

A hand is shown placing a wooden block with a smiley face on top of another wooden block with a sad face. The background is blurred, showing a warm light source on the left.

BGM
„AUS DER KRISE LERNEN“
IMPULSE UND HANDLUNGSOPTIONEN

AGENDA

- Umgang mit Krisen
- Organisationale Resilienz
- Schlüsselfaktor Vertrauen
- Impulse und Handlungsoptionen

UMGANG MIT KRISEN



Als führender Anbieter sind wir Ihr verlässlicher Partner

MEDIZIN

- Arbeitsmedizin
- Reisemedizin
- Verkehrsmedizin
- Gutachten

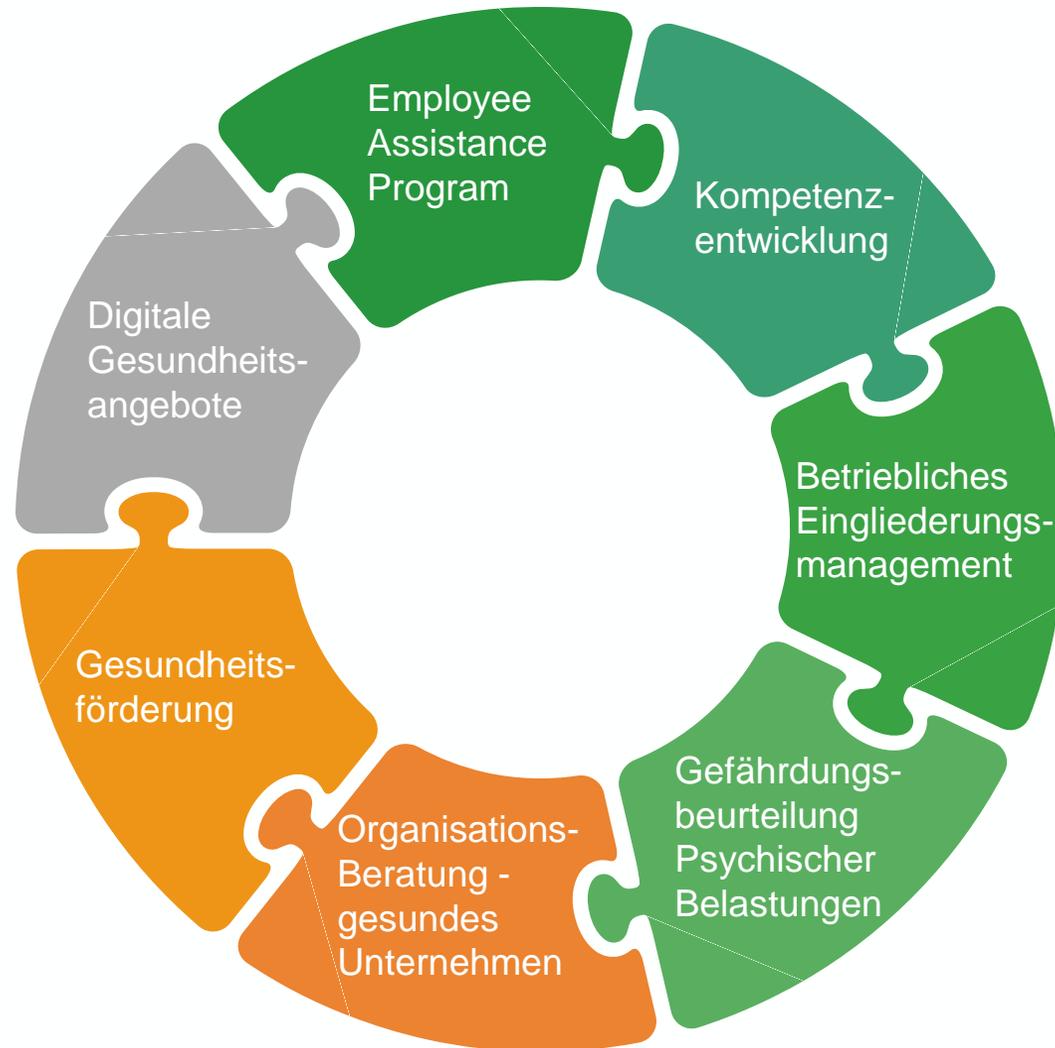
TECHNIK

- Arbeitssicherheit
- Gefährdungsbeurteilung
- Brandschutz
- Explosionsschutz
- Innenraumdiagnostik
- Management gefährlicher Stoffe
- Prüfobjektmanagement
- Prüfungen
- Schall- und Vibrationsbewertung
- SiGeKo
- PreSys 2.0

GESUNDHEITS- MANAGEMENT

- Employee Assistance Program (EAP)
- Kompetenzentwicklung
- Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)
- Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung
- Organisationsberatung – gesundes Unternehmen
- Gesundheitsförderung
- Digitale Gesundheitsangebote

Unser Angebot im Gesundheitsmanagement



Chinesisches Zeichen Krise

Krise als Gefahr und Chance zugleich – ein Möglichkeitsraum

危
机

wei = Gefahr
KRISE
ji = Chance

Umgang mit Krisen

Krise – Chinesisches Zeichen – Chance & Gefahr in einem – mutig gestalten, Fehler dürfen passieren, Lernkultur & Vertrauenskultur fördern, Neues und Innovation wagen, Möglichkeiten und Chancen neben Gefahren im Blick haben,...

Der *Umgang* mit den vorhandenen Bedingungen entscheidet darüber, ob die Krise eine Chance ist und wir lernen

„Herausforderungen und Krisen sind Voraussetzung für Individuen und Systeme, um Resilienz herausbilden zu können.“

Tedeschi et al. 1998



Grundlagen - kollektive und persönliche Krisenauswirkungen

Was passiert in Krisen- und Belastungszeiten?

- Unter Stress und konstanter Anspannung ist der Mensch dauerhaft im Alarmmodus (u. a. durch Cortisolausschüttungen)
- Unter Anspannung wird unser Wahrnehmungs-, Denk-, Handlungsfokus eingeschränkt (Fight, Flight, Freeze) – Blick auf Gefahren, negative Möglichkeiten etc. (negative Filme, Gedankenketten, Gefühlslagen etc.) – Distanz immer wieder üben
- Insbesondere in Pandemiezeiten sind alle belastet und im Ausnahmezustand – dies sich immer wieder bewusst zu machen, ist wichtig, auch in der Rolle als GF, als Führungskraft, als Mitarbeitende/r – um im Umgang umsichtig mit sich und anderen zu sein
- Haltung verinnerlichen: Fokus darauf, dass alle ihr Bestes im Sinne der Organisation und dem ihm Möglichen machen
- Pausen und Zeiten des Innehaltens und der Regeneration sind in Krisenzeiten und in Zeiten der Digitalisierung wichtiger als je zuvor

Krisen in einer VUCA - Welt

VUCA – Modell

VUCA ist ein Akronym, das sich auf "volatility" ("Volatilität"), "uncertainty" ("Unsicherheit"), "complexity" ("Komplexität") und "ambiguity" ("Mehrdeutigkeit") bezieht und den Versuch abbildet, Merkmale der modernen Welt zu beschreiben



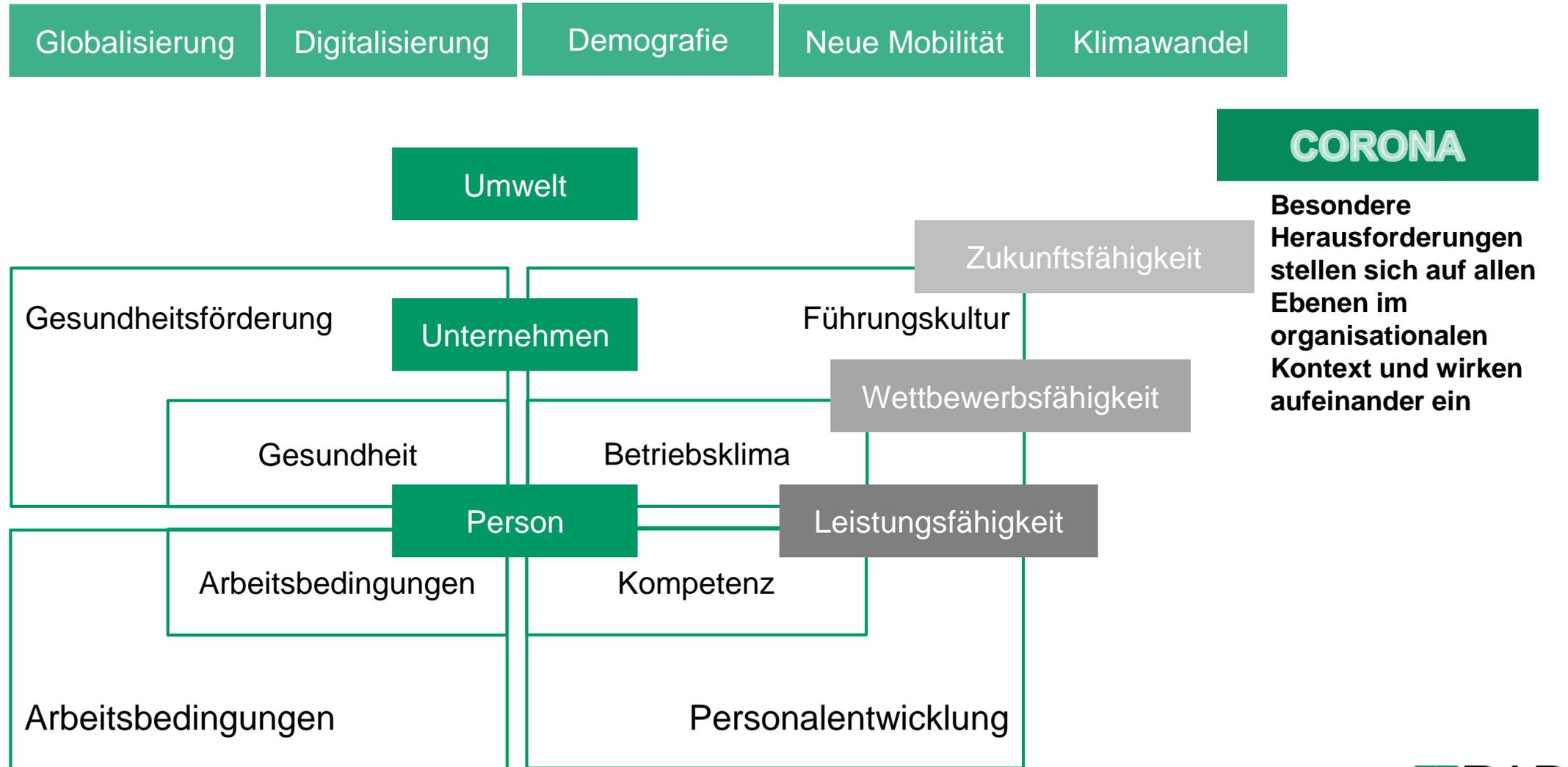
Dimension

Dimension	Kurzbeschreibung	Handlungsoptionen im Umgang mit der Dimension
Volatilität	Schnelle, teils unvorhersehbare Veränderungen bei grundsätzlich guter Informationslage	Agilität von Organisationen, Teams und Mitarbeitenden verbessern; schnelle Adaption durch kurze Abstimmungszyklen ermöglichen
Unsicherheit	Ursache von Problemen grundsätzlich bekannt oder abschätzbar; aber Unklarheit bezüglich der Auswirkungen	Informationen aus verschiedenen Perspektiven sammeln und auswerten, z.B. durch Data Analytics
Komplexität	Vielfältiges Verbindungs-/ Informationsnetzwerk zwischen Systemelementen untereinander sowie zur Systemumwelt. Beziehungsnetzwerk nicht vollständig erfassbar und nicht deterministisch steuerbar	Beziehungen in der Organisation und zum Systemumfeld iterativ erneuern, Auswirkungen beobachten und daraus lernen; Feedbackschleifen etablieren
Ambiguität	Widersprüchlichkeit von Informationen bei Un-Auflösbarkeit der Widersprüche: Aussage A ist „richtig“, die gegensätzliche Aussage B aber auch	Intelligente Experimente durchführen, um herauszufinden, welche Handlungsstrategien in Dilemma-Situationen zu hinreichenden Lösungen führen

ORGANISATIONALE RESILIENZ



Worauf die Krise wirkt – die Organisation als Teil eines mehrdimensionalen, komplexen Geflechts



(modifiziert nach Geißler-Gruber, 2007)

Organisationale Resilienz (Hollnagel (2011))

Ein System kann auf Störungen so reagieren, dass es seine Funktionsfähigkeit erhält und Krisen erfolgreich überwindet. Dafür sind u. a. vier wesentliche Faktoren in einem System definiert: Diese sind: Lernen (learning), Feedback (Responding), Prüfen (Monitoring) und Vorhersehen (Anticipating) und äußern sich in folgenden Schritten:

- Wissen, was zu tun ist – Lernen
- Wissen, wonach zu suchen ist – Feedback
- Wissen, was zu erwarten ist – Prüfen
- Wissen, was bereits geschehen ist – Vorhersehen

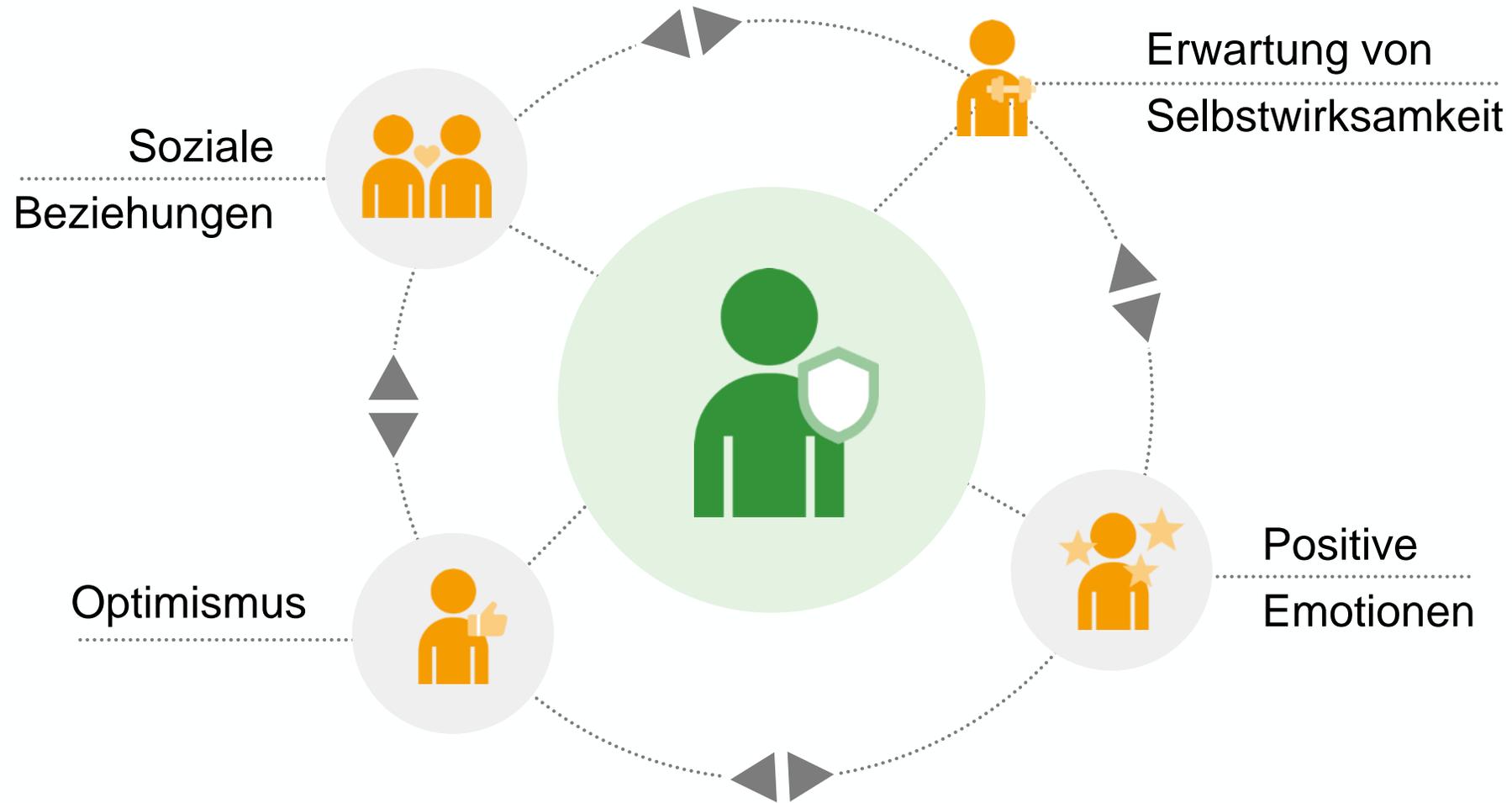
Resiliente Systeme sind in der Lage, externe Krisen zu meistern – sich zu erholen, zu lernen, Themen neu denken und damit den Blick auf neue Möglichkeiten zu öffnen. Organisationale Resilienz verlagert den Fokus von Wachstum und Effizienz auf notwendige Regeneration, Flexibilisierung und langfristige Tragbar – und Stimmigkeit.

Worauf es jetzt ankommt: Resilienzfaktoren



Grafik: Eigene Darstellung nach Rampe 2006 · B·A·D 2017

4 zentrale Faktoren mit protektiver Wirkung auf individuelle wie organisationaler Ebene



Ableitungen für eine resiliente Haltung der Organisation im Umgang mit Krisen

- Offenheit für Neues & für Veränderungen (z. B. neue Arbeitsformen und Handhabungen wie z. B. Homeoffice) – Bewusstsein für sachliche Ebene der Umsetzung (Anordnung von Homeoffice, Bereitstellung der Mittel) und emotionale/kulturelle Ebene der Umsetzung (z. B. Akzeptanz)
- Hinterfragen & Reflexion: Wie könnte es noch gehen? Wie könnte es anders gehen?
- Vertrauenskultur stärken, von oben bis unten, Befähigen, Vorleben
- Kommunikationskultur stärken – nicht nur sachliche, besonders emotionale Inhalte, gezielt Feedback einholen und fördern
- Lernkultur stärken – Herausforderungen und Konflikte sind grundsätzlich nicht vermeidbar, in der Krise ist es umso wichtiger, konstruktiv mit ihnen umzugehen, um nicht noch mehr Anforderungen zu schaffen – Kultur der Lernbereitschaft, Offenheit fördern, Fehler als Lernfeld begreifen

SCHLÜSSELFAKTOR VERTRAUEN



Warum sich eine Vertrauenskultur lohnt...

Schlüsselfaktor Vertrauen für einen resilienten Umgang mit der Krise

In Krisenzeiten – insb. Im Umgang mit Ungewissheit und Unsicherheit – ist Vertrauen ein zentraler Wirkfaktor für organisationale Resilienz

Eine gelebte Vertrauenskultur ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil langfristig

Bei Digitalisierung und zunehmender Komplexität bildet Vertrauen auch unabhängig von Krisen eine Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit

Studie „Vertrauenskultur als Wettbewerbsvorteil in digitalen Zeiten – Neue experimentelle und verhaltensökonomische Ergebnisse“, Dominik Enste / Mara Grunewald / Louisa Kürten, Mai 2018; (Quelle im Anhang):

- Kontrollen und Compliance-Kultur eines Unternehmens führen zu Abnahme der Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter, Konflikte mit Vorgesetzten nehmen zu
- Ergebnisse zeigen auch, dass junge Nachwuchsführungskräfte ein hohes Maß an Vertrauen, Kooperation und Fairness besitzen

Impuls Vertrauenskultur am Beispiel Home-Office

Hinter jeder Situation steckt eine Werteebene – bei Homeoffice geht es primär um Vertrauen

- Teils erlebter, vermeintlicher Kontrollverlust: MA sind nicht mehr vor Ort, können nicht mehr „kontrolliert“ werden; Annahme: „Wenn ich Mitarbeiter X vor dem PC sitzen sehe im Büro ist er produktiver und gießt nicht nur Blumen wie im Homeoffice“ – Das MA X im Büro innerlich schon längst abgeschaltet haben kann und somit „im Kopf Blumen gießt – vielleicht noch viel mehr als Herr Y im Homeoffice“ wird übersehen
- Fokus auf Vertrauen und auf das Arbeitsergebnis statt auf Kontrolle und Druck
- Homeoffice per se ist nicht „gut“ oder „schlecht“, seine Nutzung muss zum Mitarbeiter passen
- Bei der Verteilung von Homeoffice nehmen Sie Ihr Team mit, erfragen Sie die individuellen Bedürfnisse des Teams, achten Sie auf gerechte Verteilung, ggf. festes Rotieren
- Wandel Werthaltung junge Generation und veränderte Arbeitsdefinition

Kosten und Nutzen einer Vertrauenskultur und eine Grundsatzentscheidung

- Voraussetzungen: Vertrauenskultur heißt, dass Führungskräfte Vertrauen schenken und Mitarbeitende vertrauenswürdig damit umgehen
- Kosten: Es gibt immer wieder Mitarbeitende, die dies nicht erfüllen und woraus eine Frustration und Enttäuschung resultiert
- Nutzen: Unserer Erfahrung nach ist es dennoch immer vielversprechender, man nimmt viel mehr Mitarbeitende mit und bindet diese, indem man Vertrauen gewährt und bewusst die wenigen in Kauf nimmt, die es nicht mit Leben füllen

IMPULS UND HANDLUNGSOPTIONEN



Impulse und Handlungsoptionen – was können Organisationen tun, woran ansetzen, worauf kommt es jetzt an?

- **Inhalte:** **Regelmäßige emotionale Botschaften** an Mitarbeitende – Fürsorge, Sicherheit, Verbundenheit in Krisenzeiten signalisieren, für Sicherheit sorgen (nicht nur körperliche Hygienestandards berücksichtigen)
- **Informalen, ungeplanten Austausch** darüber, wie es dem Einzelnen, dem Team, der Organisation geht („Wir sind da, wir halten zusammen, wir sind offen“)
- **Einbindung und Feedback** Aktiv Feedback einholen zum Umgang mit der Pandemie – Wie läuft es aus Eurer Sicht, können wir Euch noch anders unterstützen? Anregungen annehmen
- **Neue Arbeitsformen** Bei der Umsetzung von Homeoffice Vertrauen walten lassen, Mitarbeitende miteinbinden, abfragen
- **Regelkommunikation** festlegen für die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden auf **Gruppenebene und Einzelebene**: Mind. alle 2 Wochen virtuelles Teammeeting, mind. alle 4 Wochen (kurze) Jour Fixe Einzelgespräche; sowie auf **Gesamtorganisationsebene**

Impulse und Handlungsoptionen – was können Organisationen tun, woran ansetzen, worauf kommt es jetzt an?

- **Unterstützen** Angebote machen, um Mitarbeitende und Führungskräfte zu unterstützen, mit Krise, Belastungen und neuen Bedingungen (z. B. Homeoffice) umzugehen – insbesondere Führungskräfte befähigen, virtuell und in Krisenzeiten zu führen (z. B. durch Webinare), Krisenangebote wie Mitarbeiterhotline anbieten bei akuterem Bedarf
- **Reflexion** Sich in der Geschäftsführung die Zeit und den Raum nehmen, die eigene Haltung (mit abgeleiteten Handlungs-/Rahmenimpulsen) bez. der Krise, der neuen Arbeitsformen wie Homeoffice etc. zu reflektieren
- **Vertrauen und lernen dürfen als Leitwerte** in die Organisation integriert bzw. mit Leben gefüllt werden, z. B. durch genannte erste Steps über **alle Ebenen hinweg** von der GF-Ebene bis zur MA Ebene

Krise als Chance und Antreiber
für Aufwärtsspiralen

I can't
do it

Impuls: Zukunftsvision Ihrer Organisation definieren

- Halten Sie einen Moment inne, wenn Sie mögen, schließen Sie die Augen, alternativ senken Sie den Blick
- Stellen Sie sich nun vor, mal angenommen, es wäre nun nach der Krise, die Pandemie ist bewältigt (oder wir haben einen guten Umgang damit gefunden), und Sie als Organisation haben diese gut bewältigt. Sie haben aus ihr gelernt, sind flexibel mit ihr umgegangen und gehen gestärkt aus ihr hervor. Sie haben das Ziel erreicht, was sie wollten. Schauen Sie, wie sie sich fühlen, was Sie denken. Stellen Sie sich vor, das wäre bereits Realität.
- Fragen Sie sich dann: Was ist auf dem Weg dahin passiert? Was hat unsere Organisation auf dem Weg durch die Krise getragen? Was haben wir gemacht, was vielleicht auch nicht gemacht? Was haben wir anders gemacht? Wie sind wir mit Hürden umgegangen? Aus welcher Haltung heraus haben wir uns durch die Krise gearbeitet?
- Schreiben Sie ihre ersten Impulse auf. Versuchen Sie, sich regelmäßig in den State zu versetzen, wie es ist, wenn Sie die Krise als Organisation gut bewältigt haben. Versuchen Sie, sich dies nicht nur vorzustellen, sondern es auch zu spüren, wie sich das anfühlt. Diese positiven Zielimagination mobilisieren resiliente Kräfte, die nicht nur rational, sondern auch emotional wirken und Kräfte mobilisieren.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

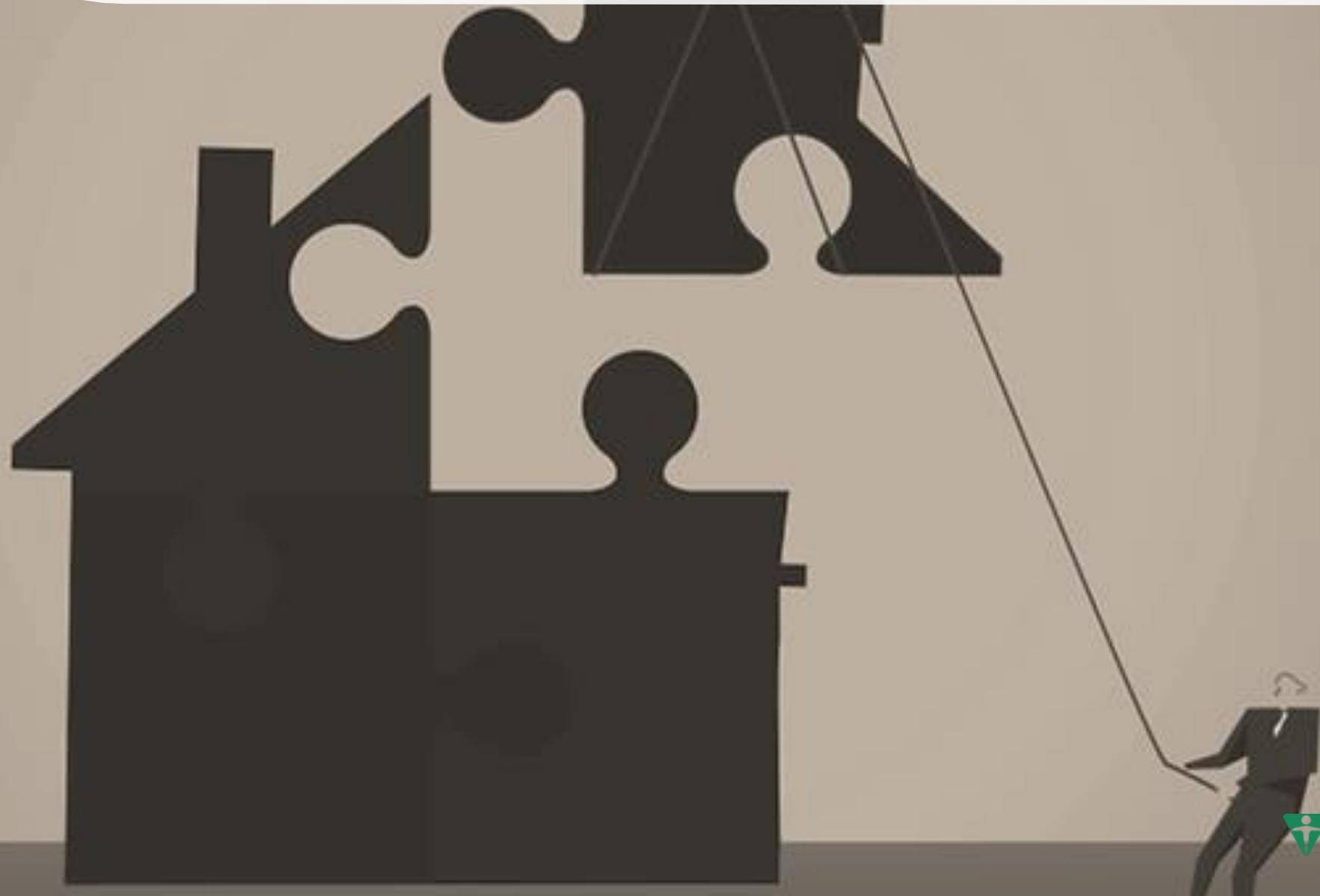
Marie Wilke
Beraterin Gesundheitsmanagement
B·A·D Gesundheitszentrum Hamburg City-Süd
E-Mail: marie.wilke@bad-gmbh.de
Telefon: 040229428271

B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH · www.bad-gmbh.de

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

XX720XX, Version 1.0







Neuroplastizität:
Aktive Anpassungsfähigkeit des Gehirns

Potentiale und Ressourcen



1. FAKTOR: SOZIALE BEZIEHUNGEN PFLEGEN

„Alles wirkliche Leben ist Begegnung.“ Martin Buber



- Fehlende/ einseitige Netzwerke
- Übertriebene Erwartungen
- Fehlende Kritikfähigkeit
- Negative Vorannahmen

- Weitreichende soziale Netzwerke
- Soziales Einfühlungsvermögen
- Soziale Flexibilität

2. FAKTOR: ERWARTUNG VON SELBSTWIRKSAMKEIT

„Yes, I can do it.“ Barak Obama

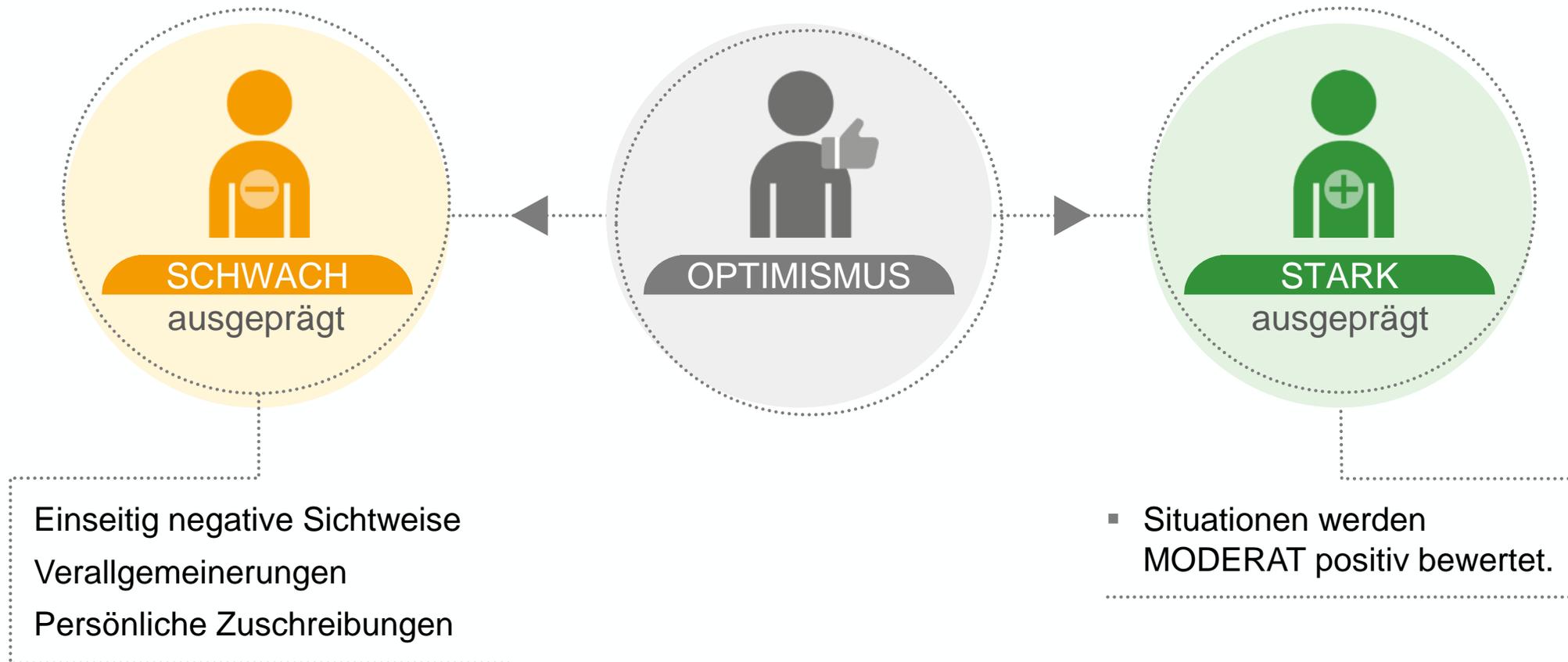


„Mir sind die Hände gebunden!“
Sich ausschließlich als Opfer
der Ereignisse sehen.
Misserfolgserlebnisse im Kopf.

- „Ich habe schon so viel Schwieriges bewältigt!“
- Sich an Gelungenes erinnern.
- Erfahrung von Wachstum und Lernfähigkeit.
- Verantwortung und Initiative als vertraute Haltungen.

3. FAKTOR: OPTIMISMUS

„Mein Leben ist das, was meine Gedanken daraus machen.“ Kaiser Marc Aurel



4. FAKTOR: POSITIVE EMOTIONEN

„Was immer Du tust, tue es aus einem guten Zustand heraus!“ Sebastian Mauritz



- “Dann überkommt mich dieses Gefühl, und da komm ich einfach nicht mehr raus.“
- „Das Leben ist schwer und die Welt ist schlecht! ...und so fühle ich mich auch.“
(Charlie-Brown-Syndrom)

- Emotionen als „Botschafter“ von Bedürfnissen ernst nehmen.
- Bewusst und flexibel mit Stress umgehen.
- Sich selbst in einen guten bzw. besseren emotionalen Zustand versetzen können.

Anwendungsideen: Sichtbar werden und in Verbindung bleiben (1)

- Teammeetings: Öfter und nach Möglichkeit über Video-Telko
- Einzelebene: Regelmäßige digitale jour fixe mit den Einzelnen Mitarbeitenden (z. B. 1 x monatlich, 1 mal alle 2 Wochen)
- Wichtige Gespräche nach Möglichkeit weiter persönlich (bspw. wenn Sie sich Sorgen um einen MA machen)
- Digitale Kaffeepause, Weihnachtstreffen, Brunch – analoge Teammeetings, informale Treffen nicht komplett entfallen lassen (bspw. Online Escape Games, teils kostenfrei verfügbar, in der Gruppe lösen)

Anwendungsideen: Sichtbar werden und in Verbindung bleiben (2)

- Nicht geplanter, informaler Kontakt, regelmäßig: Schreiben Sie ohne Grund eine kurze Mail, rufen Sie kurz an (nicht zu oft, dass es als Kontrollanruf gewertet wird) – zeigen Sie mit kleinen Gesten, dass Sie aufmerksam und da sind
- Wenn ein/e Mitarbeitende/r belastet wirkt, suchen Sie proaktiv das Gespräch frühzeitig
- Binden Sie in Teamrunden und Einzelgesprächen neben Sachinfo ein: Wie geht es den Mitarbeitenden? Wie kommen sie aktuell beruflich und privat mit der Corona Situation zurecht? Benötigen sie Unterstützung?
- Wenn ein/e Mitarbeitende/r wieder zurück ist, schreiben Sie Kleinigkeiten, wie: „Schön, dass Du wieder zurück bist.“