

Gut durch die Krise kommen

Seit der Corona-Pandemie ist aus vermeintlichen Modebegriffen echtes Interesse an Konzepten zu Resilienz und Achtsamkeit erwachsen. Einige Geldhäuser haben dafür schon früher den Grundstein gelegt und nun ihre Maßnahmen erweitert, darunter die Deutsche Bank und die Sparda-Bank München.

Rainer Spies

„Achtsam durch den Tag“, so lautet das Jahresgesundheitsthema 2019/2020 bei der Deutschen Bank. Mit Informationen, Vorträgen, Workshops und Aktionen zu Ernährung, Bewegung, Entspannung und Stressbewältigung werde den Mitarbeitenden geholfen, „die eigene Achtsamkeit und das Wohlbefinden zu verbessern“, sagt die Leiterin des Gesundheitsmanagements, Sabine Payne. Auch auf der internen Lernplattform des Instituts gebe es Medien und Kurse zum Stressmanagement und zur psychischen Gesundheit. Während der Corona-Krise, in der in Spitzenzeiten weltweit bis zu 60.000 Mitarbeitende der Deutschen Bank im Homeoffice tätig waren, wurde das Angebot noch einmal um eine gesonderte Seite im Intranet zum Thema „Wohlbefinden“ erweitert.

Auf die Frage, was die Deutsche Bank unter Achtsamkeit versteht, verweist Payne auf die Definition des US-amerikanischen

Wissenschaftlers Jon Kabat-Zinn. Der Molekularbiologe hat, das zeigt etwa der Buchbeitrag der Professorin Yong-Seun Chang-Gusko zu „Geschichte und Definitionen von Achtsamkeit“ (siehe Kasten Seite 51 unten), nicht nur Achtsamkeitskonzepte im therapeutischen Bereich, sondern auch in der Arbeitswelt entscheidend mitgeprägt. Nach Kabat-Zinn geht es in Achtsamkeitsprogrammen darum, folgende Haltungen zu entwickeln und zu trainieren:

- Nicht-Beurteilen,
- Geduld,
- den Geist des Anfängers bewahren,
- Vertrauen,
- Nicht-Greifen,
- Akzeptanz und
- Loslassen.

Diese Haltungen haben eine Gemeinsamkeit. Unabhängig von vergangenen Erfahrungen und verinnerlichten Wertungen gilt es, offen für die jeweils aktuelle Situation zu werden und diese neutral wahrnehmen zu können. Hinzu kommen die Effekte von Techniken wie Meditation, Body-Scan, Körperwahrnehmung und Yoga. Sie wirken auf Körper und Geist beruhigend und ausgleichend. Damit sind sie förderlich – wenn nicht gar die Voraussetzung – für die Entwicklung und das Training achtsamer Haltungen.

„Gezielte Achtsamkeitsübungen können helfen, mit herausfordernden Situationen besser umzugehen. Bereits eine kurze Pause von einer Minute, in der man tief ein- und ausatmet, fördert die innere Ruhe“, ist Martina Dopfer, Gründerin von Myndway, überzeugt. Ihre Gesellschaft bietet Achtsamkeitsprogramme für Unternehmen an. Dopfer ist Autorin des Buchs „Achtsamkeit und Innovation in integrierten Organisationen“ (siehe Kasten Seite 51 unten), das sich mit Effekten von Achtsamkeitsübungen befasst. Lang-

Kompakt

- Geldhäuser sollten sich zunächst mit den Effekten von Achtsamkeitstechniken und wissenschaftlichen Befunden dazu beschäftigen.
- Im darauf folgenden Schritt gilt es, sich über Konzepte zum Thema Achtsamkeit und Resilienz zu informieren und zu prüfen, inwieweit diese in das betriebliche Gesundheitsmanagement integriert werden können.
- Bereits einfache Übungen können helfen, Stress abzubauen und die Zusammenarbeit zu verbessern. Ebenso sinnvoll kann das Angebot an Mitarbeiter sein, über die Hotline eines externen Dienstleisters psychosoziale Unterstützung zu erhalten.



Eine Aufforderung in Bayern von Anfang April. Mittlerweile hat sich die Ansteckungskurve in Deutschland deutlich abgeflacht, die Regeln zur Eindämmung des Corona-Virus sind vielerorts gelockert. Doch es gibt Sorgen, die bleiben und denen Aufmerksamkeit geschenkt werden muss, auch vonseiten der Arbeitgeber ihren Beschäftigten gegenüber.

fristig werde mit einem entsprechenden Training nicht nur Stress in einer Organisation abgebaut, sondern auch die interne Kollaboration verbessert und der Grundstein für Innovationen gelegt, ist die Beraterin überzeugt.

Begeisterung für die Arbeit im Homeoffice hat sich relativiert

Während der Corona-Krise hätten viele Beschäftigte überrascht festgestellt, dass sie im Homeoffice fokussierter tätig sind als im Büro. „Nach einem gewissen Zeitraum ist vielen die Arbeit von zu Hause aus aber dann doch zu einsam oder aufgrund häufiger Video- und Telefonkonferenzen zu anstrengend geworden. Hinzu kommt vor allem für Frauen die Doppelbelastung durch die parallele Betreuung von Kindern“, weiß Dopfer. Sie hat für Beschäftigte im Homeoffice und für Online-Teammeetings unterstützende Übungen parat. So fördere etwa die Pomodoro-Technik die Konzentrationsfähigkeit über längere Zeiträume hinweg. Dabei wird ein Wecker auf 25 Minuten gestellt. Währenddessen wird fokussiert eine bestimmte Aufgabe bewältigt. Danach

stoppt der Arbeitsfluss fünf Minuten lang – Zeit für eine Pause.

Beim Austausch mit dem Team und der Kollegen untereinander kommt dem achtsamen Besprechen von Emotionen ein hoher Stellenwert zu, hat Dopfer während der Corona-Krise festgestellt. Achtsamkeit anderen gegenüber könne bereits durch kleine Gesten ausgedrückt werden. Das ist in der digitalen Kommunikation wichtiger denn je. Dopfer empfiehlt beispielsweise, Nachrichten bewusst und ohne Zeitdruck zu formulieren. Wenn der Absender den Kollegen oder die Kollegin nicht sehe, gewinne Wertschätzung noch an Bedeutung: „Ein ‚Herzliches Dankeschön‘ zwischendurch oder die ehrlich gemeinte Frage ‚Wie geht es Dir?‘ mit einer Einladung zum Gespräch kann viel bewirken.“ Bewährt habe sich auch der „Achtsame Check-in“ zu Beginn eines Online-Meetings. „Hier lädt der Moderator alle Besprechungsteilnehmer ein, in ein oder zwei Sätzen mitzuteilen, was sie aktuell beschäftigt“, schildert Dopfer. „Die Erfahrung zeigt, dass die Teammitglieder dadurch präsenter am Meeting teilnehmen und der Austausch effizienter wird.“

Fälle von Arbeitsunfähigkeit im Zusammenhang mit einer Covid-19-Diagnose

Bei Berufen im Bereich Finanzdienstleistungen, Rechnungswesen und Steuerberatung lagen im März 2020 die Arbeitsunfähigkeitsfälle mit 6,5 je 10.000 Beschäftigte leicht über dem Durchschnitt.



AU = Arbeitsunfähigkeit; verkürzte Darstellung, betrifft beschäftigte Mitglieder der im BKK Dachverband organisierten betrieblichen Krankenkassen;
Quelle: Sonderauswertung Coronavirus-Pandemie: Berichtsmonat März 2020, BKK Dachverband

Achtsamkeit im Sinne bewusster Wahrnehmung ohne Bewertung ermögliche einen klareren Zugang zu sich selbst, den persönlichen Stärken und Fähigkeiten und fördere somit die eigene Widerstandskraft. So erklärt Anja Volkhammer, Diplom-Psychologin sowie Beraterin am Zentrum für angewandte Gesundheitsförderung und Gesundheitswissenschaften (ZAGG), den Zusammenhang von Achtsamkeit und Resilienz. Die Corona-Krise habe für viele Beschäftigte eine ganze Reihe an Belastungen mit sich gebracht. Volkhammer zählt ungewohnte Arbeitsstrukturen, eingeschränkte Kontakte, Entgrenzung von Arbeit, unklare berufliche Zukunftsaussichten und innere Rollenkonflikte auf, Letzteres ausgelöst dadurch, dass Berufs- und Privatleben im Homeoffice neu austariert werden mussten. Psychische Widerstandsfähigkeit helfe, genau diese Belastungen abzufedern und das Wohlbefinden zu steigern.

„Es geht darum, auf meine persönlichen Möglichkeiten und Stärken zu schauen und sie so einzusetzen, dass ich mit der Situation bestmöglich umgehen kann“, erläutert die Psychologin. In einer Krise sei es wichtig, mithilfe der Fähigkeit zur Selbstreflexion zu erkennen, welche Faktoren selbst verändert werden können und welche akzeptiert werden müssen. Es sei normal, in einer unbekanntem Situation nicht sofort zu wissen, was zu tun ist. „Aber wir können uns selbst motivieren, nach vielleicht auch ungewöhnlichen Lösungswegen zu suchen und aktiv zu bleiben“, sagt Volkhammer. Das ZAGG hat ein Praxismodell für Resilienz im Ar-

beitsleben entwickelt. Es enthält fünf Faktoren, darunter „Kreativ und flexibel im Umgang mit Neuem“, „Entscheidungen treffen und proaktiv handeln“ sowie die „Gestaltung von Beziehungen“. Das ZAGG gibt seinen Kunden, den Unternehmen beziehungsweise deren Mitarbeitern, in der aktuellen Krisensituation praktische Hilfen an die Hand. Mit der „Bestandsaufnahme“ aktueller Unsicherheiten, Gedanken und Gefühle und dem „lösungsorientierten Umgang“ damit sollen Beschäftigte herausarbeiten können, was Resilienz in der Krise für sie bedeutet und wie sie entwickelt werden kann. Bei dem Ansatz aus dem ZAGG-Werkzeugkasten „Blick in mein Arbeitsleben“ geht es unter anderem darum zu erkennen, was die eigene Stärke und die des Teams ausmacht, welche Kollegen wie unterstützen können und welche positiven Erfahrungen trotz widriger Umstände gemacht wurden.

Tipps zu Achtsamkeit und Resilienz während der Krise ergänzt

„Bei uns haben die Mitarbeiter noch mehr zusammengehalten und sich gegenseitig unterstützt“, freut sich Christine Miedl, Direktorin Unternehmenskommunikation und Nachhaltigkeitsmanagement bei der Sparda-Bank München. Bei der Genossenschaftsbank waren in der Corona-Krise im Durchschnitt täglich 75 Mitarbeiter von insgesamt 745 im Homeoffice tätig. Das betriebliche Gesundheitsmanagement steht bei dem Kreditinstitut seit mehreren Jahren ganz im

Zeichen der Stärkung der psychischen Widerstandskraft und von Achtsamkeit. „Wir sind froh, diese Themen schon weit vor Corona aufgegriffen zu haben“, sagt Miedl. Gleichwohl wurden die Angebote und Maßnahmen nun nochmals ergänzt beziehungsweise erweitert. „damit unsere Mitarbeiter gut durch diese herausfordernde Zeit kommen“, wie die Managerin betont.

Zu Beginn der Corona-bedingten Beschränkungen bekamen Personalverantwortliche der Sparda-Bank München Tipps zum Führen aus dem Homeoffice. Im Zuge dessen wurden sie ermuntert, ihren Mitarbeitern uneingeschränkt Vertrauen zu schenken, die Kommunikation mit ihnen in Videokonferenzen und via E-Mail achtsam zu führen und trotz Distanz das informelle Gespräch zwischen Tür und Angel zu suchen. Allen Angehörigen der Sparda-Bank München wurden Empfehlungen zum gesunden und zugleich produktiven Arbeiten in den eigenen vier Wänden und zur Förderung von Stärke in Krisenzeiten zur Verfügung gestellt. „Wir haben dazu geraten, ‚Ich-Zeiten‘ zu nutzen und sich auf Fakten zu konzentrieren“, berichtet Miedl. Das bedeute, sich bewusst Zeit für sich selbst zu nehmen und das zu tun, was Freude bereite. Auch zum Umgang mit Informationen zur Pandemie hat die Sparda-Bank München Tipps für ihre Mitarbeiter parat, zum Beispiel die ausschließliche Nutzung seriöser Quellen.

„Gerade in besonders stressigen oder belastenden Situationen kann Achtsamkeit helfen, bei sich zu sein und zur Ruhe zu kommen“, weiß Miedl. Schon zwischen Oktober 2019 und März 2020, also noch vor dem Höhepunkt der Corona-Krise, habe das Institut regelmäßig Foren zum Thema angeboten mit dem Ziel, über praxisnahe Tipps Achtsamkeit in den Arbeitsalltag integrieren zu können. Derartige Hilfestellungen gibt die Sparda-Bank München auch zu den sieben Säulen der Resilienz – Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Verlassen der Opferrolle, Verantwortungsübernahme, Netzwerkorientierung und Zukunftsplanung. Miedl erläutert, wie die Säulen beim Aufbau von Widerstandskraft helfen: „Zum Thema Optimismus, um ein Beispiel zu geben, empfehlen wir, ein Positiv-Tagebuch zu führen, sich bewusst auf seine individuellen Stärken zu konzentrieren oder Erfolge einfach einmal niederzuschreiben.“ ■

Autor



Rainer Spies

ist freier Journalist in Lübeck. Er ist spezialisiert auf die Themen Personal und Weiterbildung.

Ausbildung zum Resilienzberater

Bildungsprogramme zum Resilienzberater gibt es viele. Ab dem Frühjahr 2021 bietet mit der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) eine Institution, die auch in der Kreditwirtschaft zu Hause ist, eine entsprechende Ausbildung an. In dem Zertifikatsprogramm lernen die Teilnehmer, das Thema Resilienz auf den Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation zu bearbeiten. Nach der Ausbildung sollen die Berater dazu in der Lage sein, für ihr Unternehmen passende Maßnahmen und Konzepte selbstständig zu entwickeln und umzusetzen.

Inhaltlich beschäftigen sich die Teilnehmer während der Qualifizierung mit Studien und Forschungsergebnissen zum Themenfeld Resilienz. Sie lernen so genannte Resilienzschlüssel kennen, die die Widerstandsfähigkeit von Individuen und Gruppen stärken. Überdies nehmen die Teilnehmer eine Standortbestimmung zu ihrer persönlichen Resilienz vor, probieren Übungen und Methoden selbst aus und reflektieren ihre eigene Entwicklung.

Die Ausbildung findet in drei Modulen mit insgesamt 14 Präsenztage statt, die von Selbstlernphasen mit Übungen, Trainings, Coachings und individuellen Reflexionseinheiten begleitet werden. Die Gesamtdauer bis zur Zertifizierung beträgt rund neun Monate. Die schriftliche Abschlussarbeit enthält einen Unternehmensbezug sowie ein Trainings- oder Coachingkonzept. In der zweitägigen praktischen Zertifizierung absolvieren die Teilnehmer ein eigenes Coaching-Gespräch zu Resilienzthemen oder ein Resilienztraining.

Quelle: Akademie Deutscher Genossenschaften



SpringerProfessional.de

Achtsamkeit



Yong-Seun Chang-Gusko: Geschichte und Definition von Achtsamkeit, in: Yong-Seun Chang-Gusko, Judith Heße-Husain, Manfred Cassens, Claudia Meßtorff (Hrsg.): Achtsamkeit in Arbeitswelten, Wiesbaden 2019
springerprofessional.de/link/16935858

Martina Dopfer: Achtsamkeit in Unternehmen, in: Achtsamkeit und Innovation in integrierten Organisationen, Wiesbaden 2019
springerprofessional.de/link/17371946

Peter Huber: Nicht ohne mein Team, in: Potenzialentfaltung und Burnout-Prävention im Vertrieb, Wiesbaden 2020
springerprofessional.de/link/17828130

Christian Stocker, Jana Willms, Frits Koster, Erik van den Brink: Stressreaktionen und Selbstmitgefühl, in: Mitgefühl üben, Wiesbaden 2020
springerprofessional.de/link/17510036