

„FROM A DISTANCE“

Gesundheitsmanagement in Zeiten von Covid-19



Autorin

Ina Luki

Leiterin des Bereichs Betriebliche Gesundheitsförderungsprojekte und Generationenbalance, IBG Innovatives Betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitspsychologin, Beraterin, Coach, Trainerin

© privat

Welche Möglichkeiten haben Unternehmen, ihr Gesundheitsmanagement in einer Zeit fortzuführen, in der Homeoffice und Abstandsregeln unseren Arbeitsalltag bestimmen? Der folgende Beitrag analysiert, wie sich die Rahmenbedingungen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ändern und wie Arbeitgeber darauf reagieren können.

Von „frühlingshaft“ zur „Frühlingshaft“ – ein Rückblick

Nachdem in österreichischen Unternehmen bereits tagelang über innerbetriebliche Vorgehensweisen und Schutzvorkehrungen gegen die Ausbreitung von Covid-19 diskutiert wurde, kam es Mitte März durch Regierungsbeschluss zum Lockdown. Während viele Erwerbstätige in nicht System erhaltenden Berufen ihren Arbeitsplatz verloren, sahen sich zahlreiche andere Mitarbeitende und Führungskräfte plötzlich zum lang ersehnten oder auch gefürchteten Arbeiten via Homeoffice aufgefordert.

Hinzu kamen große Unsicherheiten hinsichtlich der Ausbreitung von Covid-19 sowie der Vorgehensweisen zum Schutz vor Ansteckungen und ihrer Konsequenzen für die

Unternehmen. Dadurch befanden sich Führungskräfte und Mitarbeitende in einer Ausnahme-situation, die sich drastisch von der teilweise bereits gängigen Homeoffice-Praxis in Österreich unterschied. Die Krise erforderte eine ungewohnt rasche Neuorientierung und Neuorganisation. Neben dem Management von Terminabsagen oder Projektverzögerungen und dem Zurechtfinden in Notfallbetrieb, Homeoffice und/oder Kurzarbeit hatten viele Arbeitnehmer zusätzliche Herausforderungen zu bewältigen: Eltern mussten die Kinderbetreuung organisieren, weil Schulen und Kitas schlossen und sie ihre Angehörigen wegen der Ansteckungsgefahr nicht in Anspruch nehmen wollten. Hinzu kamen persönliche Unsicherheiten oder Ängste bezüglich der eigenen Gesundheit oder der nahestehender Menschen, die Angst vor einem

möglichen Arbeitsplatzverlust, das Erleben unerwarteter und unerwünschter Isolation sowie der wahrgenommene Kontrollverlust.

Während psychische Belastungen massiv zunahmen, stellten die Betriebe ihre Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung aufgrund des Lockdown zu einem erheblichen Teil zugunsten eines akuten Krisenmanagements zurück. Oberstes Gebot war es, das finanzielle Überleben des Unternehmens zu sichern und, wo möglich, die notwendige Infrastruktur bereit zu stellen, um die geschäftserhaltenden Tätigkeiten fortführen zu können. Einigen Unternehmen gelang es aber auch, den Mitarbeitern über E-Mails, Videokonferenzen oder persönliche Telefonate Struktur und Sicherheit zu geben – und sie darüber hinaus mit hilfreichen Gesundheitsinformationen oder virtuellen Sportangeboten zu versorgen.

BGM auf Distanz

Diese Form des Gesundheitsmanagements wird uns voraussichtlich länger begleiten. Denn die Erfahrungen der vergangenen Mo-

nate rechtfertigen die Annahme, dass künftig weit mehr Menschen im Homeoffice arbeiten werden als zuvor. Wie kann betriebliches Gesundheitsmanagement unter diesen Voraussetzungen die Gesundheit und Produktivität von Mitarbeitenden und Führungskräften unterstützen? Das Kompetenzzentrum für Fachkräftesicherung in Deutschland berichtet, dass die Produktivität von Mitarbeitenden im Homeoffice um bis zu 13 Prozent steigen kann. Eine wichtige Voraussetzung ist jedoch, dass die Kommunikation ausreicht, um das Funktionieren der laufenden Geschäftsprozesse zu gewährleisten. Eine weitere ist, dass es genügend virtuelle Austauschformate gibt, die soziale Isolation vermeiden. Spätestens seit Covid-19 haben die meisten Unternehmen eine Infrastruktur zur Verfügung gestellt, die das Arbeiten auf Distanz möglich macht. Diese sollten sie nun ebenso für das betriebliche Gesundheitsmanagement nutzbar machen und ausbauen. Nur so können sie alle Mitarbeitenden unabhängig von Standort und Arbeitszeit mit einbeziehen und ihre Gesundheit fördern.

Welche Angebote können Unternehmen machen?

Im Gesundheitsmanagement von Homeoffice zu Homeoffice können Betriebe zum Beispiel

BGM AUF DISTANZ

- ▶ Unterstützen Sie die Führungskräfte dabei, eine Kultur des Vertrauens und der Wertschätzung aufzubauen
 - o Stellen Sie zum Beispiel wissenschaftlich fundierte Informationen zum Thema Arbeit und Leistung im Homeoffice zur Verfügung.
- ▶ Unterstützen Sie die Führungskräfte beim virtuellen Führen
 - o Zum Beispiel bezogen auf die Arbeitsaufteilung in Teams, das Schnüren von Arbeitspaketen, das Definieren von Vorgaben zur Zielerreichung, das Vereinbaren von Kontaktmöglichkeiten und den Aufbau neuer Meetingstrukturen.
- ▶ Unterstützen Sie alle Mitarbeitenden und Führungskräfte beim Aufbau digitaler und emotionaler Kompetenzen im Umgang mit digitalen Tools
 - o Stellen Sie Informationen und Schulungen zur Nutzung digitaler Tools bereit, formulieren Sie Regeln hinsichtlich Kommunikation und Datenschutz,...
- ▶ Unterstützen Sie bei der Selbstorganisation im Homeoffice
 - o Geben Sie Empfehlungen für Tages- und Aufgabenstrukturierung inklusive Pausenplanung, Tipps zur Gestaltung des Arbeitsplatzes im Homeoffice,...
- ▶ Unterstützen Sie eine „Sharing & Caring“-Kultur
 - o Bieten Sie Support bei Überforderung im Homeoffice durch die Möglichkeit des Hilferufs und der gegenseitigen Unterstützung in Teams
- ▶ Unterstützen Sie gegebenenfalls beim Wechsel von Homeoffice und Präsenzarbeit
 - o Helfen Sie bei der zeitlichen und räumlichen Organisation der Arbeit in Teams, der Tätigkeiten und der Informationsweitergabe,...

über Gesundheitsplattformen oder Apps Ernährungs-, Bewegungs- und Entspannungsangebote bereitstellen. Im ersten Schritt könnten das allgemeine Informationen sein, zum Beispiel zur Selbstevaluierung oder zur optimalen ergonomischen Gestaltung des Homeoffice. Möglich sind aber auch Übungsanleitungen für zuhause, Training-Videos oder regelmäßig stattfindende Online-Sportkurse über ein Konferenz-Tool. Während zum Beispiel allgemeine Informationen auf Gesundheitsplattformen, Handouts mit Übungsanleitungen oder Trainingseinheiten über einen Videokanal zeitliche Flexibilität gewährleisten, unterstützen fixe Online-Trainingseinheiten besonders jene Menschen, denen es im Homeoffice schwer fällt, eine Tagesstruktur einzuhalten. Sie profitieren von digitalen Gesundheitsangeboten der verschiedenen Anbieter zu Schwerpunkten wie Bewegung, Ernährung und Entspannung zu festen Terminen.

Unterstützung im Bereich der psychischen Gesundheit bietet, insbesondere in Krisenzeiten, die arbeitspsychologische Betreuung, persönlich oder auch per Videokonferenz. In den vergangenen Monaten haben viele Menschen Vorbehalte gegenüber der Kommunikation über Videokonferenz-Tools abgebaut, um zumindest in reduzierter Form wichtige Sozialkontakte aufrecht zu erhalten. Gleichzeitig wurden, nicht zuletzt aufgrund massiver öffentlicher Kritik, seitens der Anbieter zahlreiche Anstrengungen unternommen, um den Datenschutz zu gewährleisten. Eher abzuraten ist von rein telefonischer oder schriftlicher Kommunikation in der psychologischen Betreuung, da in diesen Fällen eine Menge an relevanter Information (zum Beispiel Mimik, Gestik, Körperhaltung ...) im Beratungs- oder Coaching-Prozess verloren geht. Als zusätzliche Hilfestellung können Online-Checks dienen, zum Beispiel zu den Themen Stress und Entspannung. Sie helfen dabei, mit dem Berater oder Coach einen persönlichen Plan zu erstellen.

Darüber hinaus bieten sich zahlreiche Apps zum Thema psychische Gesundheit und Entspannung an, beispielsweise BamBu oder Balloon. Letztere stellt, neben Meditationsanleitungen in Form von Einzelübungen und fortlaufenden Kursen, auch wissenschaftlich fundierte Informationen zu Themen wie

Achtsamkeit, Stress, Gelassenheit und Glück zur Verfügung. Denn was uns nach den vergangenen Monaten wohl bleiben wird, ist ein verstärktes Bewusstsein, dass diese Welt eine unsichere und komplexe ist. Was uns im Umgang damit auf persönlicher Ebene unterstützen kann, ist gewiss etwas mehr „grundlose Gelassenheit“.

Allgemeine Informationen zum Thema Gesundheit lassen sich auch gut in kurzen Videobotschaften vermitteln – mit Verlinkungen zu weiterführenden Inhalten. Wenn es mehr in die Tiefe gehen soll, können themenspezifische Webinare interessant sein. Zusätzlich dazu können Arbeitgeber Fortbildungs- beziehungsweise Wissensdatenbanken auf den neuesten Stand bringen und für Mitarbeitende sowie Kunden öffnen. Und um der Gefahr beruflich bedingter Isolation entgegen zu wirken, empfehlen sich, neben regelmäßigen Telefon- und Videokonferenzen sowie Einzelgesprächen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, auch Online-Treffen für einen ungezwungenen Erfahrungsaustausch innerhalb von Teams im Open Space.

Führung und Teamarbeit

Zu guter Letzt, weil essentiell für die Gesundheit von Mitarbeitenden und Führungskräften, und damit unabdingbar für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens, bedarf es Angeboten zum Thema Führung und Teamarbeit. Gerade hier haben sich in den vergangenen Monaten in vielen Unternehmen gravierende Veränderungen ergeben, die sich langfristig in der Motivation der Menschen und damit auch im Erfolg der Unternehmen niederschlagen werden. Einhergehend mit der viel zitierten „neuen Normalität“ und der damit in Verbindung stehenden Rückkehr an den alten Arbeitsplatz unter neuen Bedingungen, dürfen wir uns auch im betrieblichen Gesundheitsmanagement neuen Herausforderungen stellen:

Auf persönlicher Ebene haben Menschen in systemrelevanten Berufen in den vergangenen Wochen und Monaten unter Umständen mehr Wertschätzung erfahren. Gleichzeitig trugen sie eine deutlich höhere Arbeitslast und Verantwortung als je zuvor, ähnlich wie Mitarbeitende in Schlüsselpositionen oder Führungskräfte. Auf der anderen Seite haben Unternehmen viele Mitarbeitende in

Kurzarbeit geschickt, was möglicherweise – und unabhängig vom tatsächlich geleisteten Arbeitspensum – Auswirkungen auf die Beziehungen zu Kollegen, aber auch die Einstellung zum Arbeitgeber nach sich ziehen könnte. Die Schere zwischen jenen, deren Arbeitsdruck deutlich zu- beziehungsweise abnahm, ist in den vergangenen Monaten auch innerhalb von Unternehmen mitunter deutlich aufgegangen. Die Auswirkungen dieses Ungleichgewichts sind noch nicht absehbar und jedenfalls ein Führungs- und damit auch Gesundheitsthema. Das abrupte Zurückschrauben der gewohnten alltäglichen Arbeitsroutinen erlebten manche nicht nur als Struktur-, sondern auch als Sinn-Verlust, andere wiederum nach einer ersten Schockphase als willkommene Entschleunigung und urlaubsgleich. Letztere werden, abgesehen vom finanziellen Anreiz, eventuell wenig Motivation aufbringen können, wieder ins altbekannte Hamsterrad einzusteigen. Etwas plakativ formuliert bedarf es seitens der Führungskräfte einer Wiedereingliederung für jeden einzelnen Mitarbeitenden.

Fazit: Erfahrungen und Lehren nutzen

Im Chinesischen ist das Zeichen für Krise und Chance dasselbe. Oder, um es mit Professorin Jutta Rump zu sagen: „Es sind immer disruptive (störende) Veränderungen, die die höchste Kreativität und Innovationskraft hervorbringen.“ Wir haben derzeit auch im betrieblichen Gesundheitsmanagement die große Chance, die Wirkung der Rahmenbedingungen und Tools der vergangenen Monate zu reflektieren und neu zu bewerten, um zu entscheiden, was wir an Erkenntnissen und Handlungsmöglichkeiten gewonnen und daher zukünftig mitnehmen und umsetzen wollen. Darüber hinaus: Bleiben Sie an Ihren Mitarbeitenden und Führungskräften dran und laden Sie sie mehr als jemals zuvor dazu ein, das Gesundheitsmanagement ihrer Zukunft mitzugestalten!

WEBTIPPS

www.inqa.de
www.kofa.de
www.bambu.de
www.balloonapp.de