



BGM-Spezial: Dem Zeitdruck als Team die Stirn bieten

GEMEINSAM

# STRATEGIEN

GEGEN ERSCHÖPFUNG ENTWICKELN

**Veränderungen, Arbeitsverdichtung, Zeitdruck oder hohe Erwartungen an das Arbeitstempo der Mitarbeitenden prägen den Team-Arbeitsalltag. Dies kann sich negativ auf die psychische Gesundheit auswirken. Die hohe Zunahme von psychisch bedingten Absenzen in diesem Zusammenhang ist besorgniserregend.**

In der Ausgabe 3/17 der «Visana business News» haben wir das Thema Resilienz als individuelle Kompetenz aufgegriffen. Der Artikel handelte von Personen, die gut mit widrigen Umständen umgehen können und so ihre psychische Gesundheit erhalten. Studien weisen darauf hin, dass nicht nur die individuelle Fähigkeit bei der Stress- und Krisenbewältigung berücksichtigt werden darf. Das Arbeitsteam mitsamt der Fähigkeiten und Erfahrungen aller Mitglieder (Problemlösefähigkeit, emotionale Stabilität usw.) spielt eine ebenso wichtige Rolle, wenn es darum geht, wie Teams Stressoren wahrnehmen und gemeinsam damit umgehen.

## Organisationale Resilienz

Nebst der individuellen Stressbewältigung sind gemeinsame Strategien von Menschen, Teams und Organisationen verstärkt zu berücksichtigen. Diese werden unter dem Fachbegriff «organisationale Resilienz» zusammengefasst. Sie meint Folgendes: Unternehmen oder Teams erkennen eine Diskrepanz zwischen Anforderungen und Ressourcen und können eine flexible Reaktion auf die neue Anforderung zeigen. Die Kernfrage dazu lautet: Wie schaffen es Teams, ihre Handlungsfähigkeit in Ausnahmesituationen aufrechtzuerhalten? Es geht nicht nur darum, ob und wie eine Firma

mit ihren Teams widerstandsfähig bleibt, sondern darum, ob und wie die Arbeitsbedingungen resilientes Verhalten von Mitarbeitenden und Teams fördern.

## Teamstrategien gegen Erschöpfung

Als Einzelperson stützen wir uns im Umgang mit Zeitdruck entweder auf aktive Strategien (indem wir Prioritäten setzen) oder auf emotionsorientierte Strategien (zum Beispiel durch Entspannungsübungen). Teams hingegen wählen im Umgang mit Zeitdruck fast immer aktive Strategien. Eine gesundheitskritische Strategie wäre, als Team auf gemeinsame Pausen zu verzichten. Gesundheitsfördernd wirkt sich zum Beispiel das Klären von Aufgabenverteilung und Anforderungen aus.

Aktive Strategien haben den Vorteil, dass sie auf die Reduktion und Vermeidung von Zeitdruck ausgerichtet sind. Dies führt zu geringerer Erschöpfung. Zudem weisen sie ein gesundheitsförderliches Potential auf, da sie die begrenzte Leistungsfähigkeit der Teammitglieder mitberücksichtigen. Zwei Strategien gilt es hierbei besonders zu erwähnen:

### 1. Im Team Prioritäten setzen

Es geht für das Team um die Frage, ob in Phasen mit hohem Zeitdruck die Prioritätensetzung gemeinsam angepasst wurde. Zum Beispiel, als neue Aufgaben dazugekommen sind. Oder ob gemeinsam klar definiert wurde, wie schnell Anliegen von Kunden bearbeitet werden müssen.

### 2. Im Team Anforderungen klären

Führungspersonen müssen dafür relevante Aspekte mit ihren Teams besprechen, zum Beispiel: «Haben wir vor der Aufgabebearbeitung genau definiert, wie das Resultat aussehen soll?» oder «Haben wir nach gemeinsamer Absprache nur das gemacht, was die Kunden erwarten?».

## Krisen gemeinsam meistern

Resilienz als individuelle und organisationale Kompetenz hilft bei der Bewältigung von unerwarteten Problemen und bei kritischen Ausnahmesituationen bei der Arbeit. Gemeinsame Strategien im Team helfen, die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Teammitglieder aufrechtzuerhalten und zu fördern. Wenn allerdings der Ausnahmestandard zur Regel wird und die Mitarbeitenden wiederholt resilient reagieren müssen, sollten die Entscheidungsträger unbedingt die strukturellen Defizite analysieren, um das Problem bei der Wurzel zu packen.

Wie fördern Sie die Resilienz Ihrer Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen? Was hilft Ihren Führungspersonen, resiliente Teams aufzubauen? Wie können Führungspersonen die Resilienz in



Die Ansprüche an den Einzelnen steigen laufend.

## Verbessern Sie die Teamresilienz

- **Halten Sie Ausschau nach relevanten Veränderungen, und geben Sie diese innerhalb des Teams weiter («Erkennen und Weitergabe relevanter Entwicklungen»).**
- **Überlegen Sie nach dem Auftreten von Fehlern, ob die teaminterne Zusammenarbeit verbessert werden kann («Überprüfung der Arbeitsaufteilung und -abfolge»).**
- **Passen Sie die Verteilung der Aufgaben innerhalb des Teams flexibel an («Flexible Reaktion auf Probleme»).**

Quelle: Tipps zur Förderung von Teamresilienz, aus Soucek et al., 2018

ihren Teams stärken? Falls Sie Antworten auf diese Fragen suchen: Unsere BGM-Spezialisten stehen Ihnen gerne mit Rat und Tat zur Seite. Wir unterstützen Sie dabei, individuelle Fähigkeiten Ihrer Teammitglieder, positive, teambezogene Einstellungen oder gesundheitsfördernde Teamprozesse zu identifizieren. Kontaktieren Sie uns. Weiterführende Informationen zu unserem BGM-Dienstleistungsangebot finden Sie auf [www.visana.ch/gesundheitsmanagement](http://www.visana.ch/gesundheitsmanagement).

Adrian Gilgen

Spezialist Betriebliches Gesundheitsmanagement