



awaris



## NEUGIERIG SEIN UND FRAGEN STELLEN

### Kernaussagen

- Größere Vielfalt in Bezug auf unser Stresslevel als wir es gewohnt sind
- Viele haben mehr Arbeit - mehr Aufgaben - und weniger Grenzen
- Dies ist für uns weniger sichtbar - und wird dazu führen, dass Teile der Belegschaft eine viel höhere Burnout-Rate haben
- Wir müssen bewusst nachfragen und es transparent machen - einige Leute schämen sich, ihre emotionale Lage zu teilen
- Wir müssen uns um unsere Teams kümmern und ihnen helfen, echte Grenzen zu setzen
- Mitgefühl in der Führung ist in Zeiten hoher Belastung wichtig.

### Werkzeuge und Praktiken

- Eine Team-Beurteilung
- Eine Mitgefühls-Praxis

Die Bandbreite der Erfahrungen mit virtueller Arbeit variiert enorm - einige fühlen sich wie eine Ente auf dem Wasser, andere eher wie ein Fisch auf dem Land. Geselligkeit, Art der Arbeit, technologische Infrastruktur, Stresspegel, Wohnsituation und viele andere Faktoren tragen dazu bei. Es ist nicht nur einfach der Technophile versus dem Technophoben - dies wäre eine zu einfache Reduzierung. Einige Technophobe, die sich plötzlich in einem ruhigen Raum ohne stundenlanges Hin- und Herpendeln aufhalten, haben sich als bemerkenswert anpassungsfähig erwiesen - während andere Technophile mit Problemen bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben und Konzentrationsschwierigkeiten zu kämpfen hatten. Ignorieren wir für einen Moment diejenigen, die schon lange virtuell gearbeitet haben und daran gewöhnt sind - und konzentrieren wir uns stattdessen auf diejenigen, die sich in den letzten Monaten daran gewöhnen mussten.

Diejenigen, die es schnell geschafft haben, ein Gefühl der **Selbstwirksamkeit** und **Kontrolle** zu entwickeln (gute Infrastruktur, klare und unanstrengende Wohnsituation und nicht von der Arbeitsbelastung überfordert), haben sich gut eingelebt und im Allgemeinen gute Erfahrungen gemacht. Diejenigen, die nicht in der Lage waren, ein Gefühl der Selbstwirksamkeit und Kontrolle zu bekommen, die mit der Konzentration kämpften, die die soziale Resonanz vermissen und mit anderen Hindernissen konfrontiert waren, hatten es schwerer. Es hängt entscheidend davon ab, wie sich die Menschen **FÜHLEN**, wie bereit sie sind zu lernen, sich zu engagieren, neue Dinge auszuprobieren und sich in eine neue Art des Seins einzuleben. Wenn sie sich nicht wohl**FÜHLEN**, werden sie sich nicht in diese Art des Wohl**SEINS** einleben.

## Der normative Charakter des Bürolebens hat Vorteile

Es ist wichtig zu verstehen, dass es eine massive Zunahme in der Ausprägung von Stressniveaus gibt. Das Arbeiten an einem Bürostandort wirkt normativ. Wir haben ähnliche Arbeitswege, ähnliche Büroumgebungen, ähnliche Mittagessen in der Cafeteria, wir tragen ähnliche Kleidung, unsere Tage haben ähnliche Rhythmen und wir stecken uns gegenseitig mit unserer Stimmung an - sowohl positiv als auch negativ. Wenn wir uns auf COVID einstellen und von zu Hause aus arbeiten, ist dieses normative Merkmal der Arbeit nicht mehr vorhanden - die Menschen haben also ein breiteres Spektrum von Faktoren, die zu ihrem geistigen und emotionalen Zustand beitragen:

- **Arbeitsbelastung** - fast alle haben bei der Anpassung an die virtuelle Arbeit 2-3 Wochen lang eine erhöhte Hektik erlebt. Im Anschluss daran haben einige eine erhebliche Zunahme der Arbeitsbelastung erlebt, andere einen deutlichen Rückgang. Unter dem Strich haben die meisten eine erhöhte Arbeitsbelastung erfahren.
- **Persönliche Situationen** - einige hatten damit zu kämpfen, von der Wohnzimmercouch aus zu arbeiten, die Internetbandbreite mit einem Partner zu teilen, ein Kind zu Hause zu unterrichten und die Einkäufe für die Eltern zu erledigen, während andere eigene Büroräume mit Blick auf die grüne Wiese hatten und keine gesundheitlichen oder schulischen Bedenken vorlagen. Einige waren allein - und fühlten sich einsam - während andere sich in ihren Familien geliebt und geborgen fühlten.
- **Angstzustände** - einige Menschen sind selbst einem höheren Risiko durch COVID ausgesetzt oder pflegen einen geliebten Menschen, der zu einer Risikogruppe gehört, andere fühlen sich überhaupt nicht durch das Virus bedroht. Ebenso sind einige Menschen mit großer finanzieller Angst konfrontiert - sie verlieren den Großteil ihrer Arbeit oder sind mitten im Bau eines Hauses gefangen, während bei anderen die finanzielle Unsicherheit kaum zunimmt.
- **Technische Herausforderungen** - einige haben eine schlechte Ausstattung, Bandbreitenprobleme und sie sind vielleicht etwas technikfeindlich, während andere eher technikbegeistert sind, gerne alleine arbeiten, über eine ausgezeichnete IT-Infrastruktur verfügen und sich kompetent fühlen.

Ein solcher Stress fordert seinen Tribut. Unserer Einschätzung nach ist vieles davon noch nicht sichtbar - verborgen unter dem Adrenalin Schub, der erhöhten Wachsamkeit, die mit der Anpassung an diese neue Situation einhergeht. Aber mit der Zeit, und insbesondere mit der wachsenden langfristigen finanziellen Unsicherheit, wird dies seinen Tribut fordern. Eine kürzlich im Vereinigten Königreich von der Mental Health Foundation und LinkedIn durchgeführte Umfrage ergab, dass die Menschen im Durchschnitt 28 Stunden pro Monat mehr arbeiteten, jetzt, da sie zu Hause arbeiten (1). Eine Umfrage in Italien ergab, dass 80% der Bevölkerung irgendeine Art psychologischer Unterstützung brauchten, um die Folgen des Lockdown zu überwinden (2).

Als Führungspersönlichkeit wird vieles davon für uns unsichtbar bleiben, wenn wir nicht nachfragen. Es gibt sechs Dimensionen (die Sie immer anpassen sollten), die Sie mit Ihrem Team anschauen sollten - um ein Gefühl dafür zu bekommen, wie sehr es mit der gegenwärtigen Situation zu kämpfen hat.

- **Arbeitssituation** - haben Sie eine gute Arbeitssituation für virtuelle Arbeit - einschließlich Licht, Privatsphäre, Stille, ausreichend Platz zum Bewegen und genügen die Möbel den physischen Anforderungen?
- **Technologie** - verfügen Sie über die richtige Technologie, virtuelles Handwerkzeug und Bandbreite?
- **Pflege von Angehörigen** - erleben Sie zusätzlichen Zeitaufwand, um sich um Ihre Angehörigen zu kümmern - Kinder, Eltern, andere Familienmitglieder und insbesondere Kleinkinder mit Heimunterricht?
- **Ängste** - haben Sie oder Ihre Lieben gesundheitliche, finanzielle oder andere Sorgen, die Sie beschäftigen?
- **Arbeitsbelastung** - haben Sie aufgrund der Pandemie eine erhöhte Arbeitsbelastung?
- **Natur** - arbeiten Sie gut (konzentriert, effektiv) und fühlen Sie sich wohl, wenn Sie allein oder in der Familie arbeiten, oder arbeiten Sie besser in einer Büroumgebung? Gehen Sie des Öfteren raus an die frische Luft, um sich zu erholen?

Bitte seien Sie in dieser Hinsicht realistisch, fragen Sie bitte tatsächlich nach. Unserer Erfahrung nach haben viele schon nach den ersten Wochen aufgegeben zu fragen und nur Vermutungen angestellt. Wir sind an einem neuen Ufer gelandet - und müssen zuerst eine Bestandsaufnahme unserer Vorräte vornehmen. Dazu gehören auch Ihre eigenen - bitte teilen Sie Ihrem Team also auch Ihre persönlichen Erkenntnisse zu den obigen Fragen mit, damit es auch Ihre Ressourcen und möglicherweise Ihre Verwundbarkeit kennt.

Denken Sie darüber nach: Wenn Sie ihr Team, in einer normalen Büroumgebung arbeitend, gebeten hätten, die oben genannten 6 Dimensionen zu bewerten, jede von 1-10 (1 - alles ist gut, 10 - alles ist ein Kampf), würden Sie von Ihrem Team wahrscheinlich eine durchschnittliche Punktzahl von 10-15 erhalten - wohingegen Sie jetzt vielleicht eine Punktzahl von 10-40 erhalten werden, mit einer großen Abweichung zwischen den einzelnen Personen. Probieren Sie es selbst aus. Bitten Sie Ihr Team, sich vor und „nach“ COVID-Lockdown zu bewerten.

Unsere Teams sehen sich also mit einer größeren Bandbreite von Herausforderungen konfrontiert, VIELES DAVON IST FÜR UNS NICHT SICHTBAR. Wir müssen Fragen stellen.

Aus akutem Stress wird schnell chronischer Stress. Jemand, der Bedenken zu all den oben genannten Punkten hat, scheint vielleicht einige Wochen lang damit zurechtzukommen - und dann plötzlich nicht mehr in der Lage zu sein, normal zu funktionieren. Darüber hinaus werden wir, wenn wir nicht sensibel genug sind, nicht sehen, dass die oben genannten Punkte nicht nur das Wohlbefinden der Menschen beeinflussen, sondern auch ihre Leistungsfähigkeit ernsthaft beeinträchtigen können. Wenn wir z.B. die oben genannten 6 Dimensionen nehmen und unser Team fragen, wie stark sich dies auf ihre Arbeitszeiten auswirkt, können wir schnell feststellen, dass viele Menschen versuchen, das gewohnte Pensum zu arbeiten, während ihnen eigentlich nur 40-70 % ihrer normalen Arbeitskapazität zur Verfügung stehen. Dies ist ein gerader Weg in die Erschöpfung und Demotivierung. Interessanterweise ist dies ein besonderes Problem, wenn wir uns erst einmal in der neuen Normalität eingelebt haben - während in der Anfangsphase der Pandemie ein gewisses gemeinsames Gefühl des "wir stecken alle zusammen in diesem Chaos" herrschte, hören wir nun, dass Manager zunehmend auf ein normales Produktivitätsniveau drängen, während sie gleichzeitig völlig unsensibel gegenüber der Tatsache sind, dass viele in ihrem Team einfach nicht über die Kapazitäten verfügen, um dies zu erreichen, oder dass sie 8 Wochen lang unter Stress gestanden haben und vielleicht kurz vor dem Zusammenbruch stehen. Untersuchungen von LinkedIn in Zusammenarbeit mit der Mental Health Foundation ergaben, dass 56 % der 2.000 befragten Erwachsenen im Vereinigten Königreich angaben, dass sich ihre psychische Gesundheit seit Beginn des Lockdown im März verschlechtert habe (3).

Auf diese Weise sensibel zu sein bedeutet nicht, empfindlich zu sein. Es bedeutet einfach, dass wir mit der Arbeitssituation und der psychischen Situation der Menschen in Kontakt sind. Es besteht die berechtigte Sorge, dass wir bei der Rückkehr zu einer neuen Normalität mit einer Welle der geistigen und emotionalen Erschöpfung oder des Burnout konfrontiert sein werden. Die meisten der oben genannten Punkte werden unsichtbar sein. Wir werden uns weiter erkundigen müssen. Dies ist die Grundlage für eine gute Führung der Menschen.

## Kultivierung von Mitgefühl und Empathie als Ausgangspunkt

Die Forschung zu Führung in Krisenzeiten unterstreicht nicht nur die Bedeutung der Effektivität von Führungskräften - sondern auch ihr Einfühlungsvermögen und ihr Mitgefühl(4). So können Führungspersönlichkeiten wirklich FÜHLEN und SPÜREN, was vor sich geht - viel schneller und in einer umfassenderen Weise, als unser logischer Verstand dies tun kann. Führungspersönlichkeiten, die versuchen, durch turbulente Gewässer zu manövrieren, ohne eine echte Verbindung zu den gefühlten Realitäten der Situation zu haben, werden viele Menschen verlieren - in Bezug auf ihre Energie und ihr Engagement. Zahlreiche Studien haben gezeigt, dass mitfühlende und einfühlsame Führungspersönlichkeiten in schwierigen Zeiten besser in der Lage sind, ihren Teams zu helfen, Stress zu regulieren und allen zu klarem Denken und einem kooperativeren Arbeitsstil zu verhelfen(5). Der Grad Ihres Mitgefühls als Führungskraft - für sich selbst und Ihr Team - wird eine zentrale Fähigkeit in dieser neuen Normalität sein. Interessanterweise beginnt Mitgefühl bei uns selbst, etwas, das viele von uns leicht vergessen. Machen Sie zunächst eine Bestandsaufnahme Ihrer eigenen Situation.

## Sie könnten die folgende Übung versuchen

1. Setzen Sie sich aufrecht hin oder gehen an einem ruhigen Ort in der Natur spazieren.
2. Benutzen Sie den Atem oder den Rhythmus des Gehens, um Ihren Geist zu beruhigen.
3. Lassen Sie sich auf Ihren Körper- und Gefühlszustand ein - was sagt Ihnen Ihr Gefühlssinn über die letzten Monate und Ihre eigenen mentalen und emotionalen Ressourcen.
4. Fragen Sie sich, was Sie brauchen, um sich in den kommenden Monaten zurechtzufinden - identifizieren Sie drei Dinge, die Sie nähren und unterstützen würden.
5. Halten Sie dieses Gefühl von „Genährt-Sein“ und Unterstützung für ein oder zwei Minuten in sich aufrecht und lassen Sie sich von dem guten Gefühl durchdringen.
6. Denken Sie nun über Ihre Teammitglieder nach - was wird sie wahrscheinlich nähren? Halten Sie dieses empfundene Gefühl des „Genährt-Seins“ fest und dehnen Sie es auf die Teammitglieder gedanklich aus.
6. Schauen Sie, ob Sie sich bei der nächsten Teambesprechung mit diesem jetzt empfundenen Körpergefühl verbinden können. Seien Sie neugierig!

Sources:

- (1) Mental Health Foundation: <https://www.mentalhealth.org.uk/our-work/research/coronavirus-mental-health-pandemic/covid-19-inequality-briefing>
- (2) The Guardian: <https://www.theguardian.com/world/2020/may/21/italy-lockdown-mental-health-psychologists-coronavirus>
- (3) Mental Health Foundation: <https://www.mentalhealth.org.uk/our-work/research/coronavirus-mental-health-pandemic/>
- (4) Harvard Business Review: Resonant Leadership - Boyatzis and McKee
- (5) Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior (2014) "Compassion at work"