



Resilienz: gemeinsam fordernde Situationen meistern

Barbara Juen

University of Innsbruck | Austrian Red Cross/ IFRC-European Network for Psychosocial Support

Resilienzaspekte



Lepore & Revenson (2006), in Calhoun & Tedeschi, Handbook of Posttraumatic Growth

Systemischer Blick auf Resilienz

Das System muss bestimmte Anforderungen erfüllen um resilient zu sein im Sinne der Definition

Zentrale Fragen:

- Wie viel hält das System aus, bevor es seine zentralen Funktionen nicht mehr ausreichend erfüllen kann?
- Wie schnell kommt das System zurück zum „normalen“ Funktionieren?
- Lernt das System?

Resilienzfördernde Arbeitsbedingungen in der Krise

Gestaltung des Arbeitsplatzes gemäss den Elementen

Sicherheit, Verbundenheit, Ruhe, Selbst und kollektive Wirksamkeit, Hoffnung

safety, self and collective efficacy, connectedness, calm and hope

(Hobfoll et al 2007)

Übersetzt auf Gesundheitspersonal in der Pandemie

Sicherheit

(sichere Arbeitsbedingungen, -PPE, gutes Material, Aus und Fortbildungen, angepasste Sicherheitsmaßnahmen, briefings, Information im Dialog)

Verbundenheit

(Teamkohäsion, Kollegen und Teamunterstützung fördern und ermöglichen-Beispiel „Springer“ neu zusammengesetzte Teams, gemeinsame Fortbildungen)

Ruhe

(Pausen, Ruhezeiten, Unterbringung, Psychoedukation niederschwellige Unterstützungsangebote)

Selbst und kollektive Wirksamkeit

(Verstehen des Ganzen und des eigenen Beitrags, Debriefing, Dialog und Mitsprache, Kontrolle wiedererlangen)

Hoffnung

(Positives feedback durch Führung, Organisation und Öffentlichkeit, positive Emotionen und Lernmöglichkeiten, sich besser vorbereitet fühlen auf zukünftige Ereignisse)

EAP als Hauptinterventionsform

Employee Assistance Programme (Mitarbeiter*innen Unterstützungssystem)

Elemente: Psychoedukation möglichst früh, Peer support, Führungskräftebildungen, felderfahrene psychosoziale Fachkräfte

Haupteffekt liegt in der frühzeitigen Intervention (Arthurs, 2000).

EAP Elemente

Frühzeitige Psychoedukation in der Ausbildung: nicht nur Traumastress sondern **Arbeitsbelastungen** und Folgen, **Fokus auf Resilienzbildung, Zuordnung eines „ Mentors/in“ für junge Mitarbeiter*innen in Ausbildung (erste Erfahrungen verpflichtend diskutiert)**

Peer Support System

Felderfahrene psychosoziale Fachkräfte

Nachsorgesystem

Führungskräfteschulung und Führungskräfteunterstützung

Funktionierendes Weitervermittlungssystem

Führungskräfteschulung: was hat sich in der Pandemie bewährt?

Shanafelt T, Ripp J, Trockel M. Understanding and Addressing Sources of Anxiety Among Health Care Professionals During the COVID-19 Pandemic. JAMA. 2020; 323:2133–4. doi: 10.1001/jama.2020.5893 PMID: 32259193.

ZUHÖREN, in den Dialog gehen; *Hearing staff*, e.g. by creating feedback mechanisms and taking concerns and needs into account,

SCHÜTZEN, auf Sicherheit setzen, *Protecting staff*, e.g. by reducing infectional risks and providing adequate protective equipment,

VORBEREITEN, Fokus auf Fortbildung und ehrliche Information über nächste Schritte, *Preparing staff*, e.g. by provision of trainings that allow for adequate patient care and clear guidance regarding new challenges,

UNTERSTÜTZEN, auf physisches und psychisches Wohlbefinden achten, *Supporting staff*, e.g. on a physical (food, hydration) and emotional (webinars for all staff, individual approaches for those who show greater signs of distress) level, as well as

FÜRSORGE, handfeste Unterstützung anbieten, *Caring for staff*, e.g. by provision of lodging for those who live apart from families or other needs such as support in child care or in case of being quarantined. [10]

Team Resilienz

Stoverink et al. (2018)

Eigenschaften die das Team charakterisieren sind dynamisch und unterscheiden sich je nach Kontext, Input, Prozess und Outcome (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001, p. 357). Team Resilienz ist

Ein Team kann also in einer Situation resilient sein und in einer anderen weniger oder bezogen auf manche Aufgaben mehr auf andere weniger resilient...

Siehe Verwaltungseinheiten in der Pandemie (oft nicht umgestellt auf Krisenmodus)

Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile

Hartmann et al (2019) postulieren, dass resiliente Teammitglieder nicht zwangsläufig ein resilientes Team bilden.

Aber Teammitglieder, die über längere Zeit zusammenarbeiten, können Teamresilienz entwickeln auch wenn nicht alle einzelnen Mitglieder gleich resilient sind.

Was bedingt Teamresilienz?

Interpersonelle Prozesse: Teamzusammenhalt

Carmeli et al. (2013) fanden, dass Teamzusammenhalt einen direkten Zusammenhang zur Teamresilienz hatte. TZ erhöhte strategische Entscheidungskohärenz, sowie die systematische Sammlung und Verarbeitung von Informationen.

Zudem bestimmt die Art der Beziehungen der Teammitglieder untereinander das Erleben von positiven Emotionen und erleichtert kognitive Prozesse

Teamzusammenhalt entsteht durch Teambuildingsmaßnahmen, das Erleben von Gemeinsamkeit sowie das gemeinsame erfolgreiche Lösen von Herausforderungen

Was bedingt Teamresilienz?

Geteilte positive Emotion

Meneghel et al. (2016) fanden das geteilte positive Emotionen wie geteilter **Enthusiasmus, Optimismus, Erholung, Trost** etc. Resilienz im Team fördern –Im Team muss grundlegendes **Vertrauen** herrschen.

Teambildungsmaßnahmen, gemeinsame Aktivitäten und Teamführung spielen dabei eine entscheidende Rolle

Broaden-and-build theory (Fredrickson, 2001): kollektives Erleben positiver Emotionen erhöht den Zugang zu wichtigen Teamressourcen für die einzelnen Mitglieder, was zu erhöhter Teamresilienz führt (Meneghel et al., 2016).

Was bedingt Teamresilienz?

Interpersonale Prozesse: Teilen negativer Emotionen stärkt Teamzusammenhalt

Stephens et al. (2013) fanden, dass die Fähigkeit Emotionen im Team zu managen positiv mit Teamresilienz korrelierte und das Team Vertrauen förderte. **Emotionsausdruck zwischen Teammitgliedern fördert Team Solidarität.** (Stephens et al., 2013).

Gemeinsam schwierige Situationen meistern schweißt zusammen.

Vor allem das Teilen negativer Emotionen half Teams Sorgen von Teammitgliedern ernstzunehmen und sich gegenseitig zu unterstützen, während das Teilen positiver Emotionen half, um sich zu erholen von den negativen Emotionen (Stephens et al., 2013).

Was bedingt Teamresilienz?

Interpersonale Prozesse: soziales Unterstützungsklima und Koordination

Meneghel et al. (2016) fanden dass soziales Unterstützungsklima und Team Koordination positiv mit Teamresilienz korrelierten. Ressourcen spielen auch eine Rolle!-der **Teamführung** kommt dabei eine zentrale Rolle zu (**Fokus auf Gemeinschaft legen!**)-kein Herrschen durch Teilung

Conservation of resources theory (Hobfoll, 1989), Teams versuchen Ressourcen anzuhäufen. Ressourcenreiche Umwelten tendieren daher eher zur Entwicklung weiterer Ressourcen (z.B. Teamresilienz) als ressourcenarme.

Was bedingt Teamresilienz?

Interpersonale Prozesse: Kommunikation im Team

Notfallteams in CBRN Übung (Gomes, Borges, Huber, and Carvalho 2014) fanden, dass **briefing und debriefing** Aktivitäten dem Team halfen, geteilte situation awareness des Notfalls zu entwickeln. Das half in Folge kollektive Handlungen zu koordinieren, die eine resiliente Antwort ermöglichten.

Klare Aufgabenteilung, Klarheit über Rollen und Erwartungen, Klare und gute Kommunikation im Dialog sind wichtige Grundbedingungen

Was braucht es damit Teams Störungen im Arbeitsablauf ausgleichen können?

- Fähigkeit Störungen zu erkennen
- Fähigkeit im Team (nonverbal) zu kommunizieren
- Fähigkeit zu wechseln von automatisierten Abläufen zu bewusstem kognitivem Prozess (aus der kognitiven Blockade rauskommen)

(In Notfallteams: Beispiel Hands Off Prozedur)

Vier Aspekte von Störungsmanagement

Hollnagel (2011) bezeichnet ein System als resilient wenn es diese vier Charakteristika besitzt

1. Es antizipiert und beobachtet die Situation laufend und erfasst das Ausmaß der Störung sowie deren potentiellen Einfluss auf dessen Operabilität.
2. Es antwortet indem es unterscheidet zwischen potentiellen Störungen bzw relevanten und irrelevanten Störungen oder Chancen
3. Es lernt von dem was geschieht und optimiert die Erfahrung um zukünftige Ereignisse besser zu bewältigen
4. Und es antizipiert zukünftige Situationen indem es aufmerksam und responsiv ist auf Veränderungen, die unter dem Level der tatsächlich laufenden bewussten Handlungen liegen.

Vier Aspekte des Störungsmanagements

Diese vier Eigenschaften hängen untereinander eng zusammen und sollten gemeinsam trainiert werden um die Systemresilienz zu fördern.

Dabei sollte das **Training sich zunächst auf die Optimierung individueller kognitiver Ressourcen richten (z.B. Aufmerksamkeitsprozesse und Teamkoordinationsfähigkeiten (z.B. implizite nonverbale Interaktion, Perspektivenübernahme) um Störungen wahrzunehmen und zu lernen zwischen wichtigen und unwichtigen Störungen zu unterscheiden bzw den Störungslevel einzuschätzen (Salas et al, 2015)**

Step 1 und 2 beobachten und antworten

Gibt dem System relevante Informationen über potentiell störende Ereignisse, erlaubt es ihm die Aufmerksamkeit neu auszurichten und den Koordinationsmodus mit im Team anzupassen um eine. angepassteren response zu erzielen (z.B. wechseln von autokratischem zu geteiltem Führungsstil oder umgekehrt, 10 für 10)

CRM Prinzip: 10 Sekunden für 10 Minuten

Beim Auftreten von Problemen (beginnendem *Chaos*) oder beim Stellen einer neuen Diagnose sollte das ganze Team zu einer kurzen Unterbrechung fast aller Tätigkeiten aufgefordert werden: **10-für-10**

alle hören kurz zu, alle Informationen werden zusammengetragen, Ideen vorgebracht und etwaige Bedenken geäußert

Dann wird ein Plan aufgestellt und die Ressourcen verteilt

Dann geht es (symbolisch nach 10 s) mit dem Handeln weiter (was dann mindestens die nächsten 10 min besser und koordinierter abläuft)

Step 3 und 4 Lernen und Antizipieren

Wenn das Lernen sich verfestigt hat (z.B. durch Nachbesprechung im debriefing und Reflexion), kann das System die Fähigkeit entwickeln, zukünftige Störungen zu antizipieren indem es auf vergangene Ereigniserfahrung zurückgreift

Die Umsetzung dieser vier Fähigkeiten hängt davon ab dass die jeweilige Störung richtig eingeschätzt wird (weder über noch unterschätzt wird)

Zusammenfassung: Resilienzförderung auf Teamebene

Widerstandsfähigkeit: Vertrauensaufbau, Erfolgreiches gemeinsames Meistern herausfordernder Situationen, Teilen negativer Emotionen

Erholungsfähigkeit: Teilen positiver Emotionen, gemeinsame Pausen und Erholung

Wachstumsfähigkeit: Lernendes System, Fehlerkultur, Debriefing und Nachbereitung, Reflexion, Gute Teamkoordination und Akzeptanz von Fehlern, positives Feedback, kein Strafen

Resilienzbildende Organisation: Führungsebene

- Um Resilienz zu bilden ist es wichtig Mitarbeitende auf ihre Stärken aufmerksam zu machen. Und diese zu fördern
- Die Sinnhaftigkeit und Effektivität der Arbeit muss dabei immer wieder ins Zentrum rücken.
- Auf der Gruppenebene sollte die Organisation/die Führung den Mitgliedern die Chance bieten, ihre Arbeit als sinnvoll und effektiv zu erleben und dafür auch regelmässig positives Feedback und Unterstützung zu bekommen. Klarheit über die eigene Rolle und die Grenzen gehört dazu
- Führungskräfte und Peers müssen fähig sein zur Selbstfürsorge, nur so können sie ein gutes Vorbild sein

Hauptbotschaft: Unser Job ist sinnvoll und effektiv und bietet uns viele Chancen zum Wachstum und Lernen (Shakespeare-Finch, 2006)

Resilienzbildende Organisation: Managementebene

Organisations-, Systemebene (Maunder, 2008)

- ⇒ Sicherheit (Ressourcen, Ausbildung, Fortbildung, Unterstützung)
- ⇒ Dezentrale Entscheidungsstrukturen
- ⇒ Pflegekräfte in Managementfunktionen

Führungskräfteunterstützung (Kommunikation, Gerechtigkeit, Selbstfürsorge)

- ⇒ Organisationale Gerechtigkeit (Beziehungserechtigkeit, Entscheidungsgerechtigkeit)
- ⇒ Gute Kommunikation im Dialog mit den Mitarbeiter*innen
- ⇒ Zielgruppenorientierte Information

Psychosoziales Unterstützungssystem

- ⇒ Kollegenhilfesysteme/Peer Support
 - Direkte vor Ort Unterstützung durch Kollegenhelfer*innen oder psychosoziale Fachkräfte und Klinikseelsorge im Umgang mit Patient*innen und Angehörigen, aber auch im direkten Kontakt mit dem Personal-Ausbau der entsprechenden Strukturen

Resilienzbildende Organisation: Politik Ebene

Ausreichend Personalressourcen/langfristige Verbesserungen in Ausbildung und Arbeitssituation inkl bessere Entlohnung im Pflegebereich

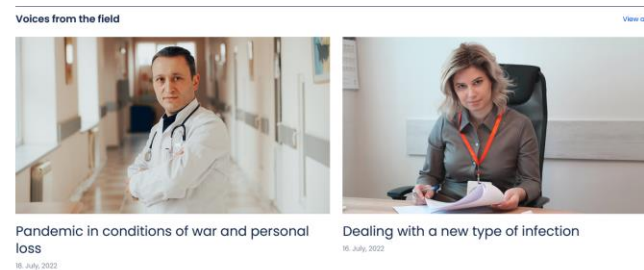
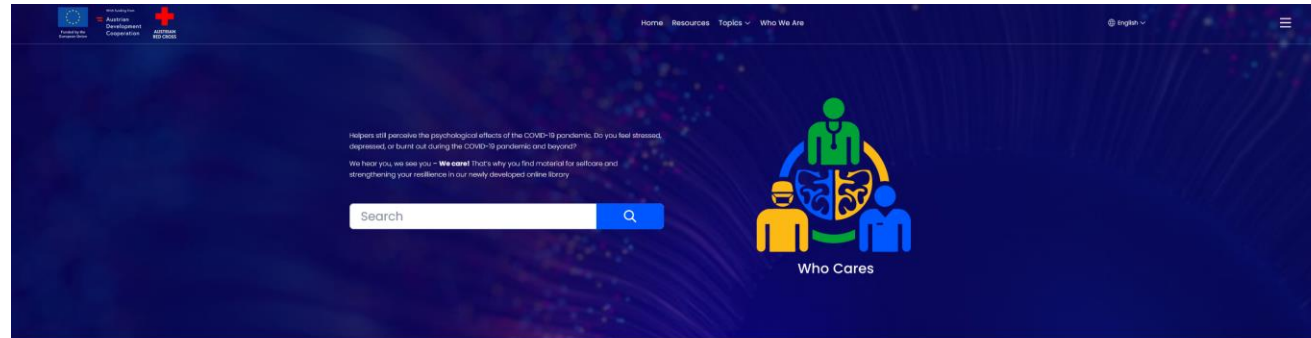
Einbindung von Pflegepersonen als Expert*innen (Chief Nursing Officer) auf der Ebene der Gesundheitsministerien (siehe dazu auch: <https://www.ingo-news.at/pflege/johannstroblmair-interview.html>)

Sichtbarmachen der Belastungen und der Leistungen des Personals

Gerechte Verteilung von Ressourcen und Anerkennung (nicht nur auf die Covid Stationen, nicht nur bestimmte Personengruppen)

Praktische Unterstützung: z.B. Sonderbetreuungszeiten für Eltern

Beispiel: Projekt IPP und WhoCares-Plattform



<https://whocares-pss.info/>