

VERONIKA JAKL

[www.apjakl.at](http://www.apjakl.at)

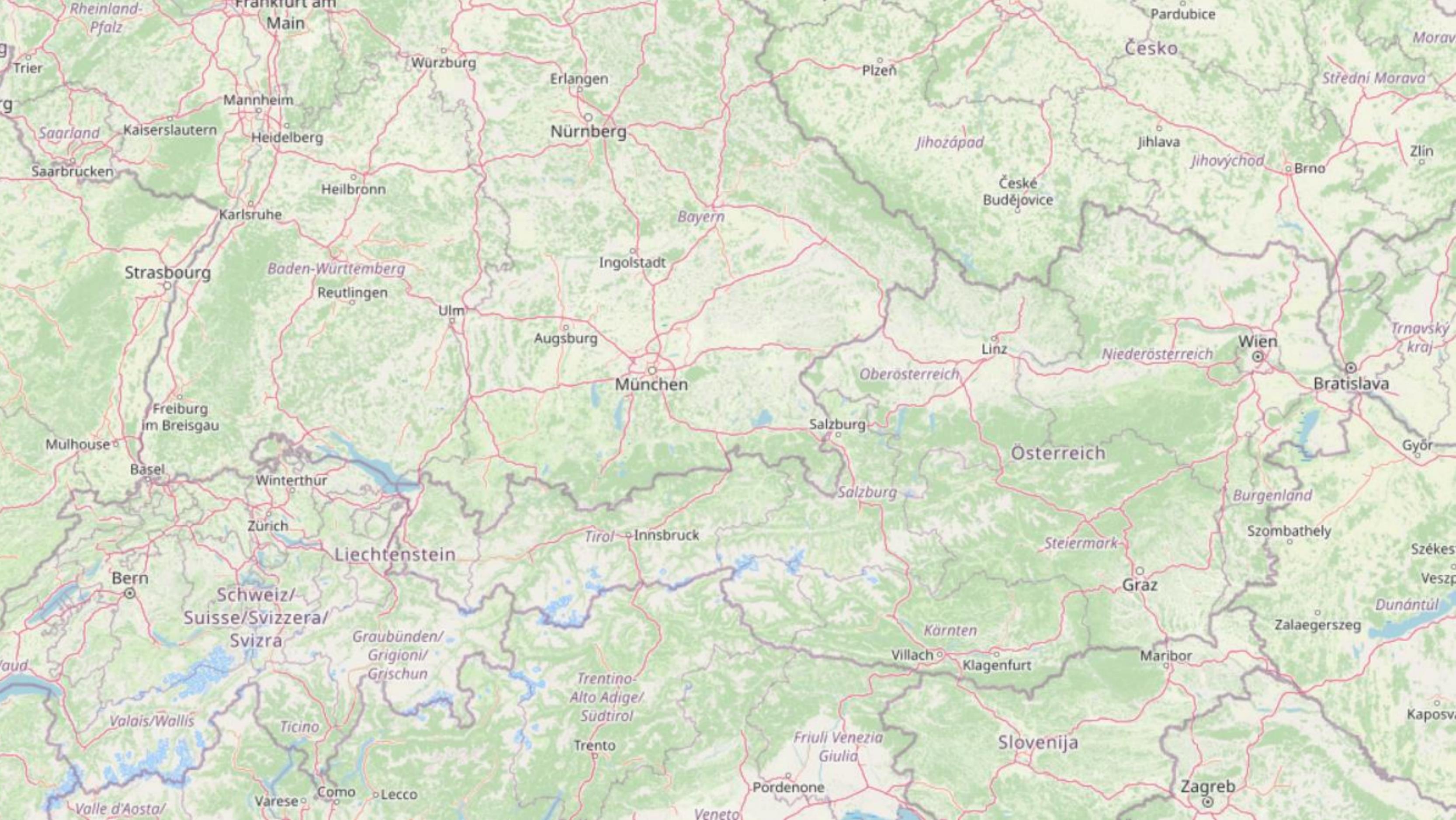
# Als Führungskraft in der Corona-Krise mit psychischen Belastungen umgehen



# Mag. Veronika Jakl



**Arbeitspsychologin und Autorin aus Wien**  
**Expertin für psychische Belastungen**  
**[www.apjakl.at](http://www.apjakl.at)**

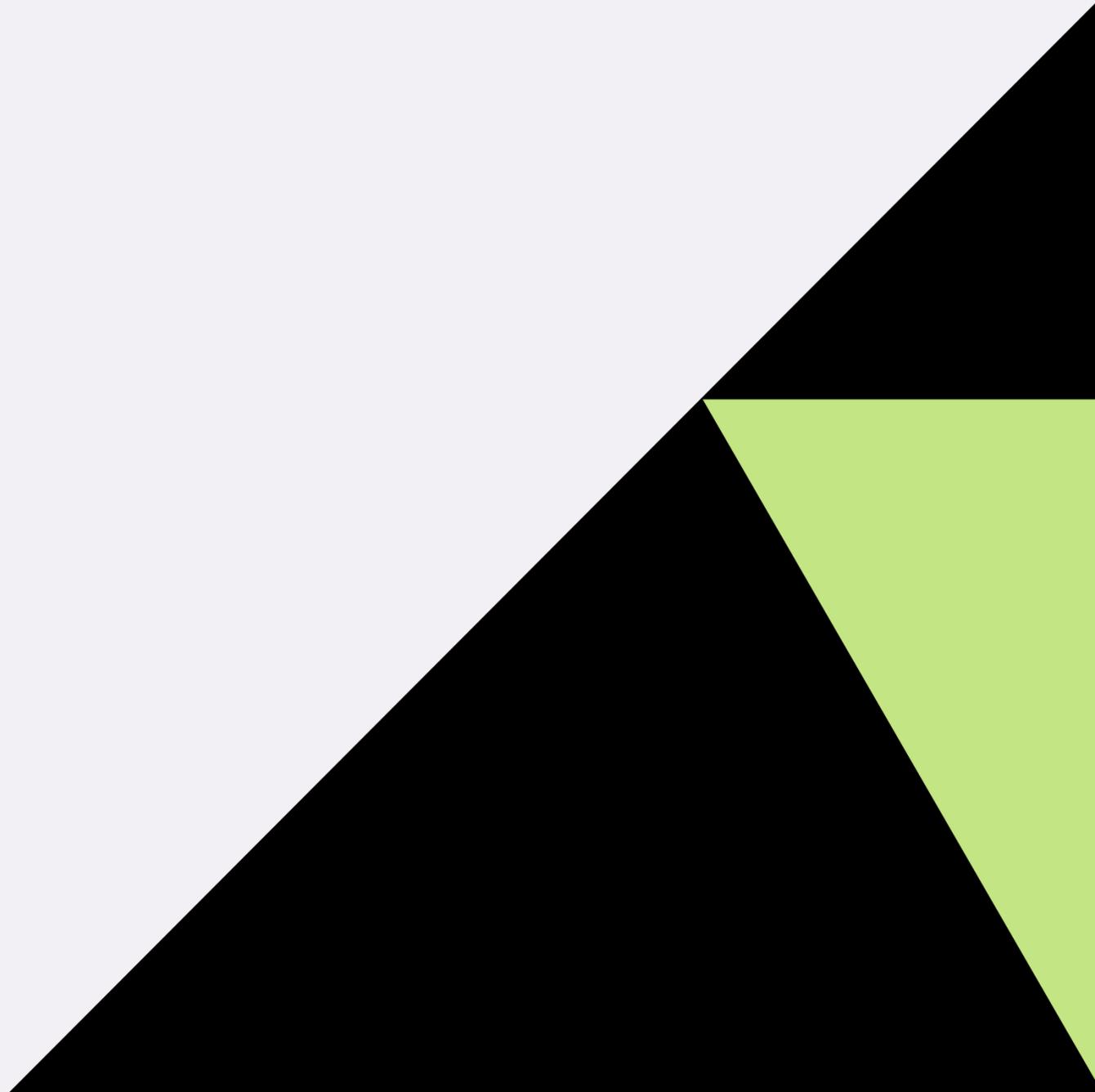


# Wie fühlen Sie sich gerade?

heiter	erfüllt	gelassen	ausgeglichen	lebhaft	optimistisch	aufgeregt	begeistert
unbekümmert	locker	nachdenklich	zufrieden	enthusiastisch	energetisch	inspiriert	aufgedreht
zufrieden	dankbar	ruhig	entspannt	motiviert	überrascht	fokussiert	freundlich
gemütlich	angenehm	geruhsam	sanft	freudig	glücklich	hoffnungsvoll	glücklich
traurig	alleine	müde	gelangweilt	angespannt	nervös	unruhig	aufgewühlt
deprimiert	erschöpft	teilnahmslos	fertig	verärgert	besorgt	ängstlich	mulmig
pessimistisch	bekümmert	ausgelaugt	miserabel	frustriert	gestresst	irritiert	panisch
entmutigt	aufgelöst	verausgabt	entfremdet	verblüfft	genervt	wütend	zornig

# Was läuft gerade gut und vielleicht sogar besser als “vorher”?

Gefühle,  
Abläufe,  
Zusammenarbeit,  
private Zeit,  
Ruhephasen, ...



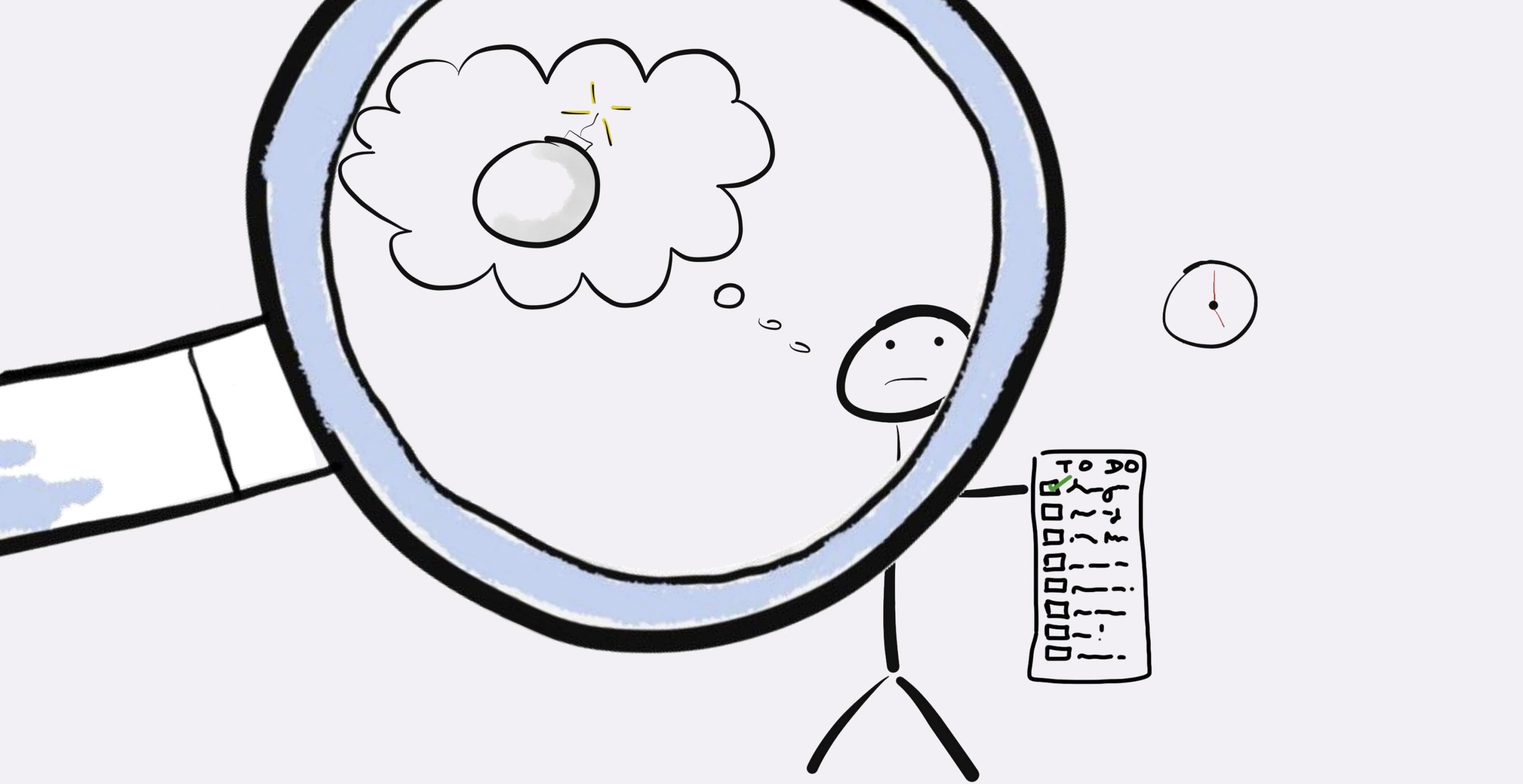
**Wenn  
dieses Webinar  
für Sie hilfreich war,  
was ist dann anders?**



**[www.apjaki.at/](http://www.apjaki.at/)  
seminar**

Download der heutigen Unterlagen





To do  
Call  
Check  
Review  
Write  
Read  
Listen  
Think  
Learn  
Grow  
Connect  
Improve



# Dimensionen von Belastungen

Umgebung, physikalische Bedingungen	Aufgaben und Tätigkeiten
Sozial- und Organisationsklima	Abläufe und Organisation

# Beispiele von Belastungen

<p>Umgebung und Arbeitsmittel</p> <p>+ Ergonomisch abgestimmte Bildschirmarbeitsplätze</p> <p>– Ständiges Sitzen</p>	<p>Aufgaben und Tätigkeiten</p> <p>+ großer Handlungsspielraum</p> <p>– zu viele Tätigkeiten auf einmal</p>
<p>Sozial- und Organisationsklima</p> <p>+ Hohe Wertschätzung</p> <p>– Fehlende Unterstützung durch Führungskraft</p>	<p>Abläufe und Organisation</p> <p>+ Erreichbare Ansprechpartner</p> <p>– Informationen zum Arbeiten fehlen</p>

**Welche psychischen  
Arbeitsbelastungen  
nehmen Sie  
bei Ihrer Arbeit wahr?**

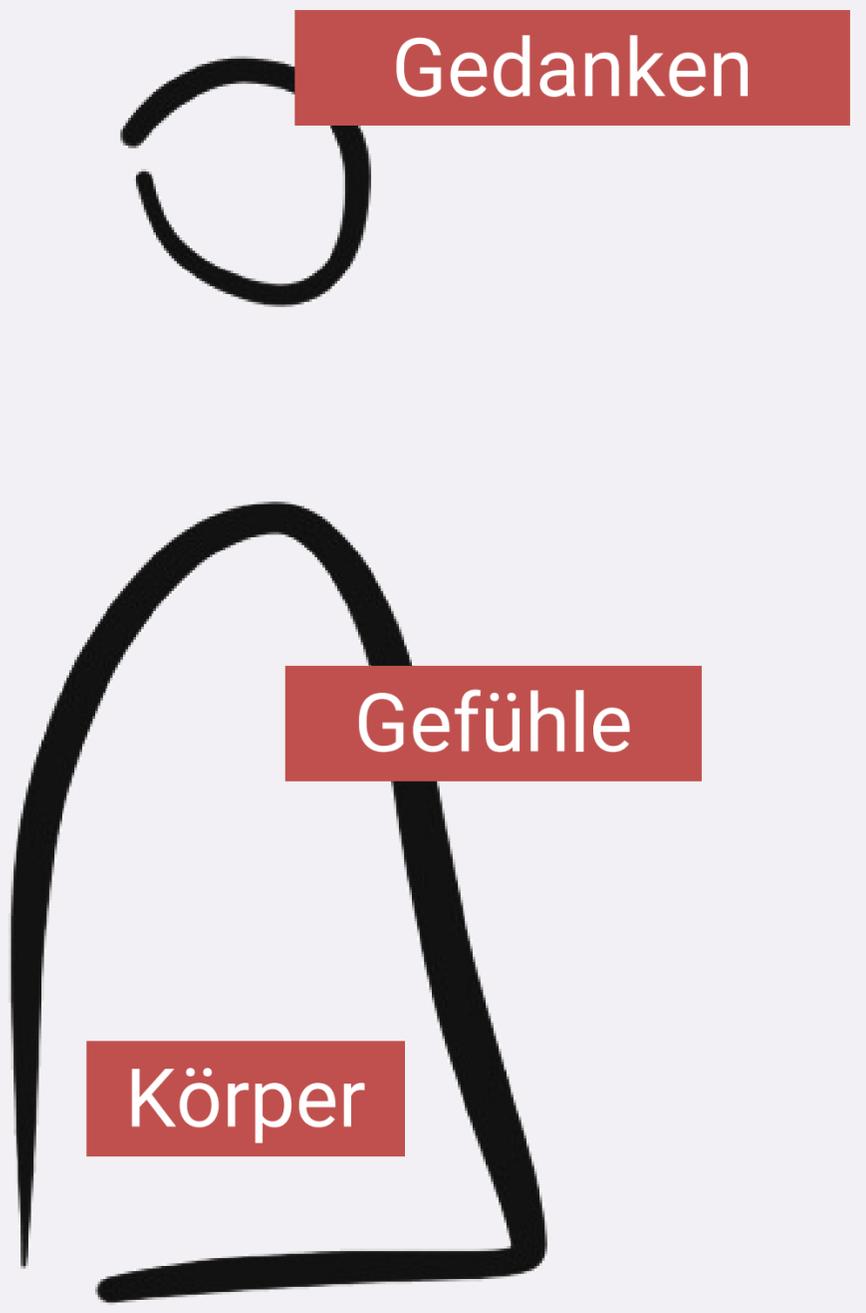


# Vorhandene Belastungen

Umgebung und Arbeitsmittel	Aufgaben und Tätigkeiten
Sozial- und Organisationsklima	Abläufe und Organisation

# **Woran erkennen Sie Stress bei sich oder anderen?**

Welche Auswirkungen sind spürbar oder sichtbar?



Gedanken

Verhalten

Gefühle

Körper

# Modell der Gratifikationskrisen



# Was bewirkt zu wenig Anerkennung/Belohnung?

Negative Bilanz:

- erhöhter Blutdruck, v.a. bei Männern
- erhöhter Cortisolspiegel im Speichel
- reduzierte Herzratenvariabilität
- geschwächtes Immunsystem: Geringere Menge an natürlichen Killerzellen und T-Helferzellen
- erhöhtes Risiko für Diabetes (bei Männern)
- erhöhte Wahrscheinlichkeit für psychische Störungen (Depressionen, affektive Störungen, Angststörungen)

# Theorie zum Handlungsspielraum

	Geringe Arbeitsanforderungen	Hohe Arbeitsanforderungen
Geringer Handlungsspielraum	Passiver Job	Hohe Beanspruchung
Hoher Handlungsspielraum	Geringe Beanspruchung	Aktiver Job

„Anforderungs-Kontroll-Modell“  
(Karasek, 1979)

# Was bewirkt fehlender Handlungsspielraum?

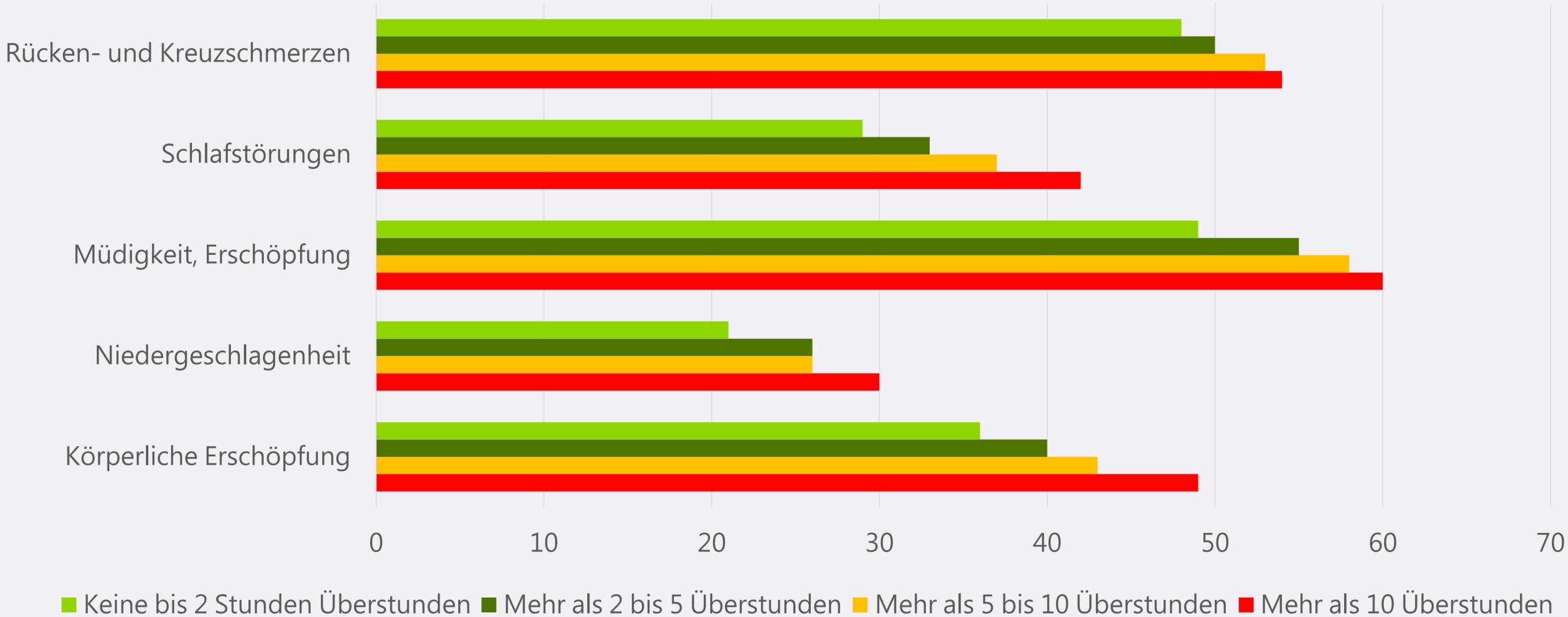
	Geringe Arbeitsanforderungen	
Geringer Handlungsspielraum	Passiver Job	Hohe Beanspruchung
Hoher Handlungsspielraum		Aktiver Job

signifikant höherer Blutdruck (systolisch & diastolisch) während der Arbeit

140 % erhöhtes Risiko, einen Arbeitsunfall zu erleiden

„erungs-Kontroll-Modell“ (Karasek, 1979)

# Gesundheitliche Beschwerden bei Überstunden









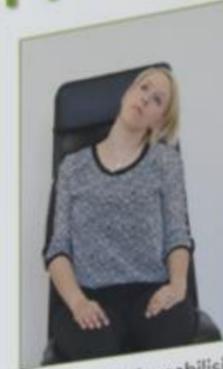
# www.apjakl.at/ seminar

## Jede Stunde 90 Sekunden Pause!

## Aktive Pause



Sitzend Oberkörper aufrichten  
zusammensinken lassen,  
wieder aufrichten  
→ Wichtig, um Haltungsschäden vorzubeugen



Halswirbelsäule mobilisieren  
→ Hilft gegen  
Verspannungen im  
Nackengebiet



Arme groß rückwärts kreisen:  
nach hinten unten ziehen  
→ Wichtig, um Einschränkungen im Schultergürtel zu vermeiden



Wirbel für Wirbel ein- und ausrollen &  
Wirbelsäule überstrecken  
→ Hilft, die Bandscheiben mit Nährstoffen zu versorgen



Oberkörper nach links/rechts drehen  
→ Wichtig, um den statischen Belastungen im Sitzen entgegenzuwirken



„Äpfel pflücken“  
(auf Zehenspitzen stehen)  
→ Hilft, die Durchblutung im ganzen Körper zu fördern



Einbeinstand und  
anderes Sprunggelenk  
kreisen (große Kreise)  
→ Hilft, um den



Hüfte/Wade dehnen  
im Ausfallschritt  
→ Hilft, Rückenschmerzen



Alle Gliedmaßen ausschütteln  
→ Wichtig, um wieder locker und frisch in die

# Persönlicher Umgang mit Stress

## ● **Abwehr**

Belastung bagatellisieren, den eigenen Stress herunterspielen, Verantwortlichkeit ablehnen

# Persönlicher Umgang mit Stress

## ● **Abwehr**

Belastung bagatellisieren, den eigenen Stress herunterspielen, Verantwortlichkeit ablehnen

## ● **Ablenkung**

Ablenkung mit anderen Situationen, positive Situationen suchen, sich Erfolg & Anerkennung verschaffen, Entspannung

# Persönlicher Umgang mit Stress

## ● **Abwehr**

Belastung bagatellisieren, den eigenen Stress herunterspielen, Verantwortlichkeit ablehnen

## ● **Kontrolle**

Situation kontrollieren, eigene Reaktion kontrollieren, sich selbst Kompetenz & Kontrolle zusprechen

## ● **Ablenkung**

Ablenkung mit anderen Situationen, positive Situationen suchen, sich Erfolg & Anerkennung verschaffen, Entspannung

# Persönlicher Umgang mit Stress

## ● **Abwehr**

Belastung bagatellisieren, den eigenen Stress herunterspielen, Verantwortlichkeit ablehnen

## ● **Kontrolle**

Situation kontrollieren, eigene Reaktion kontrollieren, sich selbst Kompetenz & Kontrolle zusprechen

## ● **Ablenkung**

Ablenkung mit anderen Situationen, positive Situationen suchen, sich Erfolg & Anerkennung verschaffen, Entspannung

## ● **Andere Reaktionen**

Soziale Unterstützung suchen, Belastungen vermeiden, aggressiv reagieren, Substanzen einnehmen

# Persönlicher Umgang mit Stress

## ● **Abwehr**

Belastung bagatellisieren, den eigenen Stress herunterspielen, Verantwortlichkeit ablehnen

## ● **Ablenkung**

Ablenkung mit anderen Situationen, positive Situationen suchen, sich Erfolg & Anerkennung verschaffen, Entspannung

## ● **Kontrolle**

Situation kontrollieren, eigene Reaktion kontrollieren, sich selbst Kompetenz & Kontrolle zusprechen

## ● **Andere Reaktionen**

Soziale Unterstützung suchen, Belastungen vermeiden, aggressiv reagieren, Substanzen einnehmen

## ● **Negativ & stress- vermehrend**

Resignieren & flüchten, von anderen zurückziehen, grübeln, Hoffnungslosigkeit, Selbstbemitleidung & Selbstbeschuldigung

“

---

**Love it,  
leave it,  
change it!**

---

”



## **Ins Home Office verbannt**

Administration, Beratung, Journalismus, ...

## **Direkter Kundenkontakt**

Handel, Gesundheitswesen, Logistik, ...



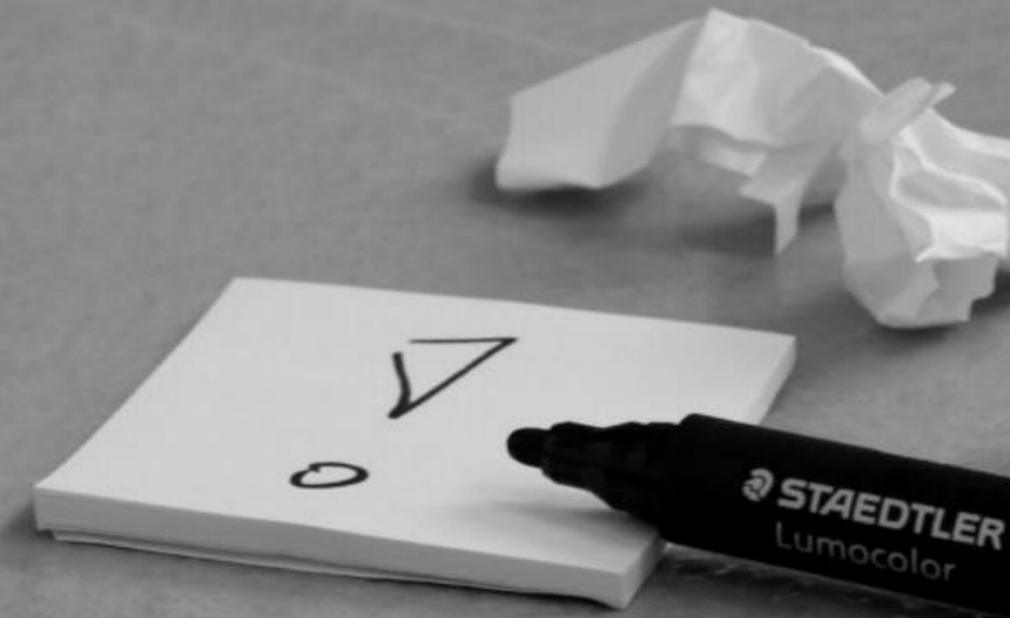
## **Wirtschaftlich betroffen**

Dienstleistungen, Tourismus, Handel, ...

**Ins Home-Office  
verbannt**

# Psychische Belastungen im Home-Office

- Einsamkeit ohne KollegInnen
- Weniger Pausen ⇔ Keine Ungestörtheit
- Weniger informelle Absprachen
- Keine/andere Team-Meetings ⇔ Nur noch Web-Meetings
- Andere IT-Infrastruktur
- Anderer Tagesablauf
- Andere Aufgaben
- Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren



# Einsamkeit ohne KollegInnen



**Sozialer Kontakt quantitativ weniger**

---

MA: Virtuelle Kaffeepausen/Mittagspausen, Telefonate statt E-Mails

FK: Kontakt mit dem Team halten (durchtelefonieren, Videokonferenzen als Jourfixe, ...), aber nicht 5x täglich Kontrollanrufe bei allen!

# Keine Ungestörtheit



## Störungen durch Familie / MitbewohnerInnen

---

MA:

Bürozimmer bzw. Büroecke - ohne Hobbyzeug, Kinderspielsachen o.Ä.  
+ klare zeitliche Vereinbarungen

FK:

Akzeptanz von veränderten Arbeitszeiten + zeitliche Abstimmung von Videokonferenzen + erwartete Erreichbarkeit explizit ansprechen und ev. Ruhezeiten vereinbaren (Wann nicht anrufen?)

# Anderer Tagesablauf



**Haushalt & Homeschooling nebenbei.**

**Weniger Routinen**

---

MA: Dresscode für sich festlegen + klare zeitliche Vereinbarungen / Stundenplan + keinen ablenkenden Haushalt (Waschmaschine, Geschirrspüler, ...) + neue Morgenroutine finden

FK: möglichst viele Routinen beibehalten (Jourfixe, Übergaben, Projektmeetings, ...), aber Zeiten neu abstimmen. Vertrauen!

# Angst vor Jobverlust



**Kurzarbeit, keine Aufträge,  
Unsicherheit**

---

MA: Grübeln beschränken. Was kann ich selbst beeinflussen?

Wann habe ich schon ähnliche Situationen gut überlebt?

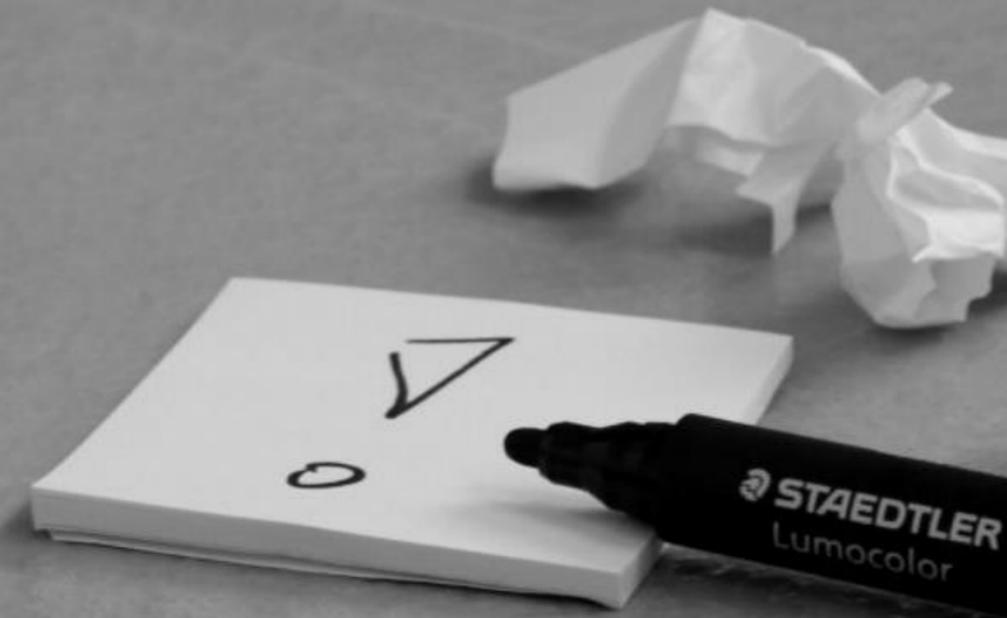
Welche Anzeigen gibt es jetzt schon für Verbesserungen?

FK: Transparenz und viel Information zu Zielen & Vorgangsweisen;  
Qualifizierung der Beschäftigten, offene Gespräche mit Empathie

**Direkter  
Kundenverkehr/  
Patientkontakt**

# Psychische Belastungen im externen Kontakt

- Angst vor Infektion
- Externe Personen: jetzt andere Emotionen (ungeduldiger ⇔ geduldiger)
- Andere Emotionsarbeit mit Gesichtsmasken
- Neue Aufgaben (Masken verteilen, desinfizieren, Covid-Tests...)
- Neue Arbeitsorganisation (nur noch jede 2. Kassa, verändertes Sortiment...)
- Neue Fragen von KundInnen
- Weniger Pausen / mehr Stress



# Angst vor Infektion



## Werde ich selbst krank?

---

MA: Handlungen setzen + Bedenken klar ansprechen + bewusster Medienkonsum

FK: Expertise (Arbeitsmedizin o.Ä) + Maßnahmen möglichst transparent kommunizieren:

- Was tun Sie, um Ihre MitarbeiterInnen gesundheitlich zu schützen?
- Warum sind gewisse Schutzmaßnahmen in der Firma bzw. an diesen Arbeitsplätzen nicht möglich?
- Was ist zu tun, wenn jemand offensichtlich Fieber hat?

Anpassungen in der Arbeitsorganisation oder in der Schichtenteilung vorzunehmen

# Ungeduldige, aggressive Personen



## Veränderte Emotionsarbeit

---

MA: Pausen abseits vom Blick der KundInnen / vielleicht allein

FK: klare Regelungen für alle!

- Wie sollen wir damit umgehen, wenn wir von KundInnen beschimpft werden?
- Wie sollen wir mit ungeduldigen PatientInnen umgehen?
- Was muss man sich gefallen lassen? Was nicht mehr? Das heißt, wo werden Grenzen gezogen?

# Neue Arbeitsorganisation



**Andere Abläufe / Einteilungen / Aufgaben ; teilweise neue Produkte**

---

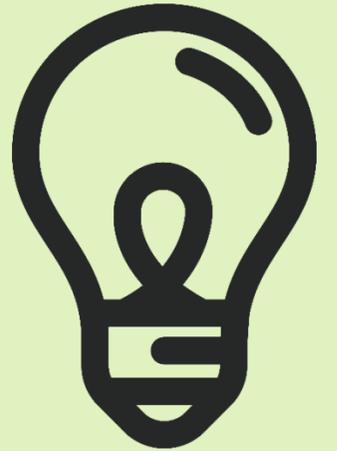
MA: Über Positives reden:

- Hat die Situation irgendwelche Vorteile?  
z.B. Weniger KundInnen zu Mittag / wirklich nur noch Notfälle in der Ambulanz, ...
- Was läuft denn gerade gut?  
z.B. Zusammenhalt, neue Abläufe, ...

FK: Routinen - so weit wie möglich - beizubehalten, z.B. regelmäßige Teamsitzungen.

Routine & Strukturen = wichtige Anker in diesen Zeiten.

# Emotionale Reaktionen von MA



Weniger FreundInnen zum Reden + neue, unbekannte Situationen

---

MA:

Eigene Emotionen wahrnehmen. Was stresst Sie jetzt wirklich mehr als sonst?

FK:

Arbeitsbedingungen (Belastungen) & Emotionen (Beanspruchungen) trennen.

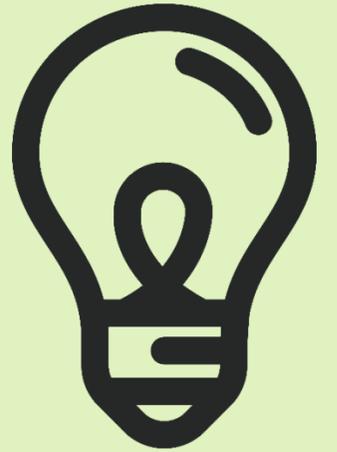
MitarbeiterInnen zuhören, Empathie zeigen.

Aber nicht dazu gedrängt fühlen, immer alles gleich lösen zu müssen

(Ausnahmesituation für alle!)

**Wirtschaftlich  
betroffen**

# Unangenehme Gespräche führen



## Kündigungen und Kurzarbeit

---

- Was ist meine persönlich Ansicht dazu?
- Wie spreche ich es konkret aus? (Üben! Ruhig, klar & deutlich!)
- Was erwarte ich als Reaktion? (Verständnis zeigen für jede Reaktion)
- Möglichkeit geben für Stellungnahme
- Was passiert weiter?
- Klare Handlungsanweisung zum Schluss

# Psychologische Tipps bei Isolation

---



- Tag planen und Struktur einhalten
- Medien bewusst konsumieren
- Auf die eigenen Stärken besinnen
- Bewegung machen
- Soziale Kontakte auf Distanz pflegen

# Psychologische Tipps bei Sorgen

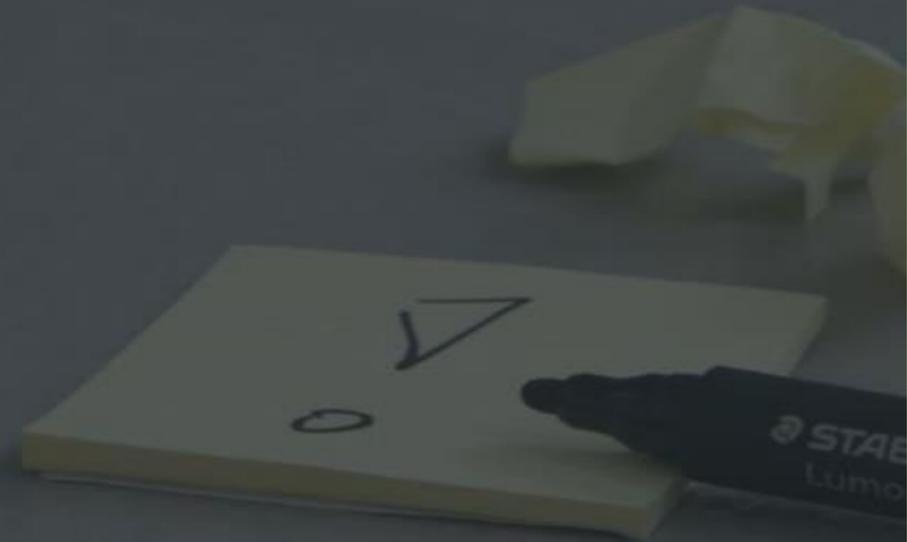


## Grübeln & Ängste

---

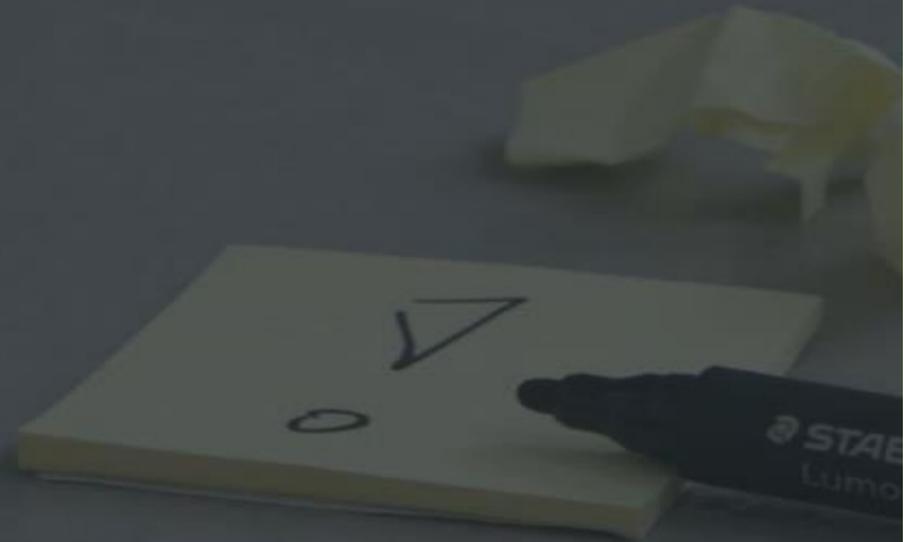
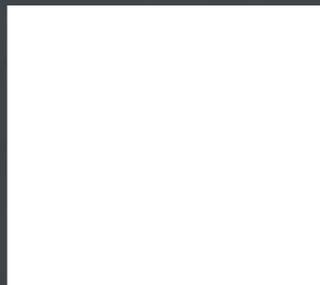
- Von Panikmachern fernhalten
- Auf positive Inhalte und Gespräche fokussieren
- Entspannungsübungen wie Yoga, Meditation, Achtsamkeit oder Ähnliches
- Die eigenen Gefühle wahrnehmen und darüber sprechen
- Daran denken: Die Situation wird vorübergehen!

**3 Dinge,  
mit denen jede  
Führungskraft  
(auch sich  
selbst)  
motivieren kann**





Wertschätzung  
geben



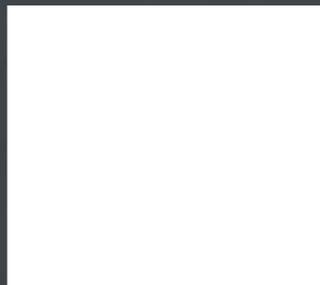
**3 Dinge,  
mit denen jede  
Führungskraft  
(auch sich  
selbst)  
motivieren kann**



Wertschätzung  
geben



Autonomie  
ausleben



**3 Dinge,  
mit denen jede  
Führungskraft  
(auch sich  
selbst)  
motivieren kann**



Wertschätzung  
geben



Autonomie  
ausleben



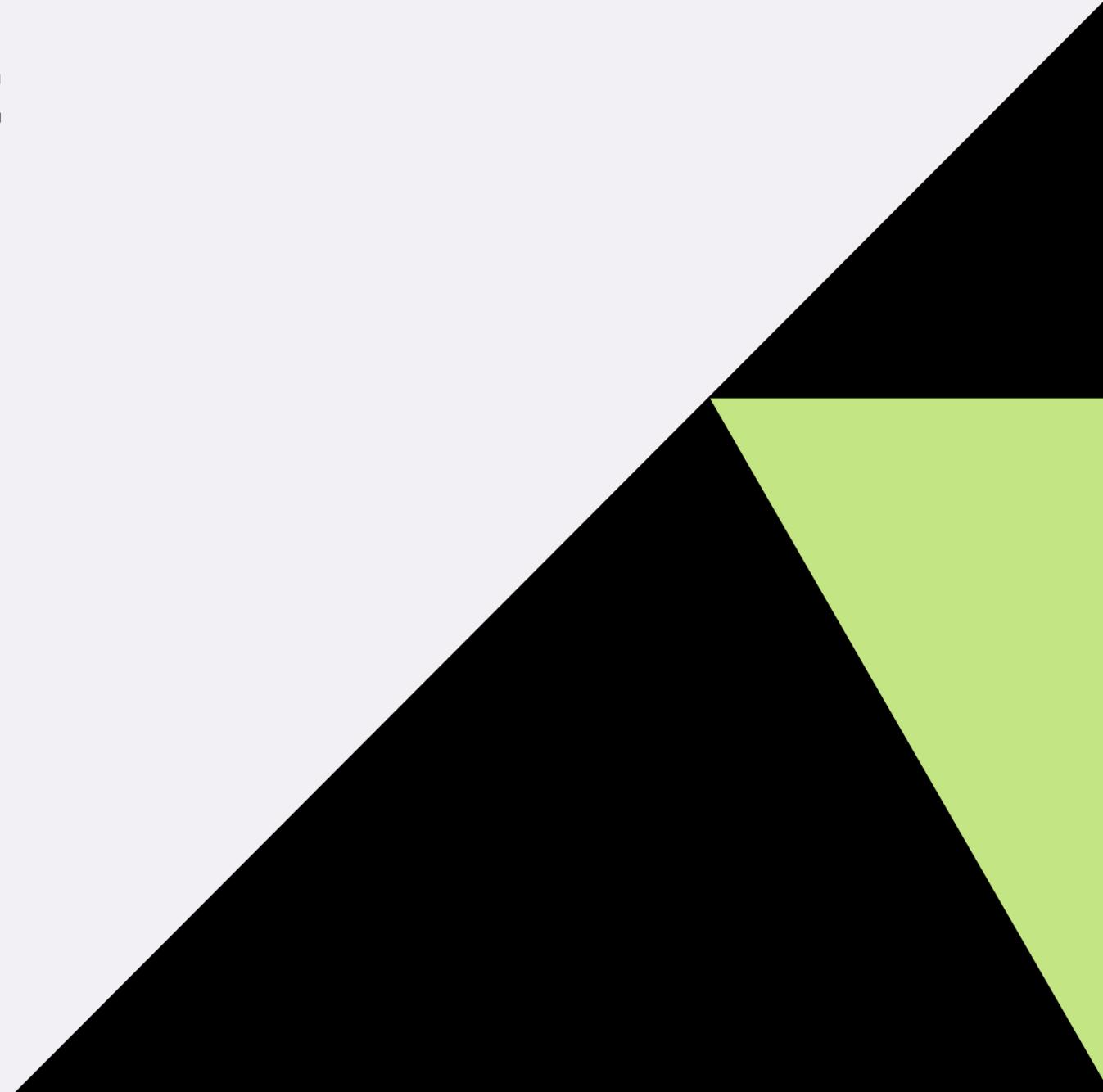
Sinn  
(wieder)finden

**3 Dinge,  
mit denen jede  
Führungskraft  
(auch sich  
selbst)  
motivieren kann**

**Was macht Sie aktuell  
zuversichtlich?**

**Woher wissen Sie, dass Sie gut  
vorbereitet sind für die  
kommenden Wochen?**

**Welche Ihrer Stärken kommen  
Ihnen dabei zugute?**

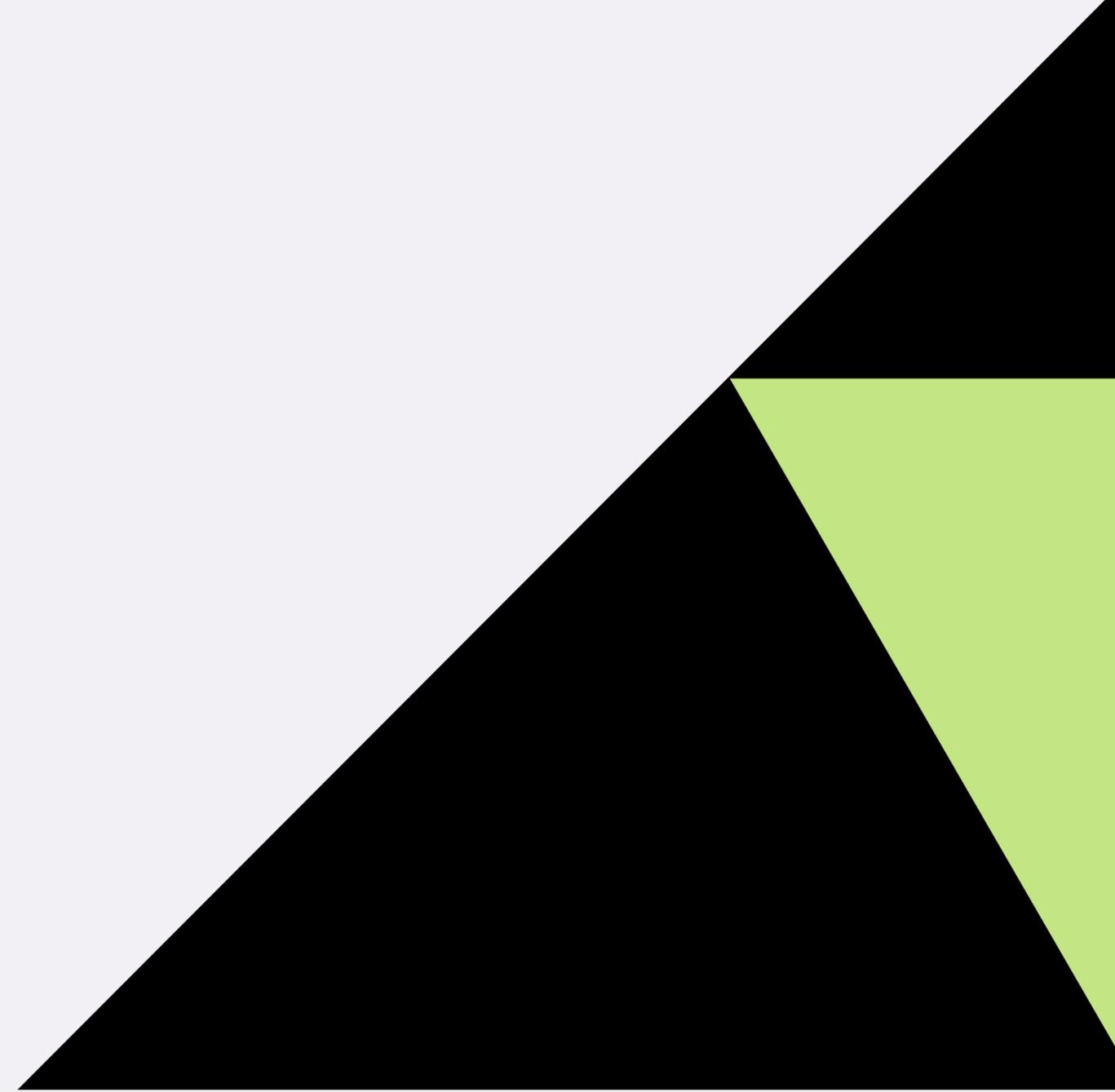


**Stellen Sie sich vor, es ist April  
2021 und Sie blicken auf diese  
Phase zurück:  
Was haben Sie im Mai 2020 getan,  
womit Sie zufrieden sind?**

**Welchen Unterschied machen Ihre  
Handlungen vom Jahr 2020 noch  
für das Jahr 2021?**



# Mein aktuelles Thema...



Gemeinsam finden wir eine passende Lösung!

**[www.apjaki.at/](http://www.apjaki.at/)**  
**seminar**



# THEMEN- UND ZIELKLÄRUNG

## Themenklärung

Wo wollen Sie hin? Was wollen Sie in diesem Coaching erreichen?

Denken Sie an Ihr Ziel. Beschreibt es einen positiven, erwünschten Zustand (z.B. „Ich möchte erfolgreich sein.“)?

→ Weiter auf der nächsten Seite

Oder beschreibt es ein Vermeidungsziel (z.B. „Ich will weniger Stress.“)?

→ Weiter bei „Zielfindung“

## Zielfindung

Formulieren Sie Ihr Ziel als eine Anwesenheit von etwas. Was soll statt des Problems da sein? Woran merken Sie, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?

# DAS WUNDER

Stellen Sie sich vor, Sie erledigen heute das, was Sie noch erledigen wollen. Sie essen zu Abend. Irgendwann wird es dunkel. Sie legen sich hin und schlafen ein.

Angenommen, in dieser Nacht passiert ein Wunder und alles, was Sie vorher beschrieben haben, ist eingetreten. Das wäre wirklich ein Wunder.

In der Früh wachen Sie auf, aber Sie wissen nicht, dass das Wunder passiert ist, weil Sie ja geschlafen haben.

Woran könnten Sie als Erstes merken, dass es passiert ist?

Was machen Sie anders? Vielleicht haben Sie auch andere Gedanken oder Gefühle?



Mit vielen Praxisbeispielen

# AKTIV FÜHREN

So schaffen Sie motivierende Arbeitsbedingungen



Veronika Jakl

Veronika Jakl

AKTIV FÜHREN

184

Veronika Jakl

AKTIV FÜHREN

184

## AKTIV FÜHREN

Sie sind eine lösungsorientierte Führungskraft und wollen Herausforderungen aktiv angehen? Sie führen aktuell nach Bauchgefühl und möchten künftig auf Basis fundierter, wissenschaftlicher Erkenntnisse motivierende Arbeitsbedingungen schaffen? Sie stellen theoretische Inputs gerne auf den Prüfstand und wünschen sich effiziente Tipps für die Praxis?

Dann ist dieses Buch perfekt für Sie!

Hier erfahren Sie als Führungskraft alles, was Sie bei der Gestaltung optimaler Arbeitsbedingungen unterstützt! Wissenschaftliche Erkenntnisse werden anhand von vielen Beispielen verständlich dargestellt. Ihr Vorteil: Sie können das neu erworbene Wissen sofort in die Tat umsetzen und mit Ihrem Team das gemeinsame Arbeitsumfeld langfristig verbessern.

*„Ich bin von der Betrachtungsweise und den Vorschlägen begeistert. Die Ideen und Hinweise finde ich sehr praxisnah. Ich werde auch einiges bei mir selbst ausprobieren. Absolut top!“*

Gerhard Redl, Gruppenleiter, Hans Lohr GmbH

*„Veronika Jakl verknüpft in ihrem Buch gekonnt die wissenschaftliche Theorie mit ihrem reichen Erfahrungsschatz. Angereichert mit vielen Beispielen aus der Praxis entsteht so ein praxisnahes, lösungsorientiertes Handbuch für moderne Führungskräfte.“*

Manuela Hammer, People & Leadership Development

*„Spitzenleistungen reifen dort, wo sich Menschen von ihren Führungskräften beachtet fühlen. Veronika Jakl zeigt fundiert auf, was Führungskräfte tun können, um motivierende Arbeitsbedingungen zu schaffen und damit den Unternehmenserfolg sicherzustellen.“*

Helmut Lackner, Geschäftsführer, Österreichische Staatsdruckerei GmbH



**Veronika Jakl**

ist Arbeitspsychologin und Expertin für psychische Belastungen. Sie hat bereits hunderten Führungskräften dabei geholfen motivierende Arbeitsbedingungen zu schaffen. Ihre Überzeugung: Niemand sollte in der Arbeit gestresst oder genervt sein müssen! Die Erfahrung aus vielen Jahren Management-Beratung und tausenden Stunden Consulting gibt sie in diesem Buch offen weiter.

[www.apjakl.at](http://www.apjakl.at)

Veronika Jakl

AKTIV FÜHREN

184

[www.apjakl.at/aktivfuehren-buch](http://www.apjakl.at/aktivfuehren-buch)

# Wie fühlen Sie sich gerade?

heiter	erfüllt	gelassen	ausgeglichen	lebhaft	optimistisch	aufgeregt	begeistert
unbekümmert	locker	nachdenklich	zufrieden	enthusiastisch	energetisch	inspiriert	aufgedreht
zufrieden	dankbar	ruhig	entspannt	motiviert	überrascht	fokussiert	freundlich
gemütlich	angenehm	geruhsam	sanft	freudig	glücklich	hoffnungsvoll	glücklich
traurig	alleine	müde	gelangweilt	angespannt	nervös	unruhig	aufgewühlt
deprimiert	erschöpft	teilnahmslos	fertig	verärgert	besorgt	ängstlich	mulmig
pessimistisch	bekümmert	ausgelaugt	miserabel	frustriert	gestresst	irritiert	panisch
entmutigt	aufgelöst	verausgabt	entfremdet	verblüfft	genervt	wütend	zornig

**BLEIBEN WIR  
IN KONTAKT!**



**XING**

Veronika Jakl



**EMAIL-ADRESSE**

veronika.jakl@apjakl.at



**Linked In**

Veronika Jakl