

# Kompetenzen zur Stärkung der Resilienz im Gesundheitswesen

*Lehren aus der COVID-19 Pandemie*

*Dr. Nina Lorenzoni, MA*

**UNIT** TIROL  
DIE TIROLER PRIVATUNIVERSITÄT



„Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der OeAD-GmbH wider. Weder die Europäische Union noch die OeAD-GmbH können dafür verantwortlich gemacht werden.“



Co-funded by  
the European Union

*"Ich verstehe, dass die Entscheidungen in dieser Zeit schnell getroffen werden müssen und dass die Leute, die entscheiden, auch nicht diejenigen sind, die in PSA auf der Isolierstation arbeiten müssen. Und die nicht wissen, was es bedeutet, wenn man vier Stunden lang nicht auf die Toilette gehen kann, keinen Schluck Wasser trinken darf. Man muss sich da einfach etwas Besseres einfallen lassen."*

*„Diese große Angst, dass man seine Lieben zuhause ansteckt.“*

*"Nach wie vor ist es das Pflegepersonal, das in erster Linie die Last zu tragen hat. Sie sind diejenigen, die lange Zeit die Masken tragen müssen, auch bei körperlich schwerer Arbeit, die nah am Risiko und über einen langen Zeitraum arbeiten. Das sind die, die flexibel hin- und hergeschoben wurden, um es in den höchsten Wellen irgendwie handhabbar zu machen."*

*Die Patienten, die waren isoliert und allein. Und viele sind auch allein gestorben! Das sind Schicksale, die nimmt man mit nach Hause. Das macht was mit einem.*

*„Ich hätte mir halt ein bisschen mehr Verständnis gewünscht. Wir haben nämlich Dinge ausgehalten, die man eigentlich gar nicht aushalten kann.“*

# Das Projekt

## empowerment4pandemias

### Learning from COVID-19

- Förderprogramm: Erasmus+ KA220-VET
- Laufzeit: April 2022 - März 2025
- Koordination: UMIT Tirol (AUT)
- Länder: AUT, GBR, GER, ITA, POR



[www.empower4pandemias.eu](http://www.empower4pandemias.eu)

# Projektziele

## ■ Ergebnis

- Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz im Gesundheitswesen

## ■ Methodik

- Erhebung des Ist-Zustand
- Blended-Learning-Programm
- Lerntransfer in praktische Aufgaben
- Kontinuierliche Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung

## ■ Wirkung

- Verbesserung der Planung, Vorbereitung und Krisenreaktionsfähigkeit

# Wissenschaftliches Fundament

- Ergebnis aus über 50 Experteninterviews und 50 Fallstudien in Krankenhäusern und Pflegeheimen
- 5 Länder / 6 Partnerorganisationen

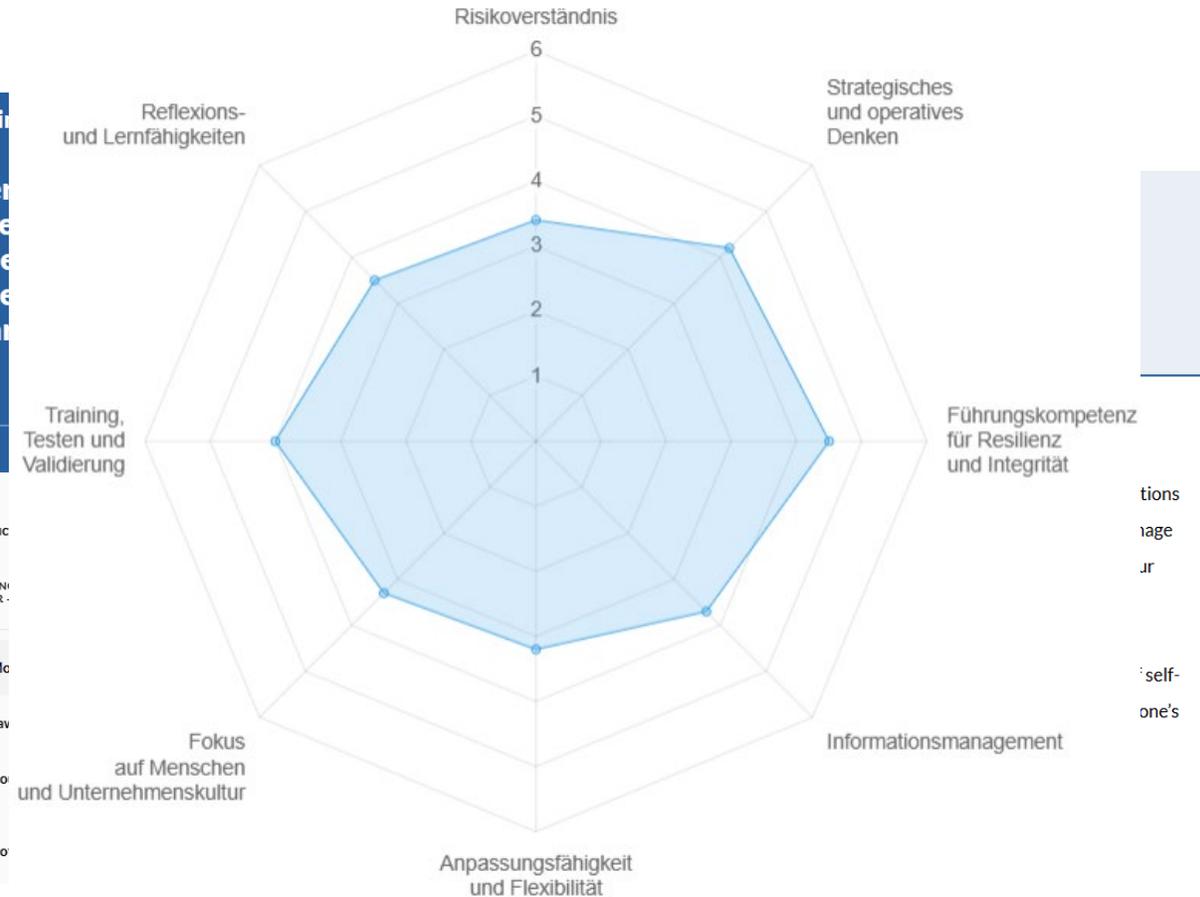


# Projektergebnisse

- Individuelle und organisationale Assessment Tools
- 2 Blended-Learning Programme (IPR & OPR)
- 2 Training Case Studies

E4P Training Study\_de  
Empowerment for pandemic resilience healthcare workers  
11% COMPLETE

- ≡ Course introduction
- ▼ MODULE 3: GETTING YOURSELF BETTER RESILIENCE
- ≡ Introduction Module
- ≡ 3.1 Emotional awareness
- ≡ 3.2 Regulating emotions
- ≡ 3.3 Regulating emotions



# Resilienz

## Individuelle Resilienz

... ist der Prozess und das Ergebnis einer **erfolgreichen Anpassung an schwierige oder herausfordernde Lebenserfahrungen**, insbesondere durch **mentale, emotionale und verhaltensbezogene Flexibilität** und Anpassung an externe und interne Anforderungen.

*American Psychological Association (2018):  
APA Dictionary of Psychology*

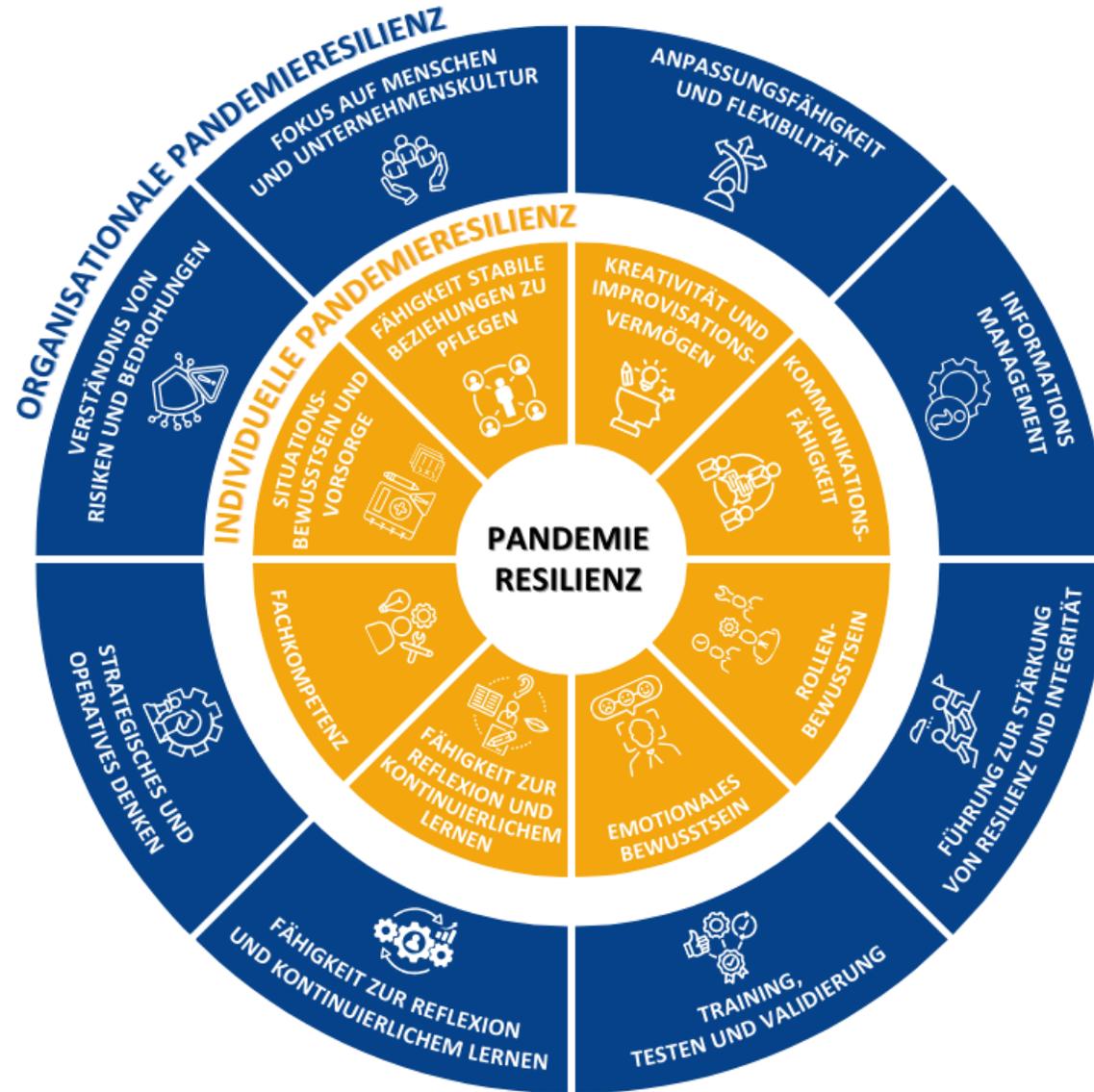
## Organisationale Resilienz

„ ...ist die **Fähigkeit einer Organisation, in unsicheren oder sich schnell ändernden Umgebungen zu überleben und erfolgreich zu bleiben**“

(British Standards Institute (BSI), 2014)



# Kompetenzmodell





**FÄHIGKEIT ZUR REFLEXION  
UND KONTINUIERLICHEM  
LERNEN**

**FÄHIGKEIT ZUR REFLEXION  
UND KONTINUIERLICHEM  
LERNEN**



*Worum ich mich eigentlich kümmern sollte, ist die Nachbearbeitung der letzten Krise, aber die Zeit haben wir nicht. Weder wir in der Führung noch die Mitarbeiter an der Basis. Und das führt eben zu diesem kumulierten Stress.*

*Ich glaube, dass da auch das Führungspersonal eine Schulung gebraucht hätte. Mir kommt vor als Junger macht man sehr viel Ausbildung. Und irgendwann ist man in einer Führungsposition und hat nicht mehr regelmäßig Ausbildungen, vor allem nicht in vielleicht in der Bewältigung einer Krisensituation.*



FÄHIGKEIT ZUR REFLEXION  
UND KONTINUIERLICHEM  
LERNEN

FÄHIGKEIT ZUR REFLEXION  
UND KONTINUIERLICHEM  
LERNEN



- Horizon Scanning
  - Aufkommende Trends, Chancen und Risiken frühzeitig erkennen
- Reflexive Praxis
  - After Action Reviews, Debriefing
  - Regelmäßige Selbstreflexion, Journaling
- Lernfähigkeit
  - Auch Austausch außerhalb der Organisation
  - Zeit für Lernen fehlt im Alltag
  - Wissensmanagement



*Also gerade in der ersten Welle, wo das Thema Angst und Unsicherheit sehr stark da war, war ein Grund, warum ich 46 oder 47 Tage jeden Tag im Haus war. Ich bin jeden Tag durch alle Stationen gegangen und mir war es ganz, ganz wichtig, dass ich nahe an den Mitarbeiter:innen dran bin und für die greifbar bin.*

*Je undemokratischer man wird, weil es notwendig ist, umso stärker muss die Kommunikation das begleiten.*

*Man hat in dem Moment auch recht schnell feststellen können, wer für Krise in der Führung geeignet ist und wer nicht. Gerade Führungskräfte, die einen Hang zu Perfektionismus haben, für die war die Krise sehr, sehr hart und da hat man beobachten können, wie die richtig leiden unter dieser Situation, weil sie die Kontrolle verlieren.*



- Sowohl Dezentralisierung aber auch Command & Control waren zu beobachten
- Authentische und transparente Kommunikation
- Frühzeitige Einbindung der Teams in Entscheidungsprozesse
- Förderung einer Kultur des Vertrauens und der Sicherheit



*„Wir sind da an unsere Grenzen gegangen. Aber haben aufeinander geschaut. Also das Team ist dann noch gestärkt rausgekommen.“*

*"Wenn wir zu unserem Chef gehen und sagen, wir brauchen Supervision, kommt immer zurück: Nein, wir brauchen sie nicht. Und wir haben nicht das Geld dafür."*

*„Und da haben wir alle, über die verschiedenen Berufsgruppen hinweg, so gut zusammengearbeitet. Das ist ja leider nicht immer der Fall.“*

*„Ich meine, was uns die Pandemie schon gebracht hat ist, dass wir, finde ich, einfach im Management sehr offen geworden sind gegenüber Teamentwicklungen oder dass man sagt, das Team braucht irgendein Coaching zum Beispiel.“*



- Niederschwellige Angebote zur (psycho-sozialen) Unterstützung und Trainings
- Wertschätzung und Anerkennung
- Rücksicht auf Lebensumstände der Mitarbeitenden
- Offene Räume für Feedback und Innovation schaffen
- Förderung von (interdisziplinärer) Teamarbeit und Solidarität

# Herausforderung Personalmangel

*Das Thema der Überbelastung kam in der Pandemie stark auf, aber ist ein Thema, was uns jetzt und die nächsten Jahre beschäftigen wird. Und da können Unternehmen nur Mitarbeiter halten und gewinnen, die dort ein gutes Programm haben und ein gutes Netz haben, um auch die Mitarbeiter aufzufangen. [...] was kann das Unternehmen anbieten, dass Mitarbeiter dort gesund alt werden.“*

*Wenn ausreichend Personal da ist, kann die Resilienz eher gefördert werden, als wenn die Mitarbeiter in jedem Dienst an ihre körperlichen und psychischen Grenzen gehen.*

*Weil die Pandemie jetzt nochmal aufgezeigt hat, wo Stärken und Schwächen im Gesundheitssystem sind und letztendlich brauchen wir aber die Menschen, die darin arbeiten und die müssen gefunden und ausgebildet werden.*

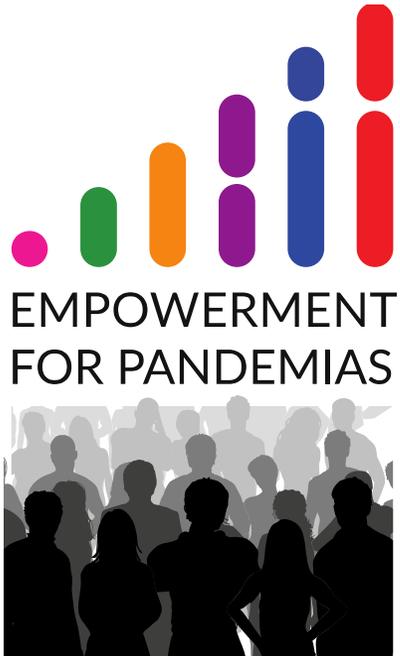
# Organisationale Resilienz -5 Key Take-Aways

- **Risiken proaktiv managen**  
Ständige Risikoanalyse und gezielt Notfallpläne aktualisieren.
- **Kommunikationswege optimieren**  
Schnelle, klare Info-Kanäle für alle Ebenen sicherstellen.
- **Flexible Einsatzpläne fördern**  
Anpassungsfähige Strukturen für Personal und Ressourcen etablieren.
- **Regelmäßige Krisenübungen durchführen**  
Realistische Simulationen für effektive Reaktionsfähigkeit nutzen.
- **Psychosoziale Unterstützung fest verankern**  
Mitarbeiter:innen mental stärken – Resilienztrainings und psychosoziale Unterstützung regelmäßig und niederschwellig anbieten.

„Resilienz ist etwas Alltägliches, Resilienz beginnt nicht erst in der Krise. Und das ist es, was man den Menschen vermitteln muss.“

Herzliche Einladung zum anschließenden Workshop:

*„Kompetenzen für Resilienz in Gesundheitseinrichtungen“*



EMPOWERMENT  
FOR PANDEMIAS

# Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Website:

[www.empower4pandemias.eu](http://www.empower4pandemias.eu)



Empowerment for Pandemias

E-Mail:

[info@empower4pandemias.eu](mailto:info@empower4pandemias.eu)

**UNIT** TIROL  
DIE TIROLER PRIVATUNIVERSITÄT



*„Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der OeAD-GmbH wider. Weder die Europäische Union noch die OeAD-GmbH können dafür verantwortlich gemacht werden.“*



Co-funded by  
the European Union