



Gabriele Stegmann

Das haut uns nicht um!

Teamresilienz – was Teams stark und widerstandsfähig macht

Schwierige Situationen und Herausforderungen zu meistern und daraus gestärkt herauszugehen ist für den Einzelnen, aber auch für Teams eine wichtige Fähigkeit. Das hat uns nicht zuletzt die Corona-Krise deutlich aufgezeigt. In meiner Tätigkeit als Referentin und Coach kann ich immer wieder gut beobachten, wie unterschiedlich Teams mit Herausforderungen und Krisen umgehen. Während die einen in Drucksituationen fokussiert bleiben, nach Rückschlägen weitermachen, in schwierigen Situationen einen Sinn finden, optimistisch in die Zukunft blicken und rasch wieder leistungsfähig sind, verharren andere in einem Zustand der Passivität und bestärken sich gegenseitig in der Hilflosigkeit. Schwelende Konflikte zwischen Teammitgliedern, schlechte Stimmung im Team und ausbleibende (wertschätzende) Kommunikation, sind nur einige Symptome für geringe Resilienz. Was führt zu diesen Unterschieden? Was machen resiliente Teams anders? Welche Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Teams gibt es und wie kann Teamresilienz gestärkt werden? Diese Fragen beleuchtet dieser Beitrag.

Was ist Teamresilienz?

Resilienz (von lateinisch *resilire* „zurückspringen“, „abprallen“) bedeutet so viel wie Spannkraft, Elastizität und Widerstandskraft. Der Begriff kommt ursprünglich aus der Physik und hat sich mittlerweile in mehreren wissenschaftlichen Gebieten etabliert. Im physikalischen Sinn wird der Begriff verwendet, um eine Materialbeschaffenheit zu bestimmen. Ein Material ist resilient, wenn es nach Druckausübung seine ursprüngliche Form wieder annimmt. Eine häufig verwendete Metapher dafür ist der Schwamm.

Eine noch treffendere Metapher für Resilienz – übertragen auf das System Mensch – ist für mich das japanische „Kintsugi“-Verfahren. Bei diesem wird eine zerbrochene Keramik mit Gold gekittet beziehungsweise ausgebessert und wieder zusammengesetzt. Statt den Makel der Reparatur zu verbergen, werden die Bruchstellen durch Goldstaub im Kleber noch hervorgehoben. Die Keramik gewinnt dadurch erheblich an Wert.

Diese Metapher fokussiert die inneren Kräfte und Stärken eines Menschen und zeigt uns zudem den Wert beziehungsweise die Chancen, die in Herausforderungen, Belastungen und Widerständen liegen. Sie können unser Leben im wahren Sinne „vergolden“.

Das Konzept der Resilienz als „psychische Widerstandsfähigkeit gegenüber biologischen, psychologischen und psy-

chosozialen Entwicklungsrisiken“ (Wustmann 2004, 18) lässt sich auch auf das System Team übertragen. „Teamresilienz bezeichnet die Fähigkeit eines Teams, seine Leistungsfähigkeit unter schwierigen Rahmenbedingungen (Krisen, Druck, hohes Risiko, Wettbewerb, Veränderungen, Rückschläge) zu erhalten und belastende Situationen gemeinsam gut und ohne Beeinträchtigung zu bewältigen.“

Trotz Stressbedingungen bleibt ein resilientes Team produktiv und eignet sich weitere Kompetenzen an, um mit den Belastungsfaktoren immer besser umgehen zu können“ (Kainzbauer & Brandhuber, 2015, S. 4). Wie beim einzelnen Menschen ist die Resilienz eines Teams ebenfalls ein dynamischer, aktiver Prozess, der auch präventiv initiiert werden kann (vgl. Huber 2019, S. 23f.).

Jammer-Team oder Power-Team? Was machen resiliente Teams anders?

Teamresilienz zeigt sich häufig anhand von bestimmten Symptomen und Merkmalen. Petra Weber (o. A.) vom Coachingzentrum Heidelberg hat eine gute Gegenüberstellung gemacht, anhand derer Führungskräfte auch gleich einschätzen können, ob ihr Team eher zu den „Power-Teams“ oder zu den „Jammer-Teams“ gehört:

Schlüsselfaktoren erfolgreicher Teams

Was macht ein erfolgreiches Team aus? Warum scheitern einige, während andere Bestleistungen erreichen? Im Jahr 2012 ist Google diesen Fragen in seinem „Project Aristotle“ nachgegangen und hat in einem Zeitraum von zwei Jahren

180 Teams untersucht, um Muster zu finden. Die Namenswahl war dabei keinesfalls zufällig und bezieht sich auf das Zitat des Philosophen Aristoteles: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“ Als entscheidende Faktoren für den Teamerfolg wurden in dieser Studie folgende fünf Säulen ermittelt (Weber, P. o.A.):

1. Psychologische Sicherheit:

Jeder weiß, dass er im Team wertgeschätzt wird, auch wenn er Fehler macht, Kritik übt oder auf Probleme hinweist.

2. Zuverlässigkeit:

Die Mitglieder können sich gegenseitig aufeinander verlassen, sie wissen, jeder setzt sich bestmöglich für die gemeinsamen Aufgaben ein.

3. Klare Strukturen, Ziele und Rollen:

Die Ziele sind klar formuliert und die Aufgaben entsprechend verteilt; die Teamleitung hat die Rollen so verteilt, dass die Teammitglieder ihre Stärken am besten ausspielen.

4. Sinnhaftigkeit der Aufgabe:

Die Teammitglieder sind überzeugt, dass ihre Aufgabe und ihr Ziel sinnvoll für die Organisation und in gewissem Sinn auch für die Welt ist.

5. Persönliches Anliegen:

Die Aufgaben des Teams sind für die Mitglieder auch ein großes persönliches Anliegen. Die Mitglieder haben einen intrinsischen Anreiz, ihr Bestes zu geben.

Merkmale hoher Teamresilienz	Merkmale mangelnder Teamresilienz
Resiliente Teams	Teams mit wenig Resilienz
<ul style="list-style-type: none"> sind optimistisch und reden über ihre Erfolge und Fortschritte akzeptieren Veränderungen und konzentrieren sich auf die damit verbundenen Chancen denken, reden und handeln aktiv und lösungs- und handlungsorientiert zeigen Initiative und machen von sich aus Verbesserungsvorschläge übernehmen Verantwortung, auch wenn etwas schief läuft glauben daran, anstehende Herausforderungen bewältigen zu können stecken Rückschläge weg und verfolgen beharrlich ihre Ziele verstehen sich gut und unterstützen sich gegenseitig sprechen Probleme an, diskutieren offen und können auch sachlich engagiert streiten freuen sich über Erfolge von Teamkolleg*innen sind sehr engagiert, motiviert und leistungsstark 	<ul style="list-style-type: none"> sind pessimistisch, klagen oft darüber, wie schwierig alles ist tun sich schwer, Veränderungen anzunehmen, wollen, dass alles bleibt, sehen eher die Probleme reden mehr über die Probleme und erwarten, dass andere sie lösen bringen wenig eigene Ideen ein und zeigen wenig Initiative suchen die Schuld bei anderen oder in den Umständen fühlen sich schnell überfordert, wenn neue Herausforderungen anstehen neigen dazu, eher zu resignieren, wenn es schwierig wird sind häufig auch untereinander in Konflikte verstrickt halten ihre eigene Meinung eher zurück, neigen zum Ja-Sagen und reden eher „hinten herum“ würdigen wenig den Erfolg anderer, sind eher missgünstig zeigen wenig echtes Engagement und sind eher leistungsschwach



Wie kann man Teamresilienz stärken?

Ausgehend von diesen fünf Säulen lassen sich Bausteine und Elemente ableiten, um die Resilienz im Team zu stärken (vgl. Weber & Ullmann, o. A.)

Auf der normativen Ebene braucht es zunächst einen **gemeinsamen Wertekern** und eine **Zukunftsvision**. Teamwerte können auch als „emotionaler Klebstoff“ bezeichnet werden. Sie bilden die Basis und spiegeln, worauf es dem Team im Arbeitsalltag besonders ankommt. Werte müssen im Alltag gelebt werden, das setzt eine starke Identifikation voraus. Allein die schriftliche Verankerung in Konzeption oder Leitbild ist zu wenig. Führungskräfte sind angehalten, die Kernwerte vorzuleben, immer wieder darüber zu reden und darauf zu achten, dass sie konsequent umgesetzt werden. Ein positives, emotional ansprechendes und visuell prägnantes Bild der Zukunft (Vision) gibt den Teammitgliedern Orientierung, schafft Begeisterung und stiftet Sinn.

Gemeinsame und herausfordernde Ziele sind die Meilensteine auf dem Weg zur Vision. Sie spornen an, motivieren und ermöglichen dem Team Fortschritte und Erfolge zu sehen. Werden diese auch noch entsprechend gewürdigt, entsteht das Gefühl von Selbstwirksamkeit, von „Yes we can“. Ziele sollten mit dem Team im Dialog regelmäßig überprüft und angepasst werden, so bleiben alle ein- und angebonden.

Klare verbindliche Strukturen und Rollen sowie **Grundregeln für die Zusammenarbeit** sind die Basis für effizientes Arbeiten im Team. Sie verhindern Spannungen, Konflikte und „Soziales Faulenzen“ nach dem Motto „Toll, ein anderer macht's!“

Eine **offene und konstruktive Kommunikationskultur**, in der verschiedene Meinungen gehört und (angstfrei) diskutiert

werden, steigert die Innovationskraft eines Teams. In einer von Akzeptanz und Wertschätzung geprägten Teamkultur gibt es weniger „Ja-Sager“, die Teammitglieder denken aktiv mit, suchen nach Lösungs- und/oder Verbesserungsvorschlägen.

Wenig resiliente Teams fühlen sich häufig in der Opferrolle, klagen über die Umstände und kommen schwer in die Gänge. Resiliente Teams **handeln initiativ und gestalten**. Sie **glauben an sich**, ihre Fähigkeiten und die Möglichkeit eines positiven Ausgangs ihrer Handlungen. Dies impliziert auch eine **zuversichtliche Haltung** bezüglich der Zukunft, trotz oder vor allem wegen widriger Umstände. Führungskräfte können das Team in dieser Haltung unterstützen, indem sie viel positives Feedback geben, Erfolge würdigen und wertschätzen, aber auch selbst eine optimistische und engagierte Haltung einnehmen und vorleben.

Resiliente Teams konzentrieren sich bei Problemen mit ihrer Aufmerksamkeit sofort auf das Mögliche und den Lösungsraum, sie sind lösungsorientiert und nicht problemfokussiert. Was können wir jetzt tun? Wie können wir das Beste aus der Situation machen? Was ist das Gute daran? Dadurch sind oder werden sie handlungsfähig. Führungskräfte können dies unterstützen, indem sie lösungsorientierte Diskussionsprozesse initiieren und moderieren.

Nicht immer geht alles glatt. Unerwartete Rückschläge, Fehler und Probleme sind normal, sie gehören dazu. Davon lassen sich resiliente Teams nicht beeindrucken oder gar entmutigen. Ein **konstruktiver Umgang mit Rückschlägen und Niederlagen** entsteht, wenn sich Teammitglieder gegenseitig unterstützen, aneinander glauben und sich Mut machen. Eine Führungskraft, die die Anstrengungen des Teams wahrnimmt, anerkennt, lobt, ermutigt und immer weiter anspricht, unterstützt diese Haltung zusätzlich.

Intrinsische Motivation ist der Motor für Engagement und Leistungsstärke. Sie entsteht in einem Klima der Wertschätzung. Wer merkt, dass seine Leistungen geschätzt werden, und Rückhalt erfährt, strengt sich auch gerne an. Dass Wertschätzung der mit großem Abstand wichtigste Faktor für Motivation und Einsatz im Beruf ist, bestätigen inzwischen zahlreiche wissenschaftliche Studien.

Auch Reinhard Haller (2019) weist in seinem kürzlich erschienen Buch „Das Wunder der Wertschätzung. Wie wir andere stark machen und dabei selbst stärker werden“ auf die Kraft der Gratifikation (wissenschaftlich etablierter Begriff für alles, was im beruflichen Umfeld mit Anerkennung, Lob und Dankbarkeit zu tun hat) darauf hin.

Eine Unternehmenskultur, die auf gegenseitiger Wertschätzung beruht, führt nachweislich zu mehr Zufriedenheit, höherer Produktivität und stärkerer Identifikation der Mitarbeiter*innen mit dem Unternehmen. Wertschätzung ist ein psychologischer Schutzfaktor. Es ist Aufgabe der Führungskraft ein entsprechendes Klima zu entwickeln und zu fördern.

Dafür braucht sie neben fachlichen Kenntnissen eine hohe soziale Kompetenz, denn „die ideale Führung ist an einzelne Gruppenmitglieder individuell, angepasst, richtet sich aber auch nach der Art der Gruppe“, so Haller (S. 186). „Immer erforderlich sind fördernde, ermutigende, anspornende, integrierende, manchmal auch bremsende, immer aber wertschätzende Anregungen“ (ebd.).

Fazit

Teams sind nicht per se resilient oder nicht resilient. Sie fallen auch nicht einfach vom Himmel. Resilienz im Team ist ein dynamischer Prozess, der von vielen Faktoren beeinflusst wird. Resiliente Teams definieren sich durch ihre gut funktionierenden Prozesse und die persönlichen Ressourcen jedes Einzelnen. Je größer das Bewusstsein für die vorhandenen Ressourcen ist, umso besser ist die Resilienz im Team. Zudem haben die Art und der Stil der Führung wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung von Schutzfaktoren für Resilienz sowie die Gestaltung von resilienzfördernden Arbeitsbedingungen. Spezifische Fort- und Weiterbildungen für Führungskräfte, Teamschulungen sowie individuelle Beratungen durch qualifizierte Fachleute können bei der Entwicklung und Stärkung von Resilienz im Team einen wichtigen Beitrag leisten.

Literatur

HALLER, R. (2019): Das Wunder der Wertschätzung. Wie wir andere stark machen und dabei selbst stärker werden. München: Gräfe und Unzer Verlag GmbH

HUBER, M. (2019): Resilienz im Team. Ideen und Anwendungskonzepte für Teamentwicklung. Wiesbaden: Springer

WEBER, P. & ULLMANN, M. (o. A.): Das Modell der Teamresilienz – was Teams stark macht. Verfügbar unter: www.teamresilienz.de/informationen-und-tipps/das-team-resilienz-modell/ (03.08.2020)

WEBER, P. (o. A.): Jammer-Team oder Power-Team. Verfügbar unter: www.teamresilienz.de/informationen-und-tipps/teamresilienz-merkmale/ (03.08.2020)

WEBER, P. (o. A.): Die Schlüsselfaktoren erfolgreicher Teams – das Google-Aristoteles Projekt und was Führungskräfte daraus lernen können. Verfügbar unter: www.teamresilienz.de/informationen-und-tipps/schl%C3%BCselfaktoren-erfolgreicher-teams/ (03.08.2020)

WUSTMANN, C. (2004): Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern. Weinheim: Beltz



Gabriele Stegmann

ist Referentin & Coach im Bereich Elementarpädagogik, CoCoon – Hier reifen Kompetenzen
www.co-coon.at

