

## Team-Resilienz – Erfolgreiche Zusammenarbeit in schwierigen Situationen

Wenn Teams zusammenarbeiten, kann es immer wieder zu kritischen Situationen und Problemen kommen, die es zu bewältigen gilt. Dabei entsteht Stress. Um diesen Stress bewusst zu verringern und jederzeit die eigenen Ressourcen nutzen zu können braucht es Resilienz innerhalb der Teams. Resiliente Teams arbeiten erfolgreich in kritischen oder stressigen Situationen zusammen und bewältigen solche Situationen gemeinsam. Sie definieren sich über eine gute teaminterne Interaktion, die Art der Teamführung und durch die persönlichen Ressourcen, die jedes Teammitglied mitbringt. Grundlage der Team-Resilienz ist ein gegenseitiger Respekt und Empathie füreinander. Gleichzeitig wird der Fokus auf gemeinsame positive Emotionen gelegt und der bewusste Umgang mit negativen Emotionen trainiert. Fehler und Scheitern werden in resilienten Teams als Basis zur Weiterentwicklung verstanden.

Team-Resilienz ist gleich in mehrfacher Hinsicht wichtig für die Arbeit in Teams, denn solche Teams gehen aus Krisen gestärkt hervor. Auch die physische und psychische Gesundheit der einzelnen Teammitglieder bleibt erhalten. Die Team-Resilienz baut auf vier Faktoren auf:

### **1. Psychologische Sicherheit**

Die psychologische Sicherheit innerhalb eines Teams stellt sicher, dass kein Teammitglied dafür ausgelacht oder bestraft wird, wenn er Ideen, Sorgen oder Fehler direkt anspricht. Die einzelnen Teammitglieder fühlen sich dadurch auch psychologisch sicher in ihrem Arbeitsumfeld. Das Team setzt sich selbst mit unausgereiften Gedanken positiv auseinander.

### **2. Umgang mit unerwarteten Ereignissen**

Teams müssen als Ganzes auf Belastungen, Krisen und Druck reagieren können. Kritische Situationen, die eine Herausforderung darstellen, sind selten vorhersehbar. Teams, die mit unerwarteten Ereignissen gut umgehen können, bleiben in kritischen Situationen gelassen, sind zuverlässig und unterstützen sich gegenseitig. Sie passen ihre Arbeitsweise flexibel unerwarteten Ereignissen an.

### **3. Kritische Situationen gesund verarbeiten**

Für die Ausgeglichenheit im Team ist es notwendig, dass jedes einzelne Teammitglied kritische Situation gut verarbeiten kann. Dafür sind belastbare zwischenmenschliche Beziehungen der Dreh- und Angelpunkt. Sie tragen maßgeblich zur Entwicklung und zur Aufrechterhaltung der Resilienz in unternehmerischen Teams bei – auch bei der Verarbeitung von kritischen Situationen.

### **4. Ganzheitliches Voranschreiten als Team**

In kritischen Situationen ist die Entscheidungsfindung über das weitere Vorgehen besonders komplex. Resiliente Teams bewältigen auch solche schwierigen Situationen, in denen neben den Interessen des Teams auch die des Unternehmens bzw. einzelner Unternehmensbereiche im Blick gehalten werden müssen. So bleibt das Unternehmen auch in Krisenzeiten handlungsfähig.

Das Zusammenwachsen eines Teams und der Aufbau von Team-Resilienz ist ein längerer Prozess, der sich schrittweise entwickelt. Dazu gehören organisatorische Rahmenbedingungen, die zum Unternehmen passen und im Vorfeld geplant werden müssen.

## Eine nachhaltige Team-Resilienz aufbauen

Für eine gesunde Team-Resilienz ist die Etablierung von ganzheitlichen Routinen im Unternehmen notwendig. Damit stärkt das Team seine Widerstandsfähigkeit, stärkt seine Fähigkeit, anstehende Herausforderungen zu bewältigen und fördert die Fähigkeit, erfolgreicher zu handeln. Insgesamt sollten die folgenden Routinen fest in den Arbeitsalltag integriert werden, um die Team-Resilienz objektiv zu fördern:

- **Unterstützung der Selbstfürsorge und Achtsamkeit**  
Damit die Teammitglieder zu jeder Zeit vollständig gesund bei der Arbeit sind, sollten die einzelnen Teammitglieder konsequent ermutigt werden, auf ihre körperliche und psychische Gesundheit zu achten. Wertvolle Beiträge dazu sind gemeinsame Pausen, Entspannungsübungen und Achtsamkeitsübungen. Eine gute Selbstfürsorge unterstützt die einzelnen Teammitglieder bei der Stärkung und möglichen Verschiebung der Belastungsgrenze.
- **Förderung der Gemeinschaft und der Zusammenarbeit im Team**  
Um das Potenzial des Teams vollständig zu nutzen, sollten die einzelnen Teammitglieder ermutigt werden, sich gegenseitig zu unterstützen und voneinander zu lernen. Dabei ist es vorteilhaft, dass die gesetzten Ziele gemeinsam verfolgt werden. Das gemeinsame Herangehen verteilt den Druck auf mehrere Schultern, was wiederum die Team-Resilienz des gesamten Teams stärkt. Regelmäßige Treffen des Teams steigern das Zusammengehörigkeitsgefühl und den Teamgeist.
- **Mentoring innerhalb des Teams erlauben**  
Innerhalb des Teams besteht eine Heterogenität, sodass es sinnvoll ist, wenn erfahrene Teammitglieder die Teammitglieder, die noch nicht über ausreichend Erfahrung verfügen, unter ihre Fittiche nehmen und ihre gemachten Erfahrungen weitergeben. Auch dies trägt zum Zusammenhalt innerhalb des Teams bei, fördert den Wissensaustausch und unterstützt die persönliche Weiterbildung der einzelnen Teammitglieder.
- **Individuelle Stärken im Team entwickeln**  
Es geht darum, die Stärken und Fähigkeiten eines jeden Teammitglieds zu identifizieren und damit die persönliche Weiterentwicklung zu fördern. Die Stärkung der persönlichen Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder trägt zur Bildung von Selbstvertrauen und zur Steigerung der Selbstwirksamkeit bei. So wird es den einzelnen Teammitgliedern möglich, auch in schwierigen Zeiten auf ihre Ressourcen zurückzugreifen und die kollektive Resilienz des Teams zu verbessern.
- **Etablierung einer offenen Kommunikationskultur**  
Um die Resilienz im Team auszubauen, müssen die einzelnen Mitglieder ein klares Verständnis der gemeinsamen Ziele und der individuellen Verantwortlichkeiten besitzen. Eine wichtige Grundlage hierfür ist die regelmäßige Kommunikation der Erwartungen und eine Sicherstellung, dass sich alle Teammitglieder auf dem gleichen Stand befinden. So lassen sich Missverständnisse vermeiden und das Team bleibt auch in schwierigen Zeiten fokussiert.

Ein Kernelement für erfolgreich operierende resiliente Teams liegt in einem flexiblen Denken und Handeln. Die Teams können sich schnell und flexibel an sich ändernde Bedingungen anpassen, Veränderungen werden als Chance verstanden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass auch bestehende Probleme und Schwierigkeiten direkt angesprochen werden. Um einen ganzheitlichen Blick auf eine positive Zukunft lenken zu können, muss das gesamte Team akzeptieren, dass nicht alle vorliegenden Probleme lösbar sind.

## Was resiliente Teams stark macht

Das Modell der Team-Resilienz besteht aus drei Ebenen und insgesamt neun Bausteinen. Auf der Basisebene – der normativen Ebene – geht es um den effektiven Einsatz aller grundlegenden Instrumente und einer effektiven Mitarbeiterführung. Bei der Schaffung einer gemeinsamen Wertebasis werden die Teamwerte eingesetzt, um zusammenzuhalten. Je höher die Identifikation mit den Teamwerten ist, desto stärker ist die Bindung der einzelnen Teammitglieder an ihr Team. Voraussetzung ist, dass das Führungspersonal die festgelegten Werte vorlebt.

Die gesetzten Ziele sind jedoch die Meilensteine auf dem Weg zur Vision, mit deren Hilfe das Team die Fortschritte und Erfolge erkennen kann. Dafür müssen ausreichende Zwischenziele festgelegt werden, zumal das Erreichen der Zwischenziele zusätzlich motiviert. Um teaminterne Streitigkeiten zu vermeiden, sollten von Anfang an die Strukturen, Regeln und Rollen festgelegt werden. Es gilt, ein Klima des Respekts und der Wertschätzung zu etablieren, um eine gute Kommunikationskultur zu etablieren. Das offene Ansprechen von Problemen legen Verbesserungsmöglichkeiten offen.

Die mittlere Ebene – die Haltungsebene – beschäftigt sich mit den Einstellungen und Haltungen eines Teams, das starke und schwache Teams unterscheidet. Resiliente Teams zeigen ein Verhalten der Initiative und Aktion. Resiliente Teams glauben an ihre Fähigkeiten und sind überzeugt, selbst große Herausforderungen eigenständig zu bewältigen. Dieses positive Denken und Zuversicht geht aus den vergangenen Erfolgen hervor. Bei auftretenden Problemen fokussieren sich resiliente Teams sofort auf ihre Stärken und setzen sich mit den Handlungsoptionen auseinander.

Bei Rückschlägen oder Misserfolgen lassen sich resiliente Teams nicht entmutigen, sondern unterstützen sich gegenseitig. Die Führungskräfte unterstützen in jedem Fall die Herangehensweise resilienter Teams. Die obere Ebene – die Motivationsebene – spiegelt die individuelle motivationale Haltung und Einstellung der einzelnen Teammitglieder wider. Resiliente Teams sind intrinsisch motiviert und ziehen für sich selbst einen Nutzen daraus. Die Führung des Teams muss ein entsprechendes Klima schaffen. Leistungsstarke Teammitglieder sollten aufgrund ihrer Leistung eine Anerkennung oder Würdigung ihrer Leistungen erfahren.