



Erich R. Unkrig

INTERPERSONALE RESILIENZ

Was belastbare Teams ausmacht

Inspirations by ILOS - Mai 2023

Im deutschsprachigen Raum wird Resilienz vor allem auf der individuellen Ebene thematisiert. Dabei wird weitestgehend verkannt, dass in Deutschland die Einstellung gegenüber der Zusammenarbeit im Team am positivsten ist. Die Ergebnisse des Wrike Happiness Index aus dem Jahr 2019 zeigen, dass deutsche Arbeitnehmende der Zusammenarbeit und den damit verbundenen Vorteilen deutlich mehr zustimmen als die aus den USA, Frankreich und Großbritannien. So bejahen 82 Prozent der deutschen Befragten Aussagen wie „Teamarbeit macht meine Arbeit angenehmer.“ oder „Teamarbeit steigert meine Produktivität.“. Auch belegen Untersuchungen, dass Teams mit einer ausgeprägten Resilienz mehr Commitment (= Performanz & Engagement) zeigen sowie als Team über eine höhere Selbstwirksamkeit verfügen. Insoweit besteht ein deutlicher Bedarf, unser Verständnis darüber zu vertiefen, was die Reaktionen im Team auf besondere Herausforderungen, Schwierigkeiten und überraschende resp. unerwünschte Ereignisse fördert.

Obwohl das internationale Interesse an der Erforschung von interpersonaler Resilienz in den letzten Jahren zunimmt, leidet die Forschung unter uneinheitlichen konzeptionellen und methodischen Ansätzen. Roman Soucek und Kollegen unterscheiden analog zur intrapersonalen Resilienz bei der interpersonalen Resilienz zwischen Ressourcen und Prozessen. Da Resilienz die Bewältigung einer Krise betreffe, umfasse die interpersonale Resilienz vor allem jene interpersonalen Prozesse, die zu einer flexiblen Anpassung des Teams an veränderte Anforderungen beitragen. Demgegenüber verstehen die Autoren unter Ressourcen eines Teams jene Eigenschaften, die ein Team unabhängig von einer Krise auszeichnet (bspw. ein gutes Teamklima). Paul Morgan und Kollegen meinen, dass interpersonale Resilienz als ein dynamischer Prozess der effektiven Bewältigung und Überwindung von unerwünschten Ereignissen zu verstehen sei. George Alliger und Kollegen sehen in interpersonaler Resilienz die Fähigkeit, Schwierigkeiten zu bewältigen und sich von ihnen zu erholen. Auch stellen diese Autoren fest, dass ein resilientes Team in der Lage ist, nach jeder Herausforderung bzw. Schwierigkeit auf ein normales Funktionsniveau zurückzukehren und sich aufgrund der gewonnenen Erfahrung und Übung zu verbessern und zu lernen.

Michael Chapman und Kollegen nehmen eine Metaanalyse zu den derzeit kursierenden Definitionen interpersonaler Resilienz vor, die je nach Autor als Fähigkeit, Prozess, Verhalten oder Ergebnis auf der Ebene des Teams definiert wird. Sie kommen dabei zur Erkenntnis, dass alle Definitionen ein Ausgesetztsein in einer signifikanten Bedrohung oder Widrigkeit als eine Notwendigkeit für Teamresilienz enthielten. Die Mehrheit der Definitionen verstehe interpersonale Resilienz als eine Fähigkeit auf Teamebene, auf Schwierigkeiten zu reagieren und sich von Widrigkeiten zu erholen. Beispiele für Definitionen sind u. a.:

- Auf der Teamebene dient interpersonale Resilienz dazu, Teams mit der Fähigkeit auszustatten, sich von Misserfolgen, Rückschlägen, Konflikten oder jeder anderen Bedrohung des Wohlbefindens, die ein Team erfahren kann, erholen zu können.
- Interpersonale Resilienz ist ein dynamischer psychosozialer Prozess, der eine Gruppe von Individuen vor den potenziell negativen Auswirkungen der Stressoren schützt, denen sie kollektiv begegnen. Sie umfasst Prozesse, bei denen Teammitglieder ihre individuellen und kombinierten Ressourcen nutzen, um sich positiv anzupassen, wenn sie Widrigkeiten erleben.
- Interpersonale Resilienz ist die Fähigkeit einer Gruppe von Mitarbeitenden, den täglichen Arbeitsdruck zu bewältigen und gesund zu bleiben, sich an Veränderungen anzupassen und sich proaktiv für zukünftige Arbeitsherausforderungen zu positionieren.
- Interpersonale Resilienz ist die Fähigkeit eines Teams, unerwünschten Ereignissen (d. h. Ereignissen, die zu Verlusten oder zum Zusammenbruch der Prozesse im Team führen könnten) zu widerstehen oder sich davon zu erholen, was sich in Persistenz, Erholung oder einer Wachstumskurve der Teamfunktion nach der Exposition gegenüber Widrigkeiten zeigt.

Faktoren interpersonaler Resilienz

Es gibt viele Faktoren, die die Resilienz von Teams beeinflussen. Dazu gehören Teamprozesse (wie Konnektivität und Kommunikation), Arbeitsanforderungen (Rollenkonflikte und Arbeitsbelastung) und Arbeitsressourcen (soziale Unterstützung und Autonomie). Interpersonale Resilienz ist wichtig, weil sie zu einer besseren Teamperformance führt resp. führen kann. Denn: Resilienten Teams gelingt es leichter, flexible und effektive Lösungen zu finden, wenn sie mit Schwierigkeiten konfrontiert sind.

Grundsätzlich können Faktoren interpersonaler Resilienz anhand ihres Auftretens nach individuellen, teambezogenen und systemischen Faktoren geclustert werden.

Individuelle Faktoren

Wie ein Team zusammengestellt wird resp. wie es zusammenfindet, ist ein wesentlicher Faktor für die Zusammenarbeit. Die Kombination der einzelnen Persönlichkeiten mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten ermöglichen die Effizienz und Effektivität der Teamprozesse und beeinflussen die Performanz des Teams. Der Beitrag jedes einzelnen Teammitglieds zu einer effektiven Kommunikation, Kooperation und Koordination hängt von seiner Fähigkeit ab, sich aktiv an interaktiven Prozessen – auch in schwierigen Situationen und bei belastenden Ereignissen – zu beteiligen. Insofern kann eine Inkompatibilität von Teammitgliedern ein Hindernis für die interpersonale Resilienz des Teams darstellen (oder diese gar verhindern), wenn nämlich die Teammitglieder weniger kooperieren und sich gegenseitig wenig oder gar nicht unterstützen. Eine eingeschränkte Kooperation beeinträchtigt wiederum die Fähigkeit des Teams, die gemeinsame Performanz in Drucksituationen aufrechtzuerhalten. Oder anders gesagt: Motivation, Wissen und Fähigkeiten der Teammitglieder sind Schlüsselressourcen für das Team und unterstützen resiliente Prozesse und die kollektive Performanz.

Sacha Duff und Kollegen stellen heraus, dass Flow-Erfahrungen intrinsisch lohnend sind, weil sie es erlauben, sich voll und ganz auf eine Aufgabe einzulassen und Fähigkeiten und Fertigkeiten bis an die Grenze zu fordern. Dazu sollten einige Bedingungen erfüllt sein: (1) zu wissen, was zu tun ist, (2) zu wissen, wie man es tut, (3) zu wissen, wie gut man es macht, (4) zu wissen, an wen man sich wenden kann, wenn man Unterstützung braucht, (5) hohe wahrgenommene Herausforderungen, (6) hohe wahrgenommene Fähigkeiten sowie (7) keine Ablenkungen.

Teamfaktoren

Die Teamebene stellt die Interaktion im Kontext der anderen Systemkomponenten dar. Isabella Meneghel und Kolleginnen stellen in Untersuchungen fest, dass eine der wichtigsten Ressourcen für interpersonale Resilienz qualitativ hochwertige Beziehungen und das Vorhandensein positiver Emotionen im Team sind. Solche Beziehungen zwischen den Teammitgliedern fördern den Zusammenhalt und eine von allen geteilte Zuversicht, dass wechselseitige Unterstützung verfügbar ist, wenn Schwierigkeiten auftauchen. Die Autorinnen führen dies vor allem darauf zurück, dass sich Teammitglieder, die über belastbare Beziehungen in ihrem Team verfügen, möglicherweise emotional besser gerüstet fühlen, Belastungen standzuhalten.

Resiliente Teamprozesse werden auch durch eine unterstützende Teamkultur gefördert, meint Bradley Kirkman. Diesbezügliche Untersuchungen legen nahe, dass die resilienteste Kultur diejenige ist, die gut im Konfliktmanagement ist. In einer solchen ist es üblich, dass Menschen

- auf eine direkte und konstruktive Weise miteinander umgehen,
- daran arbeiten, den Standpunkt des Gegenübers in einem Konflikt zu verstehen,
- sich darauf konzentrieren, auch bei schwierigen Themen einen Konsens zu erreichen.

Um dies zu erreichen, müssen die Teams ein Gefühl der psychologischen Sicherheit erleben, in dem sich die Einzelnen als zugehörig fühlen, in dem sie ihre Bedenken und Ideen offen äußern können und sehen, dass ihre Meinung gefragt ist und geschätzt wird. Insofern wird eine solche Teamkultur zur Entwicklung von sozialen Bindungen im Team beitragen und die gegenseitige Unterstützung auch unter Belastung und in kritischen Situationen fördern und stärken. Wenn ein Team im Flow ist, ist es innovativ, ausgeglichen und produktiv. Die Kommunikation ist zielgerichtet und klar. Feedback und andere Meinungen werden als Chance gesehen, nicht als persönliche Bedrohung. Insofern zeigt sich Flow im Team durch (1) das Wissen, was von einem erwartet wird, (2) das Wissen, dass die Teammitglieder an dem interessiert sind, was man tut (Zentrierung), (3) das Wissen, dass man Optionen hat, (4) ein Gefühl des Vertrauens in das Team, das es ermöglicht, sich nicht eingeschränkt zu fühlen und (5) in den Möglichkeiten, immer komplexere Aufgaben zu bewältigen.

Systemische Faktoren

Die Systemebene ist das Ergebnis des gleichzeitigen Zusammenwirkens aller Komponenten, um die Ziele des Teams auf der Systemebene zu verwirklichen. Systemische Faktoren gibt es viele, darunter die unmittelbare Umgebung, die verfügbaren Ressourcen, (Hierarchie-)Strukturen, Aufbau- und Ablauforganisation etc. Wenn der bereits angesprochene Flow auch in einem System das Funktionieren im optimalen Zustand bedeutet, dann deutet eine Störung auf eine suboptimale Performanz auf Systemebene hin. Solche Störungen können sich aus Problemen in der Zusammenarbeit, der Technologie /Instrumente, der Infrastruktur etc. ergeben und die Gesamtqualität der Ergebnisse beeinträchtigen.

Die Identifizierung von Ursachen bietet die Möglichkeit, potenzielle Fehlerquellen präventiv zu identifizieren, bevor sie die Arbeit oder Prozesse beeinträchtigen. Wenngleich sich dies als eine Vielzahl von Handlungsfeldern anhört, finden Michael Chapman und Kollegen in ihren Recherchen nur wenige validierte Aussagen darüber, welche systemischen Faktoren tatsächlich die Resilienz von Teams beeinflussen (können). Jedoch kommen sie zu dem Schluss, dass Führung eine der wesentlichsten Rahmenbedingungen darstellt, durch die interpersonale Resilienz unterstützt und gefördert werden kann. Dabei priorisieren die Autoren basierend auf anderen Untersuchungen transformationale Führung als einen Führungsstil, der potenziell resilienzfördernd wirken kann.

Melike Senturk weist in ihren Analysen folgende Faktoren interpersonaler Resilienz nach:

- starke und positive Beziehungen
- kollektive Achtsamkeit
- transaktive Gedächtnissysteme im Team
- kollektive Improvisation
- kollektive mentale Modelle
- gemeinsame Ziele
- gemeinsamer Zweck
- starke kollektive Identität

In der Untersuchung wird auch deutlich, dass ein übermäßiger Wunsch nach Zusammenhalt dazu führen kann, dass Individuen Konformität bevorzugen, um Konflikte zu vermeiden. Mit dem Ziel, Konflikte zu vermeiden, entwickelt sich ggf. eine Kultur, die es vermeidet, die Positionen und Ideen anderer zu hinterfragen und infrage zu stellen – dies kann zu ineffektiven Entscheidungen führen.

Die Definitionen von Resilienz beziehen sich auf irgendeine Form der Teamanpassung (d. h. Begriffe, die sich auf die Fähigkeit zur Anpassung, adaptive Prozesse oder positive Anpassungsergebnisse beziehen), was eine wichtige Komponente der interpersonalen Resilienz darstellt. Resiliente Teams sind überwiegend dadurch charakterisiert, dass sie in der Lage sind, belastende Ereignisse und Situationen durchzustehen und sich davon zu erholen. Dabei werden sie durch Prozesse oder externe Einflussnahme wie bspw. Führung oder andere systemische Faktoren beeinflusst.

George Alliger und Kollegen weisen diesbezüglich darauf hin, dass interpersonale Resilienz auch davon beeinflusst wird, wie effizient ein Team in einem belastenden Kontext agiert und ein belastendes Ereignis überwindet. So könnten bspw. Vorfälle mit ineffektivem Lösungs- resp. Bewältigungsverhalten zu reduzierten Teamressourcen und angespannten Beziehungen innerhalb des Teams führen, was die Fähigkeit zur Resilienz insgesamt verringert. Auch kann eine Änderung der Teamkonfiguration aufgrund von Teammitgliedern, die das Team verlassen oder zum Team hinzustoßen, zu einer temporären Unterbrechung der Teamprozesse führen und damit die Fähigkeit des Teams, sich resilient zu verhalten, beeinträchtigen.

Es gibt Teamzustände, von denen angenommen wird, dass sie die Entstehung von interpersonaler Resilienz fördern:

- **Teamidentität**

Teamidentität unterscheidet sich von den individuellen Identitäten der Mitglieder. Obwohl es unterschiedliche Erklärungsansätze für den Begriff „Identität“ gibt, bedeutet es grundsätzlich das, wodurch sich der Mensch von den anderen unterscheidet. Im Hinblick auf ein Team ist darunter die Wahrnehmung von einer gemeinsamen Basis aus zu verstehen, vom Individuum zum Wir. Die Teamidentität ist demzufolge durch die Werte, das Verhalten, Denken und Fühlen seiner Mitglieder wie auch durch das Umfeld und die Rahmenbedingungen bestimmt.

- **Geteilte mentale Modelle**

Die gemeinsame Darstellung des gegenseitigen Wissens, der Rollen und Verantwortlichkeiten ermöglicht es dem Team, seine Handlungen während und nach widrigen Ereignissen besser zu koordinieren.

- **Kollektive Wirksamkeit**

Die gemeinsame Überzeugung, als Kollektiv wirksam zu sein (= das gemeinsame Vertrauen in die Fähigkeit des Teams, die gesetzten Teamziele zu erreichen), kann das Engagement eines Teams beflügeln, trotz Widrigkeiten auf dem Erreichen seines Ziels zu beharren und die verfügbaren Ressourcen optimal zu nutzen.

- **Zusammenhalt**

Wenn sich Teammitglieder miteinander verbunden fühlen, Vertrauen zueinander haben und an das Leistungspotenzial des Teams glauben, werden sie sich möglicherweise kooperativer und unterstützender verhalten, wenn sie mit Widrigkeiten konfrontiert werden.

- **Vertrauen**

Vertrauen im Team wirkt sich auf die Bereitschaft der Teammitglieder aus, bei widrigen Ereignissen zu kooperieren und sich gegenseitig zu helfen, was wiederum zur fortgesetzten Teamarbeit und effektiven Problemlösung im Falle eines widrigen Ereignisses beiträgt.

- **Psychologische Sicherheit**

Psychologische Sicherheit ist eine wichtige Voraussetzung für effektive Reflexionsprozesse. Wenn es eine gemeinsame Überzeugung gibt, dass man Bedenken und Ideen offen diskutieren kann, reflektieren die Teammitglieder ohne Angst vor Ablehnung oder Schuldzuweisungen und ehrlich(er) über zurückliegende herausfordernde bzw. belastende Situationen und wie das Team damit umgegangen ist.

Die genannten Autoren belegen mit ihren Untersuchungen den Zusammenhang zwischen interpersonaler Resilienz und kollektiver Wirksamkeit, Vertrauen und psychologischer Sicherheit. Ein belastbares Gefühl von Identität und Zusammenhalt hilft dabei, zwischenmenschliche Beziehungen zu entwickeln.

Die Folgen von limitierter oder gar fehlender interpersoneller Resilienz können katastrophal sein, weil dadurch Entscheidungsfehler und Ineffizienz entstehen können. Solche Folgen sind beispielsweise:

- **Verlust der kollektiven Orientierung**

Kollektive Orientierung ist ein individuelles Bewusstsein, Teil eines Systems zu sein.

- **Reduzierung der expliziten Kommunikation durch Zeitdruck**

Ohne explizite Kommunikation müssen Teams implizit kommunizieren, das heißt Annahmen über die Bedürfnisse und Wünsche von Teamkollegen treffen.

- **Verlust von Flexibilität**

Wenn die Teammitglieder Flexibilität verlieren, dann konzentrieren sie ihre kognitiven Ressourcen auf vorgeplante Reaktionen und reagieren jenseits des vorgedachten Plans ggf. langsamer.

- **Zunehmende Zentralisierung der Entscheidungsfindung**

Unter Stress neigen Teams dazu, eher bereit zu sein, die Verantwortung auf die Teamleitung zu schieben und/oder diese weniger zu informieren bzw. um Rat zu fragen. Dies wird zum Problem, weil Herausforderungen und Schwierigkeiten Umstände sind, unter denen die Führungskraft am meisten auf Input (aus dem Team) angewiesen ist.

- **Reduzierung von Feedback**

Unter Stress zögern die Teammitglieder, um Hilfe oder Feedback zu bitten beziehungsweise beides anzubieten.

(M)ein Fazit an dieser Stelle

Interpersonale Resilienz ist ein sozialer Faktor, der in Teams existiert, aber auch als ein eigenes Merkmal für Teamfähigkeit angesehen werden kann. Teammitglieder existieren nicht isoliert, sie können sich durch erleichterte kollektive Interaktionen positiv an ihre Umgebung anpassen. Dabei reicht jedoch die Fokussierung auf die einzelne Person nicht aus. Denn es gibt die Resilienz unterstützende resp. fördernde Prozesse, die jenseits der individuellen Ebene ablaufen, wie beispielsweise:

- eine Kultur etablieren, die das Gemeinschaftsgefühl stärkt,
- organisatorische Stressoren umdefinieren oder eliminieren,
- Maßnahmen auf der Grundlage des kollektiven Selbstverständnisses ergreifen,
- gemeinsame Wertesysteme entwickeln,
- die Anpassungsfähigkeit durch entsprechend gestaltete Teamstrukturen verbessern.

Die zunehmende Tendenz, nicht mehr den Einzelnen, sondern Teams als Basiskomponente des Unternehmens zu verstehen, unterstreicht das Interesse an und die Bedeutung von interpersonaler Resilienz. Die Betrachtung von Teams, genauer gesagt die Erforschung ihrer Arbeitsweise, ihrer Prozesse, ihrer Erfahrungen und Zustände in schwierigen Kontexten und Herausforderungen, ist entscheidend für die Identifizierung resilienzfördernder Faktoren (auf Teamebene).

Insofern ist interpersonale Resilienz eine Fähigkeit, die Teams besitzen oder entwickeln können, um Schwierigkeiten zu überwinden. Diese Fähigkeit kann auf vorhandenen Ressourcen, über die Teams verfügen, aufgebaut werden. Faktoren und Ressourcen, die die Resilienz des Teams erhöhen, sind

- die Fähigkeit, nicht nur Krisen und Unsicherheiten durchzustehen, sondern auch die Fähigkeit, sich als Team in solchen Kontexten zu hinterfragen und bisher Bewährtes gegebenenfalls auch ad acta zu legen,

- die Überzeugungen der einzelnen Teammitglieder, die sie als Team in die Lage versetzen, die Ziele und Aufgaben effektiv anzugehen und das angestrebte Ergebnis zu erreichen,
- eine resilienzfördernde Führung wie auch Kommunikation (beispielsweise Probleme und Schwierigkeiten als Herausforderungen darstellen und Hilfestellung geben),
- die Fähigkeit und der Wunsch, als Team zu arbeiten, um gemeinsam Ziele zu erreichen,
- die Unterstützung durch die Organisation, die dem Team alle notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt.

Resilienz auf der interpersonalen Ebene meint vor allem die Förderung der Interaktionsqualität innerhalb des Teams. Das vorrangige Ziel ist dabei, eine Bewusstseinsweiterung bei den Teammitgliedern auszulösen, indem resilientes Verhalten grundlegend in der alltäglichen Interaktion gefordert und gefördert wird. Resiliente Teams teilen eine Kultur des Respekts, der Ehrlichkeit und des Vertrauens. Sie sind sowohl den Geschäfts- als auch den Teamzielen verpflichtet, arbeiten engagiert daran, einander bei deren Erreichung zu unterstützen und tragen gemeinsam die Verantwortung für Erfolge wie auch für Misserfolge. Sie stehen Vielfalt offen gegenüber, spielen ihre Stärken aus und fordern sich untereinander konstruktiv heraus. Rückschläge behandeln sie als Lernmöglichkeiten, und sie suchen ständig nach Wegen, sich zu verbessern, anzupassen und zu wachsen.

Mehr zu dem Themenfeld und den hier angeführten Autoren siehe u.a.

[Unkrig, E. \(2018\). Das resiliente Unternehmen. Earned not given. BoD](#)

[Unkrig, E. \(2021\). Resilienz im Unternehmen—den Faktor Mensch fördern. Springer](#)