



Erich R. Unkrig

## TEAMRESILIENZ

Den Weg zu interpersonaler Resilienz gestalten

Inspirations by ILOS - Juni 2023

Nachdem wir uns, liebe Leser, in der Mai-Ausgabe mit grundsätzlichen Theorien und Aspekten der interpersonalen Resilienz, also der Resilienz von Gruppen und Teams, auseinandergesetzt haben, werde ich im Folgenden mit Ihnen Handlungsoptionen teilen, wie wir die Resilienz bei den Menschen in unserem Verantwortungsbereich unterstützen, fördern und entwickeln können. Denn sowohl das Interesse wie auch der Bedarf an Förderung kollektiver Resilienz gewinnt seit Jahren auch im deutschsprachigen Raum an Bedeutung. Geben Sie den Begriff „Teamresilienz“ bei Google ein, dann werden rund 10.000 Ergebnisse angezeigt, überwiegend mit Bezug auf Angebote von Dienstleistern. Im englischsprachigen Raum dagegen scheint das Thema deutlich mehr Interesse zu generieren – deutlich mehr als 80 Millionen Seiten werden angezeigt, wenn man bei Google die Begriffskombination „Team Resilience Survey“ abfragt.

Wie ich bereits in den vorangegangenen Überlegungen zur interpersonalen Resilienz grundsätzlich festgestellt habe, besteht Konsens darüber, dass auch die Resilienz von Teams eine gestaltbare Eigenschaft ist, bei der die Fähigkeit einer Gruppe von Menschen im Mittelpunkt steht, flexibel und innovativ auf Veränderungen und Störungen zu reagieren. Selbst angesichts von Widrigkeiten und Krisen halten resiliente Teams ihre Arbeitsproduktivität aufrecht und minimieren gleichzeitig die emotionale Betroffenheit für ihre Mitglieder.

Grundsätzlich bedeutet interpersonale Resilienz Agilität, Flexibilität und mentale Fitness, um sich Herausforderungen und Problemen zu stellen und diese zu meistern, ohne dabei selbst dem negativen Stress zu erliegen. Dies erfordert ausgeglichene und reflektierte Teams mit einer offenen, transparenten und inspirierenden Kultur des Miteinander, die an einem Strick ziehen und so gemeinsame Ziele verfolgen und erreichen. Dafür braucht es gegenseitiges Vertrauen, um möglichst wenig oder keine Zeit damit zu vergeuden, sich zunächst in einer konkreten Herausforderung mit individuellen Motiven einzelner Teammitglieder befassen zu müssen, die hinter Verhaltens- und Handlungsweisen stehen (könnten).

Ein resilientes Team können wir vor allem anhand folgender Eigenschaften beschreiben:

- eine aktiv engagierte Gruppe, die sensibel und offen ist für Ideen, Möglichkeiten und Chancen sowie Veränderungen
- eine kooperative Gruppe, die (auch) im Umgang mit herausfordernden Situationen Flexibilität zeigt
- eine ausgeglichene, in sich stimmige Gruppe, deren Mitglieder sich auf der Grundlage von Reflexion und Feedback gegenseitig unterstützen
- eine committete Gruppe, die sich nicht abschottet und in der Lage ist, auch andere Menschen bzw. Gruppen für gemeinsame Ziele zu gewinnen und ins Boot zu holen
- eine robuste Gruppe, die ihre „Schwarmintelligenz“ nutzt, kontinuierlich aus Erfahrungen lernt und sich weiterentwickelt

Mit den folgenden vier erfahrungsbasierten Vorschlägen biete ich Denkansätze und Handlungsoptionen an, die ggf. einen Beitrag leisten, damit Ihr eigenes Team bzw. Teams in Ihrem Verantwortungsbereich mehr als nur eine Zweckgemeinschaft sind, sondern sich zu einer agilen, resilienten und damit letztlich vitalen „Mini-Organisation“ entwickeln, die in der Lage ist, nicht nur die Routinen, sondern auch unerwartete Herausforderungen zu meistern.

**Teamidentität** beschreibt die Identität des Teams innerhalb einer Struktur bzw. Organisation. Ausgangspunkt ist, dass das Team ein oder mehrere klare Ziele vor Augen hat, die nachvollziehbar dem Zweck wie auch dem Erfolg des Bereichs und der Gesamtorganisation dienen. Damit ist sowohl die Rechtfertigung für die Existenz des Teams und sein Handeln als auch die Motivation für alle Aktivitäten verbunden. Vor allem in schwierigen Kontexten und bei unerwarteten Herausforderungen sind diese Aspekte von hoher Bedeutung für den Zusammenhalt und die Performanz.

**Gemeinsame Verantwortung** für den Teamerfolg bedeutet, dass jede/r ein Gefühl der Eigenverantwortung für das Team und die anderen Teammitglieder sowie für die gemeinsamen Ziele und Ergebnisse entwickelt. Ein ausgeprägtes Verantwortungsgefühl stärkt Commitment, Engagement und Vertrauen und ist entscheidend für die Flexibilität wie auch für ein situativ angemessenes Verhalten und Handeln.

**Mentale Verantwortung** heißt, als Team die mentale Fitness aller Teammitglieder zu achten und zu fördern, sich gegenseitig zu unterstützen und sich gegenüber anderen (Personen außerhalb des eigenen Teams) in gleicher Weise zu verhalten. Insgesamt geht es um Offenheit, Vertrauen und das Verständnis, dass Wohlbefinden und mentale Fitness sowohl für die eigene Resilienz wie auch für die des Teams wichtig und für den gemeinsamen Erfolg entscheidend sind.

**Verantwortungsvolle und achtsame Führung** bedeutet, wirksame und sinnstiftende Führungsmethoden anzuwenden, um das Team bei der Bewältigung von Herausforderungen zu unterstützen. Dazu gehört vor allem, die gegenseitigen Erwartungen zu formulieren, Ressourcen (Zeit, Budget, Kompetenzen ...) zielführend einzusetzen, die Work-Private-Balance im Blick zu haben und Probleme zeitnah anzugehen und zu lösen.

Teams sind in dem, was sie tun, dann effizient und effektiv, wenn jede/r diese vier Leitgedanken akzeptiert und lebt. Jede/r darf von jeder/m im Team erwarten, dass er/sie so einen wesentlichen Teil dazu beiträgt, zur interpersonalen Resilienz beizutragen und sie zu fördern bzw. zu stärken.

Schauen wir uns im Folgenden ausgewählte Aspekte aus diesen vier Handlungsfeldern an und wie diese gefördert werden können.

## Themenfeld „Teamidentität“

Das Wissen über den Zweck und Nutzen des Teams ist die wesentliche Grundlage für den Kontext, die Aufgaben, Performanz und Ergebnisse der Zusammenarbeit. Damit einher geht einerseits eine Orientierung über die Richtung, in die das Team mit dem, was es leistet, gehen muss, und es bezieht andererseits die interne Kunden-Lieferanten-Kette und den Kontext der übergeordneten Organisation mit ein. Beides begründet auch, warum jede/r Einzelne Teil genau dieses Teams ist, damit die von den jeweiligen Stakeholdern erwarteten Ziele erfüllt und Ergebnisse sichergestellt sind.

Um es im Weiteren einfacher zu formulieren, nehmen Sie bitte an, dass Sie sich in der Rolle der Teamleitung befinden oder eine moderierende Rolle übernommen haben. Die folgende Struktur kann dabei helfen, noch mehr Klarheit und ein (besseres) Verständnis über den Zweck, Nutzen und die damit angestrebten gemeinsamen Ziele bzw. Ergebnisse zu erlangen.

(1) Denken Sie dafür über den Zweck des Teams nach. In einem Teamworkshop fordern Sie die Teammitglieder dazu auf, gleiches zu tun. Sprechen Sie anschließend im Team über die jeweiligen Wahrnehmungen resp. Ansichten und diskutieren Sie, was die gemeinsame große Idee für das Team ist. Die folgenden Fragen können Ihnen dabei helfen, nicht nur eine solche Idee, sondern auch einen gemeinsamen Konsens zu finden:

- Warum gibt es uns als Team?
- Was ist der sicht- und messbare Beitrag, den wir als Team zum Zweck der Organisation leisten?
- Was würde unserer Abteilung / unserer Organisation fehlen, wenn es unser Team nicht gäbe?
- Was rechtfertigt die Existenz unseres Teams und die dazugehörigen Investitionen?
- Was wäre ein Leitsatz oder ein Markenzeichen, mit dem wir allen um uns herum deutlich machen (können), was unser Team ist?

(2) Um die Identität des Teams und Ihre Identität innerhalb des Teams aufzubauen: Sprechen Sie mit den Teammitgliedern darüber, warum jede/r einzelne Teil dieses Teams ist. Sprechen Sie im Team über die Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen im Team und deren Bedeutung für das Team.

(3) Durch die Frage an jede/n einzelnen „Was wollen Sie als Mitglied dieses Teams erreichen?“ klären Sie das persönliche Interesse am Team. Das Verständnis von Eigeninteressen hilft dabei, sich gegenseitig zu unterstützen, um das zu erreichen, was einerseits jede/r für sich will und andererseits was alle gemeinsam wollen. Sobald Transparenz darüber besteht, was der/die einzelne im Team erreichen will, baut sich Vertrauen auf, weil niemand mehr über die Motivation der anderen rätseln muss. So entwickelt sich eine die Resilienz fördernde Beziehung.

## Themenfeld „Ethik & Werte“

Ethik ist der moralische Einfluss auf die Einstellung, Haltung und das Handeln des Teams bei der Entscheidungsfindung. Ethik bedeutet auch Transparenz im Denken, Verhalten und Handeln, damit andere die Relevanz und den Nutzen der Entscheidungen und Handlungen des Teams beurteilen können. Insofern erfordert eine (auch) auf Ethik basierende Teamarbeit eine offene und von Vertrauen geprägte Kommunikation, eine gemeinsame Entscheidungsfindung, Zusammenarbeit, Selbstmanagement und Verantwortlichkeit. Dafür braucht es entsprechende Verhaltensweisen.

Denn Teamarbeit funktioniert besser, wenn alle im Team gemeinsame Werte und eine weitestgehend geteilte Arbeitsethik haben.

Wenn wir die grundlegenden Ideen der verschiedenen Ansätze der Ethik verstehen, sind wir eher in der Lage, ganzheitliche Entscheidungen zu treffen. Die Einteilung der ethischen Theorien anhand ihrer drei Ansätze – Tugendethik, konsequentialistische (oder teleologische) Ethik, deontologische (oder pflichtbezogene) Ethik – ist dabei durchaus hilfreich, um Ethik zu verstehen, wenngleich jeder Ansatz eine andere Möglichkeit des Verstehens anbietet. Jeder dieser drei Ansätze ist zwar auch für sich allein wichtig, aber ohne die anderen beiden unzureichend. In den meisten Fällen müssen alle drei Ansätze in Betracht gezogen werden, um die beste Entscheidung treffen zu können.

- **Kernfrage der Tugendethik: Wie leben wir?**

Schlüsselfragen für den/die einzelne/n und das Team: Was für eine Art von Team möchten wir sein? Welche Tugenden bringen uns diesem Ziel näher? Welche Angewohnheiten hindern uns daran, es zu erreichen? Ist unser Verhalten dazu geeignet, moralisch gut zu sein?

- **Kernfrage der konsequentialistische Ethik: Ist es gut?**

Schlüsselfragen für den/die einzelne/n und das Team: Welchen Einfluss hat mein Verhalten auf die Welt? Tue ich durch mein Verhalten eher etwas Gutes oder eher etwas Schlechtes? Macht mein Verhalten die Welt zu einem besseren Ort?

- **Kernfrage der deontologische Ethik: Ist es richtig?**

Schlüsselfragen für den/die einzelne/n und das Team: Was sagen uns unsere ethischen Prinzipien, was wir tun sollen? Was verlangt die Vernunft in Bezug auf unseren Umgang miteinander? Welche Pflichten haben wir? Wie entscheiden wir bei widersprüchlichen Pflichten?

### **Themenfeld „Gemeinsame Verantwortung“**

Verantwortung bedeutet Pflicht, Verpflichtung und persönliches Verantwortungsgefühl. Sie wird uns von anderen übertragen oder von uns willentlich übernommen für unser Verhalten, Handeln und die daraus erwachsenden Konsequenzen. Das bedeutet vor allem, sich verantwortlich zu fühlen. Denn dieses Gefühl hat Einfluss darauf, detaillierter, intensiver und kritischer über das nachzudenken, was wir selbst oder in unserem Kontext als Team machen oder veranlassen (wollen).

Es gibt einige Aspekte, die uns dabei helfen (können), als Team Verantwortung zu übernehmen:

- **Geteilte Verantwortung**

Verantwortung zu teilen bedeutet, dass jede/r auf jede/n im Team sensibel reagiert und achtsam auf das ist, was geschieht, um bei Bedarf unaufgefordert dort zu unterstützen, wo Not am Mann / an der Frau ist.

- **Aufrichtigkeit**

Aufrichtigkeit erfordert, offen und ggf. auch kontrovers miteinander zu kommunizieren, ohne Angst vor unangenehmen Konsequenzen haben zu müssen.

- **Unabhängigkeit im Denken**

Unabhängigkeit im Denken ist mit der Erwartung verbunden, dass jedes Teammitglied Themen selbst durchdenkt, sich eine eigene Meinung bildet und nicht einfach nur der Meinung anderer folgt.

- **Kontinuierliches Lernen**

Kontinuierliches Lernen geht vor allem mit dem einher, was das Team tut. Die Schritte zum Ergebnis und das Ergebnis selbst werden reflektiert, um zu lernen, was man in Zukunft wie (noch) besser machen kann. Dies verbreitert die Handlungsoptionen des Teams, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern und schafft ein entsprechendes Vertrauen.

- **Führung**

Führung entsteht quasi von selbst, da in einem echten Team jede/r nach Möglichkeiten sucht, gemeinsam noch erfolgreicher zu werden bzw. zu sein. Dabei wartet idealerweise der/die Einzelne nicht darauf, dass jemand anderes handelt, sondern wird selbst im Sinne und im Namen des Teams aktiv.

### **Themenfeld „Mentale Verantwortung“**

Mentale Verantwortung heißt einerseits, Verantwortung für sich selbst und für die eigene mentale Fitness zu übernehmen und andererseits, sicherzustellen, dass andere mental fit bleiben. Wenn sich jede/r im Team mental gut fühlt, dann ist es sehr wahrscheinlich, dass Herausforderungen und Schwierigkeiten gemeistert werden können. Da unser Fokus auf dem Team als Ganzes liegt, ist die zentrale Frage die nach der Stärkung der mentalen Fitness der Teammitglieder. Dies geschieht durch intelligente Verhaltensweisen – also Verhaltensweisen, die das Risiko begrenzen, stressauslösende Ereignisse und Verhaltensweisen zu verursachen und die Menschen dazu bringen können, sich mental fit zu fühlen.

Intelligente Verhaltensweisen sind insbesondere

- **Achtsamkeit**

Achtsamkeit bedeutet, dem Gegenüber Aufmerksamkeit zu schenken. Dies zeigt sich vor allem darin, inwieweit wir uns auf das konzentrieren, was das Gegenüber sagt, wie es sich ausdrückt und verhält. Insofern erfordert Achtsamkeit eine ständige Interpretation des Gegenübers in Bezug auf das, was er/sie verbal und non-verbal kommuniziert einerseits und was sie (eigentlich) meint andererseits. Die Qualität unserer Interpretation hängt davon ab, ob und welche Hinweise wir aus der Wahrnehmung aufnehmen wollen oder können.

- **Positive Grundhaltung**

Unsere Einstellung zeigt sich in der Haltung, die wir gegenüber einem Menschen, einer Situation oder einem Ereignis einnehmen und zeigen. Emotional intelligentes Verhalten braucht eine grundsätzlich positive Einstellung zu Menschen, die wesentlich von einer Neugier auf und einer Zuwendung zu Menschen wie auch von einer wertschätzenden Grundhaltung bestimmt werden. Es geht darum, andere zu verstehen, Einfühlungsvermögen und Mitgefühl zu zeigen sowie bei Bedarf hilfsbereit und wohlwollend zu sein.

- **Mentale Flexibilität**

Mentale Flexibilität setzt Aufmerksamkeit für andere und in Situationen voraus. Dafür braucht es Neugier, die Offenheit, mehr als nur eine Antwort für eine Problemlösung in Betracht zu ziehen und die Agilität, proaktiv und flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen zuzugehen.

- **Humor**

Bei Humor geht es zum einen darum, Unzulänglichkeiten, alltäglichen Schwierigkeiten und Missgeschicken mit heiterer Gelassenheit zu begegnen und zum anderen darum, bei anderen eine positive Emotion auszulösen, bspw. ein Lächeln. Lächeln und Stress sind unvereinbar. Wenn wir andere dazu bringen können, zu lächeln, verhindern wir, dass sie gleichzeitig Stress erleben und tragen zu deren mentaler Fitness bei.

- **Zuverlässigkeit**

Zuverlässigkeit hängt vor allem von Vertrauen und Zutrauen ab – dem eigenen wie auch dem des Gegenübers. Zuverlässigkeit entsteht durch Konsequenz in Zusagen, Verhalten und Handeln. Dabei muss das Gegenüber erkennen können, wofür man steht.

- **Ermütigung**

Ermütigung bedeutet, den/die andere/n zu inspirieren, selbst aktiv zu werden, etwas zu tun und dabei mutig(er) zu werden. Damit geben wir anderen einen Ansporn, etwas zu tun, was er/sie vielleicht aus Mangel an Selbstvertrauen bisher ignoriert, vertagt oder verdrängt hat.

- **Konfliktlösung**

Konflikte treten auch in Situationen auf, die normalerweise harmonisch sind. Weil Konflikte Fokus und Konzentration beeinträchtigen (können), verursachen sie mentalen Stress und reduzieren die Performance. Deshalb müssen sie sofort angesprochen und möglichst schnell gelöst werden, damit weder wir selbst noch die erwarteten Ergebnisse unserer Arbeit Schaden nehmen.

- **Kontinuierliches Lernen**

Immer wieder zu lernen bedeutet vor allem Wissensdurst und den Spaß daran, Neues zu lernen und auszuprobieren. Solche Menschen und Teams geben sich nicht mit dem Status quo zufrieden, sondern hinterfragen Selbstverständlichkeiten und Routinen und suchen nach besseren Lösungen.

- **Effizienz**

Effizienz wird vor allem bestimmt durch die Bereitschaft und die Fähigkeit, Informationen aus dem Umfeld schnell zu erfassen und zu bewerten, auf diese Informationen angemessen schnell und zielgerichtet zu reagieren und aus den dabei gewonnenen Erfahrungen Handlungsoptionen abzuleiten.

Mehr zu dem Themenfeld und den hier verwendeten Quellen siehe u.a.

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

[Unkrig, E. \(2022\). Mentale Stärke im Beruf. Springer](#)

