

Abschlussarbeit

Systemische Coaching Ausbildung

bei InKonstellation

Resiliente Teams – Was macht Teams stark?

von Simone Richert

eingereicht im Mai 2023

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Resilienz – eine Definition.....	3
3. Resilienzfaktoren: Das Modell „7 Schlüssel der Resilienz“	4
4. Resilienz in Organisationen und Teams	5
4.1 Merkmale resilienter Teams.....	6
4.2 Die sieben Resilienzfaktoren für mehr Teamresilienz.....	7
4.3 Die Teamresilienz-Pyramide	8
4.4 Teamresilienz-Modell „Das Team-Rad“	10
5. Fazit.....	12
Literaturverzeichnis.....	13
Abbildungsverzeichnis.....	14

1. Einleitung

Warum können manche Menschen mit herausfordernden Situationen oder Phasen wie zum Beispiel einer hohen Arbeitsbelastung oder privaten Schicksalsschlägen besser umgehen können als andere? Und warum kommen sie zum Teil sogar gestärkt aus diesen Phasen heraus? Die dahintersteckende Fähigkeit wird als Resilienz bezeichnet. Menschen mit einer hohen Resilienz sind besonders widerstandsfähig und somit in der Lage, trotz widriger Umstände ein selbstbestimmtes Leben führen. Studien und Forschungsergebnisse zeigen, dass es sich bei Resilienz nicht um eine angeborene Fähigkeit handelt, sondern diese trainierbar ist.

Auch wenn der Begriff der Resilienz zunächst oft im Zusammenhang mit Einzelpersonen genannt wird – die Kompetenz ist auch auf Teams und Organisationen übertragbar. Es stellt somit ein relevantes Thema insbesondere auch für die Berufswelt dar. Denn nicht nur Einzelpersonen sind Stress und herausfordernden Phasen ausgesetzt, sondern auch Teams und ihre Organisationen. Sie sind im Umgang mit solchen Situationen unterschiedlich gut aufgestellt und können sich genauso wie Individuen entwickeln, um resilienter zu werden.

Um den Themenkomplex der „Teamresilienz“ näher zu beleuchten, werden in der vorliegenden Abschlussarbeit nach einer kurzen Einführung in die Themen „Resilienz“ und „Resilienzfaktoren“ einige Modelle vorgestellt, anhand derer sich erläutern lässt, was Teams resilient, also stark und widerstandsfähig macht. Diese Modelle bieten außerdem Ansätze, wie die Teamresilienz, beispielsweise im Rahmen von Team-Coachings, weiterentwickelt werden kann.

2. Resilienz – eine Definition

Was verbirgt sich hinter Resilienz? Der Begriff Resilienz hat seinen Ursprung im lateinischen Wort „resilire = abprallen, zurückspringen“ und steht für die „psychische Widerstandskraft“ sowie die „Fähigkeit, schwierige Lebenssituationen ohne anhaltende Beeinträchtigung zu überstehen“ (Duden, 2023). Laut dem Mainzer Leibniz-Institut für Resilienzforschung wird psychologische Resilienz als „Ergebnis [...] einer guten psychischen Gesundheit trotz Belastungen, also als die Aufrechterhaltung oder rasche Wiederherstellung der psychischen Gesundheit während und nach schwierigen Lebensphasen“ bezeichnet. Sie ist kein „festes Charaktermerkmal“. Vielmehr wirkten verschiedene Faktoren („Resilienzfaktoren“) positiv auf die Widerstandskraft des Menschen (vgl. (Leibniz-Institut für Resilienzforschung (LIR) gGmbH, 2023)).

Dass sich verschiedene Faktoren auf Resilienz auswirken und dass Resilienz veränderbar ist, zeigt bereits eine ältere bekannte Studie der Resilienzforschung, die hier beispielhaft erwähnt werden soll. Es handelt sich hierbei um die Kauai-Studie von Emmy Werner. Die amerikanische Psychologin beobachtete im Rahmen ihrer Studie über 40 Jahre lang die Entwicklung von knapp 700 Kindern des Geburtsjahrgangs 1955 auf der hawaiianischen Insel Kauai. 30 Prozent der Kinder wuchs unter sehr schwierigen Umständen, wie zum Beispiel Armut, psychischer Erkrankung der Eltern oder anderer familiärer Belastungen auf. Trotzdem entwickelte sich ein Drittel dieser 30 Prozent sehr positiv und schaffte es, im Erwachsenenalter ein

zufriedenstellendes Leben zu führen. Die benachteiligenden Strukturen, in die die Kinder hineingeboren worden waren, führten demnach nicht zwangsläufig zu einer negativen Entwicklung. Werner führte dies auf sogenannte Schutzfaktoren zurück, die für diese Kinder im Sinne einer positiven Entwicklung ausschlaggebend waren. Die Schutzfaktoren sind dabei individuell und sozialer Natur, wie Werner herausfand: Positiv wirkte sich zum Beispiel eine enge Beziehung zu mindestens einer Person außerhalb der eigenen Familie, die als Vorbild angesehen wurde, aus. Auch eine Bezugsperson innerhalb der eigenen Familie, zu der eine enge Bindung aufgebaut werden konnte, wirkte förderlich. Des Weiteren zeigten Kinder mit einer positiven Entwicklung einen eher ruhigen, offenen und positiven Charakter auf. Außerdem wurden sie während ihrer Kindheit, beispielsweise durch die Übernahme von Verantwortung, gefordert. (vgl. (Huber, 2019, S. 4-5) sowie (Kuss, 2004))

Ein weiteres Ergebnis der Studie ist, dass sich einige der Kinder, die im Kindesalter nicht resilient waren, als Erwachsene Resilienz aufzeigten. Werner schlussfolgerte daraus, dass Resilienz erlernbar und persönliche Entwicklung als dynamischer Prozess zu verstehen ist. (vgl. (Huber, 2019, S. 4-5) sowie (Kuss, 2004)) Dies wird durch aktuelle Aussagen von Resilienzforschern bestätigt. Donya Gilan, Leiterin der Resilienz-Ambulanz am Mainzer Leibniz-Institut für Resilienzforschung, sagt: „Resilienz ist formbar. [...] Viele glauben nicht daran, dass sie etwas ändern können, sie fühlen sich erschöpft und hilflos. Wir zeigen ihnen, dass sie Tiefpunkte überwinden und neue Kraft entwickeln können – wenn sie an sich arbeiten und aktiv werden.“ (Minner, 2023) In der Resilienz-Ambulanz werden von Psychologen entwickelte Workshops und Coachings angeboten, in denen Teilnehmende lernen, wie sie ihre psychische Widerstandsfähigkeit verbessern und dadurch insgesamt ihre Lebensqualität steigern können.

Was also wirkt sich positiv auf die seelische Widerstandskraft aus? Und was ist trainierbar?

3. Resilienzfaktoren: Das Modell „7 Schlüssel der Resilienz“

In Forschung und Literatur lässt sich eine ganze Reihe von Modellen finden, die sich mit Resilienzfaktoren, also Faktoren, die positiv auf die Widerstandskraft des jeweiligen Menschen einzahlen, befassen. Anhand dieser Modelle kann Resilienz, beispielsweise im Rahmen von Coachings, gezielt trainiert werden, indem die einzelnen Faktoren gestärkt werden.

Stellt man die Modelle einander gegenüber, fällt auf, dass sich die in den Modellen aufgeführten Faktoren, wie z.B. eine positive oder optimistische Grundeinstellung, gute persönliche Beziehungen, Selbstwirksamkeit und Lösungsorientierung, ähneln oder wiederholen. Resilienz-Trainer und Leiter der Resilienz Akademie Sebastian Mauritz unterteilt die wesentlichen Faktoren in vier Kategorien. Diese nennt er die „vier Stützpfeiler“ (vgl. (Mauritz, 2023)):

1. **Interaktionale Fähigkeiten:** Menschliche Nähe und Zusammenhalt
2. **Kognitive Fähigkeiten:** eine Form der Zukunftsorientierung, überwiegend mit dem Fokus auf Lösungen
3. **Emotionale Stabilität:** gesunder Optimismus

4. Selbstwirksamkeit bzw. Selbstbewusstsein

Sie geben einen guten Überblick über das, was für Resilienz bzw. die Entwicklung dieser essentiell zu sein scheint.

Ein Modell, welches einen etwas detaillierteren Aufschluss über Faktoren für die Ausbildung von Resilienz gibt und welches in der hier vorliegenden Arbeit beispielhaft vorgestellt werden soll, ist das Modell „Die sieben Resilienz-Schlüssel“. Es findet häufig Anwendung in Zusammenhang mit Resilienzcoaching und auch die vier Stützpfiler werden über die aufgeführten Resilienz-Schlüssel abgedeckt:

Die sieben Resilienz-Schlüssel

1. Akzeptanz: annehmen, was ist
2. Optimismus: darauf vertrauen, dass es besser wird
3. Selbstwirksamkeit: von seinen Kompetenzen überzeugt sein und Einfluss nehmen
4. Eigenverantwortung: für eigene Entscheidungen Verantwortung übernehmen anstatt einen Schuldigen zu suchen
5. Netzwerkorientierung: Kontakte pflegen und sich bei Herausforderungen Unterstützung holen
6. Lösungsorientierung: die Dinge aktiv angehen und sich auf gut Funktionierendes konzentrieren
7. Zukunftsorientierung: die Zukunft planen und auf Ziele hinarbeiten

Abbildung 1: „Die sieben Resilienz-Schlüssel“; eigene Darstellung in Anlehnung an Prof. Dr. Heller, 2017

Resilienz-Coachin Prof. Dr. Heller arbeitet zum Beispiel mit diesem Modell. Ihrer Ansicht nach sind alle sieben Schlüssel von der Wertigkeit her gleich wichtig. Im Zusammenspiel können sie eine positive Wechselwirkung erzeugen. Die Schlüssel sind abhängig von Erfahrung, Persönlichkeit, Erziehung unterschiedlich stark ausgeprägt und stellen, wie bereits oben erwähnt, keine festen Charaktereigenschaften dar. Sie können durch spezielle Übungen trainiert werden. Im Rahmen von Coachings werden beispielsweise individuelle Stärken und Ressourcen, die auf den jeweiligen Resilienz-Schlüssel einzahlen, identifiziert. Daraus werden Handlungsstrategien entwickelt, die im beruflichen und/oder privaten Alltag angewendet werden können. So wird der jeweilige Resilienz-Schlüssel gestärkt und insgesamt eine höhere seelische Widerstandsfähigkeit bei dem Coachee erwirkt. (vgl. (Prof. Dr. Heller, 2017))

4. Resilienz in Organisationen und Teams

Ähnlich wie Einzelpersonen sind auch Unternehmen und Organisationen sowie ihre Teams¹ unterschiedlich gut aufgestellt, um mit Herausforderungen und Phasen hoher Belastung oder

¹ In diesem Zusammenhang wird unter dem Begriff Team eine Gruppe von Personen verstanden, die an der Erreichung eines gemeinsamen Ziels arbeitet. Es kann zum Beispiel ein Projektteam sein, das lediglich für einen gewissen Zeitraum zusammenarbeitet oder aber auch ein dauerhaft bestehendes Team, beispielsweise als Untereinheit einer Abteilung.

Unsicherheit umzugehen. Ein möglichst flexibler und souveräner Umgang damit sowie die Fähigkeit, als Team oder Organisation gestärkt aus solchen Phasen herauszugehen, steht für eine hohe organisationale bzw. eine hohe Teamresilienz und kann als wichtige Kompetenz moderner Organisationen und Teams bezeichnet werden. Resiliente Teams sind leistungs- und widerstandsfähiger und arbeiten effizient und erfolgreich zusammen, auch in kritischen Zeiten. (vgl. (Prof. Dr. Heller, 2017)

Da sich Organisationen und Teams aus mehreren Einzelpersonen zusammensetzen, geht es bei organisationaler bzw. Teamresilienz vor allem um das „Wie“ der Zusammenarbeit sowie um die Rahmenbedingungen, unter denen diese erfolgt. Ähnlich wie bei Einzelpersonen lässt sich auch die Resilienz von Teams und Organisationen trainieren und fördern. Dabei ist wichtig im Hinterkopf zu behalten, dass organisationale bzw. Teamresilienz nicht gleichbedeutend mit der Summe der Resilienz einzelner Teammitglieder ist, sondern für eine eigene, teamindividuelle Widerstandskraft steht. (vgl. (Resilienz Zentrum Schweiz GmbH, 2023))

Was also macht starke Teams aus und welche Ansätze zur Teamentwicklung gibt es? Auf diese Fragen soll in den folgenden Kapiteln eingegangen werden.²

4.1 Merkmale resilienter Teams

Sie sind Führungskraft oder Mitglied eines Teams und fragen sich, ob Ihr Team resilient ist? Die folgende Aufstellung unterschiedlicher Verhaltensweisen und Merkmale, die das Coachingzentrum Heidelberg auf seiner Homepage veröffentlicht hat, kann ein erster Ansatz sein, um herauszufinden, wie es um die Resilienz des Teams bestellt ist:

Merkmale hoher Teamresilienz	Merkmale mangelnder Teamresilienz
<p>Resiliente Teams</p> <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	<p>Teams mit wenig Resilienz</p> <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

² In der vorliegenden Arbeit wird vereinfachend auf Teamresilienz Bezug genommen.

<ul style="list-style-type: none">• 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 häufig auch untereinander in Konflikten 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
--	--

Abbildung 2: „Merkmale von Teamresilienz“; eigene Darstellung in Anlehnung an solutio plus – Coachingzentrum Heidelberg, 2023

Die meisten der aufgeführten Merkmale zielen auf die Zusammenarbeit, die Kommunikation und den Zusammenhalt des Teams ab. Aber auch Aspekte wie Selbstwirksamkeit und Lösungsorientierung lassen sich analog zu den Resilienzfaktoren (oder Resilienz-Schlüsseln) bei Einzelpersonen wiederfinden. Die Merkmale geben Anhaltspunkte, auf welche Aspekte es bei Teamresilienz ankommt. (vgl. (solutio plus - Coachingzentrum Heidelberg, 2023)

4.2 Die sieben Resilienzfaktoren für mehr Teamresilienz

Anknüpfend an die Merkmale von Teamresilienz soll hier das Modell der sieben Resilienzfaktoren für Teams vorgestellt werden. Es ähnelt stark dem weiter oben erwähnten Modell „Die sieben Resilienz-Schlüssel“:

<p>Die sieben Resilienzfaktoren für Teams:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Akzeptanz: annehmen, was ist2. Optimismus: Zuversicht, die Herausforderungen meistern zu können3. Selbstwirksamkeit: von seinen Kompetenzen überzeugt sein und Einfluss nehmen4. Gestalter-Haltung: Fokussierung auf eigene Handlungsmöglichkeiten statt „Opfer-Haltung“5. Verbundenheit: Zusammenhalt und Wir-Gefühl im Team aufbauen6. Lösungsorientierung: Fokus auf Ressourcen, Stärken, Handlungsmöglichkeiten und Fortschritte lenken7. Zukunftsorientierung: den Blick nach vorne richten und auf Ziele hinarbeiten

Abbildung 3: „Die sieben Resilienzfaktoren für mehr Team-Resilienz“; eigene Darstellung in Anlehnung an solutio plus – Coaching Zentrum Heidelberg, 2020-2022

Das Modell der „sieben Resilienzfaktoren für mehr Team-Resilienz“ benennt Haltungen und Einstellungen, die resiliente Teams auszeichnet und zeigt, sofern gering ausgeprägt, das Entwicklungspotenzial des jeweiligen Teams auf. In spezifischen Teamentwicklungsmaßnahmen lässt sich hier ansetzen und die Resilienz des Teams stärken.

Wird beispielsweise in einem Team viel „gejammert“ und häufig darüber geredet, wie schlimm oder anstrengend die Arbeitsumstände aktuell sind, kann schnell eine negative Gruppendynamik entstehen. Das Team begibt sich dann in die sogenannte „Opferrolle“ und

verschließt die Augen vor den eigenen Gestaltungsmöglichkeiten. Um den Fokus mehr in Richtung Lösungsorientierung und Gestalter-Haltung zu lenken, kann es als erster Ansatz hilfreich sein, in Teammeetings lösungsorientierte Fragen zu platzieren: „Welche Optionen haben wir, die Situation zu ändern?“, „Was können wir anders machen oder mal ausprobieren?“, „Was haben wir in anderen Projekten in ähnlich verfahrenen Situationen gemacht?“ (vgl. (solutio plus - Coachingzentrum Heidelberg, 2020-2022))

Eigene Erfahrungen zeigen, dass diese Art von Fragen teilweise einen ganz neuen Lösungsraum eröffnet und sich aufgrund des neuen Blickwinkels auf die Herausforderung die Stimmung im Team deutlich verändern kann. Neue Optionen oder bereits gemeinsam erzielte Erfolge rücken in den Vordergrund, wodurch die Faktoren Lösungsorientierung, Gestalter-Haltung und Selbstwirksamkeit gestärkt werden. Die Teamresilienz kann wachsen.

Als weiteres Beispiel soll der Aspekt der Verbundenheit erläutert werden. Dass Herausforderungen und schwierige Phasen in Gemeinschaft leichter zu meistern sind, hat vermutlich jeder schon erfahren. Deshalb ist es wichtig, Zusammenhalt und Wir-Gefühl im Team zu stärken. Durch die Förderung von Austausch und Kommunikation innerhalb des Teams sowie gemeinsame Erlebnisse entsteht Verbundenheit, ein Gefühl, das die Resilienz des Teams stärkt. (vgl. (solutio plus - Coachingzentrum Heidelberg, 2020-2022))

Auch einen Blick auf die Kompetenzen und Stärken des eigenen Teams zu werfen, hilft. Beispielsweise kann im Rahmen eines Workshops die Frage bearbeitet werden, welche herausfordernden Phasen und Situationen das Team bereits gemeistert hat und welche Kompetenzen und Eigenschaften des Teams hierfür hilfreich waren. Sich der eigenen Stärken bewusst und von diesen und der eigenen Wirksamkeit überzeugt zu sein, erleichtert es, diese zielführend und wirkungsvoll einzusetzen und Herausforderungen als Team selbstbewusst gegenüberzutreten. (vgl. (solutio plus - Coachingzentrum Heidelberg, 2020-2022) sowie (Prof. Dr. Heller, 2017))

4.3 Die Teamresilienz-Pyramide

Ein weiteres Modell, das aufzeigt, was resiliente Teams ausmacht und somit Anhaltspunkte liefert, wie Resilienz im Team aufgebaut und gestärkt werden kann, stellt die von den Leitern des Coachingzentrums Heidelberg Dr. Michael Ullmann und Petra Weber entwickelte Teamresilienz-Pyramide dar:

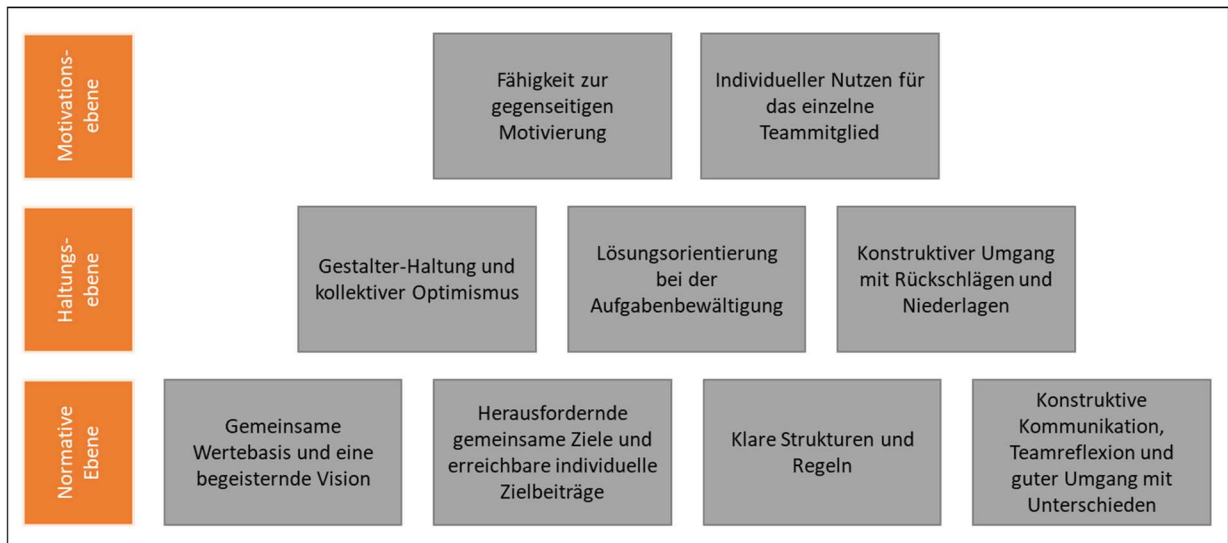


Abbildung 4: „Teamresilienz-Pyramide“; eigene Darstellung in Anlehnung an solutio plus – Coachingzentrum Heidelberg, 2023

Die grauen Kästchen stehen für die Bestandteile bzw. Kompetenzen resilienter Teams. Diese sind zum Teil deckungsgleich mit den in den vorherigen Modellen aufgeführten Eigenschaften (z.B. Lösungsorientierung, Gestalter-Haltung, Optimismus). Hinzu kommen ergänzende Aspekte wie eine gemeinsame Wertebasis und eine begeisternde Vision oder auch die Fähigkeit zur gegenseitigen Motivierung, welche laut Ullmann/Weber die Teamresilienz stärken.

Im Modell werden die Kompetenzen in drei unterschiedliche Ebenen aufgeteilt:

- Die **normative Ebene** ermöglicht das Entstehen von Teamresilienz. Sie stellt die Basis dar und sorgt für Resilienz-fördernde Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel Klarheit bei Strukturen und Regeln, eine gemeinsame Wertebasis, ein gemeinsames, erreichbares Ziel sowie konstruktive Kommunikation und die generelle Bereitschaft, sich als Team zu entwickeln.
- Die **Haltungsebene** führt Haltungen und Einstellungen auf, die sich positiv auf die Resilienz des jeweiligen Teams auswirken. Die hier genannten Aspekte, wie beispielsweise Gestalter-Haltung, Optimismus und Lösungsorientierung decken sich mit denen der zuvor genannten „sieben Resilienzfaktoren“. Je stärker diese ausgeprägt sind, desto höher ist die Teamresilienz. Darüber hinaus gibt laut Ullmann/Weber auch der Umgang mit Rückschlägen und Niederlagen Auskunft darüber, wie stark die Teamresilienz ausgeprägt ist: ein souveräner und konstruktiver Umgang zeugt von hoher Teamresilienz. Insgesamt zeigt diese Ebene auf, wie es um die Einstellungen, Kultur und das Klima des jeweiligen Teams bestellt ist.
- Die **Motivationsebene** zeigt auf, wie sehr die Motivationsfaktoren der einzelnen Teammitglieder ausgeprägt sind oder diese aktiviert werden. Eine intrinsische Motivation, zum Beispiel aufgrund des Projektziels, sorgt zunächst einmal für engagierte Mitarbeit und ausgeprägte Leistungsstärke. Um die Motivation konstant aufrecht zu erhalten, ist ein gutes Teamklima wichtig. In einem förderlichen Teamklima wird zum Beispiel die Arbeitsleistung ohne Neid und Missgunst anerkannt,

wertgeschätzt und den Teammitgliedern im Bedarfsfall Rückhalt geboten. So motiviert sich das Team immer wieder gegenseitig. Ein weiterer Aspekt ist der des individuellen Nutzens für das Teammitglied. Ist dieser neben dem Mehrwert aus der Gemeinschaftsarbeit für den Einzelnen deutlich erkennbar und wird die individuelle Arbeitsleistung, beispielsweise durch die Teamleitung, gewürdigt, sorgt dies laut Ullmann/Weber ebenfalls für eine hohe Motivation. Somit hat diese Ebene eine große Auswirkung auf das Gesamtklima und die Arbeitsleistung des Teams.

(vgl. (solutio plus - Coachingzentrum Heidelberg, 2023))

Das Modell bietet einen umfassenden Blick auf Faktoren, die sich positiv auf Teamresilienz auswirken. Dabei schließt es auch grundlegende Faktoren für erfolgreiche Teamarbeit wie zum Beispiel konstruktive Kommunikation, gemeinsame Ziele und Teamreflexion ein. Somit bietet es im Vergleich zum vorherigen Modell „Die sieben Resilienzfaktoren“ einen ganzheitlicheren Ansatz, die Teamarbeit zu evaluieren und zu entwickeln.

4.4 Teamresilienz-Modell „Das Team-Rad“

Informationen zu Teamresilienz stellt auch das Resilienz Zentrum Schweiz auf seiner Homepage zur Verfügung. Auf Basis von Studien und eigenen Erfahrungen gibt es an, dass besonders die folgenden Faktoren positiv auf Teamresilienz wirken:

- positive Beziehungen im Team
- eine ausgeprägte Lernkultur
- offene Kommunikation
- das Vorhandensein von Vertrauen und psychologischer Sicherheit
- klare Strukturen, Ziele und Rollen
- Sinn- und Zielbewusstsein

Wie in der zuvor vorgestellten Resilienz-Pyramide finden sich auch hier grundlegende Voraussetzungen erfolgreicher Teamarbeit, beispielsweise offene Kommunikation und das Vorhandensein von Vertrauen, wieder. Ergänzend hinzugekommen sind die Faktoren ausgeprägte Lernkultur und Sinnbewusstsein.

Die genannten Punkte finden Einfluss im vom Schweizer Resilienz Zentrum vorgestellten Teamresilienz-Modell „Team-Rad“:

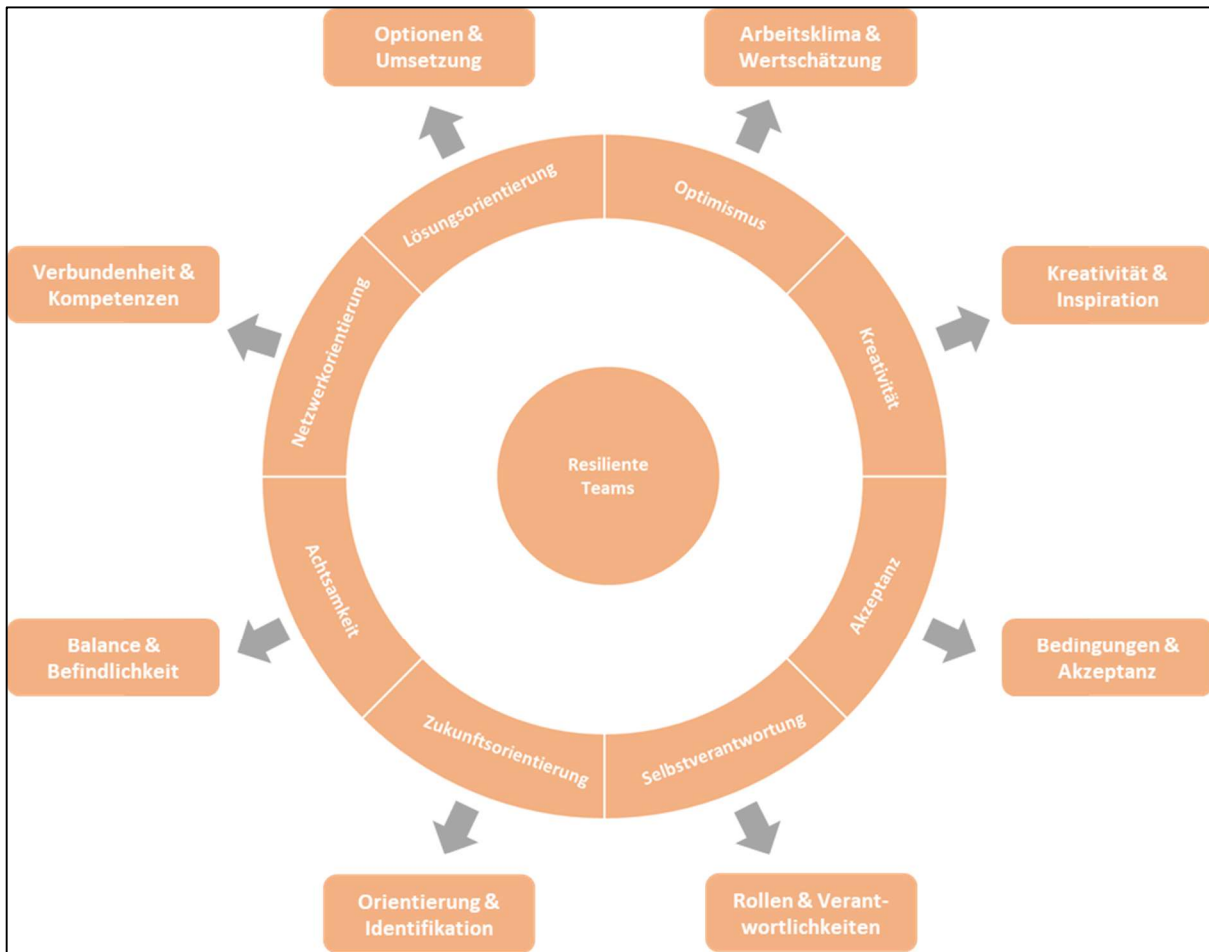


Abbildung 5: „Das Team-Rad“; eigene Darstellung in Anlehnung an Resilienz Zentrum Schweiz GmbH, 2023

Das Rad stellt die Kompetenzen resilienter Teams dar, so zum Beispiel Netzwerkorientierung, Selbstverantwortung, Zukunftsorientierung. In den außen liegenden Kästchen werden die Eigenschaften resilienter Teams als Folge der jeweiligen Kompetenzen, beispielsweise Verbundenheit & Kompetenzen, Rollen & Verantwortlichkeiten, Orientierung & Identifikation, aufgezeigt. (vgl. (Resilienz Zentrum Schweiz GmbH, 2023))

Im Vergleich zu den bislang in dieser Arbeit vorgestellten Modellen finden sich einige interessante Ergänzungen in Bezug auf Teamresilienz-fördernde Faktoren. So werden zum Beispiel im Team-Rad die Kompetenzen Achtsamkeit und Kreativität aufgeführt und als Eigenschaften Balance & Befindlichkeit sowie Kreativität & Inspiration.

Auch dieses Modell kann ein hilfreicher Ansatz sein, im Rahmen von Team-Workshops die Ausgangsbasis des jeweiligen Teams in Bezug auf Resilienz zu ermitteln, Entwicklungsfelder und -ziele zu bestimmen und entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Einzelne Kompetenzen können beispielsweise durch das Stellen lösungsorientierter Fragen bearbeitet werden. Fragen wie „Wann haben wir als Team zuletzt etwas Neues ausprobiert und was hat gut funktioniert?“, „Gibt es Teams in ähnlichen Situationen, mit denen wir uns austauschen können?“, „Welche Kreativitätstechniken gibt es und welche könnten wir davon nutzen?“ eröffnen Raum für Neues und können die Resilienz-Eigenschaft Kreativität und Inspiration stärken.

5. Fazit

Nach eingehender Recherche der Thematik sowie der in der vorliegenden Arbeit vorgestellten Modelle sind zwei Erkenntnisse wesentlich, die hier abschließend dargestellt werden sollen:

Die Faktoren, die sich positiv auf Teamresilienz auswirken, ähneln sehr den Resilienzfaktoren von Einzelpersonen (vgl. „Die sieben Resilienz-Schlüssel“ und „Die sieben Resilienzfaktoren für Teams“). Um die Entwicklung einer Team-individuellen Resilienz zu ermöglichen, sind jedoch zusätzlich bestimmte Grundvoraussetzungen unerlässlich, nämlich die erfolgreicher Teamarbeit. Erwähnenswert sind hier zum Beispiel klare Strukturen und Verantwortlichkeiten im Team, eine konstruktive Kommunikation sowie ein vertrauensvoller und wertschätzender Umgang miteinander. Zusätzlich zu den Resilienz-Schlüsseln/-Faktoren kommt es also auch auf die Rahmenbedingungen an, in denen sich das Team bewegt. Ergänzend hierzu passt auch die folgende Aussage des Resilienz Zentrums Schweiz: „Um Teams stark zu machen, ist jedes Teammitglied gefragt, sowie Führungskräfte gefordert, die passenden Rahmenbedingungen für den Aufbau von Teamresilienz zu schaffen.“ (Resilienz Zentrum Schweiz GmbH, 2023)

Zum anderen ist während der Bearbeitung des Themas das Bewusstsein gereift, wie wichtig es für Teams (bzw. darüber hinausgehend ganze Organisationen) ist, sich dem Thema Teamresilienz zu widmen und den Fokus auf eine entsprechende Entwicklung zu legen. In diesem Bereich scheint ein großes Potenzial in Bezug auf die Zukunftsfähigkeit von Teams (und Organisationen) zu liegen. Resiliente Teams und deren Mitglieder haben vermutlich nicht nur mehr Freude bei der Arbeit, sondern sind, u.a. dadurch bedingt, auch motivierter, leistungsfähiger und widerstandsfähiger. Dies sind Eigenschaften, die im Zusammenhang mit der heutigen (Arbeits-)Welt als wesentliche Erfolgsfaktoren zu betrachten sind.

Literaturverzeichnis

- Duden. (2023). *Duden Online*. Von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Resilienz>, zuletzt am 07.04.2023, abgerufen
- Huber, M. (2019). *Resilienz - Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature.
- Kuss, M. (2004). *Bundeszentrale für politische Bildung*. Von https://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/M%2004_Resilienz.pdf, zuletzt am 08.04.2023, abgerufen
- Leibniz-Institut für Resilienzforschung (LIR) gGmbH. (2023). *Leibniz-Institut für Resilienzforschung*. Von <https://lir-mainz.de/resilienz>, zuletzt am 11.04.2023, abgerufen
- Mauritz, S. (2023). *Resilienz Akademie*. Von <https://www.resilienz-akademie.com/resilienzmodelle-im-vergleich/#die-sieben-saeulen-der-resilienz>, zuletzt am 11.04.2023, abgerufen
- Minner, C. (5. April 2023). Was uns stark macht. *Stern*, S. 39-41.
- Prof. Dr. Heller, J. (2017). *Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen*. Von <https://juttaheller.de/wp-content/uploads/2017/02/4.pdf>, zuletzt am 11.04.2023, abgerufen
- Prof. Dr. Heller, J. (2017). *Prof. Dr. Jutta Heller - Resilienz für Unternehmen*. Von <https://juttaheller.de/resilienz/resilienz-abc/>, zuletzt am 23.04.2023, abgerufen
- Resilienz Zentrum Schweiz GmbH. (2023). *Resilienz Zentrum Schweiz GmbH*. Von <https://www.resilienz-zentrum-schweiz.ch/resiliente-teams>, zuletzt am 11.04.2023, abgerufen
- solutio plus - Coachingzentrum Heidelberg. (2020-2022). *Coachingzentrum Heidelberg*. Von <https://www.coachingzentrumheidelberg.de/2022/05/16/mit-den-resilienzfaktoren-die-team-resilienz-st%C3%A4rken/>, zuletzt am 16.04.2023, abgerufen
- solutio plus - Coachingzentrum Heidelberg. (2023). *www.teamresilienz.de*. Von <https://www.teamresilienz.de>, zuletzt am 16.04.2023, abgerufen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: „Die sieben Resilienz-Schlüssel“; eigene Darstellung in Anlehnung an Prof. Dr. Heller, 2017	5
Abbildung 2: „Merkmale von Teamresilienz“; eigene Darstellung in Anlehnung an solutio plus – Coachingzentrum Heidelberg, 2023.....	7
Abbildung 3: „Die sieben Resilienzfaktoren für mehr Team-Resilienz“; eigene Darstellung in Anlehnung an solutio plus – Coaching Zentrum Heidelberg, 2020-2022	7
Abbildung 4: „Teamresilienz-Pyramide“; eigene Darstellung in Anlehnung an solutio plus – Coachingzentrum Heidelberg, 2023.....	9
Abbildung 5: „Das Team-Rad“; eigene Darstellung in Anlehnung an Resilienz Zentrum Schweiz GmbH, 2023.....	11