

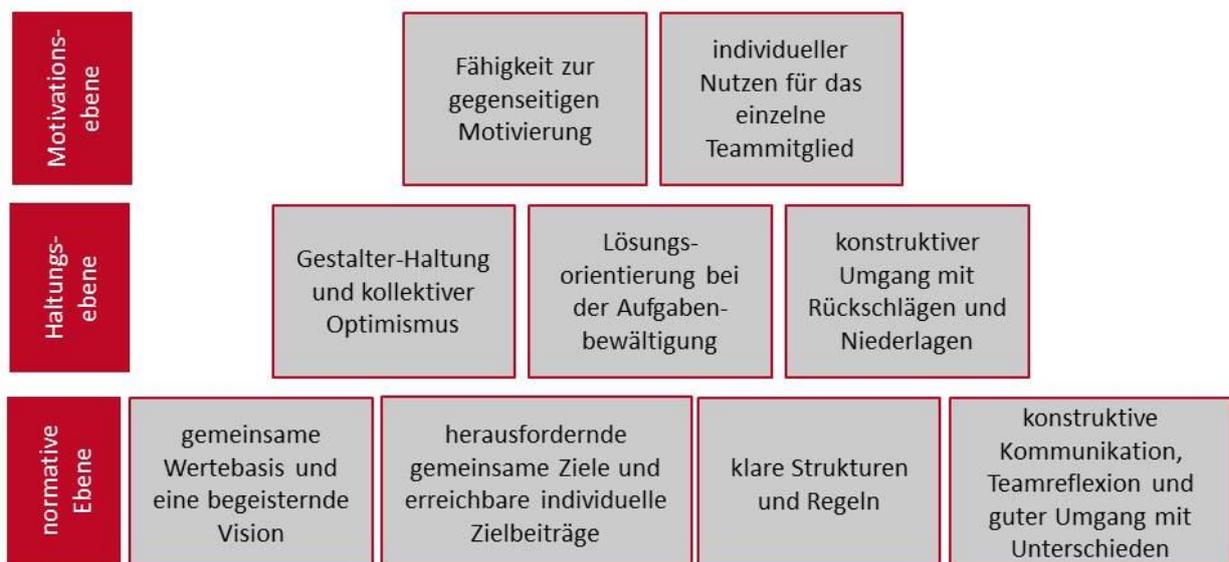
Die Teamresilienz-Pyramide – was Teams stark macht

Führungskräfte stehen heute mehr denn je vor der Herausforderung, Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass eine leistungsbezogene Teamkultur entsteht, die auch Krisen standhält. Dies gelingt durch eine gezielte Teamentwicklung und den Aufbau von Teamresilienz. Unter dem Begriff Teamresilienz verstehen wir (in Anlehnung an die Definition von Resilienz nach Welter-Enderlin / Hildebrand¹) die Fähigkeit von Teams, Schwierigkeiten und Krisen unter Rückgriff auf gemeinsame Ressourcen zu meistern und als Anlass für die weitere Entwicklung des Teams zu nutzen.

Teamresilienz besteht aus neun Bausteinen

Was macht Teams stark und hilft ihnen, auch Schwierigkeiten gut zu bewältigen und an Krisen zu wachsen? Die Auswertung von Team-Studien sowie unsere eigenen Erfahrungen in der Arbeit mit Teams im Business wie auch im Sport zeigen, dass sich Teamresilienz gezielt durch die folgenden neun Bausteine aufbauen und stärken lässt:

Die 9 Bausteine der Teamresilienz



© Dr. Michael Ullmann / Petra Weber, Coachingzentrum Heidelberg

Eine gemeinsame Wertebasis und eine begeisterte Vision

Teams, die sich freiwillig bilden - z.B. um gemeinsam einen Berg zu besteigen oder um sich in Vereinen zu engagieren - verbinden sich aufgrund gemeinsamer Interessen und Werte. Stimmen persönliche Werte und Teamwerte nicht überein, verlässt das jeweilige Mitglied das Team. Werte sind der „emotionale Klebstoff“, der Teams zusammen hält. Teamwerte geben Antwort auf die folgenden Fragen: Was gibt unserer Arbeit Sinn? Was ist uns wichtig? Worauf kommt es uns bei unserem Wirken und in unserer Zusammenarbeit besonders an? Hochleistungsteams haben nach den Forschungsergebnissen von Jon R. Katzenbach darüber hinaus auch eine klare Vision. Die Mitglieder von Teams, die in seiner Team Performance Curve ganz oben angesiedelt sind, verbindet ein klares Bild davon, was sie gemeinsam erreichen wollen².

¹Die Definition von Resilienz in Welter-Enderlin, R. & B. Hildebrand, 2006. Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände: „Unter Resilienz wird die Fähigkeit von Menschen verstanden, Krisen im Lebenszyklus unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklung zu nutzen“

²Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith (1998). Teams – Der Schlüssel zu Hochleistungsorganisationen

Herausfordernde gemeinsame Ziele und erreichbare individuelle Zielbeiträge

Die Vision gibt dem Team langfristig Orientierung darüber, was erreicht werden soll. Damit das Team erkennt, dass es vorangeht und es Fortschritte als Erfolge wahrnimmt, braucht es darüber hinaus Ziele. Ziele sind die Meilensteine auf dem Weg zur Vision. Durch individuelle und klar formulierte Zielvereinbarungen weiß jedes Teammitglied, was es zur Zielerreichung beitragen kann und was das Team von ihm braucht. Eine Großstudie zur Teameffizienz³ von Prof. Michael West von der Universität Lancaster mit 120.000 Mitarbeitern aus 160 Krankenhäusern hat gezeigt, wie wichtig gemeinsame Ziele für ein Team sind: Gut funktionierende Teams haben klare Ziele, arbeiten zusammen, um diese Ziele zu erreichen und sie reflektieren immer wieder darüber, wie sie gemeinsam den Zielen näher kommen und wie sie ihre Zusammenarbeit weiter verbessern können. Werden Ziele gemeinsam erreicht, schafft das Erfolgserlebnisse für das Team. Diese motivieren und spornen weiter an. Es ist deshalb wichtig, immer wieder den Blick auf die Team-Erfolge zu lenken, sie zu feiern und gemeinsam darüber zu sprechen, wie sie erreicht wurden.

Klare Strukturen, Regeln und Rollen

Im Sportteam weiß jeder, wo sein Platz ist und welche Rolle von ihm gefordert wird. Das gute Zusammenspiel gelingt, weil jeder seine Position und die damit verbundenen Aufgaben kennt und es klare Spielregeln gibt. Auch im Business sind dies wichtige Kernelemente einer zielorientierten Zusammenarbeit. Das Team braucht klar abgegrenzte Aufgaben- und Verantwortungsbereiche und Regeln. Jedes Teammitglied weiß dann, was von ihm erwartet wird. Herrscht hier hingegen Unklarheit, ist das Team immer wieder damit beschäftigt, die mangelnden Strukturen auszutarieren. So kommt es zu Spannungen und Konflikten. Eine verbindliche Struktur sowie klare Grundregeln der Zusammenarbeit bieten den Teammitgliedern somit auch Sicherheit und Orientierung.

Teamreflexion, konstruktive Kommunikation und ein guter Umgang mit Unterschieden im Team

Damit ein Team sich weiter entwickeln kann, benötigt es die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Dies gelingt durch eine konstruktive Feedbackkultur, die auch eine offene Manöverkritik ermöglicht. Damit die Teammitglieder bereit sind, offen über Fehler zu sprechen, statt diese unter den Tisch zu kehren, braucht es eine Kultur der Loyalität und des Vertrauens. Eine solche Teamkultur entsteht, wenn sowohl die Führungskraft, wie auch die Teammitglieder untereinander konstruktiv und wertschätzend kommunizieren. Ist dies der Fall, kommen die Teammitglieder auch mit den unterschiedlichen Persönlichkeitstypen, die es in jedem Team gibt, gut zurecht. Die Aufgabe der Führungskraft ist es deshalb, die erforderliche Kommunikationskompetenz sowohl bei sich selbst, wie auch bei den Teammitgliedern zu entwickeln und entsprechende Rahmenbedingungen für die Kommunikation im Team zu schaffen. Dazu gehören regelmäßige Team-Meetings, regelmäßige Mitarbeitergespräche sowie weitere formelle und informelle Kommunikationsformen.

Eine Gestalter-Haltung und kollektiver Optimismus

Teams mit einer Gestalter-Haltung unterscheiden sich von Teams mit einer Opfer-Haltung dadurch, dass sie bei Problemen nicht über die Umstände klagen, sondern von sich aus aktiv werden, sich auf ihre Handlungsmöglichkeiten konzentrieren und diese nutzen. Teams, die Herausforderungen in dieser Weise handlungsorientiert angehen, machen die Erfahrung, dass sie Probleme gemeinsam meistern können. So entsteht die Erfahrung von Selbstwirksamkeit – von „Yes, we can“. Auf der Basis dieser erlebten Kompetenz entwickelt sich die Zuversicht, auch künftige Probleme lösen zu können. So entsteht nach und nach eine Haltung von kollektivem Optimismus. Handlungsorientierte Teams durchlaufen so einen sich selbstverstärkenden Entwicklungsprozess, der immer mehr dazu führt, dass sie auch schwierige Aufgaben und Krisensituationen aktiv gestalten und optimistisch angehen.

³ R. van Dick, M.A. West (2013). Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. S. 114

Lösungsorientierung bei der Aufgabenbewältigung

Statt über die Ursachen der Probleme und über die Schuldigen zu grübeln und zu klagen, fokussieren sich resiliente Teams auf mögliche Lösungen. Sie konzentrieren sich dabei auf das Mögliche und das Machbare sowie auf die nächsten kleinen Schritte. Dabei versuchen sie, die Situation nach und nach zu verbessern, statt sofort das Problem abschließend lösen zu wollen. Die Teammitglieder suchen dabei selbst aktiv nach Lösungen. Die Fortschritte auf dem Weg zum Ziel werden wahrgenommen und gewürdigt, in dem immer wieder anerkennend darüber gesprochen wird.

Ein konstruktiver Umgang mit Rückschlägen und Niederlagen

Der Weg zum Ziel ist selten frei von Hürden, Rückschlägen oder sogar Niederlagen. Resiliente Teams verfügen über die Kompetenz, auch Misserfolge zu akzeptieren und sie im Team zu reflektieren, um so aus Fehlern zu lernen. Sie wissen, dass Hinfallen etwas anderes ist als Scheitern. Somit gelingt es ihnen, nach einer angemessenen Zeit das durchaus notwendige „Wunden-Lecken“ hinter sich zu lassen und sich mit neuer Energie, Optimismus und Lösungsorientierung den anstehenden Aufgaben zuzuwenden und die angestrebten Ziele weiter zu verfolgen.

Die Fähigkeit zur Selbstmotivation

Ohne Kenntnis des Spielstandes gibt es im Sport weder Engagement noch Spannung. Bei jedem Sportwettbewerb wird daher stets der aktuelle Spielstand angezeigt. Auch im Business gibt es ohne Feedback durch transparente Leistungskennzahlen kein zielbezogenes und engagiertes Handeln. Teams werden im Sport zusätzlich durch das gegenseitige Anfeuern motiviert. Resiliente Teams feuern sich gegenseitig begeisternd an - im Büro wie auf dem Spielfeld. Erfolgreiche Führungskräfte pflegen deshalb eine intensive Feedback-Kultur. Eine solche Führungskraft ähnelt dem Schiedsrichter beim Tennis: Nach jedem Ballwechsel wird der aktuelle Spielstand angesagt. Eine intensive Feedback-Kultur motiviert mehr als monetäre Anreize. Denn Geld ist das, wovon wir leben, Lob und Anerkennung ist das, was uns motiviert und weiter anspornt.

Ein hoher Individualisierungsgrad

Laut dem Sportwissenschaftler Prof. Dr. Stefan Voll von der Universität Bamberg ist das lange im Spitzensport geltende Dogma, „die Mannschaft ist der Star“, inzwischen überholt. Teammitglieder empfinden dies als zu starke Einengung ihrer persönlichen Handlungsmöglichkeiten. Zudem kommen so die Potenziale des Einzelnen nicht zur Entfaltung und gehen deshalb für die Gesamtleistung des Teams verloren. Ein zu starrer Rahmen gibt den Teammitgliedern keine Möglichkeit, ihre individuellen kreativen Potenziale zu entfalten, die gerade in der Krise den entscheidenden Erfolgsfaktor darstellen können. Insbesondere in schwierigem Umfeld gilt es deshalb, die Balance zwischen dem Team als Ganzes und der jeweiligen Individualität zu halten. Führungskräfte sind hier gefordert, sicherzustellen, dass sich der Einzelne einerseits in angemessenem Umfang in den Dienst des Teams stellt und gleichzeitig so viel Freiraum zur persönlichen Entfaltung erhält, dass er mit seiner individuellen Einzelleistung zum gemeinsamen Ziel beitragen kann, um so eine optimierte Teamleistung zu erreichen.

Teamresilienz und leistungsbezogene Teamkultur entstehen nicht über Nacht

Um Teams stark zu machen, sind Führungskräfte gefordert, die passenden Rahmenbedingungen für den Aufbau von Teamresilienz zu schaffen. Dies macht das Team fit für Krisenzeiten und fördert die Teamleistung. Auch, wenn dies sicher nicht über Nacht gelingt und ein hohes Maß an Umsetzungsbereitschaft und Durchhaltevermögen von allen Beteiligten erfordert, kann Teamresilienz nach und nach aufgebaut und kultiviert werden. Der Einsatz lohnt sich, denn so entsteht ein Team, das auch in schwierigen Zeiten mit zunehmender Dynamik und hohem Wettbewerbsdruck den Anforderungen erfolgreich begegnet.