

Team-Resilienz stärken und Teams gut durch stressige Zeiten führen

- wie es als Führungskraft gelingt, die Resilienzfaktoren im Team zu fördern und als Haltung im Team zu etablieren

Lieferengpässe, Preissteigerungen, Fachkräftemangel – viele Teams erleben gerade herausfordernde Zeiten. Die Belastungsfaktoren scheinen ständig zuzunehmen und damit auch der gefühlte Stress. Resilienz, also die Fähigkeit, als Mensch, als Team oder als Organisation gut durch diese herausfordernden Zeiten zu kommen, wird zukünftig immer wichtiger. Die gute Nachricht ist: Führungskräfte haben großen Einfluss auf die Resilienz ihres Teams und können zum Resilienz-Förderer ihres Teams werden.

Wie gelingt es, Team-Resilienz aufzubauen und das Team gut durch Krisen zu führen?

Was brauchen Teams, um gut gemeinsam durch stressige Zeiten zu kommen? Wie können Führungskräfte ihr Team gut durch Krisenzeiten führen? Antworten auf diese Fragen lassen sich aus der Resilienz-Forschung ableiten. Die Resilienz-Forschung zeigt, dass bestimmte Haltungen und Einstellungen Menschen helfen, schwierige Zeiten besser zu bewältigen. Diese Haltungen werden als Resilienzfaktoren bezeichnet. Was für den Einzelnen in Krisenzeiten wichtig ist, lässt auch Teams und Organisationen stark und widerstandsfähig werden. Angepasst auf die Bedürfnisse von Teams sind die folgenden Resilienz-Faktoren zur Steigerung der Team-Resilienz wichtig: Akzeptanz, Gestalter- statt Opfer-Haltung, Lösungsorientierung, Selbstwirksamkeit, Optimismus, Zukunftsorientierung und das Gefühl von Verbundenheit. Diese Resilienz-Faktoren beeinflussen und fördern sich gegenseitig. Wenn Führungskräfte die Resilienz-Faktoren kennen, verstehen und anwenden, können sie damit ganz gezielt ihr Team stärken und resilienter machen.

Wie können Sie als Führungskraft die Resilienzfaktoren zur Steigerung der Resilienz Ihres Teams nutzen?

Als Führungskraft haben Sie großen Einfluss auf die Stimmung in Ihrem Team und darauf wie Ihre Mitarbeiter:innen mit den anstehenden Herausforderungen umgehen. Je mehr Sie selbst die Resilienz-Faktoren vorleben und je mehr Sie durch gezielte Interventionen eine resilient Vorgehensweise fördern, umso mehr wird auch Ihr Team die Resilienz-Faktoren nach und nach verinnerlichen und leben.

So können Sie als Führungskraft mit den sieben zentralen Resilienzfaktoren die Resilienz Ihres Teams stärken:

Den Resilienzfaktor Akzeptanz im Team fördern: Unerwünschte Veränderungen und Krisen bewirken immer zunächst negative Gefühle wie Unmut, Ärger oder Ängste. Diese sollten nicht unter den Tisch gekehrt, sondern offen angesprochen werden. Gespräche im Team über die aktuellen Stressoren wirken entlastend. Doch dann gilt es, der Realität ins Auge zu blicken und die Tatsachen so, wie sie nun mal sind, zu akzeptieren. Widerstände gegen unabänderliche Fakten kosten unnötige Energie. Es zeigt sich immer wieder: Nur wer eine Situation akzeptiert hat, kann effektiv handeln. Deshalb ist der erste Schritt zu mehr Team-Resilienz, den Akzeptanz-Prozess im Team zu fördern. Als Führungskraft können Sie klarmachen, mit dem, was sich nicht ändern lässt, müssen wir leben lernen. Jammern hilft nicht weiter. Dies erfordert auch eine gewisse Frustrationstoleranz im Umgang mit den

enttäuschten Erwartungen. Hier hilft das Motto resilienter Teams „Es ist, wie es ist und wir werden das Beste aus der Situation machen“. Diese Haltung können Sie in Ihrem Team immer wieder fördern.

Die Gestalter-Haltung im Team fördern: Redet ein Team immer wieder darüber, wie schlimm alles gerade ist, kann eine negative Gruppendynamik entstehen. Das Team wird dann zum „Jammer-Team“. Es entwickelt eine sogenannte „Opfer-Haltung“. Menschen oder Teams mit einer „Opfer-Haltung“ beklagen eine Situation, ohne zu handeln. Sie hoffen auf bessere Umstände oder meinen, andere müssten die Probleme lösen. Resiliente Teams hingegen halten sich nicht mit Beklagen auf. Sie richten ihre Aufmerksamkeit auf ihre Handlungsmöglichkeiten, werden aktiv, suchen nach Lösungen und übernehmen Verantwortung. Als Führungskraft können Sie diesen Prozess steuern, in dem Sie in Besprechungen und Gesprächen den Blick immer wieder auf Handlungsmöglichkeiten richten: „Welche Handlungsoptionen haben wir?“ „Was ist jetzt am Wichtigsten?“ „Was sind hier Quick Wins?“ Was können wir mal ausprobieren?“ Mit diesen lösungsorientierten Fragen können Sie immer wieder die Gestalter-Haltung wie auch lösungsorientiertes Denken bei Ihren Teammitgliedern fördern.

Den Resilienzfaktor Lösungsorientierung im Team fördern: Eine lösungsorientierte Haltung richtet den Blick stets auf Ressourcen, Stärken und Fähigkeiten sowie Handlungsmöglichkeiten und Fortschritte. Dies gelingt durch eine Gesprächs- und Besprechungskultur, die von Lösungs- statt von Problemdenken geprägt ist. Die Basis dafür sind lösungsorientierte Fragen. Eine lösungsorientierte Haltung wird gut ergänzt durch Prinzipien der agilen Zusammenarbeit wie z.B. den positiven Blick auf Veränderungen. Wer den Blick auf die Chancen, die in einer Veränderung liegen können, richtet, kann durch den Perspektivenwechsel neue Möglichkeiten erkennen. Durch iteratives Vorgehen und durch schrittweises Ausprobieren können dann Lösungen entwickelt, getestet und implementiert werden.

Den Resilienzfaktor Zukunftsorientierung im Team fördern:

In stressigen Zeiten hilft der Blick nach vorne. Gerade dann, wenn die Unsicherheit hoch ist, ist die Führungskraft in der Rolle des Sinnstifters und Visionärs gefragt. Eine Vision, d.h. ein positives Zukunftsbild, von dem was erreicht werden soll, bietet dem Team Orientierung. Ziele und Meilensteine als Zwischenschritte helfen, Energie zu mobilisieren. Richten Sie daher in Besprechungen und Gesprächen den Blick immer wieder nach vorne. Definieren Sie - am besten gemeinsam mit Ihrem Team – machbare Ziele entsprechend der SMART-Regel. Nur mit messbaren Zielen lassen sich Fortschritte erkennen. Reden Sie immer wieder gemeinsam im Team darüber, welche Fortschritte bereits erzielt wurden. Hierzu eignen sich auch gut agile Methoden wie z.B. ein KANBAN-Board oder Daily Stand-up-Meetings. Reden über Fortschritte fördert wiederum die Selbstwirksamkeitsüberzeugung in Ihrem Team.

Selbstwirksamkeit – den Glauben an die eigenen Fähigkeiten stärken: „Ob Du denkst, Du kannst es oder Du kannst es nicht – Du wirst auf jeden Fall Recht behalten“. Mit diesem Satz beschreibt Henry Ford, wie wichtig Selbstwirksamkeit ist. Selbstwirksamkeit ist die Überzeugung, die anstehenden Herausforderungen gut bewältigen zu können. Als Führungskraft haben Sie starken Einfluss auf die Selbstwirksamkeitsüberzeugung Ihres

Teams: Sie können entmutigen oder ermutigen. Entmutigung entsteht durch zu hohe Erwartungen, nicht erfüllbare Anforderungen oder herabsetzende Kritik. Ermutigung gelingt durch Bestärken, Leistungen anerkennen, loben, erreichte Erfolge aufzeigen und würdigen. In Krisenzeiten brauchen Teams mehr denn je Bestärkung und Anerkennung. Sie können dazu z.B. zu Beginn von Besprechungen über Erfolge, Erreichtes und Fortschritte reden oder Kundenlob weitergeben. Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten entwickelt sich auch durch Kompetenzerleben. Das Kompetenzerleben Ihrer Mitarbeiter:innen können Sie fördern, indem Sie ihnen Gestaltungsräume geben. Denn nur wo es Autonomie gibt und nicht alles durch engmaschige Vorgaben geregelt ist, können Mitarbeiter:innen ihre Selbstwirksamkeitsüberzeugung weiterentwickeln.

Den Resilienzfaktor Optimismus im Team stärken: Die Stimmung im Team wird durch Sie als Führungskraft stark beeinflusst. Wenn Sie zuversichtlich sind, dass die Probleme gemeistert werden können, überträgt sich das auf Ihr Team. Gerade in schwierigen Zeiten braucht das Team eine Führungskraft, die zuversichtlich vorangeht und Mut macht. Dies gelingt durch das Aufzeigen von Zukunftsperspektiven und Strategien. Dabei hilft es auch auf frühere Erfolge und bewältigte Schwierigkeiten zu verweisen: „Auch damals haben wir das geschafft.“ Zuversicht wird nicht nur durch Worte vermittelt. Emotionen wie Optimismus und Zuversicht zeigen sich auch durch eine positive Gestik und Körpersprache.

Resilienzfaktor Verbundenheit – den Zusammenhalt und das Wir-Gefühl stärken: Schwierige Zeiten verursachen Stress. Erkenntnisse der Neurowissenschaften zeigen, das Gefühl der Verbundenheit ist das beste Mittel, um den Stresspegel zu senken.¹ Nichts hilft daher besser Krisen zu überstehen, als das Gefühl von gegenseitiger Unterstützung und Gemeinschaft. Das Zusammengehörigkeitsgefühl gilt sogar als einer der stärksten Motivatoren.² Diese Erkenntnisse können Sie als Führungskraft nutzen, in dem Sie Unterstützung anbieten und immer wieder für Gemeinschaftserlebnisse sorgen. Wer alleine für sich arbeitet und wenig Kontakt hat, kann keine Verbundenheit erleben. Fördern Sie daher immer wieder die Kommunikation, die Zusammenarbeit und den Austausch in Ihrem Team, insbesondere, wenn Teammitglieder im Homeoffice arbeiten.

Fazit: Jede Führungskraft hat Möglichkeiten, die Resilienz ihres Teams zu stärken. Die Entwicklung von Team-Resilienz ist ein Prozess. Folgende Resilienzfaktoren sind zentrale Ansatzpunkte, um ein Team krisenfester und stärker zu machen: Akzeptanz, eine Gestalterhaltung, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Lösungsorientierung, Ziel- und Zukunftsorientierung, Optimismus sowie ein starkes Verbundenheitsgefühl.

Autorin: Petra Weber

¹ Hüther, Gerald: Biologie der Angst. Göttingen. (2011)

² Bauer, Joachim: Arbeit: Warum sie uns glücklich oder krank macht. München. (2015)