

Teamresilienz wirksam stärken – ein Praxisbericht

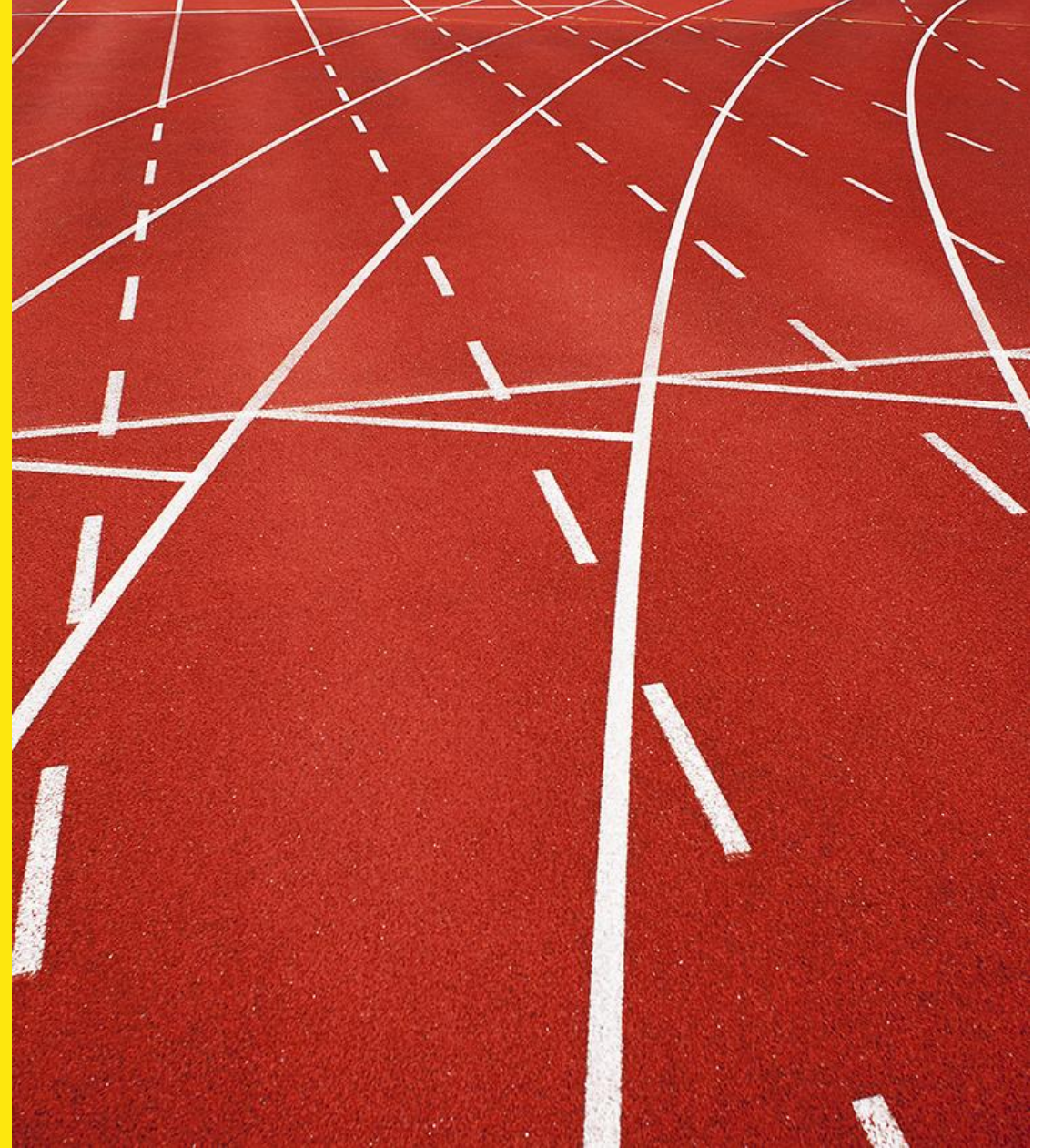
Lea Waldner¹

Marcel Baumgartner¹

Jan Ammermann²

¹Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

²HGC Handel AG





Lea Waldner

FHNW
Psychologin
MAS Coaching



Marcel Baumgartner

FHNW
Psychologe
Coach und Organisationsentwickler bso



Jan Ammermann

HGC Handel AG
Leiter Human Resources

Resilienz wird in Organisationen bedeutsamer

- Hohes Veränderungstempo erhöht **Wahrscheinlichkeit für Auftreten von Widrigkeiten** (z.B. mehr Unsicherheit, höhere Informationsmenge).
- **Grenzen zwischen Privatleben und Arbeit verschwimmen** bei flexiblen Arbeitsformen: Selbst «Integrierer*innen» benötigen Abgrenzungsstrategien.
- Höhere Flexibilität in Organisationen geht mit **mehr Ergebnis- und Eigenverantwortung** einher – auch im Umgang mit Rückschlägen und Hindernissen.
- Für Lösungen zu neuen Problemstellungen auf **enge Zusammenarbeit** angewiesen: Hohe Anforderungen an gemeinsame Selbstorganisation (z.B. Spannungen auflösen).

Arnold et al. (2023); Bowers et al. (2017); Fisher et al. (2023)

Neue Anforderungen an die Resilienz von Individuen, Teams und Organisationen



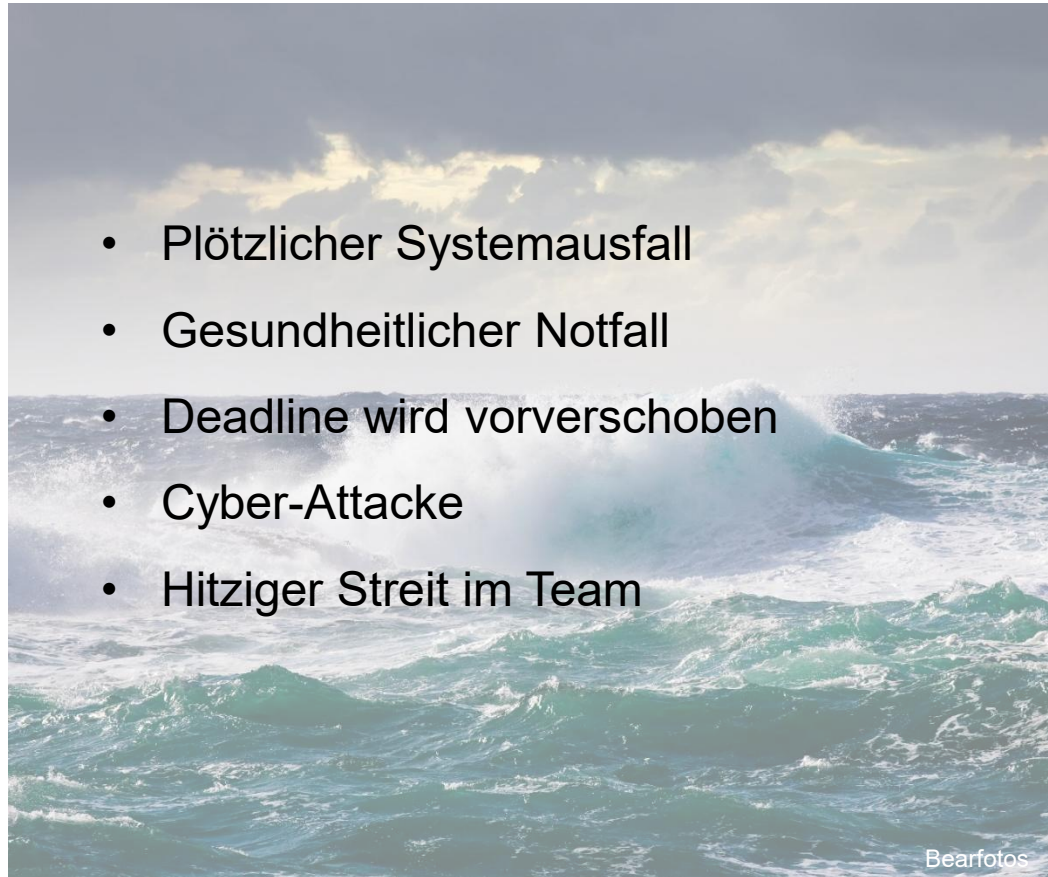
**Resilienz = Widerstandskraft um mit
Widrigkeiten (Rückschlägen, Stressoren)
im Alltag umzugehen**



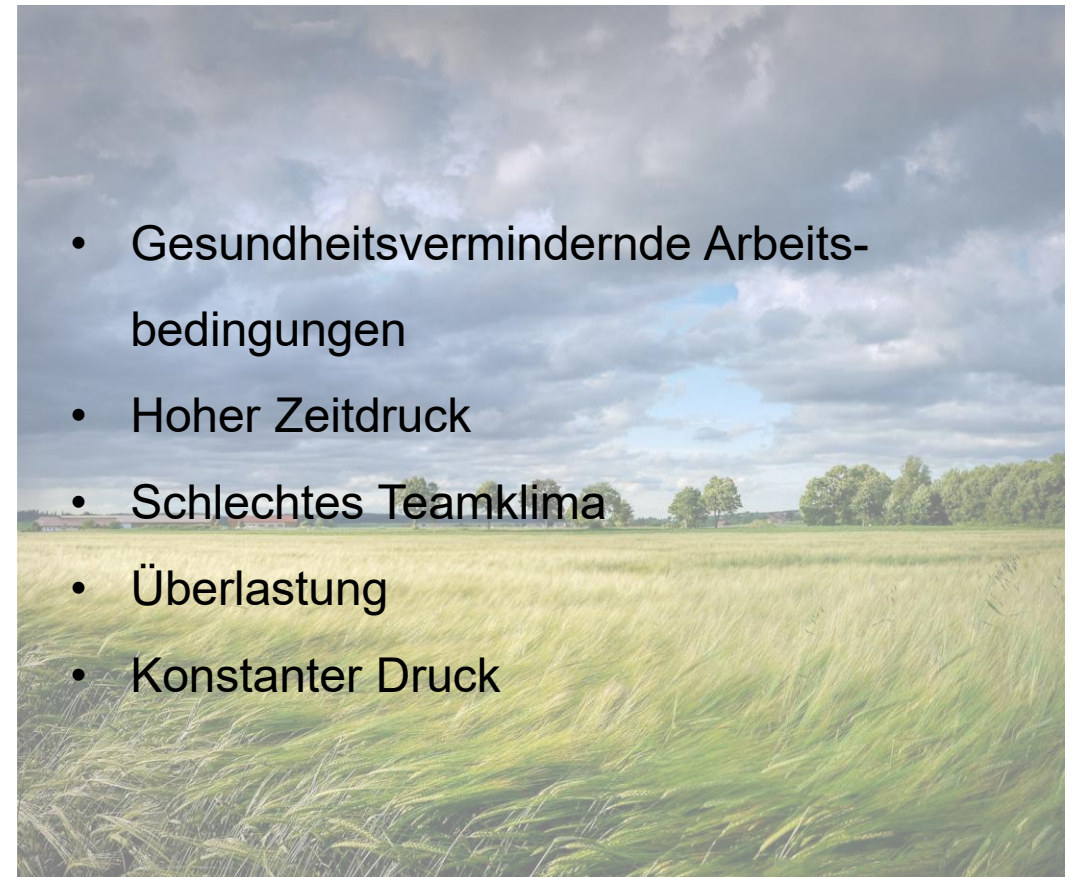
**Widrigkeiten bewältigen,
sich erholen,
daraus lernen.**

Resilienz ist trainierbar.

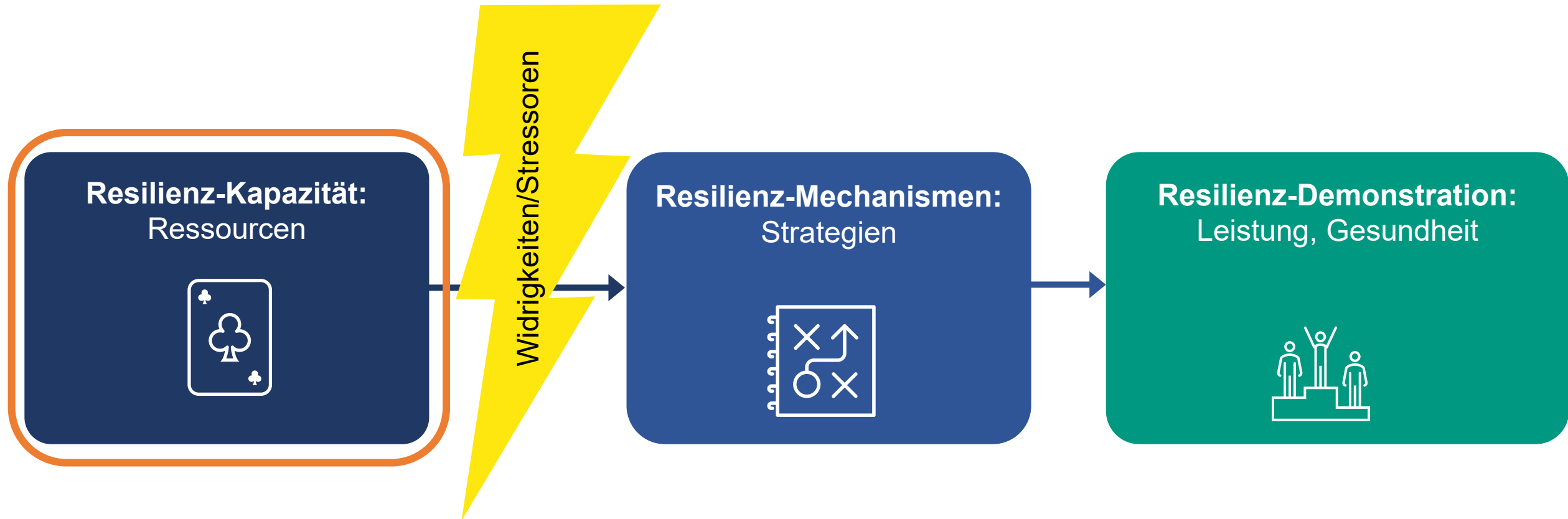
Typ 1: SOS-Situation



Typ 2: Chronische Bedrohungen



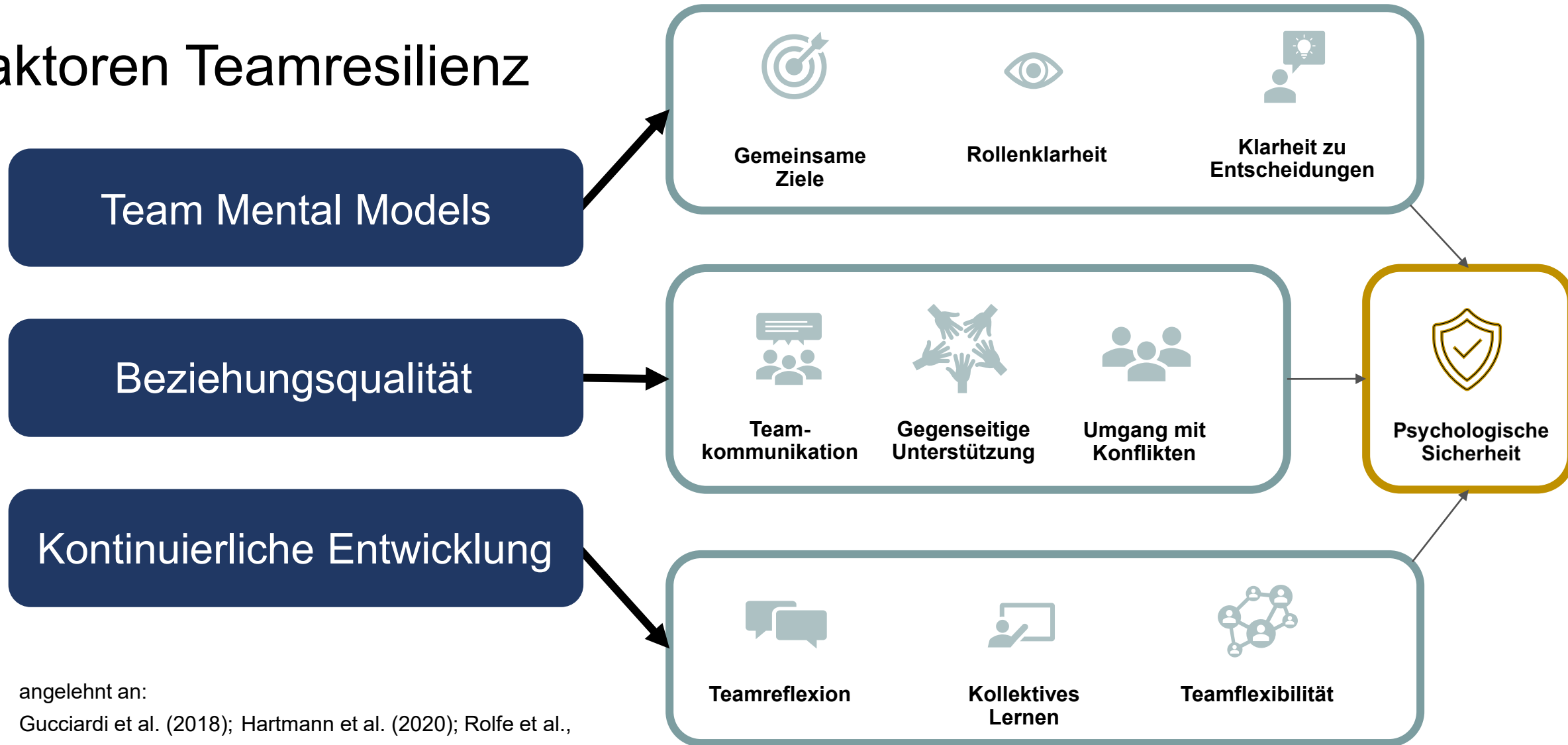
Resilienz – Komponenten



angelehnt an Arnold et al. 2023 und Hartwig et al. 2020

Rahmenwerk zur Stärkung der Teamresilienz

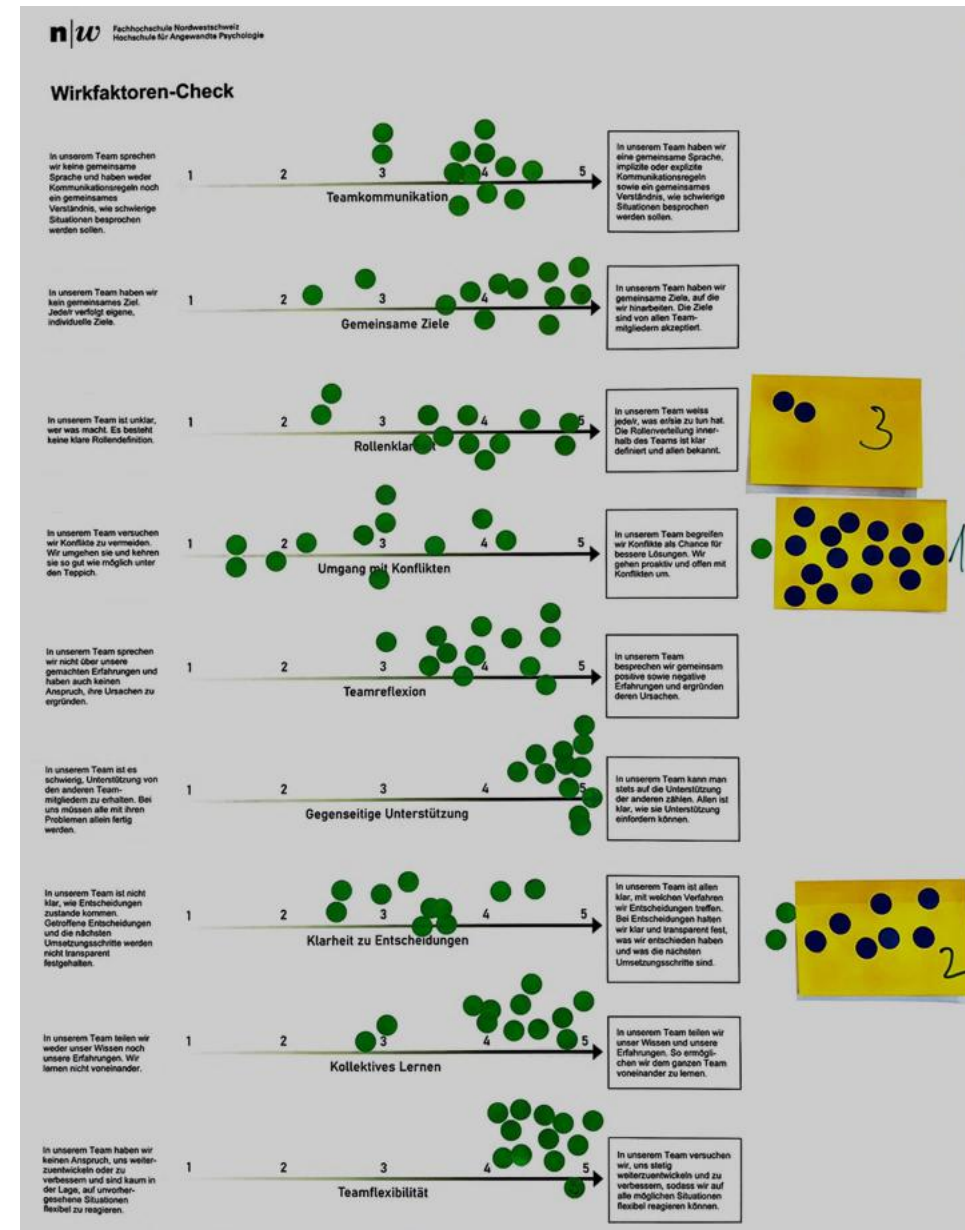
Faktoren Teamresilienz



angelehnt an:

Gucciardi et al. (2018); Hartmann et al. (2020); Rolfe et al., (2018), Stoverink et al. (2020).

Teamresilienz-Check



Workshops

Product Vision Board

Moderations-Level	zeitl. Rahmen	Material
einfach	80-90 min	

Mit diesem Werkzeug ermöglichst du dem Team, Ideen zu visualisieren, auszutauschen und aufeinander abzustimmen und festzuhalten.

Vorgehen

Schritt 1

Zeichne das Product Vision Board (nächste Seite) auf Felder.

Schritt 2 (ca. 10 min)

Jedes Teammitglied füllt auf einem A4-Blatt zuerst das Feld aus, in dem sie jede*r als wichtig an bei den einzelnen Feldern.

Schritt 3 (ca. 10 min)

Anschließend besprechen die Teammitglieder in Zweiergruppen.

Schritt 4 (ca. 20 min)

Die Erkenntnisse daraus teilen danach alle im Plenum. Schreibe auf dem Product Vision Board auf den Feldern: Wo Gemeinsamkeiten? Wo Unterschiede? Kann sich das Team?

Schritt 5

Diskutiere anschließend mit dem Team folgende Fragen:

- Welche Stakeholder ergeben sich aus dem Product Vision Board?
- Mit wem sollte das Team das Board teilen und besprechen?

Purpose-Turnier

Moderations-Level	zeitl. Rahmen	Material
mittel	120 min	– Post-its – Flipchart/Whiteboard – Stifte – Papier

Mit diesem Werkzeug ermöglichst du dem Team, spielerisch einen gemeinsamen Zweck nach den Leitfragen: «Wofür werden wir (als Team) gebraucht? Und wofür werden wir (als Team) jeden Morgen auf?»

Vorgehen

Schritt 1 (ca. 5 min)

Erkläre deinem Team, dass es heute um den «Purpose» – also den Sinn geht. Falls vorhanden, solltet ihr auch einen Blick auf den Purpose der Organisation werfen.

Schritt 2 (ca. 20 min)

Erstelle mit deinem Team eine Mindmap, in der ihr alle Stakeholder sammelt. Frage: «Für wen schaffen wir einen Mehrwert?». Lass die Teammitglieder schreiben und für alle gut ersichtlich aufkleben. Es gilt Quantität vor Qualität. Konzentriere dich auf den *für wen* und noch nicht auf der Frage, *welcher* Mehrwert ge-

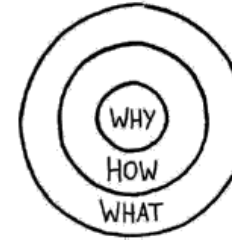
Schritt 3 (ca. 30 min)

Nun schreibt wieder jede*r für sich, wie ihr als Team für jeden definierten Stakeholder einen Mehrwert schaffen könnt. Du als Teamcoach versuchst die Post-its nach der Art des Mehrwerts zu gruppieren. Gemeinsam mit dem Team jedem Cluster einen passenden Namen zu geben. Es sollten ca. fünf bis sieben Cluster haben.

Schritt 4 (ca. 15 min)

In Einzelarbeit versucht jedes Teammitglied mit einigen Sätzen eine erste Zusammenfassung zu schreiben. Dazu sollten möglichst alle Punkte zusammengefasst werden, die das Team in der Diskussion haben. Formulierungen haben noch keine hohe Relevanz, da die Texte später noch überarbeitet werden. Meist ist es sinnvoll mit «Wir» anzufangen («Wir tragen dazu bei, ...»). Formulierungen nicht zu detailreich werden, kann es hilfreich sein, sich am Why-Prinzip zu orientieren.

Mit *Produkt* sind hier nicht nur physische Erzeugnisse gemeint. Vielmehr ist der Begriff hier sehr umfassend zu verstehen. So sind beispielsweise auch interne Dienstleistungen, die für ganze oder einzelne Bereiche der Organisation erbracht werden, als *Produkt* zu verstehen.



WHY - ist der eigentliche Purpose. Dieser soll hier beschrieben werden.

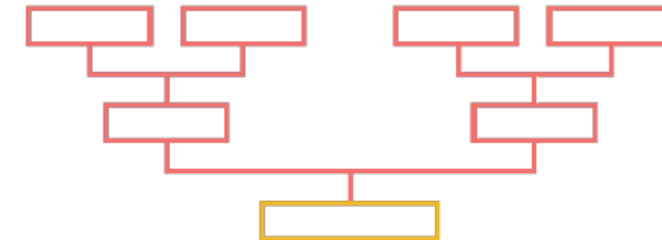
HOW - beantwortet die Frage, wie dieser umgesetzt wird.

WHAT - beschreibt konkrete Inhalte der Arbeit und Ziele.

Schritt 5 (ca. 30 min)

Nun startet das eigentliche Turnier. Bilde dafür Zweiergruppen. Jede Zweiergruppe schreibt aus den beiden Skizzen, die die beiden Teammitglieder vorher geschrieben haben, einen neuen Purpose (15 min).

Bei jeder Zweiergruppe geht dann eine Person aus dem Turnier raus und wird Zuschauer*in. Die zweite Person tut sich mit einem anderen im Turnier verbleibenden Teammitglied zusammen:

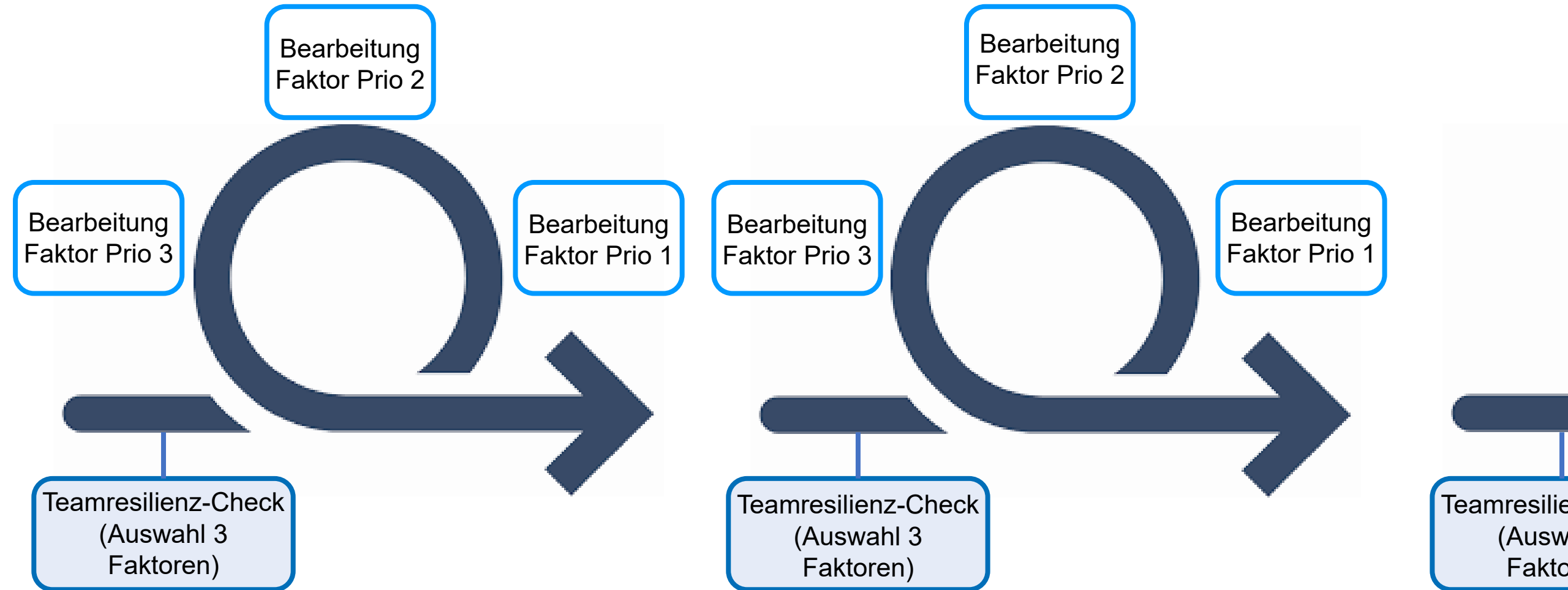


Wieder versuchen sie, aus den beiden in der letzten Runde geschriebenen Purpose-Skizzen einen neuen Purpose zu schreiben. Diesen Vorgang wiederholen die Teammitglieder bis am Ende nur noch eine Zweiergruppe bleibt, die dann den endgültigen Purpose aufschreibt.

Schritt 6

Zum Abschluss legst du das Ergebnis nochmals dem Team vor und ihr überprüft es zusammen. Offene Kritikpunkte (z.B. fehlende Aspekte, unpräzise Formulierungen) greifst du auf und ihr sucht gemeinsam eine Lösung. Damit endet das Turnier und die Gruppe kann sich zu einem gemeinschaftlich erarbeiteten Purpose-Prototypen beglückwünschen.

Teamresilienz entwickeln als iterativer Prozess



Blick in die Praxis mit Jan Ammermann

DIE HGC IN KÜRZE

GRÜNDUNGSJAHR

1899



MITGLIEDER

3'000

STAPLER

333

VERKAUFSSTELLEN

> 40



JAHRESUMSATZ (IN MIO.)

CHF 860

MITARBEITENDE

950



LKWS + LIEFERWAGEN

88



AUSSTELLUNGEN

18

LAGERARTIKEL

50'000

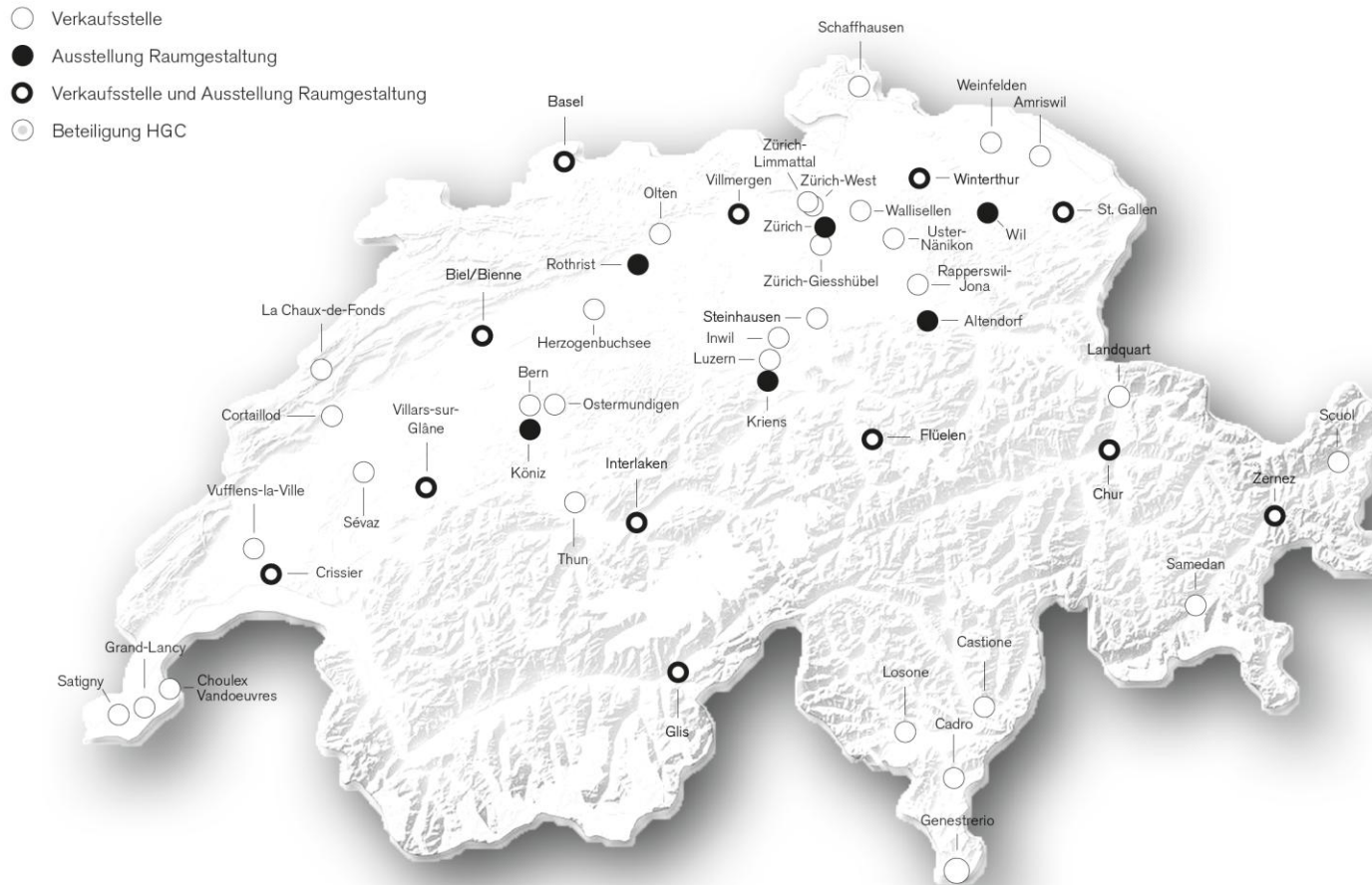
DAVON # LERNENDE

90

MIETSTANDORTE

> 20

HIER FINDEN SIE UNS

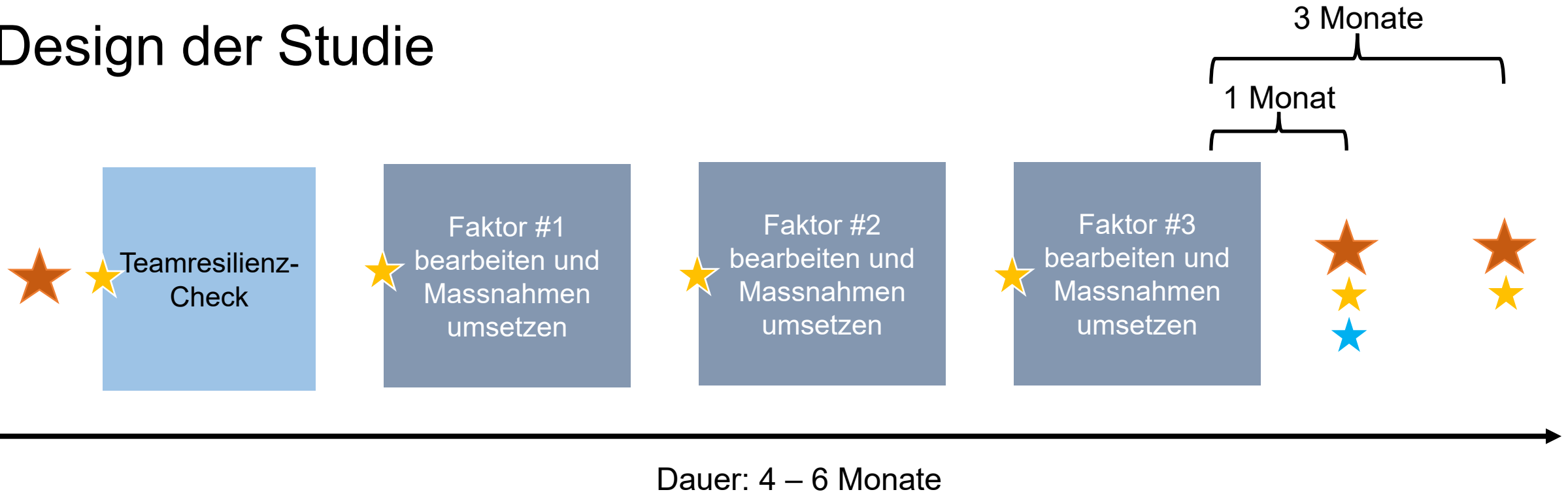


Interventionsstudie

quantitative Resultate



Design der Studie



- ★ Erhebung Teamresilienzkapazität (eigene Entwicklung, in press), Psychologische Sicherheit (Edmondson, 1999; dt. Übersetzung: Fischer & Hüttermann, 2020), Erschöpfung (Maslach, Jackson & Leiter, 1996; dt. Übersetzung: Kaschka, Korczak & Broich, 2011), Teamproduktivität (Lehmann-Willenbrock, Grohmann, Kauffeld, 2011)
- ★ Erhebung Widrigkeiten (Arbeitsintensität, soziale Belastungen, Unterbrechungen (Dettmers & Krause, 2020), Permanente Reorganisation (Mustafic, Krause, Dorsemagen & Knecht, 2021)
- ★ Qualitative Interviews mit Teammitglieder

Stichprobenbeschreibung

Geschlechterverteilung

Männlich	505	74.2%
Weiblich	157	23.1%
Divers	2	0.3%
Keine Angabe	17	2.5%

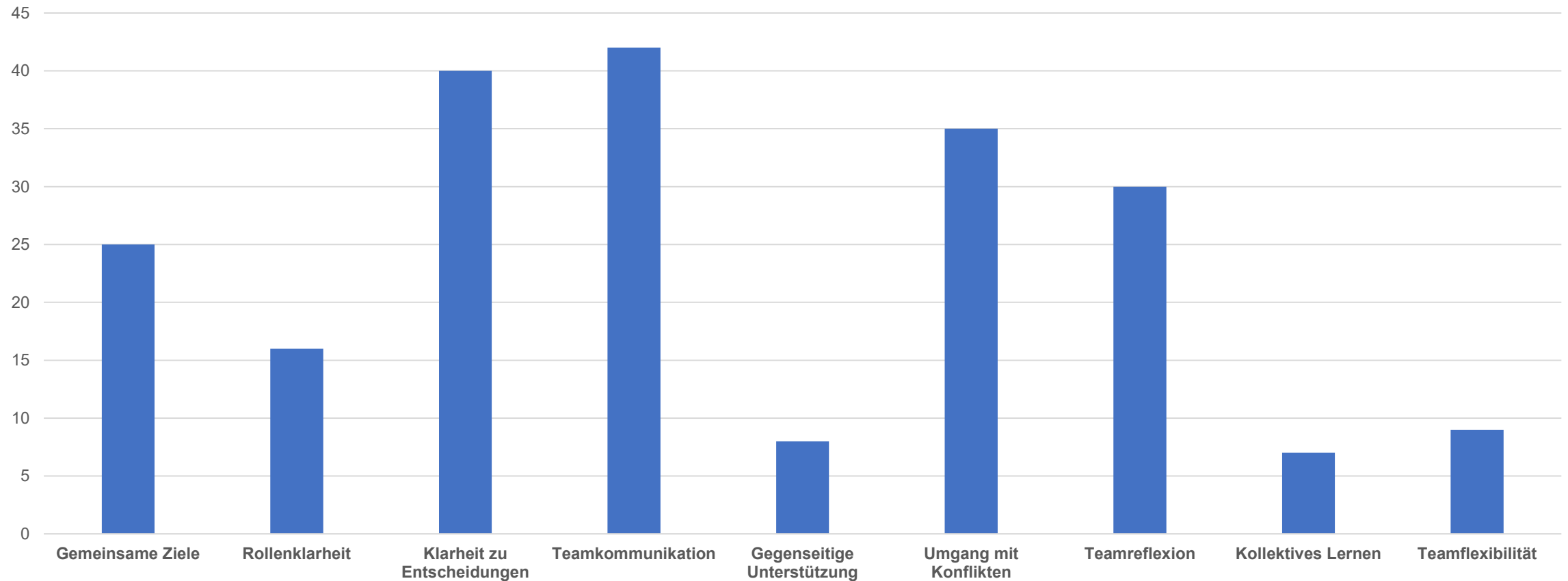
Altersverteilung

Ø	SD	Min	Max
41	11.4	18	66

Anzahl Teilnehmende Personen / Teams

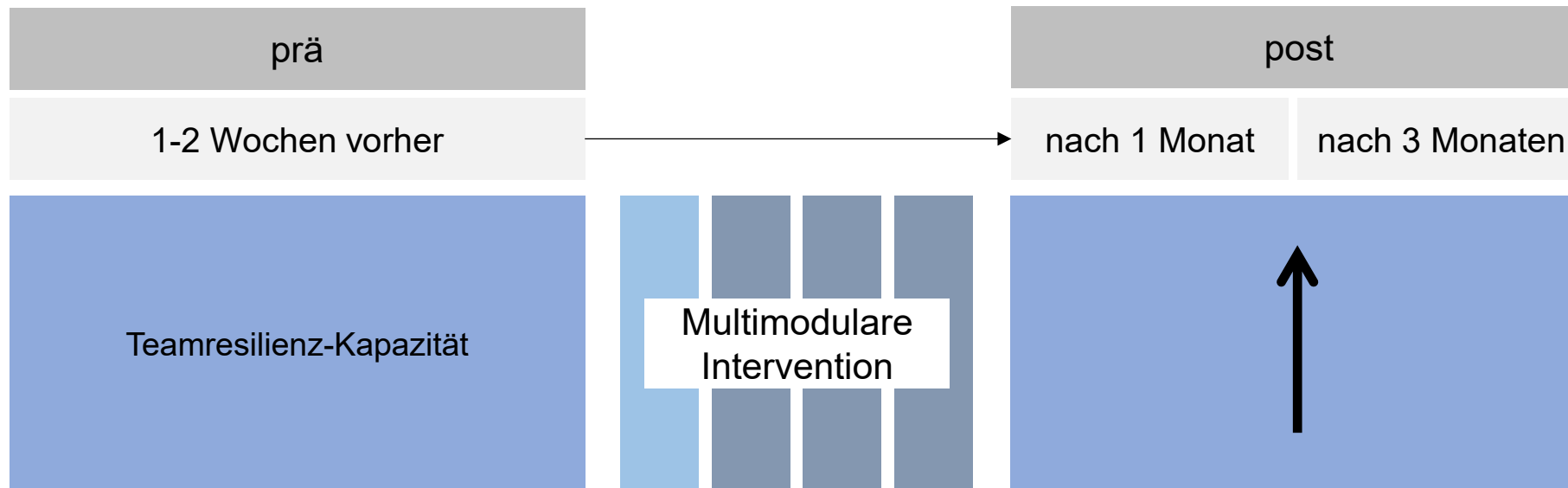
Messzeitpunkt	Anz. Personen	Anz. Teams
1	681	85
2	266	38
3	59	11

Priorisierte Faktoren



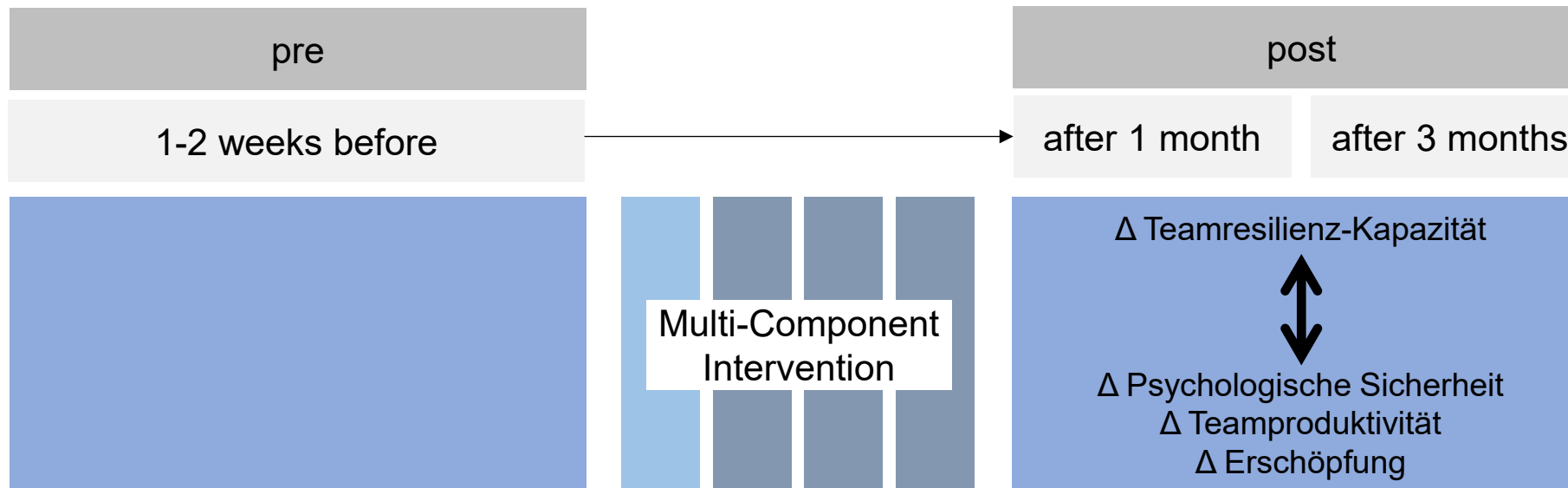
Resilienz-Modell – Hypothesen

H1: Teamresilienz-Kapazität ist nach der Intervention höher als vorher.

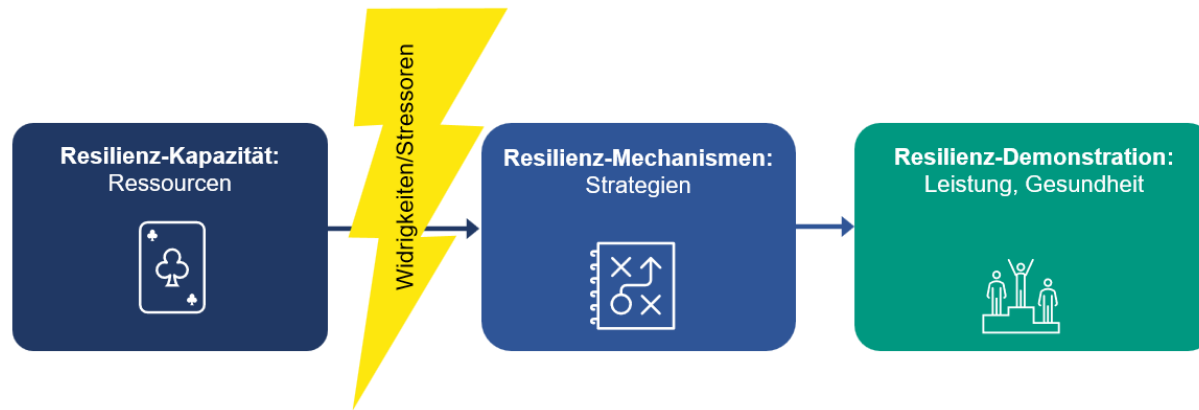


Resilienz-Modell – Hypothesen

H2: Eine höhere Teamresilienz-Kapazität hängt mit verbesserten Outcome-Variablen (Psychol. Sicherheit, Teamproduktivität & Erschöpfung) zusammen.



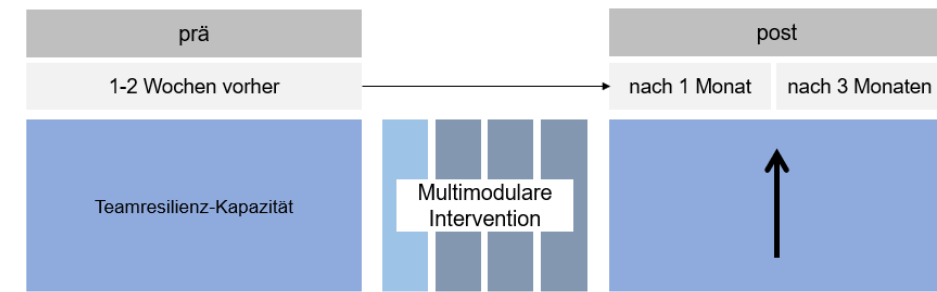
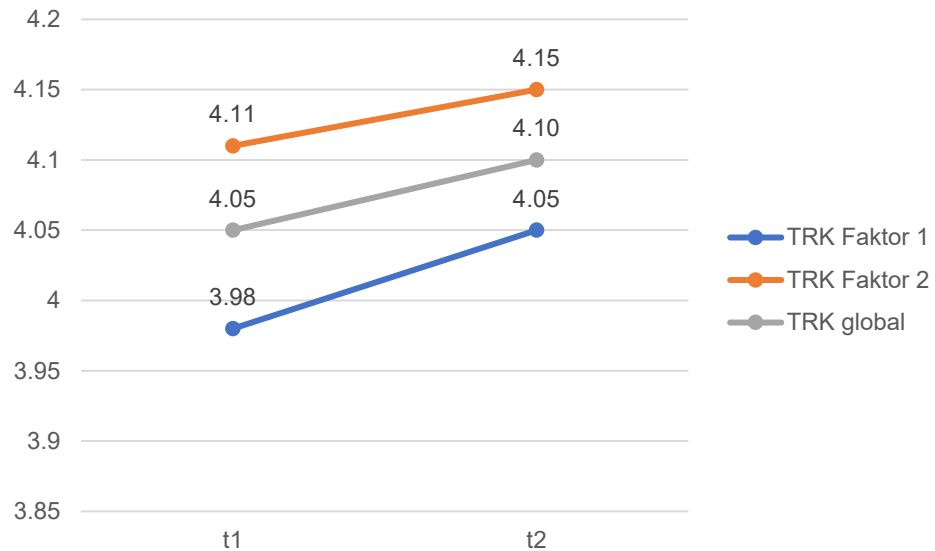
Results – Model validation



Cross-sectional correlation Teamresilience Capacity ~ Outcomes (N = 38 Teams, Pearson r)

Outcome	r T1 p T1	r T2 p T2
Erschöpfung	-0.54 < 0.001	-0.51 0.001
Psychol. Sicherheit	0.81 < 0.001	0.82 < 0.001
Teamproduktivität	0.51 0.001	0.45 0.005

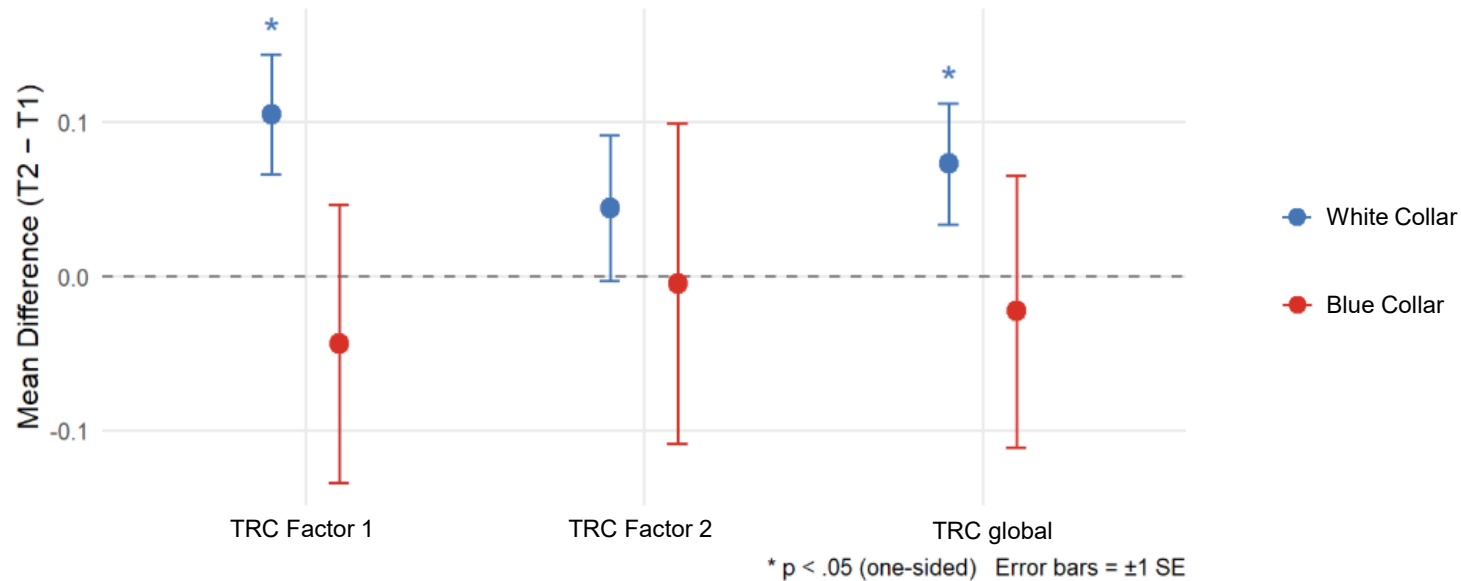
Resultate – H1



Paired t-tests with Bonferroni-Holm-correction (n = 38)

Outcome	t	df	p raw	p holm	cohens dz
TRK Faktor 1	1.863	37	0.035	0.106	0.302
TRK Faktor 2	0.764	37	0.225	0.225	0.124
TRK global	1.366	37	0.090	0.180	0.222

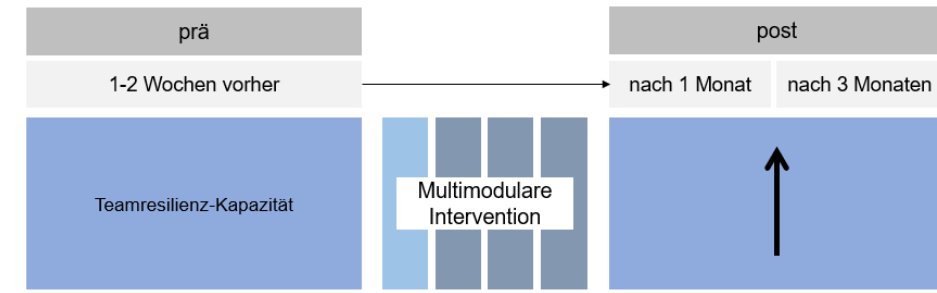
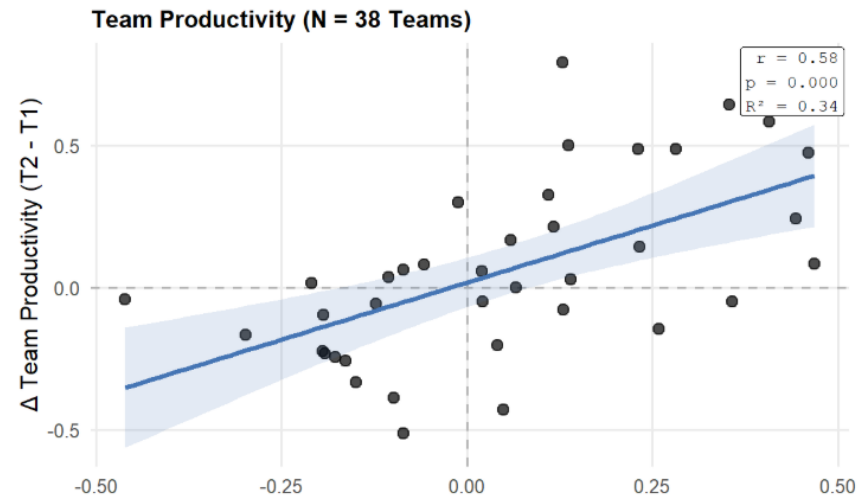
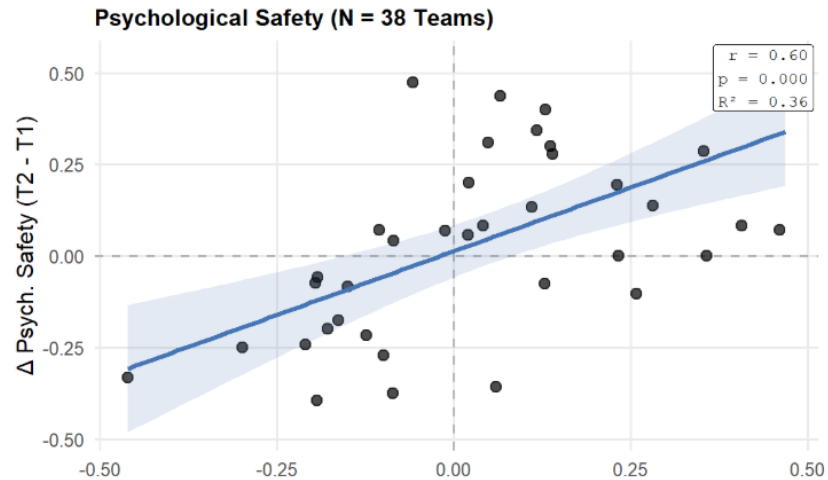
Resultate – H1 (explorativ – nur White Collar Teams)



Paired t-tests for White Collar Teams (n = 29)

Outcome	t	df	p	Cohen's dz
TRK global	1.860	28	0.037	0.345
TRK Faktor 1	2.710	28	0.006	0.503
TRK Faktor 2	0.934	28	0.179	0.173

Results – H2



Change-Change Associations: Pearson r (n = 38 Teams)

Predictor	Δ Erschöpfung	Δ Psy. Sicherheit	Δ Teamprod.
Δ TRK global	-.23	.60***	.58***
Δ TRK Faktor 1	-.14	.36*	.55***
Δ TRK Faktor 2	-.26	.70***	.52***

wichtigste Erkenntnisse



- Die Teamresilienzkapazität steht in engem Zusammenhang mit psychologischer Sicherheit, Teamproduktivität und Erschöpfung.
- Die Intervention zeigte vielversprechende Ergebnisse, insbesondere bei White Collar Teams.
- Verbesserungen der Teamresilienzkapazität ging mit Verbesserungen der psychologischen Sicherheit und der Teamproduktivität einher.

Blick in die Praxis mit Jan Ammermann

Fragen?

CAS Resilienz – Mensch, Team, Organisation

- Resilienz als mehrdimensionales Konzept erfassen und auf den Ebenen Individuum, Team und Organisation anwenden.
- Gezielte Massnahmen zur Förderung von Resilienz entwickeln, umsetzen und deren Wirkung evaluieren.
- Persönliche Resilienzfaktoren reflektieren und Bewältigungsstrategien gezielt weiterentwickeln.



→ Jetzt anmelden für den Infoanlass am 29. Oktober 2026

Literatur

- Arnold, M., Schilbach, M., & Rigotti, T. (2023). Paradigms of resilience research: a brief review and an outlook. *Psychol. Rundschau*, 74, 154-165.
- Bowers, C., Kreutzer, C., Cannon-Bowers, J., & Lamb, J. (2017). Team Resilience as a Second-Order Emergent State: A Theoretical Model and Research Directions. *Frontiers in Psychology*, 8, 1360. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01360>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fischer, J. A., & Hüttermann, H. (2020). PsySafety-Check (PS-C): Fragebogen zur Messung psychologischer Sicherheit in Teams. *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*.
- Fisher, D. M., LeNoble, C. A., & Vanhove, A. J. (2023). An integrated perspective on individual and team resilience: Moving from multilevel structure to cross-level effects. *Applied Psychology*, 72(3), 1043-1074.
- Gucciardi, D. F., Crane, M., Ntoumanis, N., Parker, S. K., Thøgersen-Ntoumani, C., Ducker, K. J., Peeling, P., Chapman, M. T., Quested, E., & Temby, P. (2018). The emergence of team resilience: A multilevel conceptual model of facilitating factors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 729–768. <https://doi.org/10.1111/joop.12237>
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913–959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). *Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development*. *Organizational Psychology Review*, 10, 169 - 200. <https://doi.org/10.1177/2041386620919476>.
- Kaschka, W. P., Korczak, D., & Broich, K. (2011). Modediagnose Burn-out. *Deutsches Ärzteblatt*, 108(46), 781. DOI: 10.3238/arztebl.2011.0781
- Krause, A., & Dettmers, J. (2020). Der Fragebogen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (FGBU). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 64(2), Article 2. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000318>
- Lehmann-Willenbrock, N., Grohmann, A., & Kauffeld, S. (2011). Task and relationship conflict at work. *European Journal of Psychological Assessment*, 27(3), 171–178.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach burnout inventory. Scarecrow Education.
- Mustafic, M., Krause, A., Dorsemagen, C., & Knecht, M. (2021). Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur Messung der Qualität indirekter Leistungssteuerung in Organisationen (ILSO). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000386>
- Rolfe, M. (2019). Positive Psychologie und organisationale Resilienz: Stürmische Zeiten besser meistern. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55758-7>
- Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B. (2020). Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*, 45(2), 395–422. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0005>