

Resilienz und psychologische Sicherheit im Team fördern mit *TeamQ*

Erste Erkenntnisse einer Interventionsstudie zur Stärkung von Teamresilienz

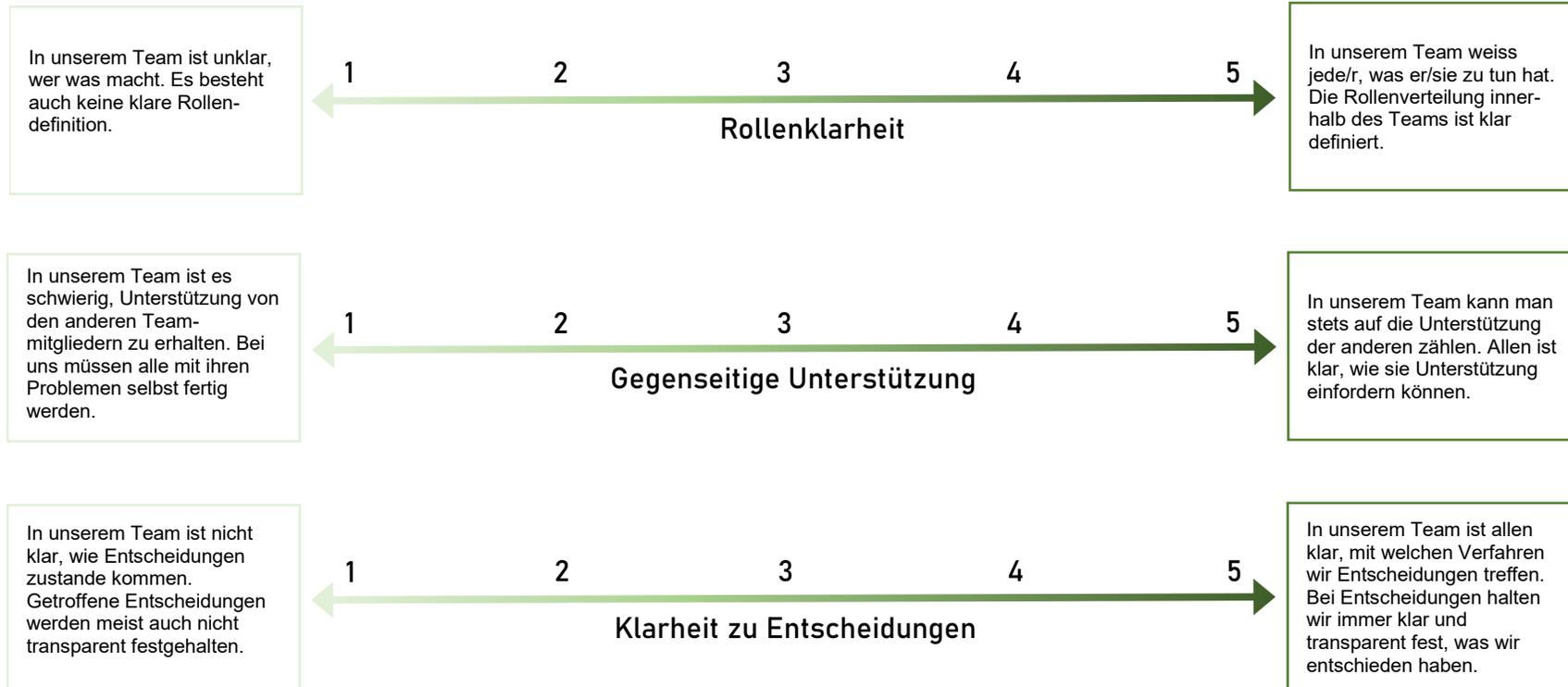
Lic. phil. Marcel Baumgartner, FHNW

Lic. phil. Nora Walder, Stadt Bern

20. September 2023



Mein Team sehe ich auf der Skala bei...



Mein Team sehe ich auf der Skala bei...

Wie leicht ist es Ihnen gefallen, Ihr Team einzuschätzen?

leicht

mittel

schwer

Wie denken Sie, würden die anderen Mitglieder Ihres Teams, diese drei Faktoren einschätzen?

sehr ähnlich

anders

weiss nicht

Typ 1: SOS-Situation



Typ 2: Chronische Bedrohungen



**Resilienz = mentale Widerstandskraft bei
Widrigkeiten im Alltag**

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



Warum ist Resilienz in aller Munde?

Warum ist Resilienz in aller Munde?



**Freiheit und
Eigenverantwortung
(«New Work»)**

Individuelle Resilienz (Arnold et al., 2023)

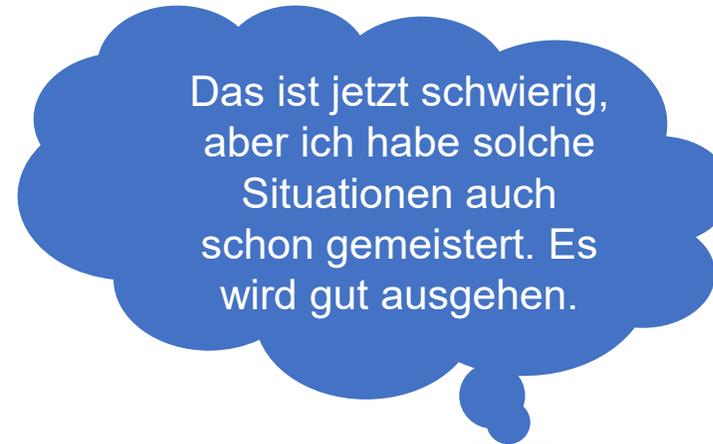
Akzeptanz

Lösungsorientierung

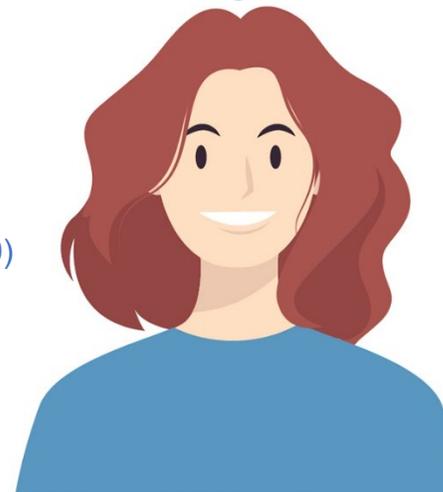
Selbstvertrauen

Enge Beziehungen (Baethge et al., 2020)

Optimismus



Das ist jetzt schwierig,
aber ich habe solche
Situationen auch
schon gemeistert. Es
wird gut ausgehen.



Ich kann etwas tun,
und ich darf mir
Unterstützung
holen. Es gibt immer
Möglichkeiten!



Viele resiliente Individuen sind noch kein resilientes Team



Individuelle Resilienz nach Arnold et al. (2023)

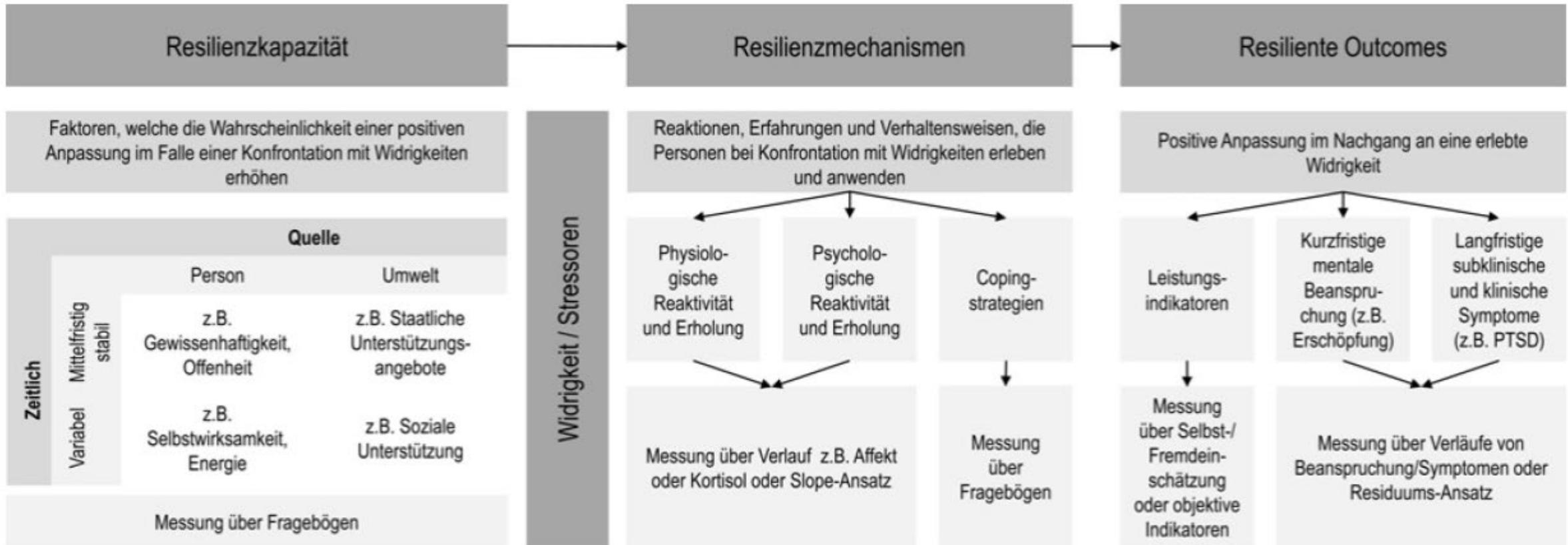
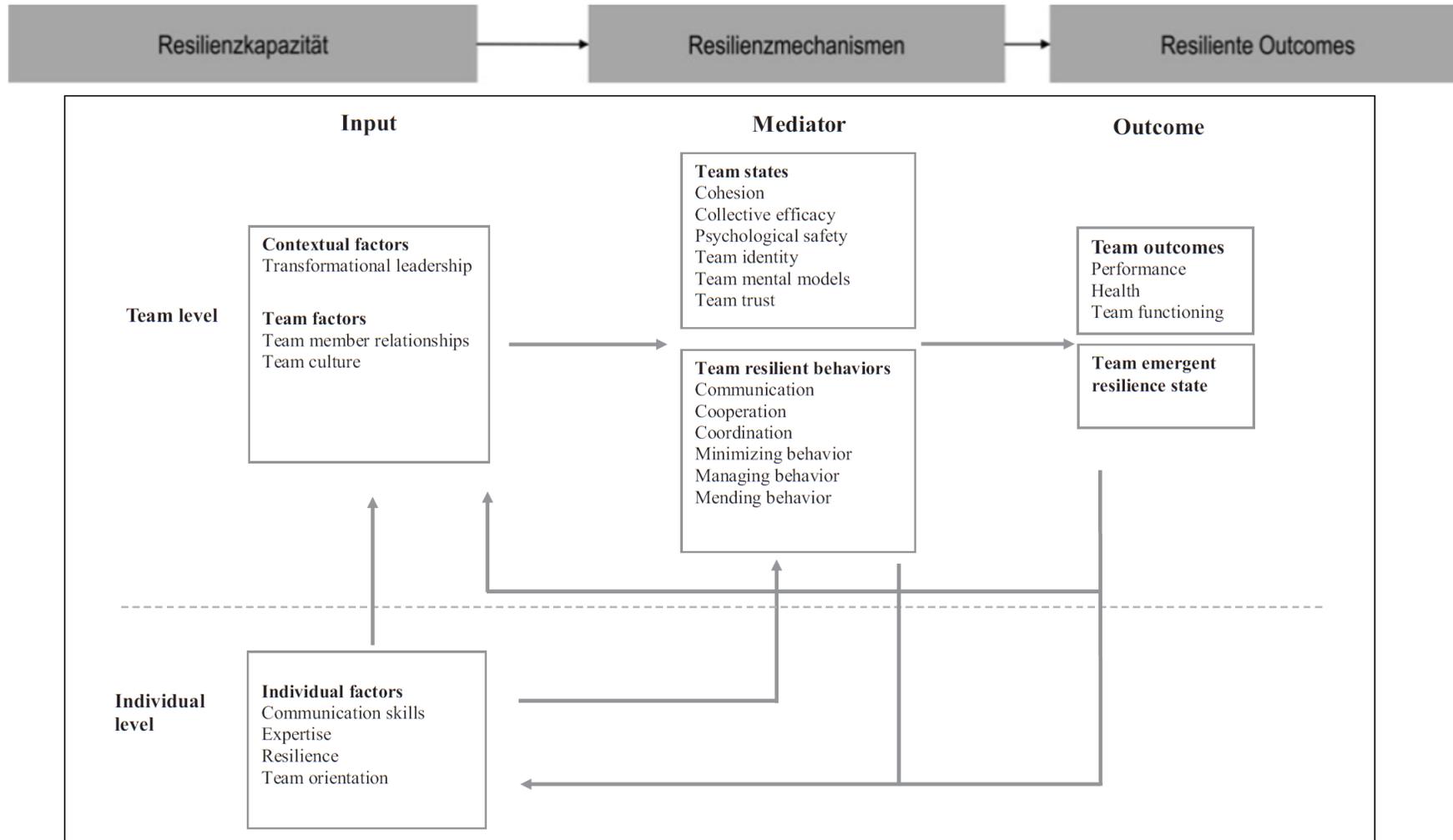


Abbildung 1. Integratives Modell der drei Paradigmen der Resilienz.

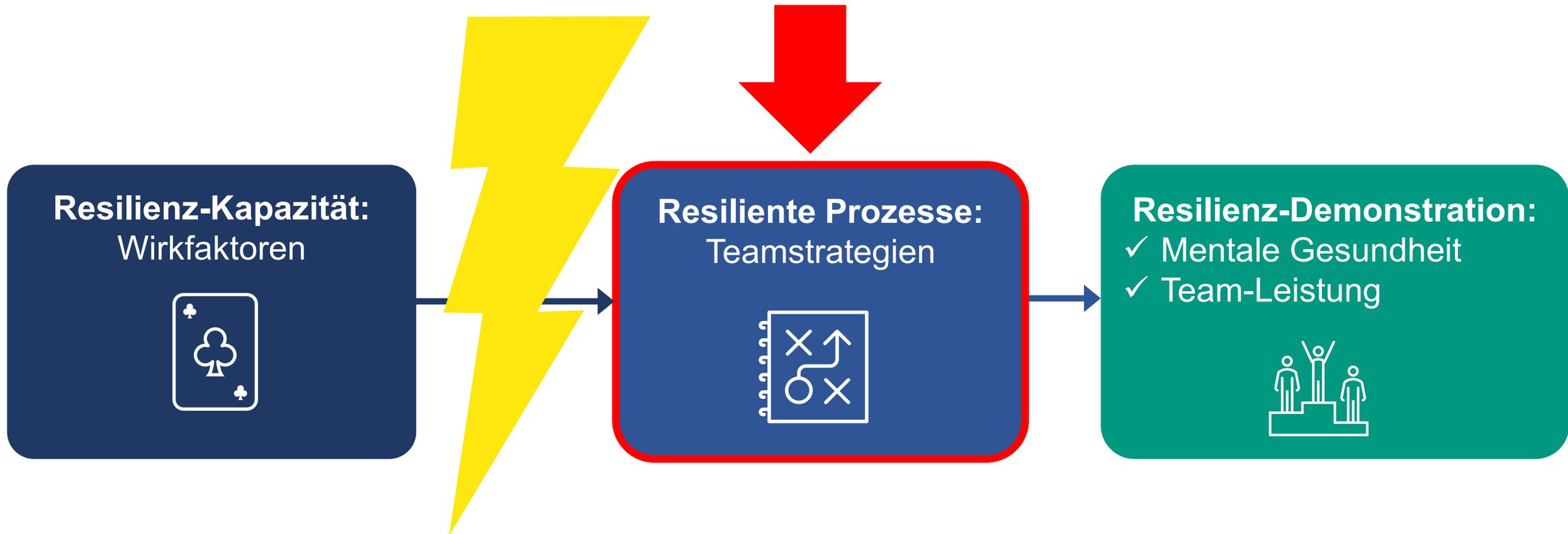
Teamresilienz nach Hartwig et al. (2020)



Facetten resilienter Teams



Facetten resilienter Teams



Teamstrategien

1.

Auf SOS-Situation gemeinsam
vorbereiten («Minimize»)



«Was wäre wenn»- Diskussionen

Klarheit zu Back-up
Verantwortlichkeit schaffen

2.

Auf SOS-Situation gemeinsam
reagieren («Manage»)



Situational Awareness: Von
Normal- auf Notfallmodus

Gemeinsam Prios setzen
(Schwendener et al., 2017)

3.

Nach SOS-Situation in Kontakt
sein («Mend»)

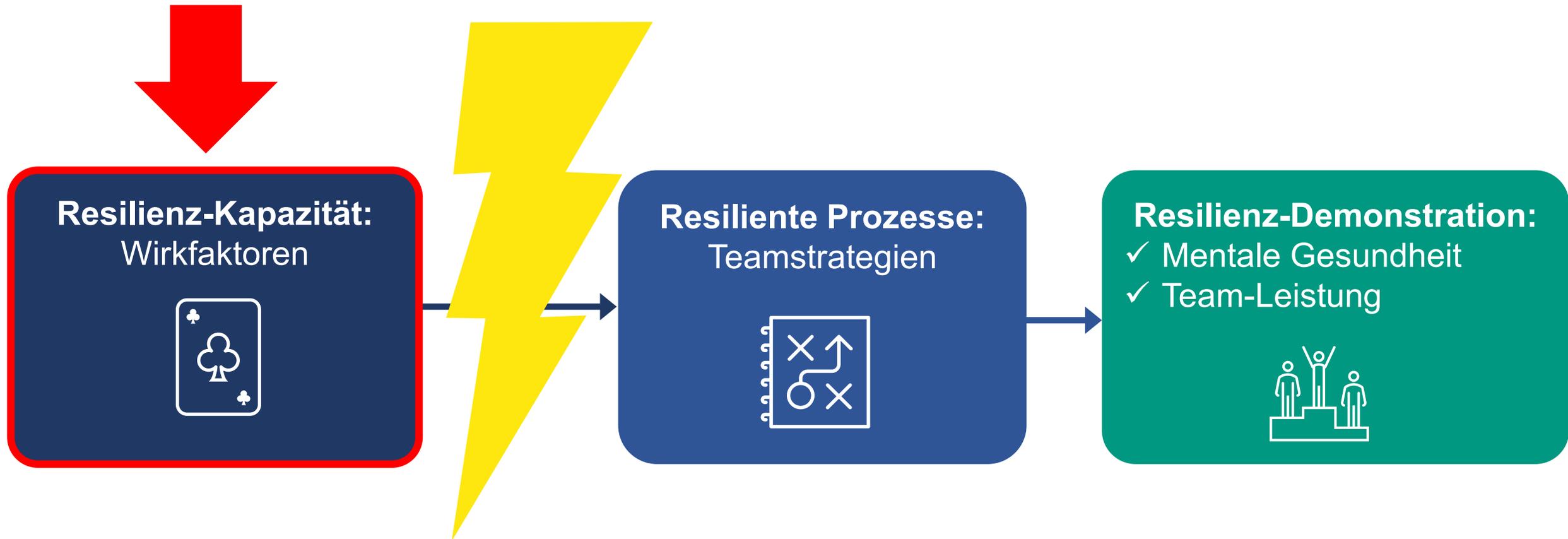


Debriefing

Bedarf erkennen: z.B. Erholung,
Beziehungsaufbau

(Alliger et al., 2015)

Facetten resilienter Teams



Wirkfaktoren (TeamQ)

Team-Normen

Diskussionskultur Rollenklarheit Klarheit zu Entscheidungen Verantwortungsübernahme

Beziehungen

Umgang mit Meinungsverschiedenheiten Umgang mit sozialen Spannungen Gegenseitige Unterstützung

Psychologische Sicherheit

Gemeinsame Ziele

Gemeinsame Ziele

Hartwig et al. (2020)

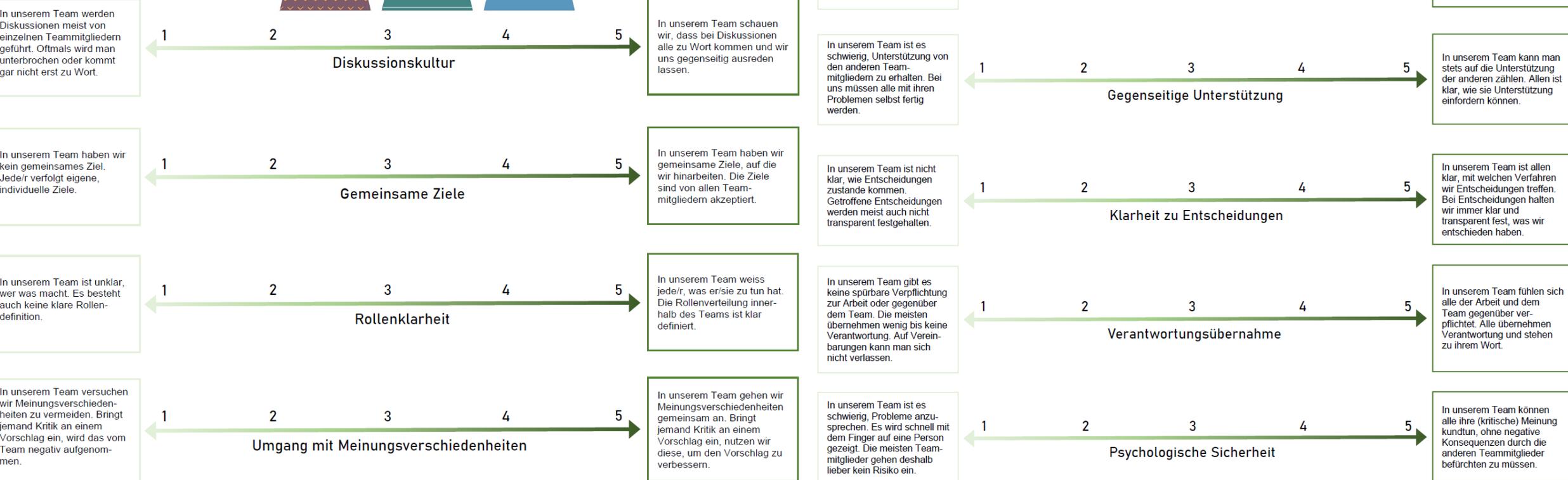


Wo
starten?



Ziel

Rangreihenfolge von 3 Wirkfaktoren, die in den kommenden Monaten bearbeitet werden.

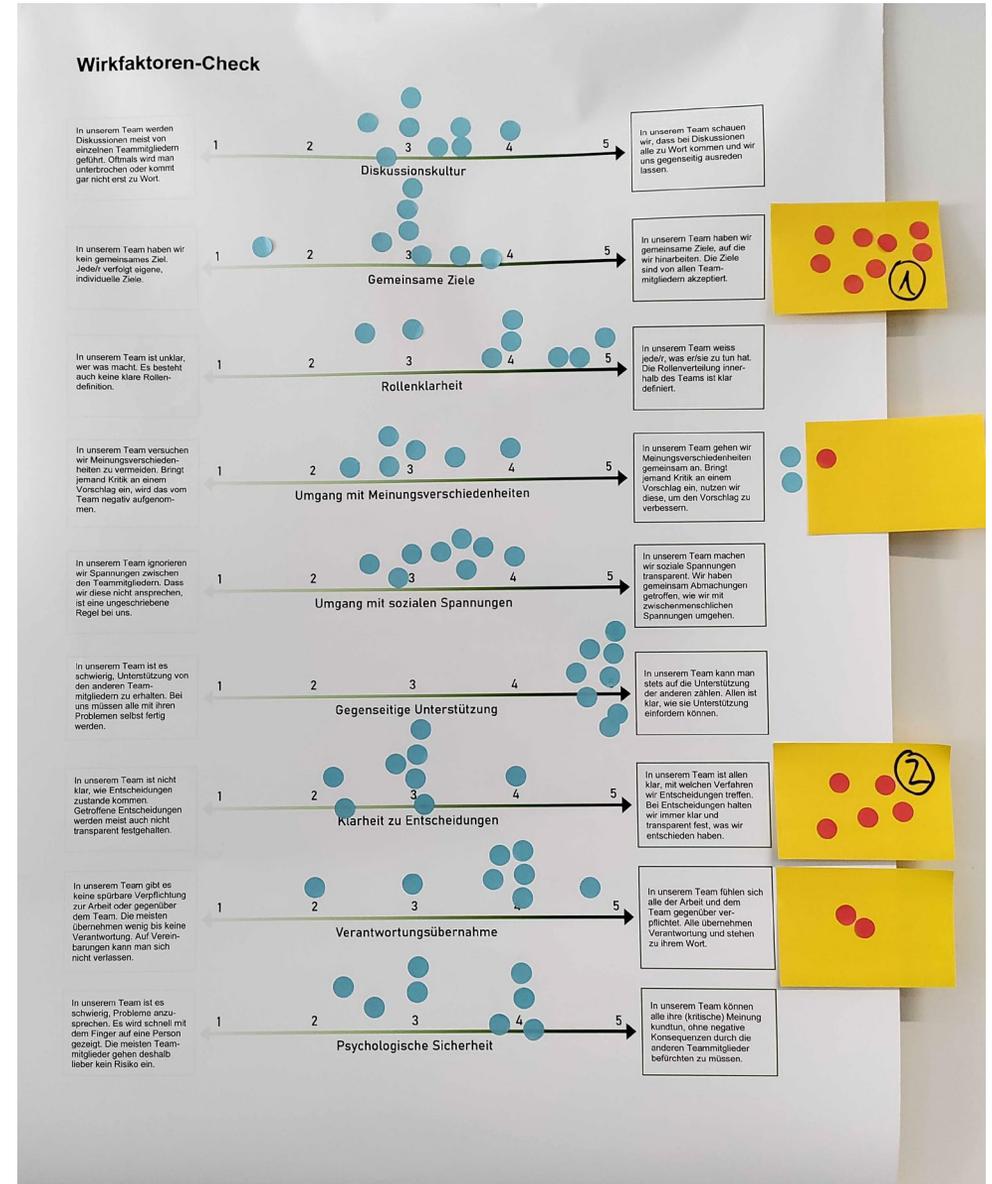




Einigung

#1 Wirkfaktor(en)
- Gemeinsame Ziele

#2 Wirkfaktor
- Klarheit zu Entscheidungen



Werkzeugkoffer

Purpose-Turnier

Moderations-Level	zeitl. Rahmen	Material	Anz. TN
mittel	120 min	<ul style="list-style-type: none"> - Post-its - Flipchart/Whiteboard - Stifte - Papier 	4-20

Mit diesem Werkzeug ermöglichst du dem Team, spielerisch einen gemeinsamen Sinn zu suchen. Ganz nach den Leitfragen: «Wofür werden wir (als Team) gebraucht? Und wofür stehe ich (als Person) jeden Morgen auf?»

Vorgehen

Schritt 1 (ca. 5 min)

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

Schritt 2 (ca. 20 min)

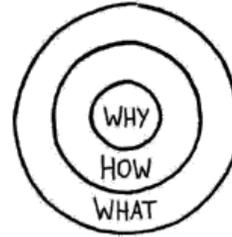
Erstelle mit deinem Team eine Mindmap, in der ihr alle Stakeholder sammelt und aufschreibt – Leitfrage: «Für wen schaffen wir einen Mehrwert?». Lass die Teammitglieder Ihre Ideen auf Post-its schreiben und für alle gut ersichtlich aufkleben. Es gilt Quantität vor Qualität. Inhaltlich liegt die Betonung auf dem *für wen* und noch nicht auf der Frage, *welcher* Mehrwert geschaffen wird.

Schritt 3 (ca. 30 min)

Nun schreibt wieder jede*r für sich, wie ihr als Team für jeden definierten Stakeholder Mehrwert schafft. Du als Teamcoach versuchst die Post-its nach der Art des Mehrwerts zu clustern. Versuche gemeinsam mit dem Team jedem Cluster einen passenden Namen zu geben. Am Schluss solltet ihr ca. fünf bis sieben Cluster haben.

Schritt 4 (ca. 15 min)

In Einzelarbeit versucht jedes Teammitglied mit einigen Sätzen eine erste Purpose-Skizze zu formulieren. Dazu sollten möglichst alle Punkte zusammengefasst werden, die das Team vorher gefunden hat. Formulierungen haben noch keine hohe Relevanz, da die Texte später sowieso noch überarbeitet werden. Meist ist es sinnvoll mit «Wir» anzufangen («Wir tragen dazu bei, dass...»). Damit die Formulierungen nicht zu detailreich werden, kann es hilfreich sein, sich am Why-How-What Format zu orientieren:

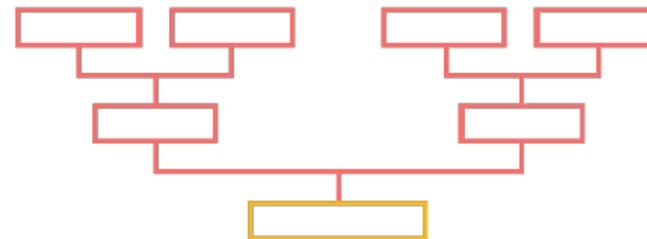


WHY - ist der eigentliche Purpose. Dieser soll hier beschrieben werden.
HOW - beantwortet die Frage, wie dieser umgesetzt wird.
WHAT - beschreibt konkrete Inhalte der Arbeit und Ziele.

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.

Was Produkt?
Was bewirken?

Needs

Welches Problem hat das Produkt?

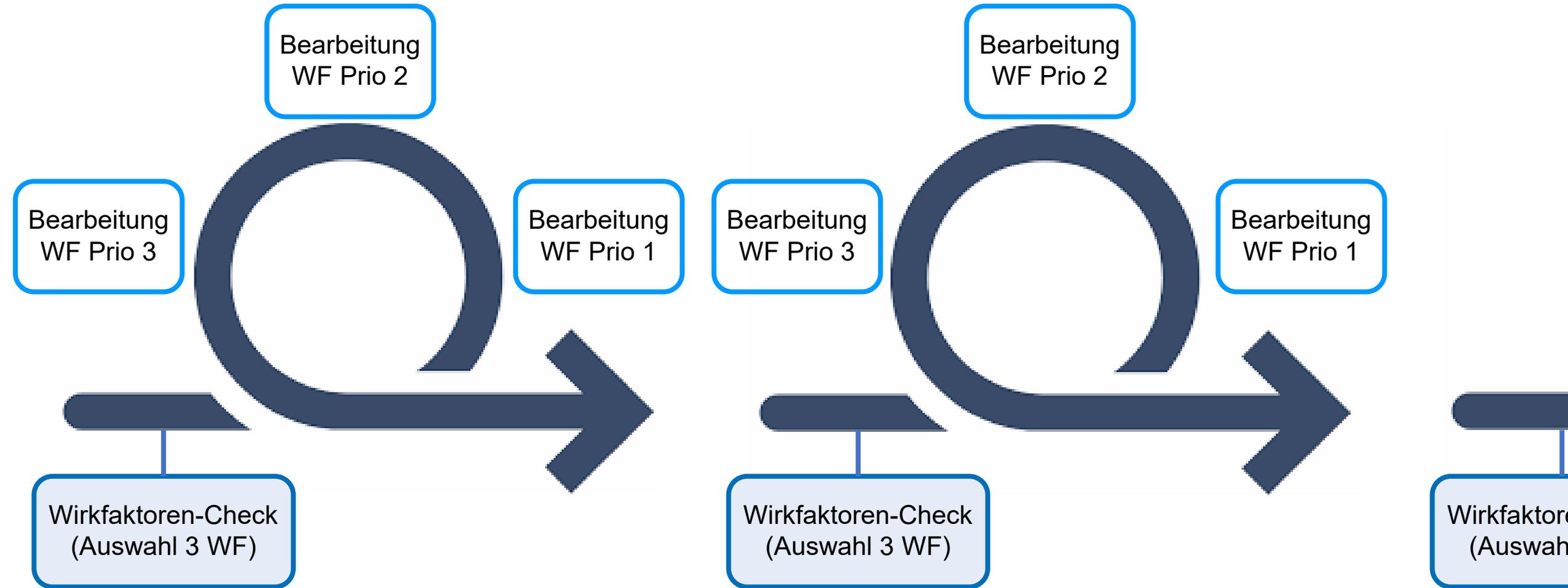
Welchen Nutzen hat das Produkt?

physische Erzeugnisse
für ganze oder einzelne B...

Pro-
e wer-

auch

TeamQ als iterativer Prozess



Anwendung TeamQ



Empfehlung:
in regelmässigen
Abständen mit
TeamQ arbeiten



Team bestimmt
selber, in welchen
Abständen

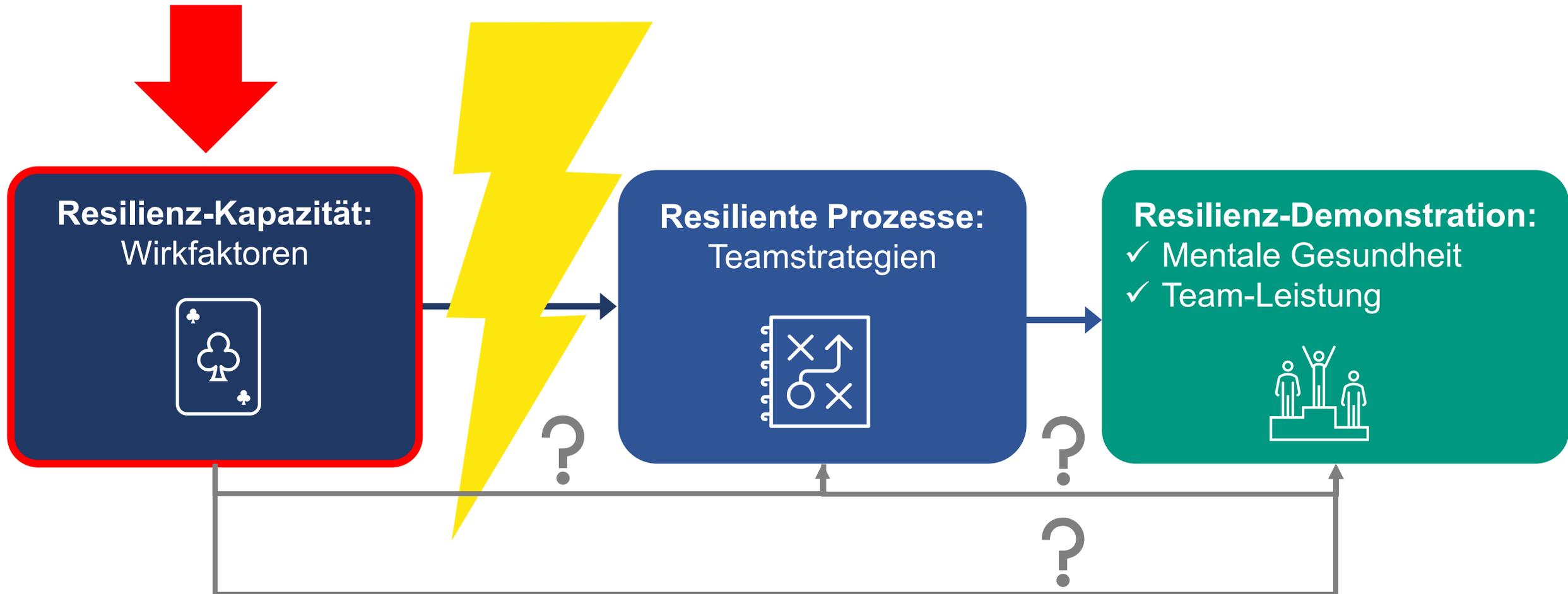


Ein Wirkfaktor kann
einmal oder mehrfach
hintereinander
bearbeitet werden



Wirkfaktoren-Check
wiederholen → Gab
es Veränderungen?
Was sind die neuen
Prioritäten?

Forschungsprojekt – Auswirkung Training der Resilienz-Kapazität



Literatur

- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., & Vessey, W. B. (2015). Team resilience. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176–184. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.003>
- Arnold, M., Schilbach, M., & Rigotti, T. (2023). Paradigmen der psychologischen Resilienzforschung. *Psychologische Rundschau*. Frei verfügbar unter <https://econtent.hogrefe.com/doi/epdf/10.1026/0033-3042/a000627>
- Baethge, A., Vahle-Hinz, T., & Rigotti, T. (2020). Coworker support and its relationship to allostasis during a workday: A diary study on trajectories of heart rate variability during work. *Journal of Applied Psychology*, 105(5), 506–526. <https://doi.org/10.1037/apl0000445>
- Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10(3–4), 169–200. <https://doi.org/10.1177/2041386620919476>
- Krause, A., Schwendener, S., Berset, M., Knecht, M., & Bogusch, K. (2017). Team strategies for coping with time pressure. *Psychology of Everyday Activity*, 10(2), 4-21.
- Schwendener, S., Berset, M., & Krause, A. (2017). Strategien von Teams im Umgang mit Zeitdruck. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 61, 81-92. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000229>