

# Die Macht der Gemeinschaft

**Teamresilienz in stressigen Zeiten**

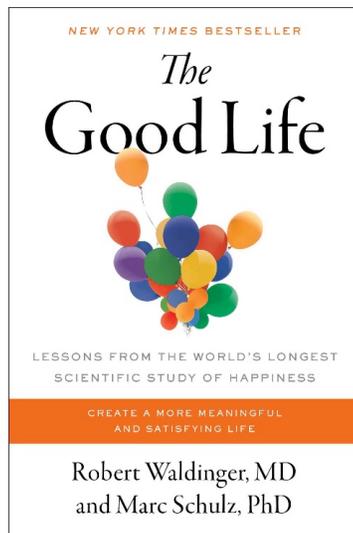
**Prof. Dr. Andreas Krause**

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW



## Was fördert ein langes, glückliches und gesundes Leben?

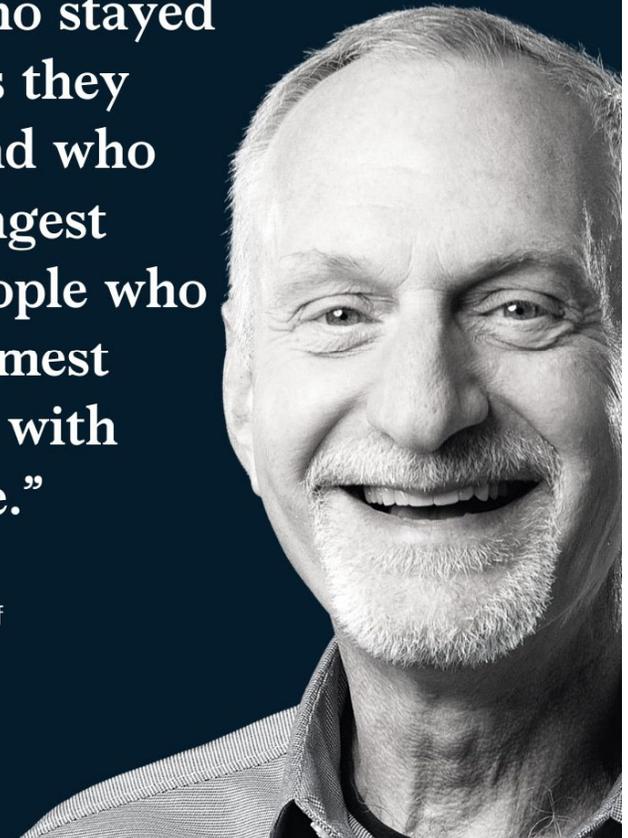
Harvard Study of Adult Development: Studie bei 268  
Harvard-Absolventen (und ihren Familien)  
Dauer: über 85 Jahre



**“The people who were  
happiest, who stayed  
healthiest as they  
grew old, and who  
lived the longest  
were the people who  
had the warmest  
connections with  
other people.”**

**Robert Waldinger**  
Director, Harvard Study of  
Adult Development

**McKinsey  
& Company**



# Was fördert die Produktivität / Innovation in Arbeitsteams?



Home The New York Times Magazine Share 422

THE WORK ISSUE: REIMAGINING THE OFFICE

01 How to Build a Perfect Team

02 The War on Meetings

03 The Case for Blind Hiring

## What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team

New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter.

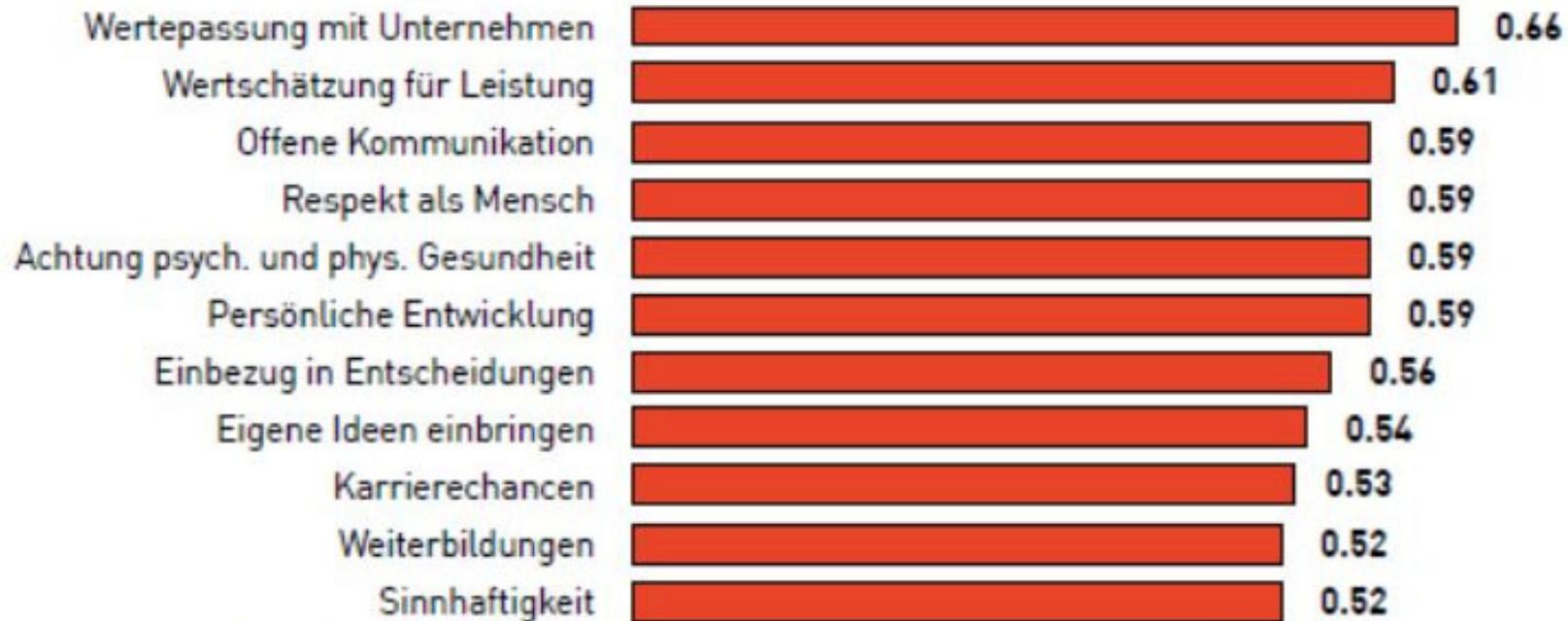
BY CHARLES DUHIGG ILLUSTRATIONS BY JAMES GRAHAM FEB. 25, 2016



<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

# Was fördert Loyalität mit der Organisation?

(Samochowiec et al., 2023: Gottlieb Duttweiler Institute)



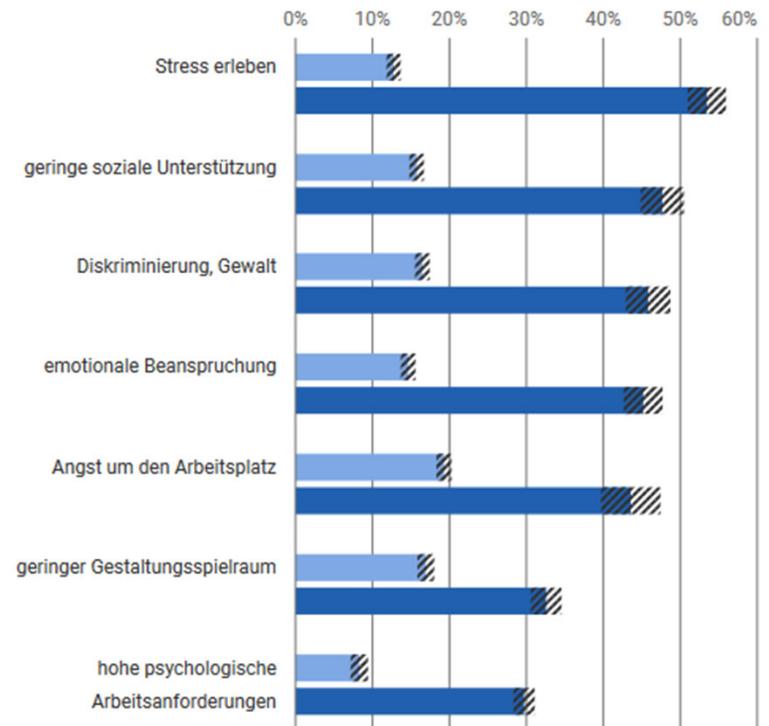
# Was erhöht Risiko für Erschöpfung in Betrieben? (BfS, 2024)

## Anteil der emotional erschöpften Personen nach Exposition gegenüber psychosozialen Risiken, 2022

G12

Erwerbstätige von 15 bis 64 Jahren

■ nicht exponiert ■ exponiert ▨ Vertrauensintervall (95%)



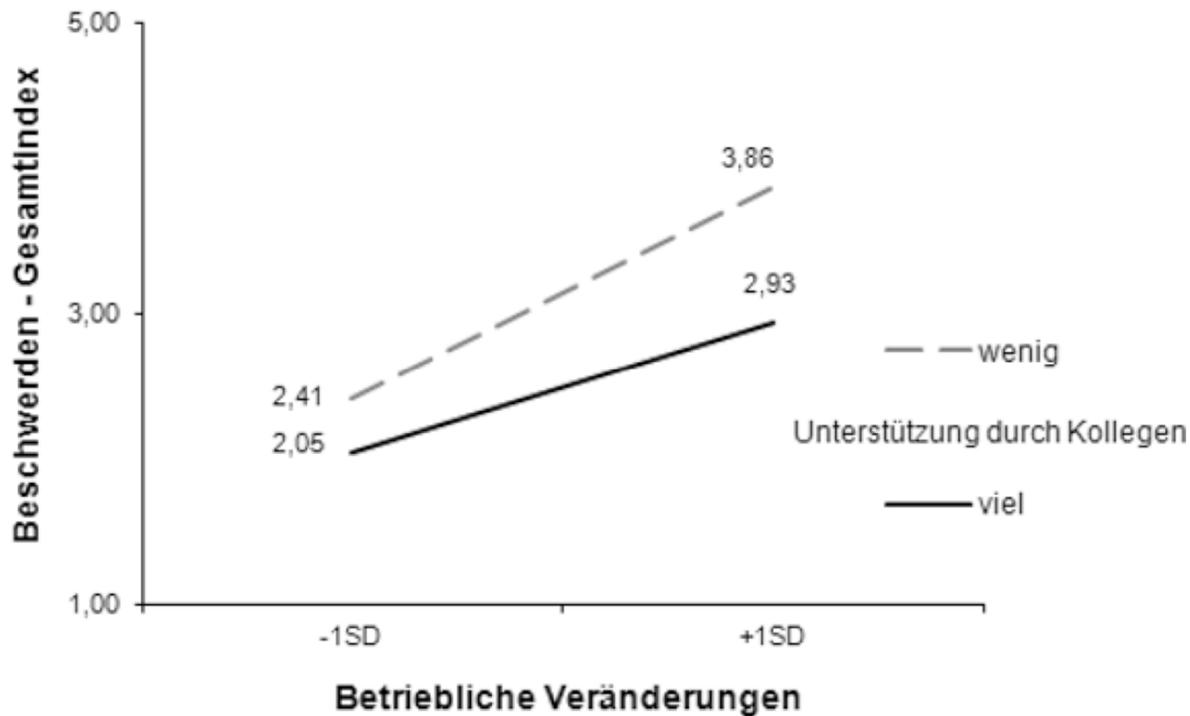
Datenstand: 08.02.2024

Quelle: BfS – Schweizerische Gesundheitsbefragung (SGB)

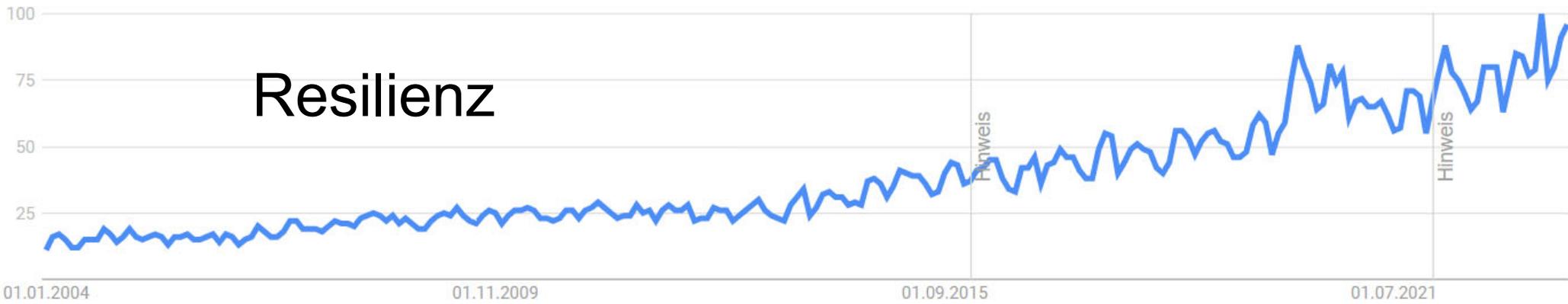
gr-d-14.02.20

© BfS 2024

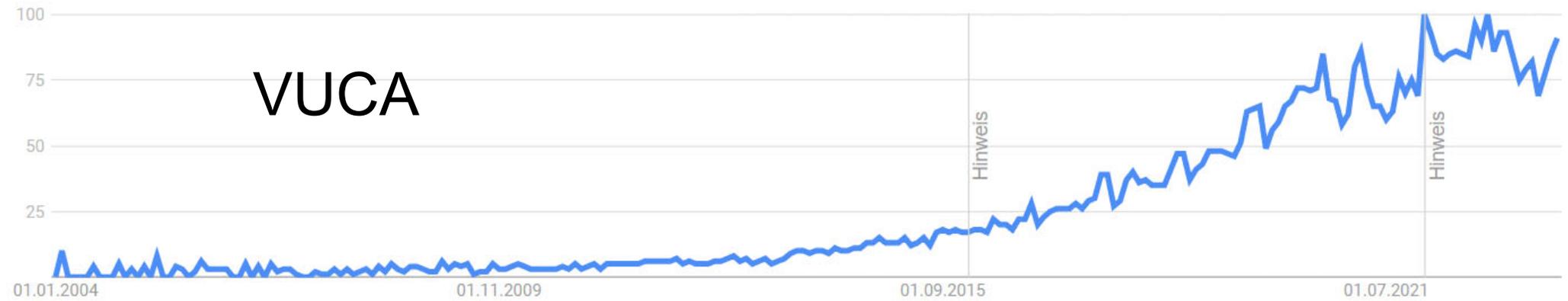
# Was hilft gegen negative Auswirkungen bei betrieblichen Change-Prozessen? (Rigotti & Otto, 2012)



# Resilienz



# VUCA



## Typ 1: SOS-Situation



«Tunnelblick» unter Stress: Reduzierte Kreativität, verschlechterte Kommunikation, Blick auf Teamziele geht verloren

## 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)

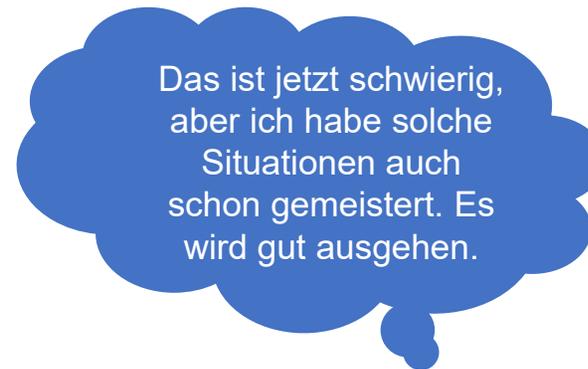
**Akzeptanz**

**Lösungsorientierung**

**Selbstvertrauen**

**Enge Beziehungen**

**Optimismus**



# Das Wunder enger Beziehungen: Widrigkeiten wirken sich physiologisch anders aus – bei gutem Teamzusammenhalt

(Baethge et al., 2020)

Unterstützung im Team



↑  
Parasympathikus



↓  
Sympathikus

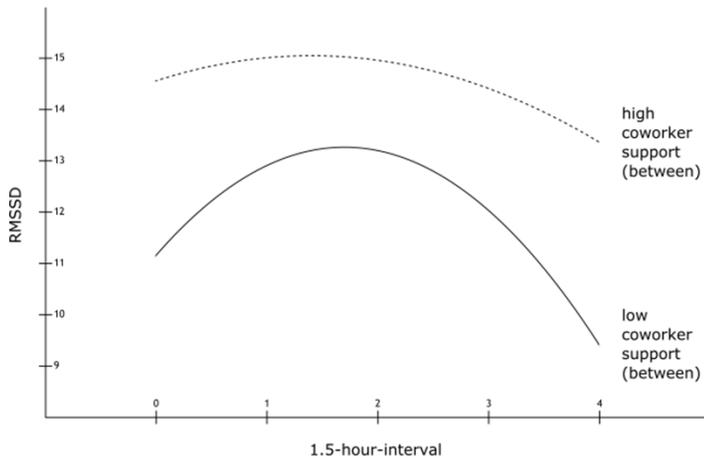


# Das Wunder enger Beziehungen: Widrigkeiten wirken sich physiologisch anders aus – bei gutem Teamzusammenhalt

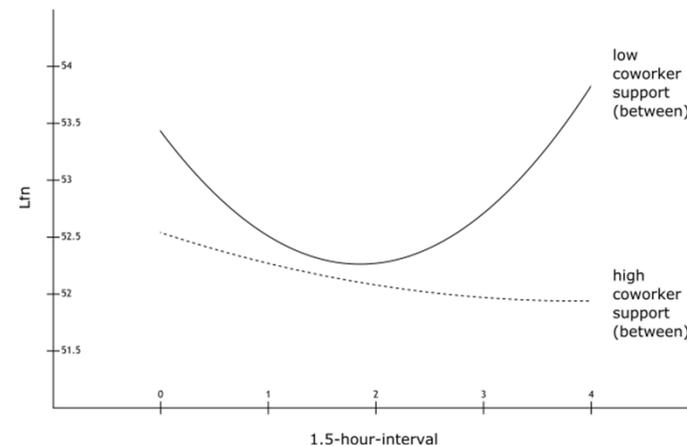
(Baethge et al., 2020)



Parasympathikus



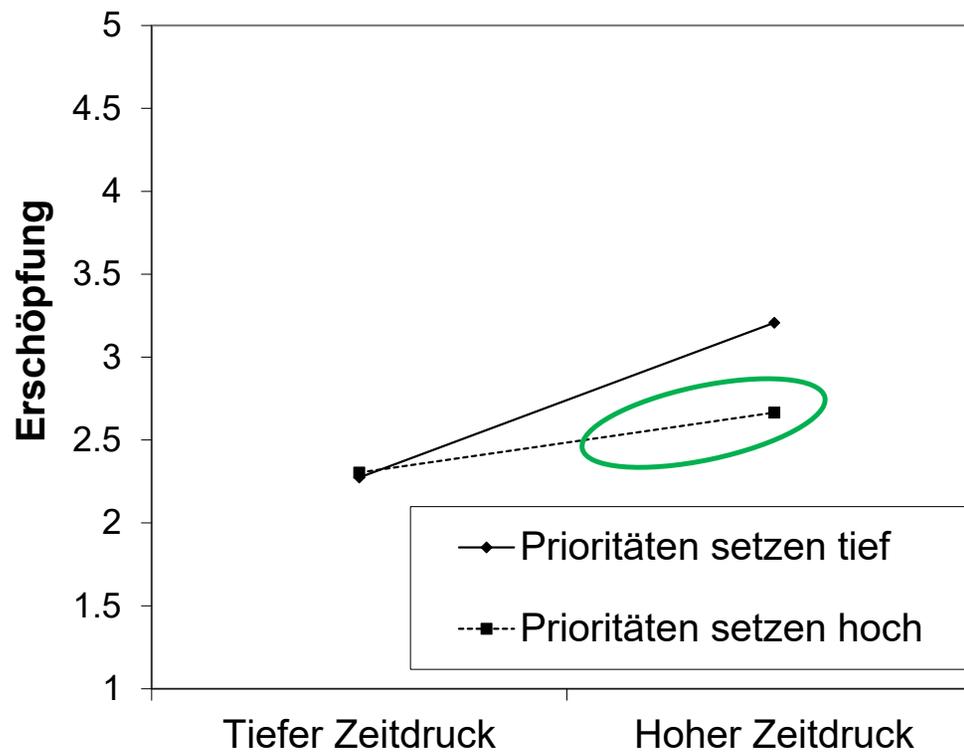
Sympathikus



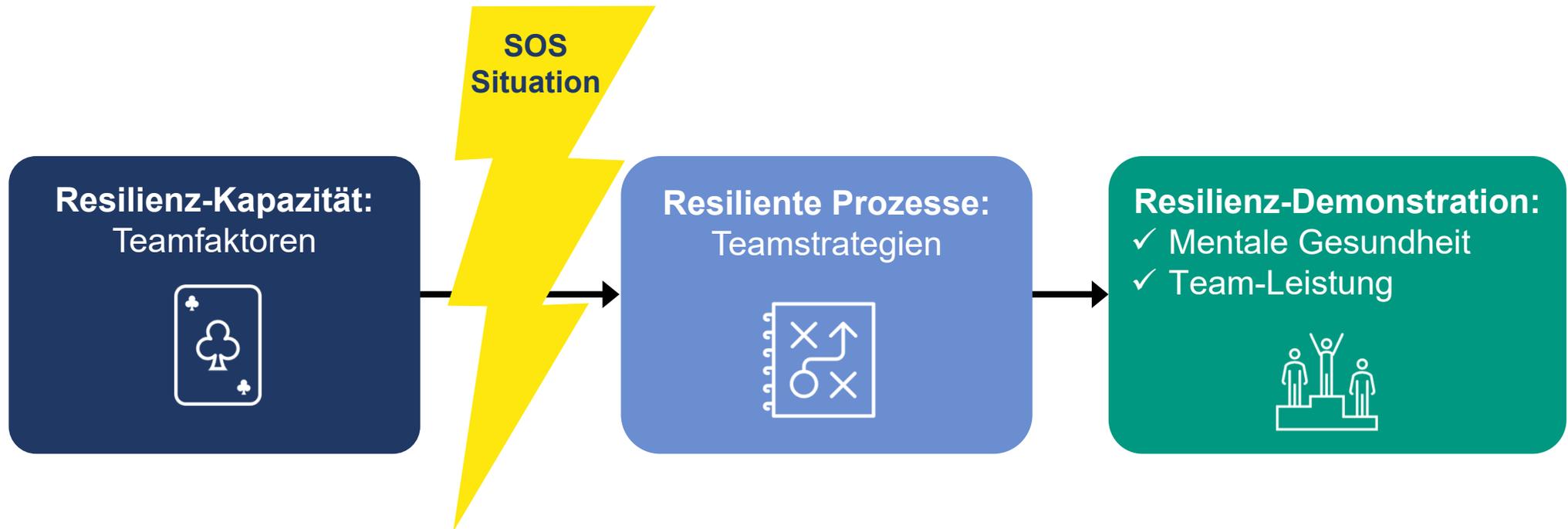
# Viele resiliente Individuen sind noch kein resilientes Team



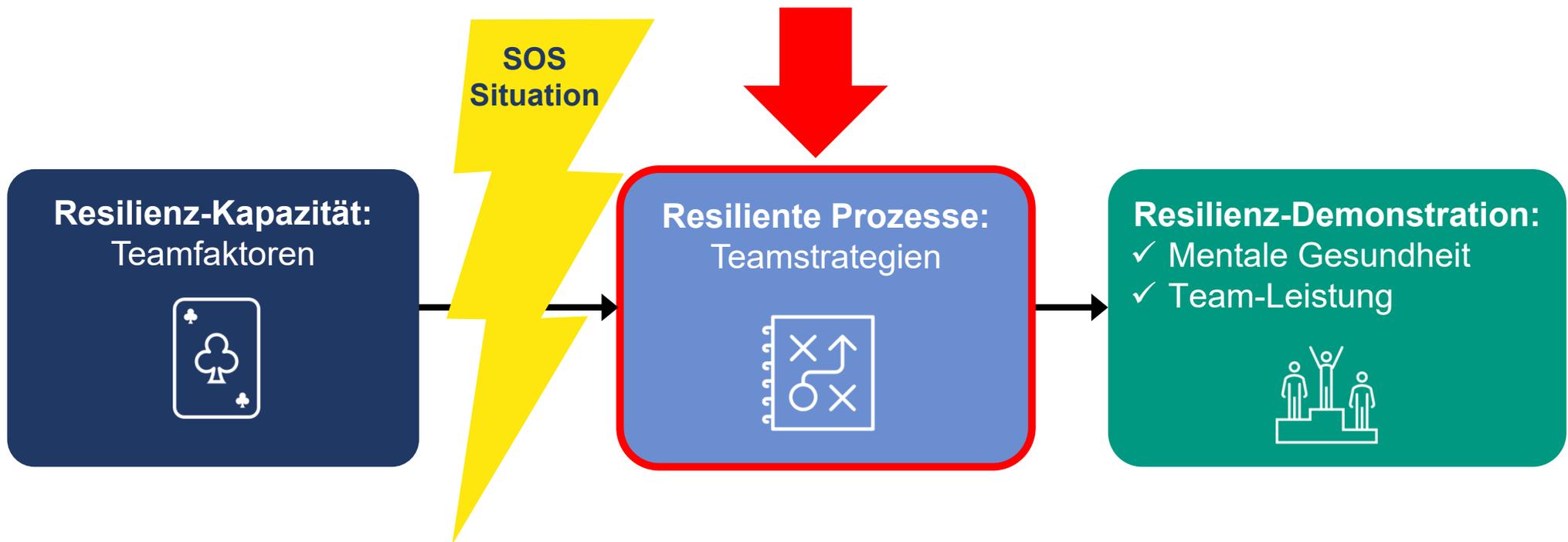
## Beispiel: Gemeinsam Prioritäten setzen (Schwendener et al., 2017)



# 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»)

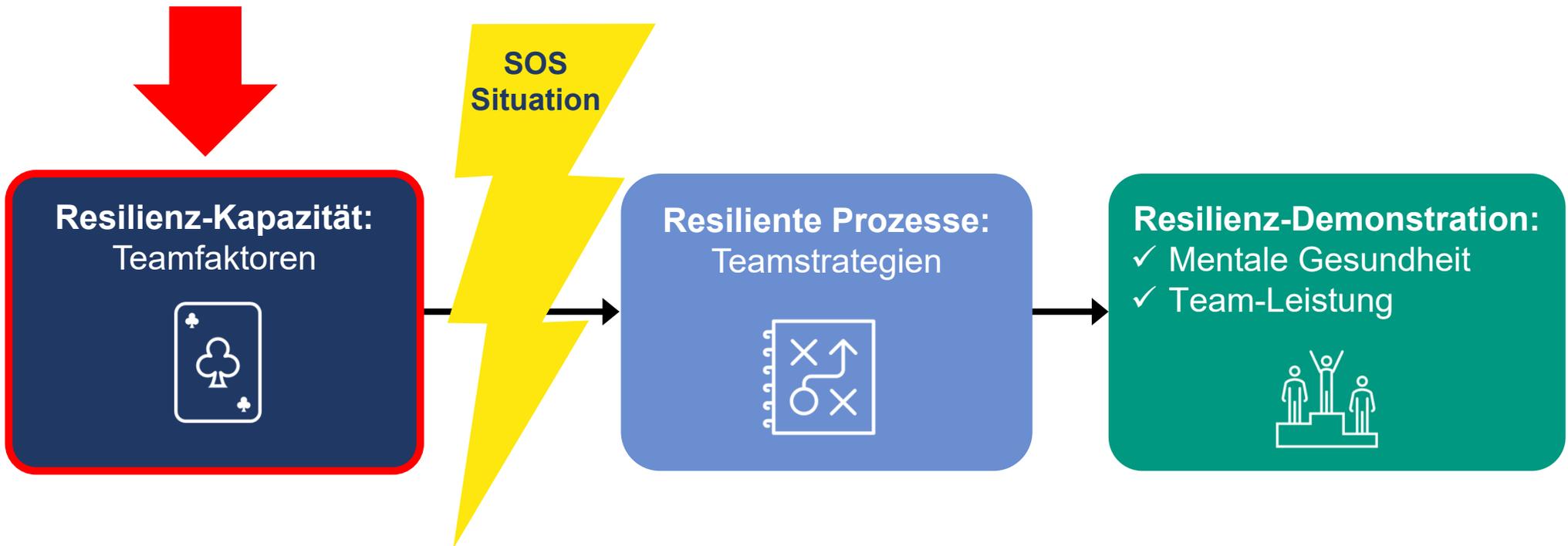


Debriefing

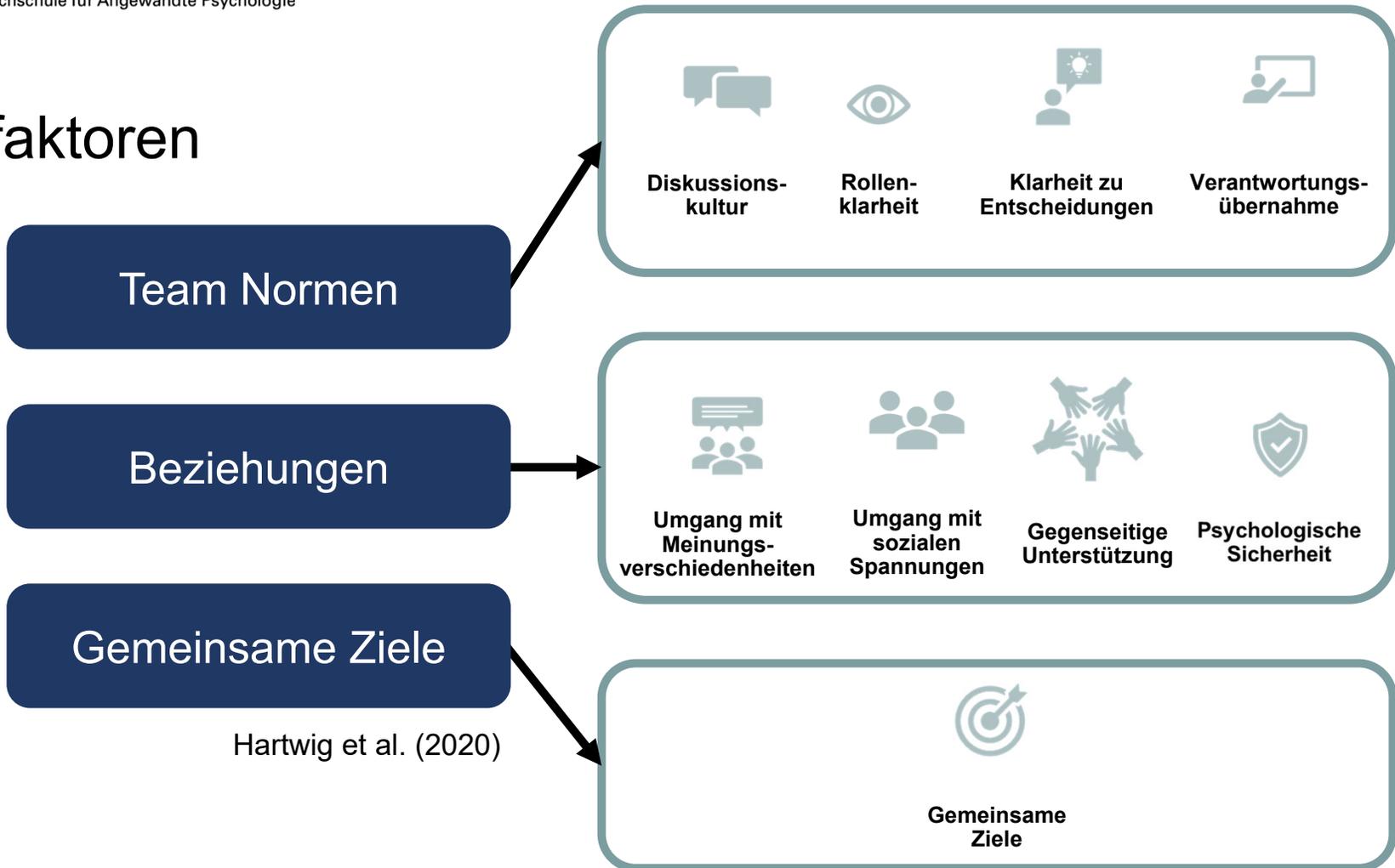
Bedarf erkennen: z.B. Erholung,  
Beziehungsaufbau

(Alliger et al., 2015)

# Facetten resilienter Teams

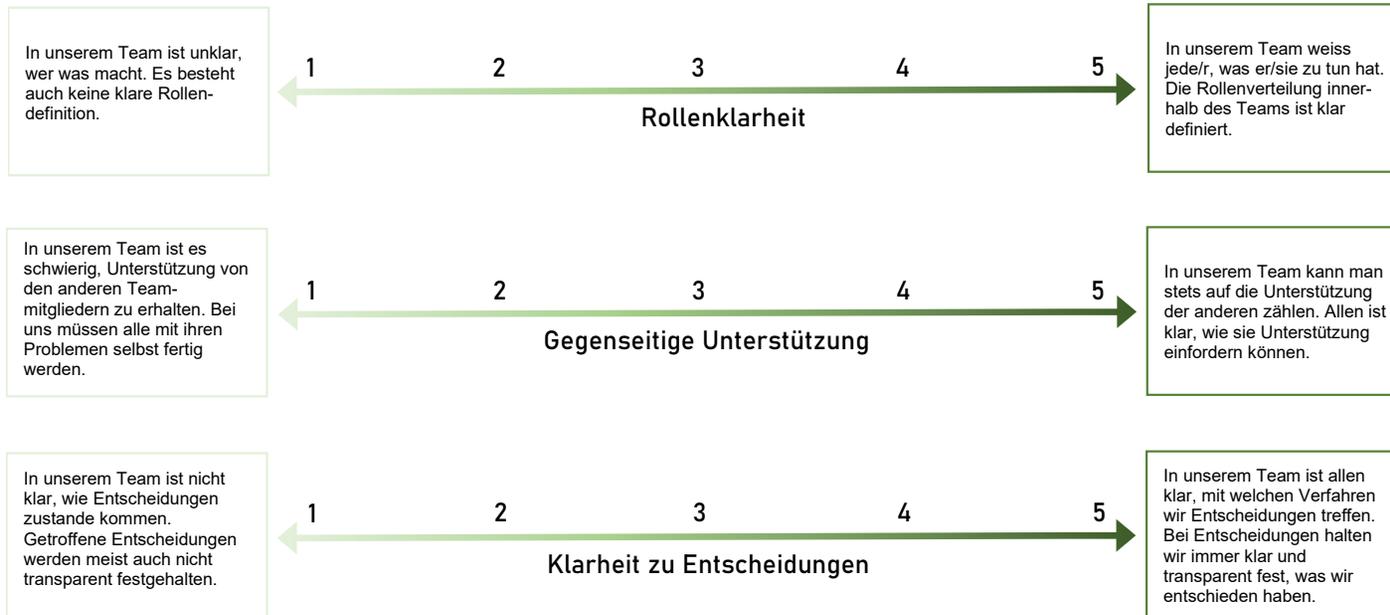


# Teamfaktoren



Hartwig et al. (2020)

# Mein Team sehe ich auf der Skala bei...



### Delegation Poker

| Moderations-Level | zeitl. Rahmen | Material  | Anz. TN |
|-------------------|---------------|---|---------|
| einfach           | 80-90 min     | - Notizzpapier<br>- Flipchart/Whiteboard<br>- Stifte<br>- Post-its<br>- Delegation Poker Kartenspiel! | 4-12    |

Hilfe dieses Werkzeugs kann dein Team die Delegation von Aufgaben, Entscheidungen und Verantwortung auf Augenhöhe diskutieren und Entscheidungen dazu transparent machen. Es hilft deine Verantwortung resp. des Empowerments zu finden.

**Wie geht es zu?**

1. **Einigen**  
Sich mit den sieben Delegationsebenen des Delegation Pokers vertraut zu machen. In den letzten Wochen und Monaten anstehende Entscheidungen (z.B. in der Team- oder Projektorganisation). Fordern sie auf, die Entscheidungssituationen kurz zu beschreiben. Schreibe sie auf Post-its und klebe sie gut sichtbar auf ein Flipchart/Whiteboard. Einige klären mit dem Team die Reihenfolge, in der sie die Entscheidungen betrachten möchten.

2. **Bestimmen**  
Nun die erste Entscheidungssituation und lege sie in die Taschnitte. Nun könnt ihr in drei Runden die Verantwortung auf die sieben Delegationsebenen verschieben. In jeder Runde überlegt sich das passende Delegation-Level für die anstehende Entscheidung. Auf «1, 2, 3» geben alle gleichzeitig ihre Karte auf den Tisch.

3. **Entscheiden**  
Die zwei Personen mit der höchsten resp. niedrigsten Karte erklären in wenigen Sätzen ihre Entscheidung (welche Befürchtungen/Hoffnungen verknüpfen sie damit?). Ziel ist es, in einer zeitlich begrenzten Diskussion die unterschiedlichen Aspekte abzuholen.

4. **Ergebnis**  
Das Ergebnis auf einem Whiteboard oder Flipchart festhalten.

5. **Nächste Situation**  
Die nächste Entscheidungssituation bearbeitet werden.

### Verantwortungs-Canvas

| Moderations-Level | zeitl. Rahmen | Material   | Anz. TN |
|-------------------|---------------|--|---------|
| einfach           | 60 min        | - Flipchart/Whiteboard<br>- Stifte<br>- Post-its | 2-15    |

Hilft diesem Werkzeug ermöglicht du dem Team, die gegenseitigen Verantwortungsmöglichkeiten zu reflektieren.

**Ziele**

1. **Identifizieren**  
Die Verantwortungsmöglichkeiten (nächste Seite) gross auf, so dass anschliessend Post-its darin platziert werden können. Erläutere deinem Team, was mit **Verantwortungsübernahme** gemeint ist, und lasse sie mit ihnen die sechs Felder des Canvas durchgehen.

2. **Reflektieren**  
Jedes Teammitglied macht sich nun Gedanken zu den sechs Feldern. Schreibe diese auf Post-its und klebe sie in das passende Feld (ca. 10 min).

3. **Reflexion**  
Zusammen mit dem Team aus den Inputs Cluster zu bilden und beschrifte diese mit einer Überschrift. Besprecht im Plenum die einzelnen Felder und die darin enthaltenen Cluster. Wie könnte eine gemeinsame Definition (Feld 1) heissen? Welches sind die wichtigsten Aspekte für das Team?

### Forschungsfragen

| Moderations-Level | zeitl. Rahmen | Material   | Anz. TN |
|-------------------|---------------|--|---------|
| einfach           | 45-60 min     | - Flipchart/Whiteboard<br>- Stifte<br>- Post-its | 5-20    |

Hilft diesem Werkzeug können in kurzer Zeit sehr viele Informationen aus dem Team zusammengetragen und geclustert werden. Es entsteht ein repräsentatives Meinungs- resp. Stimmungsbild des Teams zu den untenstehenden Reflexionsfragen. Der Ablauf wird nachfolgend in sieben Schritten beschrieben.

**Reflexionsfragen**

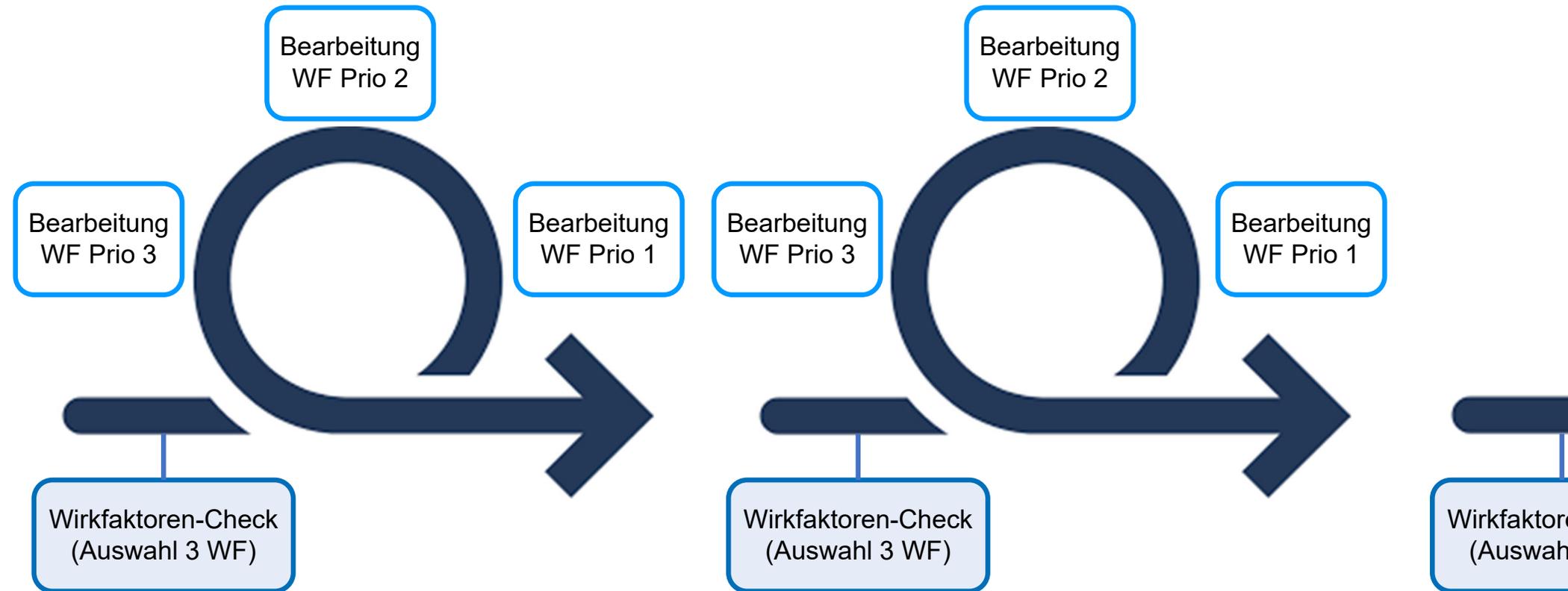
- Was verstehen wir unter...?

**Tipps zur Gruppenbildung:** Falls es weniger Gruppen als TeilnehmerInnen gibt, verteile die Rollen der Gruppenmitglieder auf alle TeilnehmerInnen. Falls es mehr Gruppen als TeilnehmerInnen gibt, kann es die Gruppen auch grösser machen.

**Wichtig zu wissen:** Wer in Gruppe 1 ist, befragt Leute die nicht in Gruppe 1 sind. Wer in Gruppe 1 ist, wird zu jeder anderen Reflexionsfrage nur 1x befragt. Mehrere Anfragen sind abzuwehren.

# Framework Teamentwicklung

## Stärkung der Teamresilienz – ein iterativer Prozess



## Take Home Message

Erleben von Gemeinschaft und Vertrauen ist Schlüssel für Gesundheit und Produktivität

Trend in der Arbeitswelt: Mehr Eigenverantwortung im Umgang mit Widrigkeiten

In SOS-Situationen und bei chronischen Bedrohungen geht Blick auf Teamziele verloren

**Teamresilienz:** Ansatzpunkt, um individuelle Überforderung zu vermeiden

Ein resilientes Team ist mehr als eine Gruppe resilienter Individuen:

**Resilienz-Kapazität:**  
Teamfaktoren



**Resiliente Prozesse:**  
Teamstrategien



**Resilienz-Demonstration:**  
Mentale Gesundheit & Leistungsfähigkeit des Teams



Zwei Interventionszugänge:

- 1) Hochrisikoteams: Teamstrategien anhand konkreter SOS-Situationen ausbauen (Alliger et al., 2015)
- 2) Selbstorganisierte Teams: Über Teamentwicklung Kapazität stärken (z.B. [Framework Teamentwicklung FHNW](#))

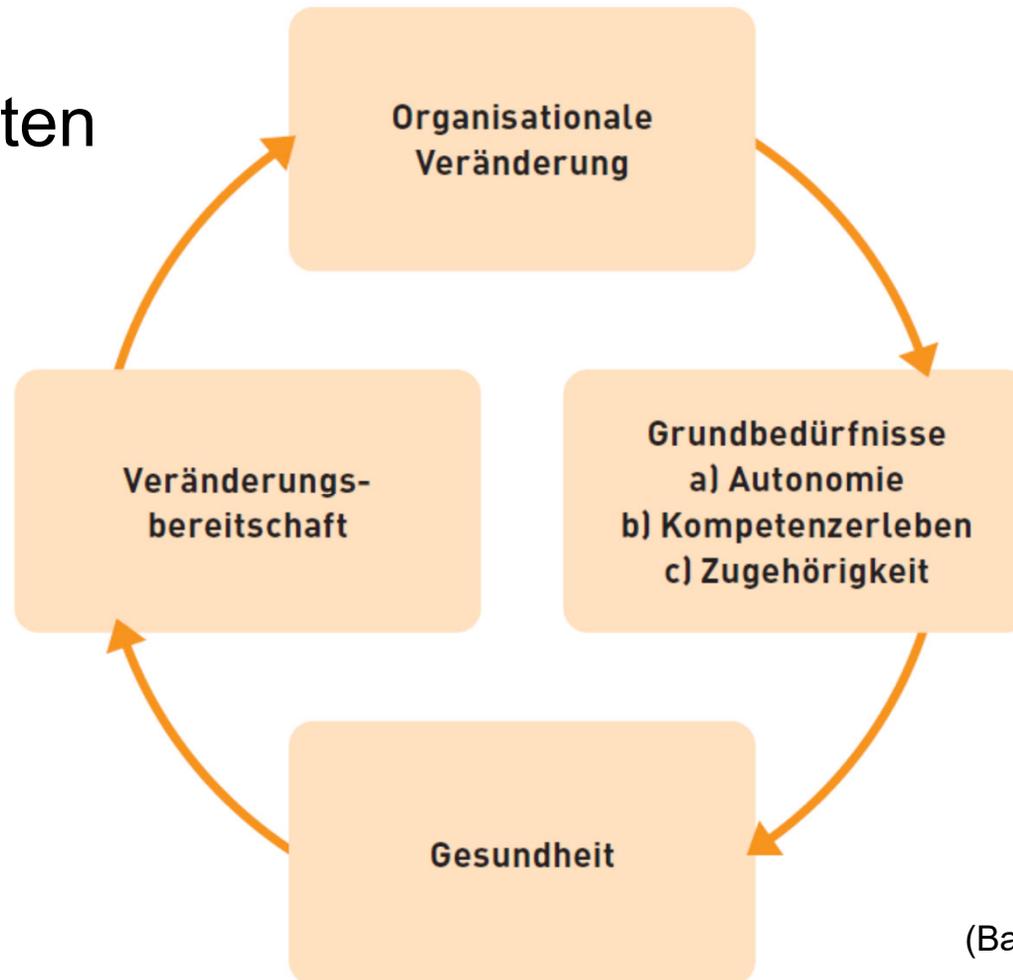
## Literatur

- 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*. 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>
- Baumgartner, M., Krause, A., & Mumenthaler, J. (2021). *Psychische Gesundheit und Veränderungsbereitschaft als Erfolgsfaktoren agiler Transformation. Faktenblatt 50*. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Bundesamt für Statistik (2024). *Schweizerische Gesundheitsbefragung. Arbeitsbedingungen und Gesundheit*. Neuchâtel: BfS. Verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/gesundheit/erhebungen/sgb/ergebnisse-publikationen.assetdetail.31866442.html>
- Samochowicz, J., Bauer, J. C., & Neumüller, K. (2023). *Strategien im Umgang mit dem Arbeitskräftemangel – Eine Übersicht*. Gottlieb Duttweiler Institute. <http://doi.org/10.59986/DCCJ9657>

## Literatur

- 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.
- Rigotti, T., & Otto, K. (2012). Organisationaler Wandel und die Gesundheit von Beschäftigten. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 66(4), 253-267.
- 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>
- Waldinger, R., & Schulz, M. (2023). *The good life: lessons from the world's longest scientific study of happiness*. Simon and Schuster.

# Change gestalten



(Baumgartner et al., 2021)