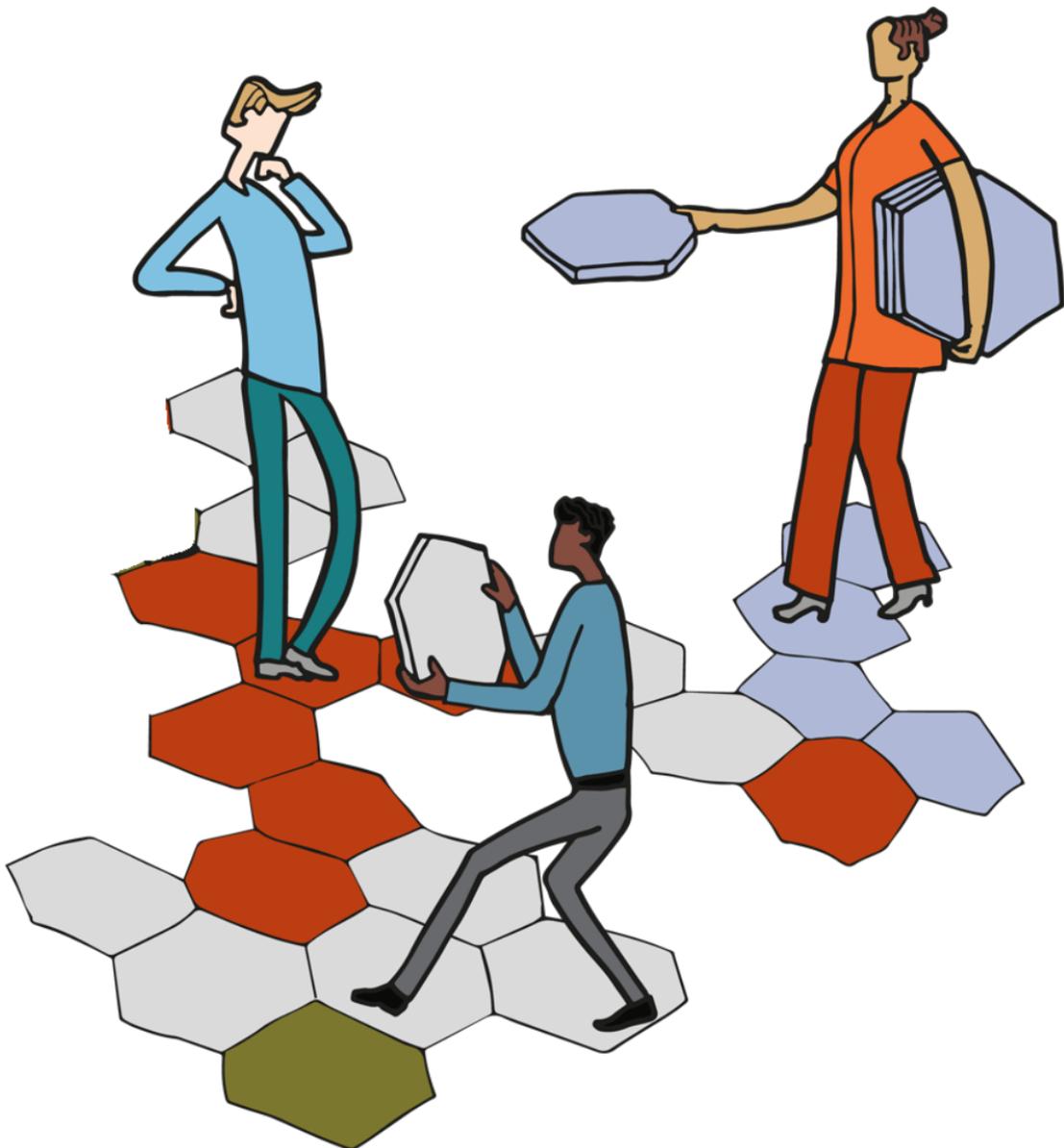


FUTURESKILL RESILIENZ

Teil 2 - Impulse zur Entwicklung eurer Teamresilienz



VORWORT

Selbst wenn nüchtern betrachtet Unwägbarkeiten und Hindernisse immer Begleiter des individuellen und gesellschaftlichen Lebens sind, die Komplexität derzeitiger Unbeständigkeiten, Abhängigkeiten und multipler Krisen fordert heraus - die Wirtschafts- und Arbeitswelt ebenso wie jeden und jede persönlich. Zudem ist allenthalben spürbar, dass dieser Kontext kein Sprint, sondern ein Dauerlauf ist und wir als Organisationen, Mitarbeiter und Führungskräfte die aus der Dynamik resultierenden Fragestellungen permanent werden ausbalancieren müssen, damit wir auch weiterhin ein wirtschaftlich und persönlich gelingendes Leben führen:

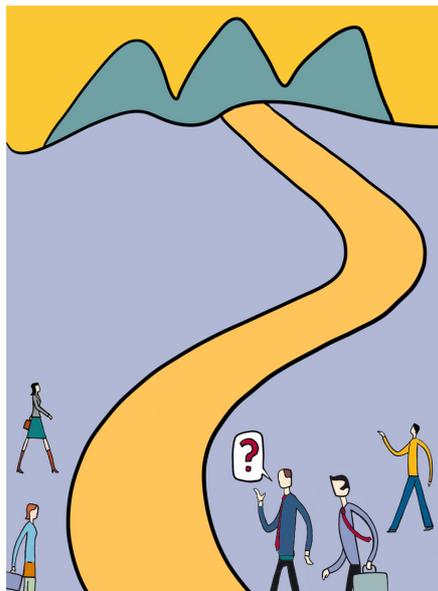
>> Wie kommen wir individuell - in der Rolle als Mitarbeitende oder Führungskraft, wie als Team oder als Organisation mit sich verändernden, diffusen Umwelten und ihren Anforderungen zurecht?

>> Welche innere und äußere Ausrichtung, welche Struktur ist hilfreich, uns selbst und das Team als Organisationseinheit gut ins Lot zu bringen und damit effektiv zu sein?

>> Welche Haltung und Perspektive kann unterstützend wirken, auf

verschiedenen Ebenen die erforderliche (Selbst-) Behauptung zu entwickeln?

>> Was beobachten und erfahren wir bei uns selbst und in der Arbeit mit Kollegen und Kunden?



Als Schlüsselkompetenz und "Future-Skill" für den gelingenden Umgang mit krisenhaften, destabilisierenden Umständen steht das Konzept der Resilienz im Fokus der Aufmerksamkeit. Beruhigend ist die Erkenntnis, dass jede und jeder über ein gewisses Maß an Resilienz verfügt und ganz individuelle Ressourcen und Strategien hat, mit Widerständen und Unsicherheiten umzugehen. Dabei gelingt es manchen Menschen und Organisationen sehr gut, ihre Herausforderungen

zu meistern, anderen fällt es schwerer, vor allem dauerhaft widerstandskräftig und flexibel zu agieren. Eine weitere gute Nachricht ist: Resilienz ist nicht statisch - sie kann entwickelt und trainiert werden, wenn wir uns als Individuum, Team und Organisation mit dieser Fähigkeit aktiv auseinandersetzen, um bewusst daran zu arbeiten.

Mit dieser Handreichung wollen wir aus unserem Erfahrungs- und Beobachtungsschatz Ideen, Methoden und Anregungen mit euch teilen, die ihr auf diversen Ebenen eures (Führungs-)Handelns ausprobieren könnt. Wie immer gibt es dabei aus unserer Sicht keine Gesetz- und Regelmäßigkeiten, keine für alle Kontexte und jede Struktur gleich wirksamen Methoden und Handlungsweisungen. Schaut also, was für euch passen könnte und testet es aus. Wenn ihr mögt, lasst uns wissen, was für euch hilfreich war oder was ihr daran verändert habt.



02 TEAMPERSPEKTIVE

So wie es individuelle Unterschiede im Umgang mit herausfordernden Ereignissen gibt, lassen sich auch in Teams unterschiedliche Reaktionen auf widrige Umstände oder unerwartete Situationen beobachten. Dabei ist es nicht die schlichte Addition persönlicher Skills, die ein Team dabei besonders robust erscheinen lässt.

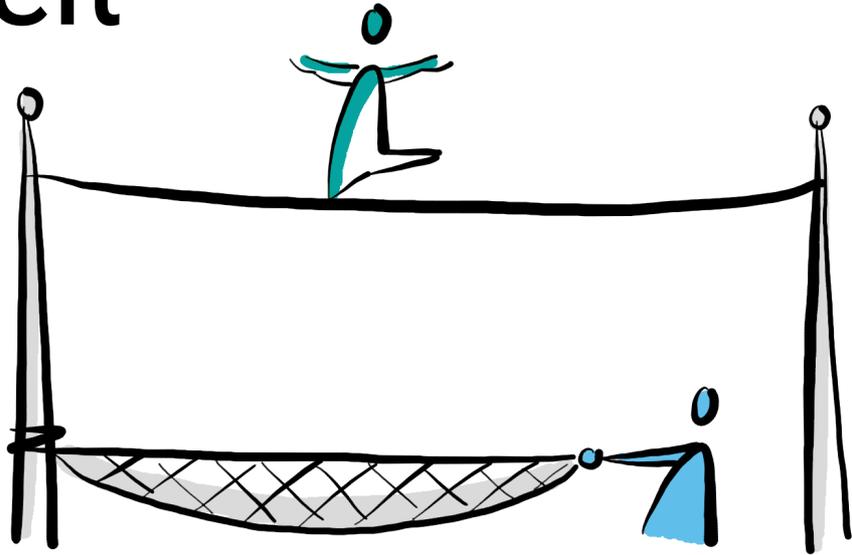
Resilienz im organisationalen Kontext ist vielmehr ein Effekt, der sich über die Zeit hinweg in einem Team entwickelt. Begünstigt vor allem durch die gemeinsame Erfahrung gelingender Interaktion und (selbst-)wirksamer Impulse, mit denen ein Team schwierige Situationen erfolgreich „meistert“. Dazu zählen auch die stetige Anpassung von Prozessen und die Reflexion der Teamstrukturen. Resiliente Teams bleiben trotz Stressbedingungen produktiv und eignen sich situativ Kompetenzen an, um mit den Belastungsfaktoren gut umgehen zu können. Das kann gelingen, wenn sich das Team nicht nur „nicht unterkriegen lässt“, sondern es gleichzeitig zu einer schnellen Bewertung neuer Situationen kommt, sich umorientieren kann und die Dinge, die als gut erkannt werden, verstärkt und sich von hinderlichen Aspekten schnell befreit. Ein Schlüssel zum resilienten Team liegt also darin, das Handeln und Denken der Beteiligten in Richtung Beweglichkeit, Agilität zu orientieren und zu fördern.

Führungskräfte setzten dabei als Vorbilder den Ton für diese Entwicklung. Zum Beispiel indem sie die Lernchancen in der Situation erkennen und durch kontinuierliches Coaching und Ermutigung die Resilienzfaktoren im Team fördern. Resilienzförderung im organisationalen Zusammenhang ist somit Arbeit an der Führungskultur und dem Führungs-(selbst)verständnis, mit dem Führungskräfte ihren Mitarbeitenden einen Kontext bieten, der individuelle Widerstandsfähigkeit unterstützt als auch im gesamten Team fördert.

Dinge, die Teamresilienz unterstützen:

- klare Strukturen, Rollenverständnis und Rituale als gelebte Praxis,
- klare Leitplanken für Entscheidungen und Vermeidung von Verantwortungsdiffusion,
- Beziehungsqualität und Austausch von Wissen & Information,
- Selbststeuerung/Motivation,
- Beweglichkeit im Umgang mit Veränderungen, Konfliktfähigkeit,
- Psychologische Sicherheit,
- ein konstruktiver Umgang mit Rückschlägen und ein ausgleichender Blick auf Chancen und Risiken
- Beachtung der Energielevel.

Psychologische Sicherheit



In Situationen von Unsicherheit und unerwarteter Herausforderung ist gegenseitiges Vertrauen im Team DIE Bedingung für ein funktionales Miteinander und wertschätzende Offenheit. Psychologische Sicherheit in Teams ist deshalb eines der Fokusthemen im Kontext von Teamresilienz. Denn sind im Team individuelle Bedürfnisse ansprechbar und werden Dysbalancen oder Bedürfnisverletzungen (an-)erkannt, ist die Wahrscheinlichkeit der gemeinschaftlichen Ausrichtung unter schwierigen Umständen sehr viel höher, als würde darauf nicht reagiert und geschwiegen. Die Kenntnis darüber, wie Menschen sozial interagieren, ist also eine Schlüsselkompetenz, zu der die Neurowissenschaft wertvolle Impulse gibt.

Als Grundlage für eine erste Auseinandersetzung stellen wir hier das SCARF Modell vor.

Das Modell ist auf drei zentralen Ideen aufgebaut:

1. Das Gehirn behandelt viele soziale Bedrohungen und Belohnungen mit der gleichen Intensität wie physische Bedrohungen und Belohnungen.
2. Die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, Probleme zu lösen und mit anderen zusammenzuarbeiten, wird im Allgemeinen durch eine Bedrohungsreaktion verringert und durch eine Belohnungsreaktion erhöht.
3. Die Bedrohungsreaktion ist intensiver und häufiger und muss in sozialen Interaktionen oft sorgfältig minimiert werden.

Die fünf Dimensionen Status, Gewissheit, Autonomie, Verbundenheit und Fairness haben in vielen Studien gezeigt, dass sie die gleichen Belohnungsschaltkreise aktivieren wie physische Belohnungen, z. B. Süßigkeiten oder Geld und die gleichen Bedrohungsschaltkreise wie physische Bedrohungen, z. B. Schmerz.

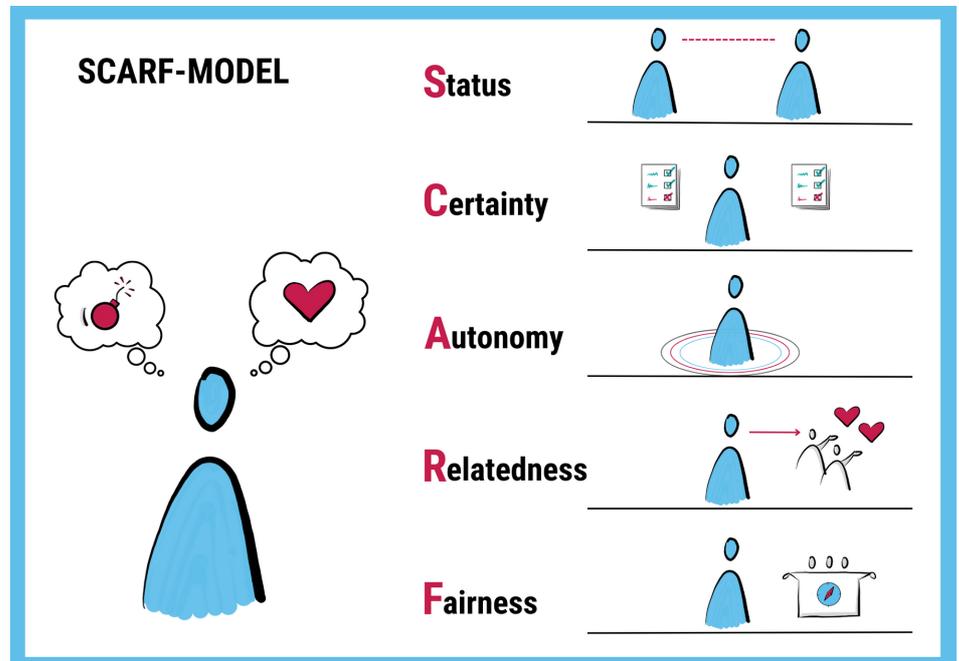
Beim **Status** geht es um die relative Bedeutung für andere.

Gewissheit bedeutet, die Zukunft vorhersagen zu können.

Autonomie vermittelt ein Gefühl der Kontrolle über die Ereignisse.

Verbundenheit ist ein Gefühl der Sicherheit mit anderen.

Fairness ist die Wahrnehmung eines fairen Austauschs zwischen Menschen.



Als Führungskraft solltest du dir im Klaren sein, dass Menschen so reagieren, wie sie Bedrohung und Belohnung in einer bestimmten Situation wahrnehmen. Diese Reaktionen werden unbewusst von den fünf Dimensionen des SCARF-Modells beeinflusst.

Reflexionsfragen

Welche der fünf SCARF-Dimensionen ist der wichtigste Einflussfaktor für dein Gehirn?
Welche Dimension sollte nicht verletzt werden - je nach deiner Präferenz?

Wie berücksichtigst du die fünf SCARF-Dimensionen in einer fruchtbaren Weise im Umgang mit deinen Mitarbeitern?

Wie kannst du deinem Team die SCARF-Dimensionen näherbringen?

TIPP: Für einen tieferen Einstieg in die Dimensionen des Modells, empfehlen wir einen Artikel unserer Projektpartnerin Susanne Stock aus unserem Movendo-Blog.

Sprich uns gerne an, wenn du mehr zu unserer Arbeit mit diesem Modell und den Einsatz zum Beispiel in einem Team Workshop erfahren möchtest.

Fehlerkultur

„Den größten Fehler, den man im Leben machen kann, ist, immer Angst zu haben, einen Fehler zu machen.“
(Bonhoeffer)

Die Angst vor Fehlern löst nicht nur ungute Gefühle bei den betroffenen Personen aus, sie kann auch langfristige Negativeffekte haben. Angst vor Fehlern führt im täglichen Handeln zu innerer Lähmung und Stresserleben. Wir agieren übervorsichtig oder ängstlich, sind vielleicht sogar unfähig, eine Entscheidung zu treffen oder vermeiden schwierige Situationen und Aufgaben. Eine ungünstige Entwicklung, wenn wir uns die aktuelle Veränderungsdynamik vor Augen führen, die schnelle Anpassungsleistungen von uns erfordert.

Werden entstandene Fehler oder Fehleinschätzungen nicht angesprochen, geht außerdem die Gelegenheit verloren, aus ihnen zu lernen und bei Wiederholung können die Folgen auch für den gesamten Kontext gravierend sein. Um im eigenen Team keine Angst davor zu haben, Fehler zu machen, braucht es vor allem eins: Sicherheit & Vertrauen. Wenn Mitarbeitende sich sicher genug fühlen, Fehler anzusprechen und sie zuzugeben, gibt das dem Team die Chance, daraus zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Schuldzuweisungen sollten dabei keinen Raum haben. Wer glaubt, dass statt eines konstruktiven Umgangs negative Sanktionen oder Standpauken zu besseren Ergebnissen führen, wird vom gegenteiligen Effekt eingeholt, z. B., indem Fehler aus Angst vertuscht werden. Gleichzeitig müssen ungenügende Ergebnisse und Leistungen kritisch besprochen werden können. Auch das gehört zur Offenheit und positivem Umgang dazu.



Deshalb lohnt es sich, in vertrauensvoller Atmosphäre schnell und respektvoll für Klarheit zu sorgen und gemeinsam und faktenbasiert Lösungen zu entwickeln. Die Etablierung einer positiven Fehlerkultur benötigt wie jede Kulturveränderung Zeit, Kontinuität und Wiederholungen. Wer also vorhat, im Team einen freundlichen, gelasseneren Blick auf Missgeschicke und Fehler zu entwickeln, sollte das Thema „Fehler“ regelmäßig mit auf die Tagesordnung setzen. Ein einfacher Ansatzpunkt kann sein, die folgende Frage im gemeinsamen Teammeeting regelmäßig zu besprechen: Was war ein Fehler, eine Fehleinschätzung seit unserem letzten Meeting, den ich mit dem Team teilen möchte?

Dabei ist es völlig legitim, mit vermeintlichen Kleinigkeiten zu beginnen und sich langsam an die neue Perspektive auf Fehler als Lerngeschenk heranzutasten.

Um grundsätzlich den Einstieg in das Thema „positive Fehlerkultur“ mit deinem Team zu finden und sich bewusst zu machen, warum sich ein positiver Umgang mit Fehlern lohnt, nutzt die folgenden Fragen in einer Teamrunde und teilt eure Erfahrungen:

- Was war ein „Fehler“, der mich besonders geprägt hat?
- Was habe ich aus dem „Fehler“ gelernt?
- Was hat sich durch den „Fehler“ verändert?
- Gibt es etwas, wofür ich dankbar bin, dass der „Fehler“ passiert ist?



Stärken im Team

Selbstorganisation - Selbstführung - Rollenklarheit

Klare Ziele, Strukturen und Rollenverständnisse bringen Ruhe und Sicherheit ins Team. Teams, die zu diesen Aspekten ein gemeinsames Verständnis haben, können sich schnell auf neue Herausforderungen einstellen und

selbstorganisiert ihre Aktivitäten anpassen. Wenn du mit deinem Team diesen Handlungsrahmen gemeinsam klären möchtest, bietet das GRIP-Modell eine gute Schablone, um eure Gedanken nochmals auf die wichtigsten Teamleitplanken auszu-

richten oder diese kontinuierlich für die aktuellen Herausforderungen zu überprüfen:

Die erste Leitplanke ist das „G“. Es steht für „Goals“ und meint alles, was Orientierung über die Richtung gibt, in die wir uns bewegen wollen.

Leitplanke zwei fokussiert sich auf Rollen und Verantwortlichkeiten der Teammitglieder.

Es lohnt sich auch, soziale Rollen, die sich implizit entwickeln, wie „der Kümmerer“, „die Antreiberin“ zu thematisieren und gemeinsam zu reflektieren.

Mit dem „I“, das für „Interactions“ steht, ist alles gemeint, was eure

der Zeit „eingeschlichen“ haben. Sollte daran festgehalten werden oder schränken die Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten von Teammitgliedern ein? Bevor du dich gemeinsam im Team zu den GRIP-Dimensionen austauschst, solltest du

dir selbst zu allen Aspekten Gedanken machen:

Wo habe ich klare Vorstellungen, von denen ich nicht abrücken möchte, und welche Themen möchte ich gemeinsam mit dem Team definieren?

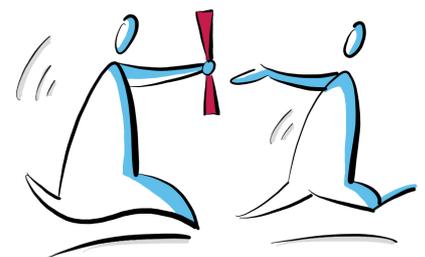
Was sind meine Erwartungen als Führungskraft?

Welche Erwartungen vermute ich bei den Teammitgliedern?

<p>GOALS</p> <p>Warum existiert unser Team? Was ist unser "Purpose" und unsere "Mission"? Was ist unsere "Vision"? Was sind unsere Ziele? Wie wird unsere Leistung bewertet werden? Von wem? Wer ist von unserer Arbeit betroffen? Welche Interessen und Ziele haben die Handelnden?</p>	<p>ROLES</p> <p>Wer hat welche Rolle im Team? Wer ist für was verantwortlich? Haben alle Teammitglieder das gleiche Verständnis von ihrer Rolle? Fühlen sich alle Teammitglieder befähigt, ihre Rolle auszufüllen und darin zu agieren? Wie verstehen ich meine Rolle als Führungskraft? Ist mein Verständnis für alle sichtbar und plausibel?</p>
<p>PROCESSES</p> <p>Welche mehrwert-stiftenden Prozesse haben wir? Wie steuern und kontrollieren wir sie? Wie stellen wir den entsprechenden Informationsfluss sicher? Wie können wir Entscheidungsprozesse so effektiv wie möglich gestalten?</p>	<p>INTERACTIONS</p> <p>Wie wollen wir im Team miteinander umgehen? Welche Prinzipien, Werte und Regeln leiten uns? Wie stellen wir sicher, dass alle Teammitglieder ihre Sicht, Gedanken und Gefühle frei ausdrücken können? Wie ziehen wir den größten Nutzen aus unseren Unterschiedlichkeiten? Wie lösen wir Konflikte?</p>

Handlungen und Kommunikation steuert und beeinflusst. Gerade hier gibt es häufig mehr implizite als explizit fixierte Regeln und Gewohnheiten.

Das „P“ umfasst alle Prozesse innerhalb des Teams, aber auch alle, in die das Team z. B. durch Schnittstellen eingebunden ist. Hier lohnt es sich, den Blick einmal auf Abläufe zu werfen, die sich mit



Umgang mit Emotionen

Wie das Modell "House of Change" dabei unterstützt

Veränderung – egal ob damit ein plötzliches, krisenhaftes Ereignis oder ein langsamer Prozess gemeint ist – wird von jedem Menschen anders erlebt. Das gilt für persönliche Veränderungen ebenso wie für Veränderungen in Teams und Organisationen. Was der oder die Einzelne dabei fühlt und wie stark diese Gefühle ausgeprägt sind, hängt von vielen Faktoren ab. Wir erleben in unserer Arbeit, dass im organisationalen Kontext der Austausch über Gefühle und ihren Einfluss auf menschliches Denken und Handeln nicht leichtfällt. Um genau diese Themen ansprechbar zu machen und angemessen auf die Bühne zu heben, empfehlen wir die Arbeit mit dem Modell „Haus der Veränderung“.

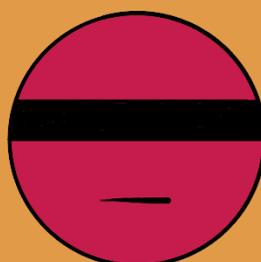
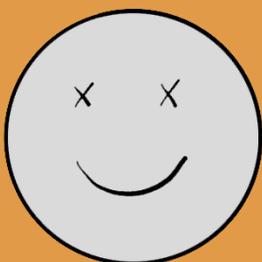
Wir setzen es regelmäßig in der Begleitung von Veränderungsprozessen ein und unterstützen Führungskräfte darin, einen Handlungsrahmen zu schaffen, der es ihren Mitarbeitenden – und sich selbst – ermöglicht, Veränderungen konstruktiv zu bearbeiten. Neben der individuellen Reflexion eigener Gefühle unterstützt das Modell besonders Führungskräfte darin, die Emotionen im Team einzuschätzen und erweitert somit den Rahmen, gut auf die Bedürfnisse im Team einzugehen. Jede gelungene Umsetzung einer Veränderung erzeugt das tiefe Empfinden, eine schwierige Situation, eine Her-

ausforderung gemeistert zu haben und unterstützt das Vertrauen in die eigene Wirksamkeit und die personale Fähigkeit, auch in zukünftigen Unsicherheiten bestehen zu können. Kurz: Jede gut bestandene Neuausrichtung macht uns persönlich und das Team ein bisschen widerstandsfähiger – eben resilienter.

Das Modell wurde von dem schwedischen Psychologen Claes F. Janssen und seinem Team entwickelt. Es basiert auf Erkenntnissen, die bereits 1969 von Elisabeth Kübler Ross beschrieben wurden und überträgt sie auf die emotionalen und mentalen Phasen, die Menschen – und Organisationen – in Veränderungsprozessen durchlaufen. Das Modell beschreibt die emotionale Reise in vier Räumen: Zufriedenheit, Verleugnung, Verwirrung, Erneuerung.

Mit dem Moment der Ankündigung einer Veränderung bewegen wir uns gegen den Uhrzeigersinn durch die vier Räume. Beginnend mit dem Raum der Zufriedenheit steht dabei jeder weitere Raum ebenfalls für einen emotionalen Zustand.

Wichtig: Ob selbst initiiert oder fremdbestimmt, jeder von uns durchläuft die vier Räume des „Haus der Veränderung“ in der gleichen Reihenfolge. Individuell unterschiedlich ist dabei jedoch die Geschwindigkeit, mit der wir die einzelnen Phasen durchleben.





Wie hilft das Modell, wenn es um die Resilienz im Team geht?

Menschen durch Veränderungen zu führen, bedeutet zunächst einmal, eine Vorstellung von den inneren Prozessen zu haben, die Menschen bei einer Veränderung durchlaufen, insbesondere wenn sie diese Veränderung nicht selbst initiiert haben und die Veränderung bedeutet, dass sie sich von etwas verabschieden müssen, das ihnen bisher wichtig war. Das „Haus der Veränderung“ kann dich dabei als Reflexions- aber auch Gesprächsgrundlage unterstützen. Es hilft dir einzuschätzen, wo sich die Mitglieder deines Teams emotional und mental gerade in dem Veränderungsprozess befinden und welche Unterstützung sie brauchen. Ebenso kannst du dich selbst verorten, denn auch du bewegst dich natürlich durch die vier Räume.

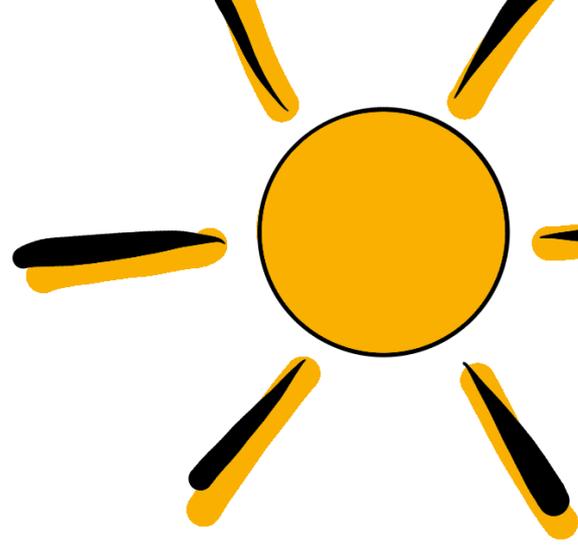
Eine ausführliche Beschreibung des Modells und wichtige Impulse für den Einsatz als Reflexionsinstrument findest du in der 5-teiligen Artikelreihe zum Haus der Veränderung in unserem Blog #favouritemodels auf movendo.de.

TIPP: Das Modell haben wir auch in einer VR-Umsetzung lebendig werden lassen. Hier gibt es einen ersten Eindruck zu Ziel und Einsatzmöglichkeiten dieser Umsetzung.

Hier Video auf YouTube ansehen.

Sprich uns gerne an, wenn du mehr zu unserer Arbeit mit diesem Modell und den Einsatz zum Beispiel in einem Team Workshop erfahren möchtest.

Im Team reflektieren!



Initiiere einen Austausch in deinem Team darüber, was euch unterstützt, mit Unsicherheit umzugehen und welche Bedürfnisse ihr in turbulenten Zeiten habt. Nutze das Ergebnis dieser Diskussion auch, um das Vertrauen innerhalb des Teams zu stärken.

Welche Tabus gibt es in deinem Team?

Wie schafft ihr es, über die Aspekte zu sprechen, die normalerweise unaussprechlich sind?

Führe einen Mini-Workshop über deine Teamkultur durch: Sprich darüber, welche Verhaltensmuster du behalten und stärken möchtest, sowie über die dysfunktionalen Muster, die gebrochen werden müssen.

Reflexionsfragen

Was bedeutet Widerstandsfähigkeit für uns?

Mit welchen Schwierigkeiten, Widerständen, Hürden haben wir besonders zu kämpfen?

Welche Fähigkeiten brauchen wir, um nicht nur mit Stress zu leben, sondern darunter auch besser zu werden?



UP TO YOU



Wir sind überzeugt, dass Führungskräfte sowie alle, die an Führung beteiligt sind, nicht nur auf die Leistung des oder der Einzelnen schauen, sondern sich auf die Gestaltung von Rahmenbedingungen, Spielregeln und Interaktionen fokussieren müssen.

Eine wesentliche Aufgabe von Führung ist dabei das Wahrnehmen, Ansprechen und Anpassen von Mustern. Dazu ist es wichtig, zu beobachten, zuzuhören und aufmerksam zu sein für die Interaktion der Menschen. An dieser Stelle ist Führung eher leise als laut, eher aufnehmend als aussendend. Offenheit, Transparenz, Vertrauen untereinander - unabhängig von Hierarchieebenen - und ein eher moderierendes als bestimmendes Führungsverständnis sind in unserem Verständnis gerade für die Führung in Unsicherheit unabdingbar.

In diesem Sinne haben wir die Impulse in diesem Whitepaper zusammengestellt. Wir sind überzeugt, dass es solche Methoden sind, die dir helfen die Risikofaktoren deines Teams in schwierigen Zeiten zu erkennen und, als Routine in deiner täglichen Führungsarbeit eingesetzt, Schutzfaktoren für zukünftige Herausforderungen aufzubauen. Mehr über unsere Haltung und Arbeitsweise erfährst du auf:

www.movendo.de

Wenn du von uns zusätzliche Impulse für dich und dein Team erhalten möchtest, empfehlen wir dir eine kleine E-Learning-Reise, in der du erfährst, was euch noch weiter zur Stärkung eurer Teamresilienz helfen kann. Zum Onboarding trage dich einfach in diese Liste ein. Du erhältst dann in den nächsten 3 Monaten alle 14 Tage einen E-Mail-Impuls, der dich und dein Team in der Reflexion unterstützt.

Hier startet deine Lernreise

Movendo ist portugiesisch und bedeutet "sich bewegend, in Bewegung sein". Der Firmenname transportiert die Überzeugung, dass es in einer immer komplexer werdenden Welt die individuelle und organisationale Beweglichkeit ist, die den Erfolg nachhaltig beeinflusst. Seit 2011 bringt Movendo Menschen und Organisationen in Bewegung und begleitet sie in Projekten rund um die Themen Führungskräfteentwicklung und Transformationsgestaltung. Inzwischen hat das Team von Movendo mehr als 50.000 Führungskräfte aus groß- und mittelständischen Unternehmen dabei unterstützt, flexibel und agil auf neue Herausforderungen zu reagieren und sich dabei selbstständig weiterzuentwickeln.



Movendo Consulting GmbH
Obere Straße 33
376093 Holzminden

welcome@movendo.de
www.movendo.de