

Management

# So stärkst du die Resilienzfähigkeit deines Teams: 5 Faktoren

Von **Uwe Göthert** - 6. Mai 2021

👁 42

**THEMEN** Mitarbeiterführung Resilienz soft skills



Facebook



Twitter



LinkedIn



Email



© lassedesignen - stock.adobe.com

Viele UnternehmerInnen und MitarbeiterInnen gehen inzwischen aufgrund von pandemiebedingten Lockdowns, Homeoffice und Kontaktbeschränkungen auf dem Zahnfleisch. Betriebe versuchen, sich mit digitalen Geschäftsmodellen oder Ausweichangeboten über Wasser zu halten und [ihr Business ins „New Normal“ zu hieven](#). Neben einer klugen strategischen Ausrichtung brauchen KMU dafür eine weitere Kernsäule: **resiliente Teams**.

Denn ohne **Widerstandskraft und Belastbarkeit der Mannschaft** geht gar nichts. Sowohl GründerInnen, langjährige InhaberInnen als auch kleinere oder größere Teams müssen sich immer wieder aufs Neue zusammenreißen. Sie dürfen Hoffnung, Mut und Stärke nicht verlieren um weiterzumachen, durchzuhalten und das Business auch im Sturm oder bei Ebbe nach vorne zu bringen.

**Resilienz**, eine moderne Fähigkeit mit tiefen Wurzeln. Mit dieser Kompetenz können Chefs und MitarbeiterInnen schneller und effektiver auf Störungen reagieren – und dabei mental gesund bleiben. Dieser **Soft Skill** entlarvt sich mehr und mehr als **Schlüsseltalent für zukunftsfähige Unternehmen**.

*Nur wer auf belastbare Menschen setzen  
kann, meistert kritische Phasen und geht  
gestärkt aus ihnen hervor.*

Aber warum sind manche Personen resilienter als andere? Was läuft bei diesen Steh-auf-ExpertInnen anders? Um Licht ins Dunkel zu bringen wurden 6.500 MitarbeiterInnen in 20 Ländern befragt. Dabei wurden die Unterschiede von belastbaren und weniger resilienten Teams in den Blick genommen: Mit folgenden **fünf Faktoren** stärken Chefs bei ihrer Mannschaft die Resilienzfähigkeit.

## 1. Sozial intelligente Teams

Die Belastbarkeit einer Gruppe hängt stark von dessen **sozialer Intelligenz** ab. Sozial intelligent ist ein Team dann, wenn es mit kritischen internen Situationen wie kollegialen Reibereien, Missverständnissen oder temporärem Ungleichgewicht klug umgeht. Ein **starker Teamgeist** entsteht, wenn jeder Einzelne versucht, die Anliegen und Gefühle der anderen zu verstehen. Gleichzeitig wissen alle, was wann und wie kommuniziert werden muss, um vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen.

EXTRA: Der Kitt erfolgreicher Teams: Führen durch fruchtbare Beziehungen

Führungskräfte befeuern diesen Teamgeist, indem sie als Vorbild glänzen – im Einzelgespräch, aber auch in der offenen Runde. Wenn der Kopf der Truppe Schwachstellen offen anspricht, **die Gruppe für eine klare Kommunikation sensibilisiert** und bei Problemen zusammen nach Lösungen sucht, stärkt das die Gemeinschaft. Soziale Intelligenz zeigt sich dann in respektvollem und konstruktivem Umgang und schafft ein **Umfeld psychologischer Sicherheit** – ein Boost für die Belastbarkeit.

## 2. Positive Gefühle

Resiliente Menschen schauen zuversichtlicher in die Zukunft. Um als KMU von dieser positiven Einstellung zu profitieren, brauchen MitarbeiterInnen **prägende Referenzerlebnisse**.

*Eine wichtige Triebfeder der Gruppenresilienz ist das Erleben stärkender Emotionen.*

In einer früheren Studie wurde Vertrauen als Schlüsselemotion identifiziert. **Vertrauen unterstützt die Bindung** und fördert die Zusammenarbeit. Die Umfrage belegt nun, dass sich MitarbeiterInnen zudem verbunden, geschätzt und befähigt fühlen wollen.

Menschen fühlen sich verbunden, wenn **vertrauensvolle Beziehungen** die Norm sind. Sie fühlen sich wertgeschätzt, **wenn eine Führungskraft aufrichtigen Respekt und Wohlwollen zeigt**. Und MitarbeiterInnen, die das Gefühl haben, wirksam, autonom und verantwortungsvoll arbeiten zu dürfen, spüren größere Kontrolle über ihre Arbeit – das verringert Stress und erhöht die Widerstandskraft. Eine Führungskraft, der es gelingt, bei jedem Einzelnen dieses Gefühlstrio hervorzurufen, fördert den besseren Umgang mit Rückschlägen. Von StudienteilnehmerInnen, die alle drei Emotionen (Verbundenheit, Wertschätzung und Befähigung) konsistent empfinden, waren 77 Prozent hoch belastbar. Das sind fast doppelt so viele, wie die Anzahl derer (41 Prozent), denen diese Emotionen fehlen.

### 3. Kein Ungleichgewicht

Zu wenig Zeit, kein Zugriff zur Datenbank, Stau am Drucker oder fehlende Manpower – all das zerrt am Nervenkostüm. Viele MitarbeiterInnen kämpfen täglich mit mangelnden Ressourcen. Etwa 3 von 10 Befragten gaben Probleme in diesem Bereich an. Starke Widerstandskräfte gibt es unter diesen MitarbeiterInnen selten. Angemessene Arbeitsmittel zur Verfügung zu stellen, dürfen UnternehmerInnen somit keinesfalls auf die leichte Schulter nehmen. **Optimale Voraussetzungen** tragen erheblich zu der Resilienzfähigkeit eines Teams bei. Beruflicher Stress entsteht häufig erst, wenn zwischen Anforderungen und Ressourcen ein Ungleichgewicht besteht.

Wollen Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen in Krisenzeiten unterstützen, hilft es extrem, ihnen **zusätzliche Rohstoffe bereitzustellen**. Das muss nicht immer mehr Geld, Personal oder neue Hardware sein. Auch immaterielle Ressourcen wie Autonomie oder mehr Empowerment beflügeln MitarbeiterInnen in Engagement, Selbstbewusstsein und Widerstandskraft.

EXTRA: Eigenverantwortung stärken und Mitarbeiter motivieren: So geht's!

### 4. Scheitern und Lernen

Herrscht in der Firma eine **Lernkultur**, fällt es allen Beteiligten leichter, Fehlschläge wegzustecken. Führungskräfte können eine derartige Kultur provozieren, wenn sie [den Weg zu Informationen](#) erleichtern und MitarbeiterInnen gezielt anbieten. Hierzu zählen Intranet-Systeme, interne Wissenssammlung, der Zugang zu Fachliteratur und Studien, Einblicke in andere Projekte und Strategien, Besuche von (digitalen) Messen, Vorträgen oder Workshops – sprich: jede Chance für **formelle oder informelle Ausbildungs- und Entwicklungsmöglichkeit**. Dieses Investment zahlt sich in einer stabilen und soliden Truppe aus.

*Menschen, die regelmäßig ihren  
Wissensschatz erweitern, stehen dem Lernen  
dauerhaft offener gegenüber.*

Zudem verschiebt sich die Bedeutung von Fehlern: Resilienzprofis [erkennen das Lernen aus Irrtümern als Wert an](#). Für sie tragen Fehlritte die Chance inne, zu wachsen. Nichts rüstet MitarbeiterInnen so sehr für unvorhersehbare Hürden, wie regelmäßig seinen fachlichen, aber auch mentalen Horizont zu erweitern.

## 5. Land in Sicht

Was treibt eine Team an, im Sturm weiter zu paddeln? Das Land in Sicht. Ein großes Ziel, das sich weniger in Zahlen ausdrückt als in einer geistigen Gesinnung. Ein **gemeinsamer organisatorischer Zweck** trägt wesentlich zu einem Umfeld bei, dass die Belastbarkeit von Menschen fördert. Denn ein höherer Zweck erzeugt ein wertvolles Gefühl der **Orientierung und Bedeutung** – besonders in Zeiten der Not. Wer keinen Sinn in seiner Arbeit sieht, hört viel schneller auf, gegen Wind und Sturm anzukämpfen.

Für die Kraftreserven der MitarbeiterInnen sollten Unternehmen daher unbedingt einen **Purpose definieren**. Diesen Antrieb gilt es nicht nur zu formulieren, Chefs sollten ihn auch regelmäßig überprüfen und ihm aktiv folgen. Job der Führungsriege ist es, Entscheidungen diesem Purpose unterzuordnen und das den MitarbeiterInnen zu kommunizieren. Nur so wirkt der Kurs stimmig, fördert das Vertrauen der Crew in die Lenker und deren psychologische Sicherheit in unbeständigen Wetterlagen.

EXTRA: Purpose entwickeln: So findest du deinen Unternehmenssinn

## Stabil durch instabile Zeiten

In instabilen Zeiten von Pandemien, Megatrends und dynamischen Märkten entscheidet die **Resilienzfähigkeit der MitarbeiterInnen** über das Überleben des Unternehmens. Um das Team zu stärken, müssen Führungskräfte ein Umfeld schaffen, in dem KollegInnen **aus Fehlern lernen** können, **Selbstvertrauen entwickeln** und eine **positive Einstellung zu Gegenwart und Zukunft** entwickeln. Das gelingt unter anderem durch einen **gemeinsamen Organisationszweck, angemessene Arbeitsressourcen** und einer **gelebten Lernkultur** – all diese Hebel zahlen direkt auf die Krisenbewältigung ein.



### Uwe Göthert

Uwe Göthert ist seit 2004 Geschäftsführer von [Dale Carnegie Deutschland](#). Im internationalen Führungszirkel von Dale Carnegie forciert der erfahrene Unternehmensentwickler disruptive Innovationen und zukunftsweisende Strategien. Göthert steuert komplexe Weiterbildungsprojekte von Marktführern unterschiedlicher Branchen. Seine Arbeitsschwerpunkte decken sich mit den Themen, die Menschen in großen und mittelständischen Betrieben herausfordern. Als Berater für international tätige KMUs liegt sein Fokus auf Verkauf, Führung, Kommunikation, Präsentation sowie Innovations- und Changemanagement – mit dem Ziel, eine konsistente globale Firmenkultur zu etablieren und messbare, nachhaltige Ergebnisse zu produzieren.