

# Von resilienten Teams zur resilienten Organisation?!

**BGM-Tagung 2024**

Tamara Stricker, DV Bern  
Marcel Baumgartner, FHNW



# Agenda

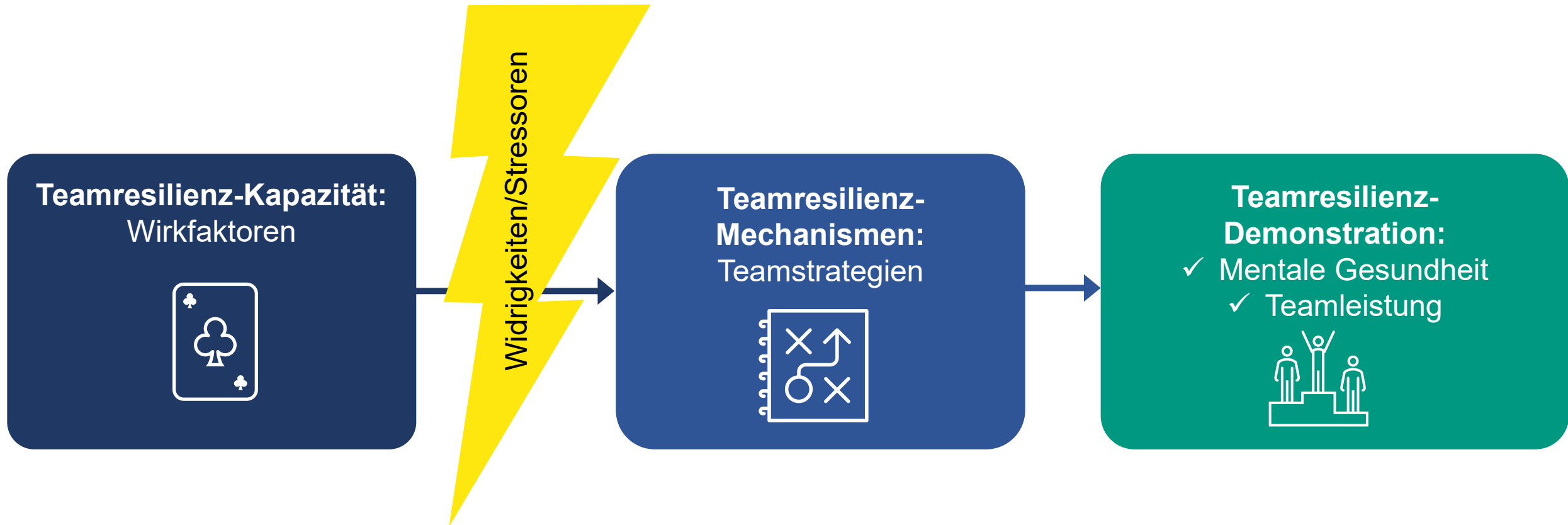
- 1) Input – unsere Perspektive auf Resilienz auf unterschiedlichen Ebenen
- 2) Praxisbeispiel DV Bern
- 3) Interview Tamara Stricker, DV Bern
- 4) Q & A Publikum

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



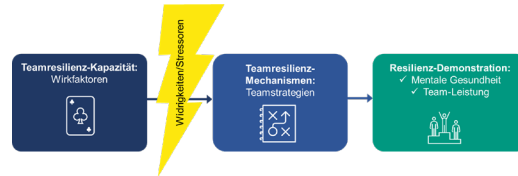
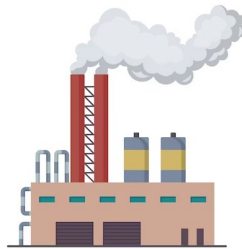
**Widrigkeiten bewältigen,  
sich erholen,  
daraus lernen.**

# Teamresilienz – 3 Komponenten



# Drei Ebenen der Resilienz

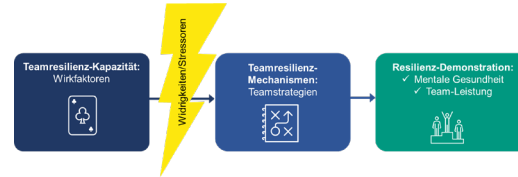
## Organisation



## Beispiele

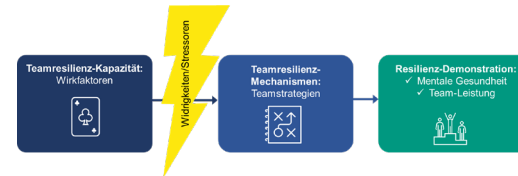
1. Kapazität: Innovations-Kultur
2. Mechanismus: effektive Entscheidungsstrukturen
3. Demonstration: langfristiger Erfolg am Markt

## Team



1. Kapazität: gute Beziehungsqualität
2. Mechanismus: rasche Hilfe bei Problemen
3. Demonstration: Teamleistung

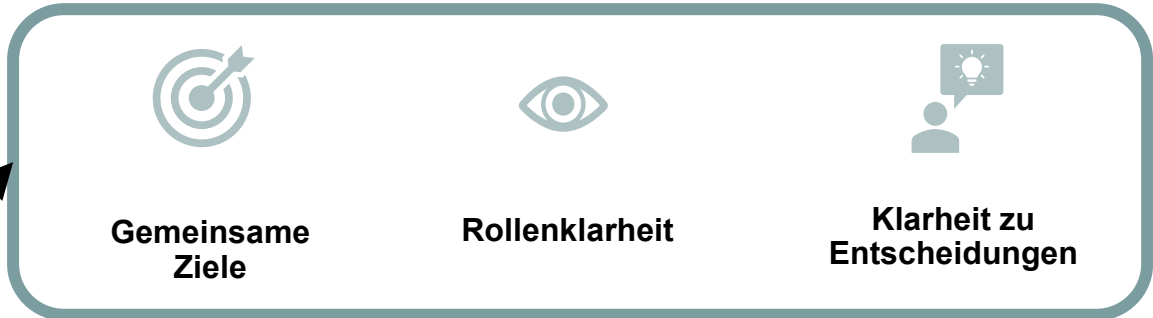
## Individuum



1. Kapazität: Lösungsorientierung
2. Mechanismus: Lösungsoptionen entwickeln
3. Demonstration: Gesundheit

# Wirkfaktoren (TeamQ)

**Team Mental Models**



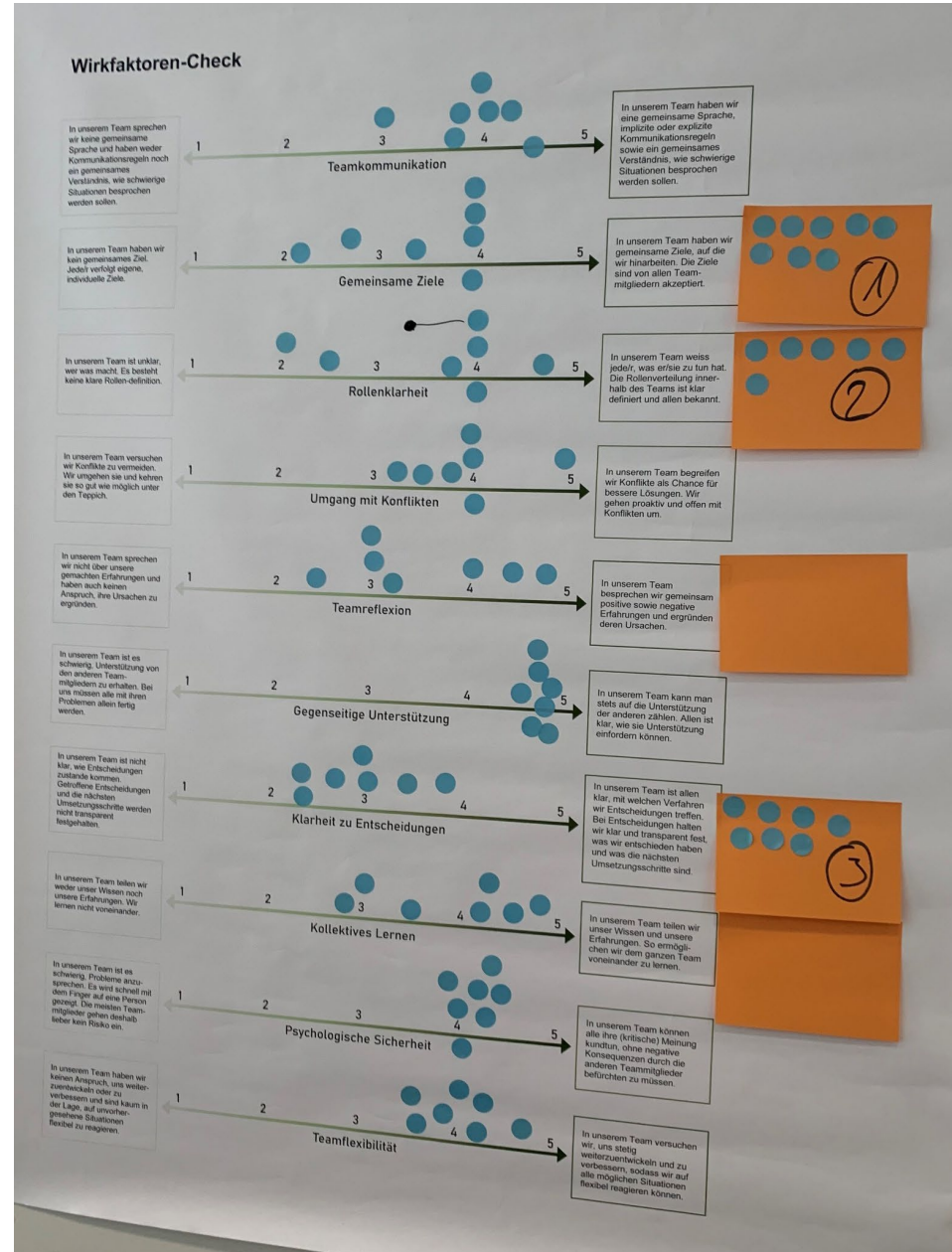
**Beziehungsqualität**



**Kontinuierliche Entwicklung**



angelehnt an:  
Gucciardi et al., 2018, Hartmann et al., 2020, Rolfe et al., 2018, Stoverink et al., 2020.





# Werkzeugkoffer

Moderations-Level	zeitl. Rahmen	Material
einfach	45-60 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flipchart/Whiteboard</li> <li>Stifte</li> <li>Post-its</li> </ul>

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

- Reflexionsfragen**
1. Wofür brauchen wir gemeinsame Ziele?
  2. Welche Arten von Zielen haben wir bei uns im Team (z.B. Produkt-, Team-, Ind...)?
  3. Was ist unser wichtigstes Ziel als Team?
  4. Haben wir Unterziele?
  5. Welche individuellen Ziele verfolgt jede\*r einzelne?
  6. Wie stellen wir fest, ob wir unsere Ziele erreichen?
  7. Welche Konsequenzen hat es, wenn wir unsere (Unter-) Ziele nicht erreichen?

**Tipps Gruppenbildung:**  
Falls es weniger Gruppen als Reflexionsfragen gibt, wählt du die Leiter. Merkung nach rekonstruieren aus. Falls es mehr Gruppen als Reflexionsfragen gibt, kannst du die Gruppen auch grossen machen.

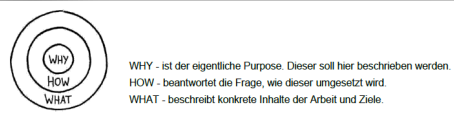
1. Bildet 2er-Gruppen und du als Teamcoach leitest jede Gruppe eine Reflexionsfrage zu.
2. Jede Gruppe schreibt ihre Reflexionsfrage auf ein eigenes Flipchart/Whiteboard auf.
3. Die Gruppen bewegen sich auf und alle Teammitglieder suchen im Raum Personen mit einer anderen Reflexionsfrage.
4. Wenn sich zwei Personen mit unterschiedlichen Reflexionsfragen treffen, stellen sie sich abwechselnd ihre Reflexionsfrage (ca. 2-3 min pro Frage).
5. Die Erkenntnisse aus den Antworten schreiben alle auf Post-its und kleben diese auf das eigene Flipchart/Whiteboard.
6. Dann werden neue Interviewpartner\*innen im Raum gesucht. Jede\*r bearbeitet eine Reflexionsfrage nur ein Mal.
7. Nach Abschluss der Befragungs-Phase präsentiert jede Gruppe die gewonnenen Erkenntnisse auf dem Flipchart/Whiteboard. Zu jeder Reflexionsfrage kommt es in der Runde Fragen: «Entspricht das dem Team-Ziel? Steht sich jemand nicht damit? Welche Massnahmen lassen sich daraus ableiten?»

**Wie in Gruppe 1 ist, befragt Leute, die nicht in Gruppe 1 sind, zu Reflexionsfrage 1 usw. Wer in Gruppe 1 ist, wird zu jeder anderen Reflexionsfrage nur 1x interviewt. Weitere Anfragen sind abzulehnen.**

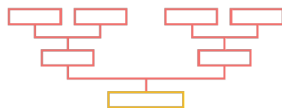
Moderations-Level	zeitl. Rahmen	Material	Anz. TN
mittel	120 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>Post-its</li> <li>Flipchart/Whiteboard</li> <li>Stifte</li> <li>Papier</li> </ul>	4-20

Mit diesem Werkzeug ermöglicht 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, solltest 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 solltest ihr ca. fünf bis sieben Cluster haben.
- Schritt 4 (ca. 15 min)**  
In Einzelarbeit versucht jedes Teammitglied mit eigenen 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 detailliert werden, kann es hilfreich sein, sich am Why-How-What Format zu orientieren.



**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 beschriebenen 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.

**Gemeinsame Ziele**

**Rollenklarheit**

**Klarheit zu Entscheidungen**

**Teamkommunikation**

**Gegenseitige Unterstützung**

**Psychologische Sicherheit**

**Umgang mit Konflikten**

**Teamreflexion**

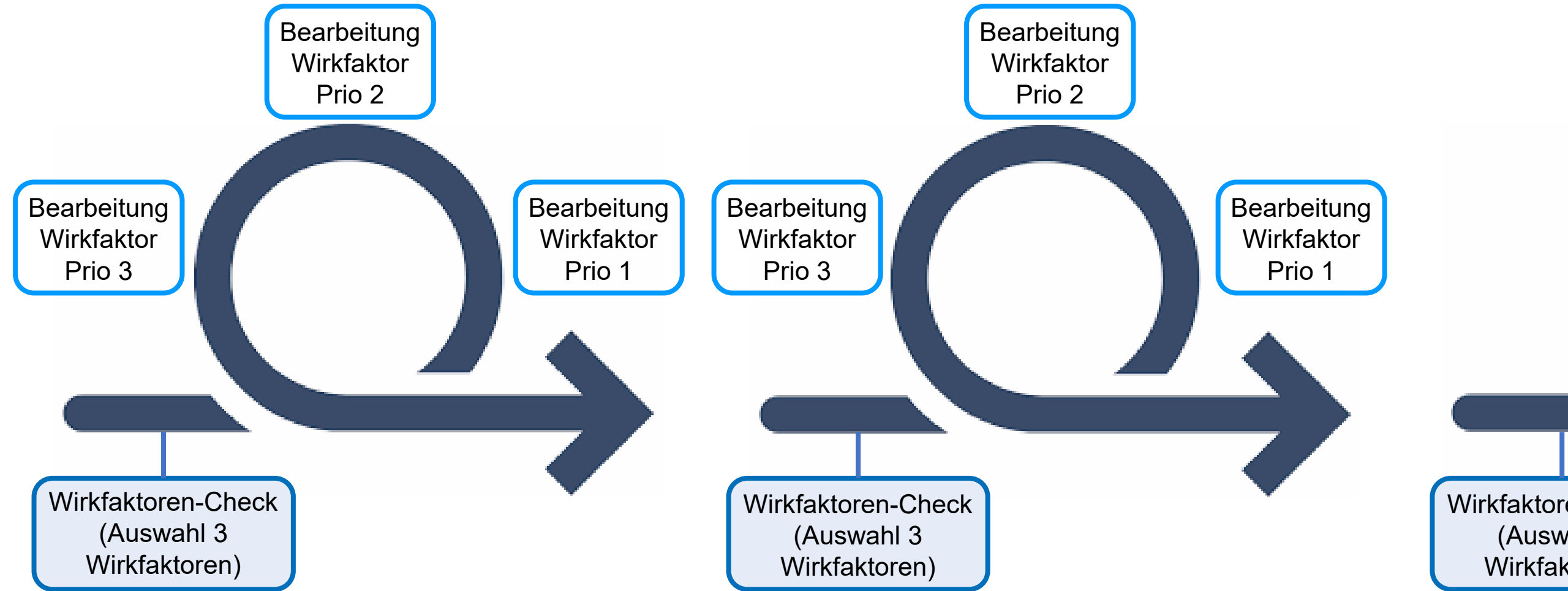
**Kollektives Lernen**

**Teamflexibilität**



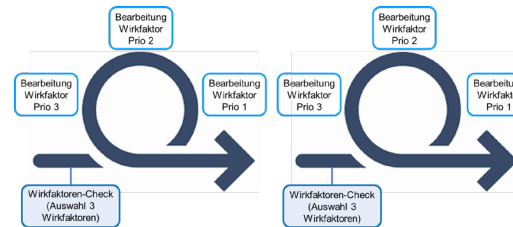


# TeamQ als iterativer Prozess



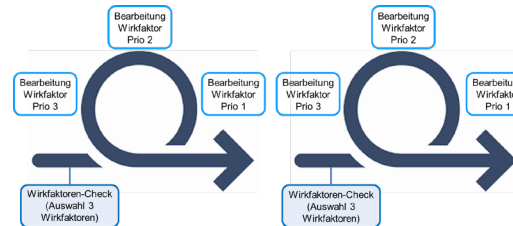
# TeamQ auf mehreren Hierarchie-Ebenen

## Geschäftsleitungs-Team



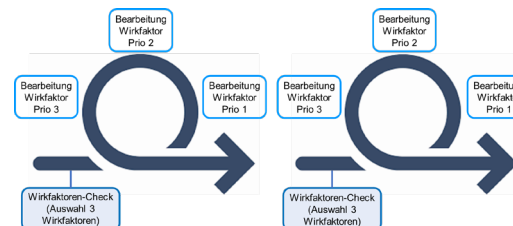
1. Gemeinsame Ziele
2. Klarheit zu Entscheidungen

## Bereichsleitungs-Team



1. Gemeinsame Ziele
2. Klarheit zu Entscheidungen

## IT Betriebs-Teams



1. Umgang mit Konflikten
  2. Klarheit zu Entscheidungen
  3. Gemeinsame Ziele
- 
1. Rollenklarheit
  2. Klarheit zu Entscheidungen
  3. Gemeinsame Ziele

# Tamara Stricker

Fachspezialistin HR Development bei DV Bern



# Literatur

Gucciardi, D., Crane, M., Ntoumanis, N., Parker, S., Thøgersen-Ntoumanis, C., Ducker, K., Peeling, P., Chapman, M., Quedsted, E. & Temby, P. (2018). The emergence of team resilience: a multilevel conceptual model of facilitating factors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91, 729-768.

Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A. & Hoegl, M. (2020). Resilience in the Workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology: An International Review*, 69(3), 913-959.

Rolfe, M. (2019). *Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Stürmische Zeiten besser meistern.* (Kap. 6, S. 201-246). Springer.

Stoverink, A., Kirkman, B., Mistry S. & Rosen, B. (2020). Bouncing back together: toward a theoretical model of work team resilience. *The Academy of Management Review*, 45(2), 395-422.