

# Das haut uns nicht um!

## Ein Erfahrungsbericht zu Team-Resilienz am Arbeitsplatz

*von Silja Hartmann, Matthias Weiß und Martin Högl*

Das Phänomen der „Resilienz“ wird heutzutage vielfach diskutiert und findet zunehmende Anwendung in der Organisationsforschung (van der Vegt u. a. 2015). Resilienz beschreibt dabei die positive Bewältigung einer bedeutenden kritischen Situation (Sutcliffe; Vogus 2003). Doch was macht Resilienz im Arbeitsplatzkontext aus? Und wie können Organisationen und auch Führungskräfte diese fördern?

Diesen Fragen geht das Institut für Leadership und Organisation (ILO) der Ludwig-Maximilians-Universität München nach und fokussiert dabei vor allem die Resilienz von Teams. Das Forschungsvorhaben ist ein Teilprojekt des Bayerischen Forschungsverbundes ForChange, der Resilienz aus unterschiedlichen Perspektiven untersucht.

Eine aktuelle ethnographische Studie des ILO hatte zum Ziel, die relationalen Team-Prozesse zu identifizieren, die Team-Resilienz ausmachen. Die Studie wurde auf der 76. Jahreskonferenz der Academy of Management (2016) präsentiert und als eine der besten der Konferenz ausgezeichnet. Nähere Informationen zu der Studie sind in den Best Paper Proceedings der Academy of Management veröffentlicht (siehe Hartmann 2016).

Im Rahmen der Studie begleitete eine Mitarbeiterin des ILO über mehrere Monate den Arbeitsalltag eines Palliativ-Teams. Sie beobachtete die Arbeitsabläufe, sprach mit verschiedenen Teammitgliedern und sammelte deren schriftliche Reflektionen. Laut der Weltgesundheitsorganisation steht bei der Palliativmedizin die aktive und ganzheitliche Behandlung von Patienten im Mittelpunkt, die an einer fortschreitenden Erkrankung mit einer begrenzten Lebenserwartung leiden. Hierbei besitzt die Beherrschung von Krankheitsbeschwerden und die psychologische, soziale und seelsorgerische Betreuung höchste Priorität. Mitarbeiter auf Palliativstationen sind insofern mit einer besonderen Form von Arbeitsbelastung konfrontiert, da sie sich täglich mit den Themen Sterben und Tod auseinandersetzen (Cooper; Mitchell 1990). Weiterhin besteht vor allem in pflegenden und sorgenden Berufen die Gefahr, dass Mitarbeiter stark emotional beansprucht werden (Kahn 1993). Insofern spielt die Resilienz der Mitarbeiter eine wichtige Rolle, damit diese ihren Beruf langfristig und zufrieden ausüben können. Um das ganzheitliche Ziel der Palliativmedizin, welches medizinische, psychologische und soziale Dimensionen umfasst, zu erreichen, fußt die Palliativmedizin auf einem interdisziplinären Teamansatz. So arbeiten Mitarbeiter verschiedener Berufsfelder, wie beispielsweise Ärzte, Pflegedienst, Psychologen, Sozialarbeiter, Therapeuten, etc. in enger Abstimmung zusammen. Diese Form der Arbeitsorganisation hat auch für andere Sektoren eine hohe Relevanz. Die immer komplexer werdenden Arbeitsaufgaben können nur noch selten von einzelnen Mitarbeitern bewältigt werden und Organisationen sind immer stärker auf erfolgreiche Teamarbeit angewiesen (Mathieu u. a. 2013). In Teamstrukturen ist es wichtig, dass nicht nur die einzelnen Mitarbeiter, sondern auch das Team im Kollektiv mit Widrigkeiten umgehen kann.

Die aktuelle Studie des ILO ergab, dass sich das begleitete Team auf verschiedene geteilte Grundeinstellungen sowie verschiedene kollektive Handlungen stütze, um besonders schwerwiegende Erlebnisse zu verarbeiten und zu bewältigen. Beispielsweise standen die Team-Mitglieder geschlossen hinter dem Palliativgedanken und wertschätzten, dass sie auf ein Team und auf die Ressourcen der einzelnen Berufsgruppen zurückgreifen konnten. Andere Perspektiven und Einschätzungen wurden so offen und vorurteilsfrei aufgenommen. In schwierigen und komplexen Situationen war dies hilfreich, um sich ein umfassendes Bild machen und etwaige Problemfelder besser erkennen und einschätzen zu können. Besonders in der schwierigen Zeit war es für die Mitarbeiter zudem wichtig, miteinander zu sprechen, um das Erlebte zu verarbeiten. Dadurch wurde das Gefühl des Miteinanders verstärkt, was Schutz und Halt bot. Diese vergangenheitsorientierte Verhaltensweise ist insofern interessant, weil Organisationen den Mitarbeitern häufig nicht den Raum geben, kritische Themen zu adressieren und abzuschließen. Stattdessen wird der Fokus stärker auf das Entwickeln zukunftsorientierter Maßnahmen gelenkt. Die Studie des ILO zeigt hingegen, dass kollektive Verarbeitung wichtig für die Team-Resilienz ist.

Insgesamt halfen die verschiedenen relationalen Mechanismen dem Team, in kritischen Situationen sowohl wesentliche Teamprozesse als auch das Wohlbefinden der Mitarbeiter aufrechtzuerhalten. Diese positive Erfahrung festigte den Teamglauben in die Stärke des Teams und in die verschiedenen Fähigkeiten.

Die Ergebnisse der Studie zeigen somit, wie Team-Resilienz als dynamischer Prozess verstanden werden kann, der auf relationale Team-Mechanismen zurückgreift.

## Literatur

- Cooper, C. L.; Mitchell, S.* (1990): Nursing the critically ill and dying, in: *Human Relations* 43 (4), 297–311.
- Kahn, W. A.* (1993): Caring for the caregivers: Patterns of organizational caregiving, in: *Administrative Science Quarterly* 38 (4), 539–563.
- King, D. D.; Newman, A.; Luthans, F.* (2016): Not if, but when we need resilience in the workplace, in: *Journal of Organizational Behavior* 37 (5), 782–786.
- Hartmann, S.* (2016): Yes, we (still) can! Team resilience at the workplace, in: Humphreys, J. (Hg.), *Proceedings of the Seventy-sixth Annual Meeting of the Academy of Management*, Online ISSN: 2151–6561.
- Mathieu, J. E.; Tannenbaum, S. I.; Donsbach, J. S.; Alliger, G. M.* (2013): A review and integration of team composition models: Moving toward a dynamic and temporal framework, in: *Journal of Management* 40 (1), 130–160.
- Sutcliffe, K. M.; Vogus, T.* (2003): Organizing for resilience, in: Cameron, K.; Dutton, K. J. E.; Quinn, R. (Hg.), *Positive organizational scholarship*, San Francisco, CA, 94–121.
- van der Veegt, G. S.; Essens, P.; Wahlström, M.; George, G.* (2015): Managing risk and resilience, in: *Academy of Management Journal* 58 (4), 971–980.