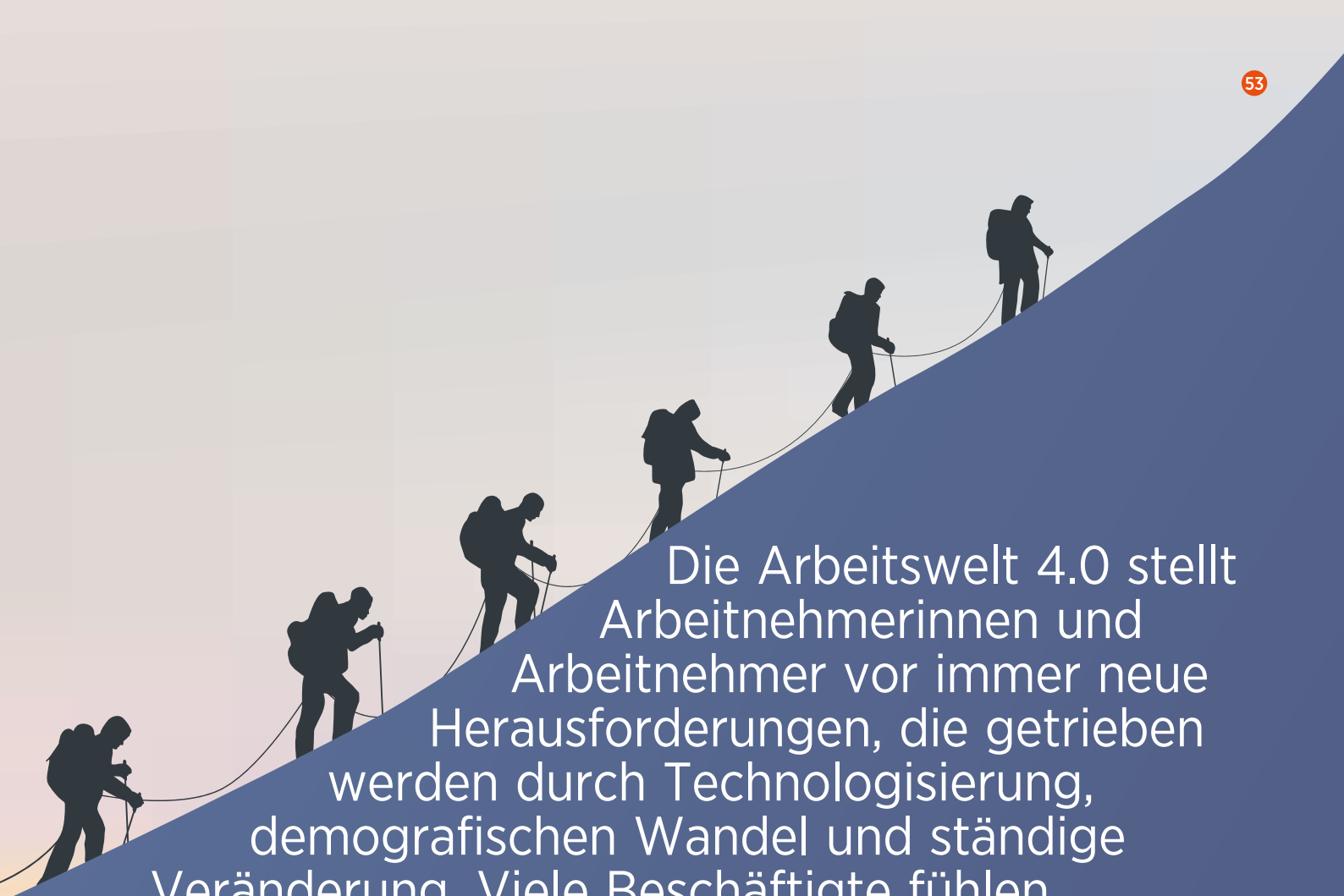


Smarte Routinen, starke Teams

Wie sich Resilienz trainieren lässt





Die Arbeitswelt 4.0 stellt Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor immer neue Herausforderungen, die getrieben werden durch Technologisierung, demografischen Wandel und ständige Veränderung. Viele Beschäftigte fühlen sich zunehmend gestresst. Die Arbeit ist für die meisten Deutschen der Stressfaktor schlechthin.

DER AUTOR



ALEXANDER TIRPITZ ►
Geschäftsführer des EO Instituts in Berlin. Er berät öffentliche Organisationen und Industrieunternehmen bei der Organisationsentwicklung. Zu seinen Schwerpunkten zählen Führung, Gesundheit und Diversity.
► info@eo-institut.de

Die jüngste Stress-Studie der Techniker Krankenkasse zeigt, dass neben zu viel Arbeit vor allem Termindruck, Unterbrechungen, Informationsflut und unklare Aufgaben für den arbeitsbedingten Stress ursächlich sind. Gleichzeitig sind psychische Erkrankungen über die letzte Dekade als Grund für Fehlzeiten stark angestiegen und führen die Statistik mittlerweile an.

ALLHEILMITTEL RESILIENZ?

Als Antwort auf diese Entwicklungen wird in Unternehmen in letzter Zeit häufig ein Konzept aus der Psychologie gesehen: Resilienz. Resilienz beschreibt die Fähigkeit von Personen, mit Belastungssituationen umzugehen, an Krisen nicht zu zerbrechen und im besten Fall sogar gestärkt aus diesen hervorzugehen. Bereits frühe Studien unter Kindern aus schwierigen Lebensverhältnissen zeigen, dass sich diese psychische Widerstandsfähigkeit trainieren lässt.

Grundsätzlich ist die Idee, Resilienz unter Beschäftigten als Antwort auf die Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt zu fördern, also nicht verkehrt. Problematisch ist jedoch der Hype um das Thema. Denn viele Beschäftigte bekommen so das Gefühl, dass die gesamte Verantwortung im Umgang mit den gegebenen Arbeitsbelastungen auf sie abgewälzt wird. Wieder andere fühlen sich bestätigt, dass alles nur eine Frage der Haltung ist. Zu letzteren gehören auch die besonders achtsamen und resilienten Kolleginnen und Kollegen. Solche gibt es in fast jedem Unternehmen. Häufig sind diese Personen zwar selbst kaum gestresst, werden aber zum Stressfaktor für das Team. Weil sie alles ganz achtsam machen und darum bei den restlichen Teammitgliedern (zumindest gefühlt) einiges hängen bleibt.

Hilft uns Resilienz am Ende also doch nicht in der Arbeitswelt 4.0? Doch, Resilienz ist super, aber eben nicht, wenn wir einige Hyperresiliente im Team haben und andere, die schon bei der leisesten Ahnung einer Veränderung oder einer vorübergehenden Stressphase in Panik verfallen. Der Fokus muss ein anderer sein. Arbeitsteams müssen resilient sein – als Team – im Team.

Wir sprechen dann nicht mehr von Individualresilienz, sondern von Teamresilienz. Jetzt wird manch ein Leser oder eine Leserin denken, da werde der eine Hype nur durch einen anderen ersetzt.

Da wird schon wieder ein neues vermeintliches Allheilmittel beschworen. Aber nein, Teamresilienz ist überhaupt nichts Neues. Ganz im Gegenteil, Teamresilienz ist genau genommen etwas ziemlich Altes und vor allem Bewährtes! Wenn dem so ist, was genau soll Teamresilienz sein?

WAS WIR VON HOCHRISIKOBERUFEN LERNEN KÖNNEN

Schauen wir uns dazu verschiedene Berufsgruppen an. Berufsgruppen, die in sogenannten Hochrisikoumwelten agieren. Berufsgruppen, die regelmäßig besonderen psychischen und physischen Belastungen ausgesetzt sind. Die unter hoher Unsicherheit und bei kaum gegebener Planbarkeit



Neben Einsatzkräften ist vor allem die Luftfahrt ein ideales Vorbild für smarte Routinen. Die Luftfahrt gehört zu den sichersten Industrien. Das Sicherheitsmanagement in der Luftfahrt baut auf eine ganze Reihe von Maßnahmen auf.

arbeiten müssen. Solche Berufsgruppen sind beispielsweise Spezialeinheiten der Polizei oder der Bundeswehr, Feuerwehr und Rettungsdienste, Teams aus der Luft- und Raumfahrt oder auch in petrochemischen Anlagen oder Kraftwerken. Solche Teams müssen in Extremsituationen funktionieren. Und das ohne daran zu zerbrechen. Solchen Teams wird bei ihrer täglichen Ar-

beit einiges abverlangt – körperlich wie geistig. Damit sie damit umgehen können, setzen derartige Teams in der Regel auf bestimmte Routinen: vor, während und nach einem Einsatz. Routinen, die einen reibungslosen Ablauf garantieren und die physische und psychische Unversehrtheit aller Teammitglieder gewährleisten. Ein Set solcher Routinen ist es letztlich, was Teamresilienz ausmacht.

Der Auf- und Ausbau von Teamresilienz kann helfen, auch unter dynamischen Umweltbedingungen als Team handlungsfähig und gesund zu bleiben, während man sich fortlaufend anpasst. Teamresilienz ist dabei nicht einfach die Summe vieler resilienter Einzelpersonen. Teamresilienz entsteht durch smarte Routinen, die das Team gemeinsam etabliert. Derartige Routinen zielen darauf ab, Belastungssituationen zu antizipieren, professionell zu managen und sie zur Weiterentwicklung der Arbeitsprozesse zu nutzen.

Dass es gerade Routinen sind, die uns helfen sollen, mit den Veränderungen der Arbeitswelt umzugehen, mag paradox klingen. Letztlich zeigt uns die Psychologie aber, dass der Mensch Routinen liebt. Oft macht es uns gerade diese Neigung zu Routinen schwer, mit Veränderungen zurechtzukommen. Wenn wir es aber schaffen, überholte dysfunktionale Routinen durch neue, funktionälere Routinen zu ersetzen, fällt uns auch die Veränderung an sich leichter.

Dabei helfen uns selbst stupide anmutende Routinen, wie zum Beispiel das penible Bettenmachen beim Militär, mit widrigen Situationen besser umzugehen. In seinem Buch „Make Your Bed“ listet der US-Admiral William H. McRaven die zehn wichtigsten Dinge auf, die er bei den US Navy

Seals gelernt hat. Bettenmachen ist eines davon. Folgt man seinen Ausführungen, wird schnell klar, weshalb das so ist. Denn die Durchführung dieser simplen Routinen enthält viele Merkmale eines Resilienztrainings: Man konzentriert sich komplett auf diese eine Tätigkeit und beginnt den Tag bereits mit der erfolgreichen Erledigung einer Aufgabe. Dieser erste „Erfolg“ am Tag hilft, positiv auf alles Weitere zu schauen. Und selbst wenn der Tag nicht positiv verläuft, kehrt man am Abend zum ersten kleinen Erfolg des Tages zurück.

Es geht also nicht wirklich um das Bettenmachen an sich. Es geht um all das, was wir für uns daraus mitnehmen können: Achtsamkeit, Fokus, Selbstwirksamkeit so-

SCHWEIZER KÄSESCHREIBEN ALS MODELL

Neben Einsatzkräften ist vor allem die Luftfahrt ein ideales Vorbild für smarte Routinen. Die Luftfahrt gehört zu den sichersten Industrien. Das Sicherheitsmanagement in der Luftfahrt baut auf eine ganze Reihe von Maßnahmen auf. Man ist sich nämlich der Tatsache bewusst, dass keine Maßnahme perfekt ist. Außerdem variiert die Güte der Maßnahmen im Zeitverlauf und bedingt durch Umwelteinflüsse. Diese Überlegungen basieren auf dem so genannten Schweizer-Käse-Modell nach James Reason. Dabei wird jede Sicherheitsvorkehrung als eine Scheibe Schweizer Käse gesehen. Keine dieser



Bestimmte Stressoren treten ausschließlich auf Teamebene auf: Rollenunklarheit, Personalausfälle und interne Konflikte. Ressourcen und Routinen, die Teamresilienz entstehen lassen, zielen auf die Schaffung verlässlicher Strukturen und Abläufe im Team.

wie Erfolgserleben und das in routinierter Form. Da die Forschung zeigt, dass Belastungsfaktoren im Arbeitskontext vor allem auf der Teamebene auftreten, sollten also stets alle zusammen ihr Bett machen! Routinen sollten auf Teamebene etabliert werden. Denn dann kommt auch der Zusammenhalt im Team als positiver Effekt der Routine hinzu.

Scheiben ist perfekt, da Schweizer Käse bekanntermaßen Löcher hat. Die Löcher repräsentieren also die jeweiligen Schwächen der Maßnahmen. Auch diese Löcher variieren in Größe, Position sowie grundsätzlich im Zeitverlauf. Da die Scheiben jedoch übereinanderliegen, decken sich ihre Löcher in der Regel nicht. Zu einem Zwischenfall kommt es folglich

nur, wenn sich die Löcher für einen Moment überlagern. Dann kann sich ein Risiko seinen Weg durch alle Käsescheiben hindurch bahnen. Gründe für das Zustandekommen einer solchen Überlagerung finden sich in der Arbeitsorganisation, mangelhafter Aufsicht beziehungsweise Führung sowie ungünstigen Rahmenbedingungen, die zu risikofreudigem Verhalten führen beziehungsweise risikofreudiges Verhalten selbst.

Vor diesem Hintergrund erfolgen in der Luftfahrt unter dem Titel „Team Resource Management“ umfangreiche Trainings mit den Beschäftigten. Ziel ist der Auf- und Ausbau sicherheitsförderlicher Ressourcen. Im Zentrum stehen individuelles Stressmanagement, Entscheidungsfindung, Kommunikation, Zusammenarbeit und Rollenklarheit. Ziel ist die Vermittlung bewährter Routinen, also automatisierter Verhaltensweisen in den verschiedenen Feldern. Derartige Routinen helfen, insbesondere in komplexen Situationen und unter großer Unsicherheit souverän zu agieren und zu reagieren.

WIE KANN TEAMRESILIENZ ENTWICKELT WERDEN?

Das Konzept der Teamresilienz bedient sich nun beim Team Resource Management und dem Schweizer-Käse-Modell und überträgt diese auf andere Industrien. Dazu baut jedes Team für sich teamindividuell Ressourcen und Routinen auf, die Stressoren verringern. Wie eingangs erläutert wurde, fühlen sich Beschäftigte heutzutage neben der Arbeitsintensität vor allem durch Termindruck, Unterbrechungen, Informationsflut und unklare Aufgaben gestresst. All diese Faktoren erhöhen die wahrgenommene Unsicherheit. Gleichzeitig zeigt die Forschung,

dass Aufgabenanforderungen, teamübergreifende Kommunikation und die Umweltbedingungen häufig ganze Teams betreffende Stressoren darstellen. Außerdem treten bestimmte Stressoren ausschließlich auf Teamebene auf: Rollenunklarheit, Personalausfälle und interne Konflikte. Ressourcen und Routinen, die Teamresilienz entstehen lassen, zielen also auf die Schaffung verlässlicher Strukturen



Ursprünglich aus dem Bereich militärischer Einsatzkräfte stammend hat sich auch in anderen Berufen das sogenannte Debriefing bewährt. Als Routine nach einer akuten Belastungssituation, etwa dem Abschluss eines Projekts, erfolgt eine strukturierte Nachbesprechung. Dabei werden besondere Belastungsfaktoren identifiziert und künftige Verbesserungen abgeleitet.

und Abläufe im Team ab. Und all das unter Berücksichtigung möglicher Löcher in den Käsescheiben, also individueller Schwächen der einzelnen Teammitglieder, aber auch der Routinen selbst. Derartige Routinen bauen auf dem 3M-Konzept (Minimize, Manage, Mend) auf. Demnach sind Routinen auf drei Ebenen zu entwickeln:

Minimize:

Routinen, um präventiv die Auswirkungen zukünftiger Belastungen zu minimieren. Das Team schafft es dadurch, systematisch mögliche Herausforderungen zu antizipieren und zu bewerten. Unter Berücksichtigung der jeweils aktuellen Leistungsfähigkeit aller Teammitglieder erfolgt die Vor-

bereitung auf den Umgang mit den relevanten Stressoren.

In Berufen mit häufig anfallenden Dienstreisen hat sich beispielsweise das routinisierte Führen eines Teamreiseführers bewährt. Alle Teammitglieder dokumentieren hier zu empfehlende Hotels, Restaurants und Freizeitmöglichkeiten. Im Vorfeld einer anstehenden Dienstreise redu-

ziert dies merklich den „Planungsstress“ der Teammitglieder. Empfehlungen zur Gestaltung des Feierabends durch zum Beispiel lokale Sportangebote fördern zudem die Erholung und Gesunderhaltung.

Manage:

Routinen, um akute Belastungssituationen aktiv und gemeinsam zu managen. Dazu müssen in der akuten Belastungssituation Stressoren kurzfristig benannt werden können. Essenzielle Prozesse müssen durch gegenseitige Unterstützung aufrechterhalten bleiben.

Branchenunabhängig hat sich die Integration einer sogenannten Belastungssampel in die wöchentliche Teambesprechung be-

währt. Dabei liegt der Fokus der Besprechung nicht mehr auf der detailreichen Berichterstattung zu einzelnen Projekten, die selten alle Teammitglieder betreffen. Stattdessen gibt jedes Teammitglied die individuelle Auslastung beziehungsweise Belastung nach dem Ampelprinzip an. Dies ermöglicht einen kooperativen Umverteilungs- und Unterstützungsprozess innerhalb des Teams. Stark ausgelastete Beschäftigte können dann beispielsweise Teilaufgaben an weniger ausgelastete Kolleginnen oder Kollegen abgeben. So wird die Funktion des Teams als Ganzes gewährleistet.

Mend:

Routinen, um die Erholung von der akuten Belastungssituation voranzutreiben und um für zukünftige Situationen noch besser gewappnet zu sein. Das Team adressiert Bedenken, Sorgen und Ängste aus der vergangenen Belastungssituation offen, um diese zu verarbeiten. Gleichzeitig erfolgt eine angemessene Anerkennung der erfahrenen Unterstützung sowie der Teamleistung insgesamt.

Ursprünglich aus dem Bereich militärischer Einsatzkräfte stammend hat sich hier auch in anderen Berufen das sogenannte Debriefing bewährt. Als Routine nach einer akuten Belastungssituation, etwa dem Abschluss eines Projekts, erfolgt eine strukturierte Nachbesprechung. Dabei werden besondere Belastungsfaktoren identifiziert und künftige Verbesserungen abgeleitet. Gleichzeitig unterstützt das Debriefing die Teammitglieder dabei, mental mit der Belastungssituation abzuschließen.

Neben den beispielhaft beschriebenen Routinen lässt sich eine Vielzahl weiterer entwickeln. Essenziell ist immer, dass die Routinen vom und mit dem Team entwickelt werden. Die Entwicklung von Teamresilienz über derartige Routinen ist dann besonders nachhaltig und effektiv, da der Ansatz eine Vielzahl von Erkenntnissen aus Individual- und Gruppenpsychologie sowie aus der Hirnforschung einbezieht. Dabei werden die grundlegenden psychologischen Motive des Menschen berücksichtigt. In der Praxis zeigt sich, dass resiliente Teams Belastungen frühzeitig antizipieren und über geeignete individuelle Bewältigungsstrategien verfügen. Sie sind in der Regel nach einer akuten Belastungssituation schnell wieder leistungsfähig und treten auch neuen Herausforderungen widerstandsfähig entgegen. Die Arbeitswelt 4.0 benötigt also weniger eine Vielzahl von einzelnen hyperresilienten Beschäftigten, sondern vielmehr resiliente Teams mit smarten Routinen. ●



DGFP // Akademie **Personalbetreuung**

DGFP // Ausbildung Systemischer Berater für Mitarbeiter und Führungskräfte

Start 20.03.2019, München

Start 09.09.2019, Hamburg

Online-Code A08

Als Personalreferent kompetent kommunizieren und beraten – Grundlagen

07.05. – 08.05.2019, München

28.08. – 29.08.2019, Frankfurt am Main

04.12. – 05.12.2019, Stuttgart

Online-Code H32

Als Personalreferent kompetent kommunizieren und beraten – Vertiefung

18.03. – 19.03.2019, München

17.09. – 18.09.2019, München

Online-Code H33

Mit verschiedenen Charakteren wirkungsvoll kommunizieren

27.05. – 28.05.2019, Hamburg

09.12. – 10.12.2019, Frankfurt am Main

Online-Code F40

Sich wirksam durchsetzen und verbindlich bleiben

15.05. – 17.05.2019, München

19.08. – 21.08.2019, Frankfurt am Main

11.12. – 13.12.2019, Stuttgart

Online-Code F14

„Heiße Eisen“ – Schwierige Mitarbeitergespräche führen

09.04. – 10.04.2019, Hamburg

04.06. – 05.06.2019, Berlin

02.09. – 03.09.2019, Frankfurt am Main

23.10. – 24.10.2019, Stuttgart

Online-Code H34

Wir beraten Sie gerne!

Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e. V.

Fon 069 713785-200

E-Mail akademie@dgfp.de

www.dgfp.de

