

Gemeinsam die Ärmel hochkrempeln

Wahre Stärke in Betrieben zeigt sich auf der Teamebene. Teamresilienz kann man trainieren. Eine aktuelle Studie der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW zeigt, wie.

Marcel Baumgartner, Lea Waldner und Andreas Krause*

Plötzlich steht die Schreinerei ohne Chef da – eine Operation zwingt ihn zu einer sechswöchigen Pause. Die Aufträge laufen weiter, Kunden erwarten ihre Möbel, und im Team macht sich Unsicherheit breit. Wie hält man den Betrieb am Laufen? Manche Teams geraten nun ins Straucheln, andere aber finden gemeinsam eine Lösung. Der Schlüssel dazu heisst Teamresilienz. Das ist die Fähigkeit, in unvorhersehbaren Momenten handlungsfähig zu bleiben und gestärkt aus Herausforderungen hervorzugehen.

Während Resilienz oft als individuelle Eigenschaft betrachtet wird, zeigt sich ihre wahre Stärke in Betrieben erst auf Teamebene. Wenn Teams gemeinsam agieren, sich flexibel an neue Gegebenheiten anpassen und aus Rückschlägen lernen, entsteht eine Dynamik, die nicht nur Krisen überwindet, sondern Innovationen fördert. Resiliente Teams können Stress effizient bewältigen, Spannungen konstruktiv lösen und bleiben unter Stress handlungsfähig. Besonders für KMU, die oft mit knappen Ressourcen arbeiten, ist Teamresilienz ein Schlüssel zu Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit. Im Fall der Schreinerei heisst das: Das Team hält zusammen, fängt gemeinsam die Abwesenheit ihres Leiters so gut es geht auf und lernt sogar dazu.

Wie Teamresilienz fördern?

Die Entwicklung von Teamresilienz kann trainiert werden, und zwar, um beim Bild zu bleiben, bevor der Chef oder die Chefin ausfällt. Das erfordert Massnahmen, die auf die spezifische Situation des Teams zugeschnitten sind. Das Institut für Mentale und Organisationale Gesundheit der Fachhoch-



Gemeinsam agierende Teams können Krisen meistern.

Bild: Getty

schule Nordwestschweiz (FHNW) hat einen innovativen Ansatz entwickelt, um Teams praxisnahe und wissenschaftlich fundierte Werkzeuge an die Hand zu geben. Dieser Ansatz wurde beim IT-Dienstleister DV Bern bereits erfolgreich umgesetzt. Aktuell überprüft das Institut die Wirkung in insgesamt 80 Teams. Ende 2025 werden die

Werkzeuge zur Teamresilienz interessierten Schweizer Unternehmen zugänglich gemacht.

Teamresilienz baut auf drei Pfeiler:

1. Klarheit schaffen: Wo wollen wir als Team hin? Wie treffen wir Entscheidungen? Wer ist wofür verantwortlich?

2. Beziehungen stärken: Wie stehen wir zueinander und können einander helfen?

3. Gemeinsam lernen: Wie teilen wir unser Wissen, und wie nutzen wir unsere Erfahrungen?

Die Teams identifizieren, welche Teamresilienz-Faktoren für sie relevant sind. Sie erhalten konkrete Werkzeuge, mit denen sie diese gemeinsam bearbeiten können. Statt sich in einem einzigen Workshop mit dem Thema zu beschäftigen, basiert der Ansatz auf mehreren kürzeren Einheiten von 60 bis maximal 90 Minuten. Diese werden über mehrere Monate verteilt, um die Teamresilienz Schritt für Schritt nachhaltig zu stärken.

Wenn Teams «verheben»

Die Studie zeigt: Die Förderung von Teamresilienz ist für den Erfolg von KMU in einer dynamischen Arbeitswelt zentral. Durch einen systematischen Ansatz können Teams besser mit Stress und Unsicherheit umgehen, und sie können als Einheit wachsen. Unternehmen, die in die Resilienz ihrer Teams investieren, schaffen eine stabilere und leistungsfähigere Organisation – ein klarer Wettbewerbsvorteil. Und nicht zu vergessen: Auch die Mitarbeitenden arbeiten am liebsten dort, wo das Team «verhebt». So wird die Schreiner-Lernende dann die intensiven Wochen ohne Chef in guter Erinnerung behalten, wenn im Team alle am selben Strick zogen und die 17-Jährige sich als wichtiges Teammitglied erleben durfte, auf das alle zählen konnten.

* Gastautorin und Gastautoren: Marcel Baumgartner, Lea Waldner und Andreas Krause, Hochschule für Angewandte Psychologie, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW