University of
Applied Sciences

Teamresilienz

Workshop 04.06.2025

Prof (FH) Markus Golla MSc BSc

Artikel zu diesem Workshop

Alle dazugehörigen Studien und Quellen finden Sie im Anhang dieser Präsentation

persolog®

Persönlichkeits-Modell

zertifizierter Trainer

persolog®

Resilienz-Modell

zertifizierter Trainer

persolog®

Teamresilienz-Modell

zertifizierter Trainer

persolog®

Selbstführungs-Modell

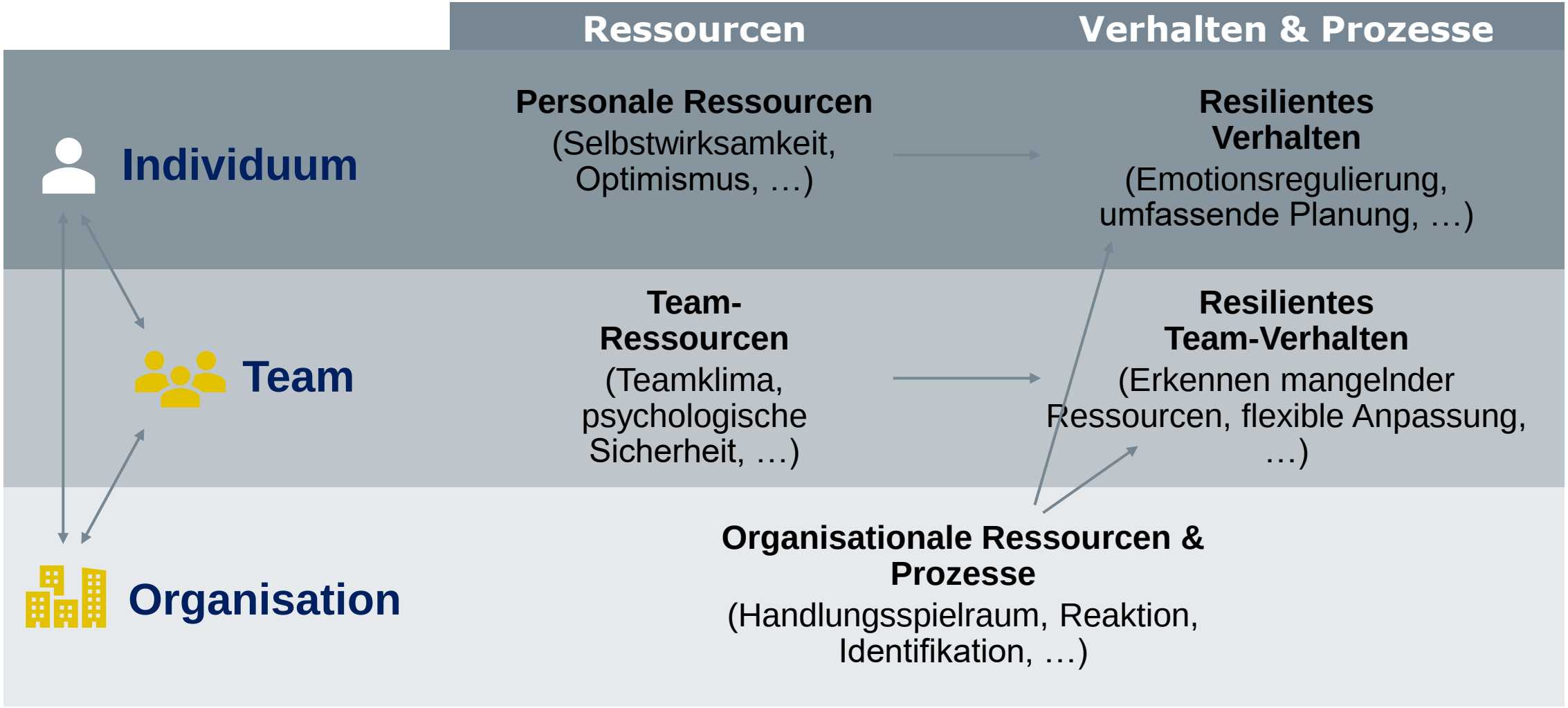
zertifizierter Trainer

persolog®

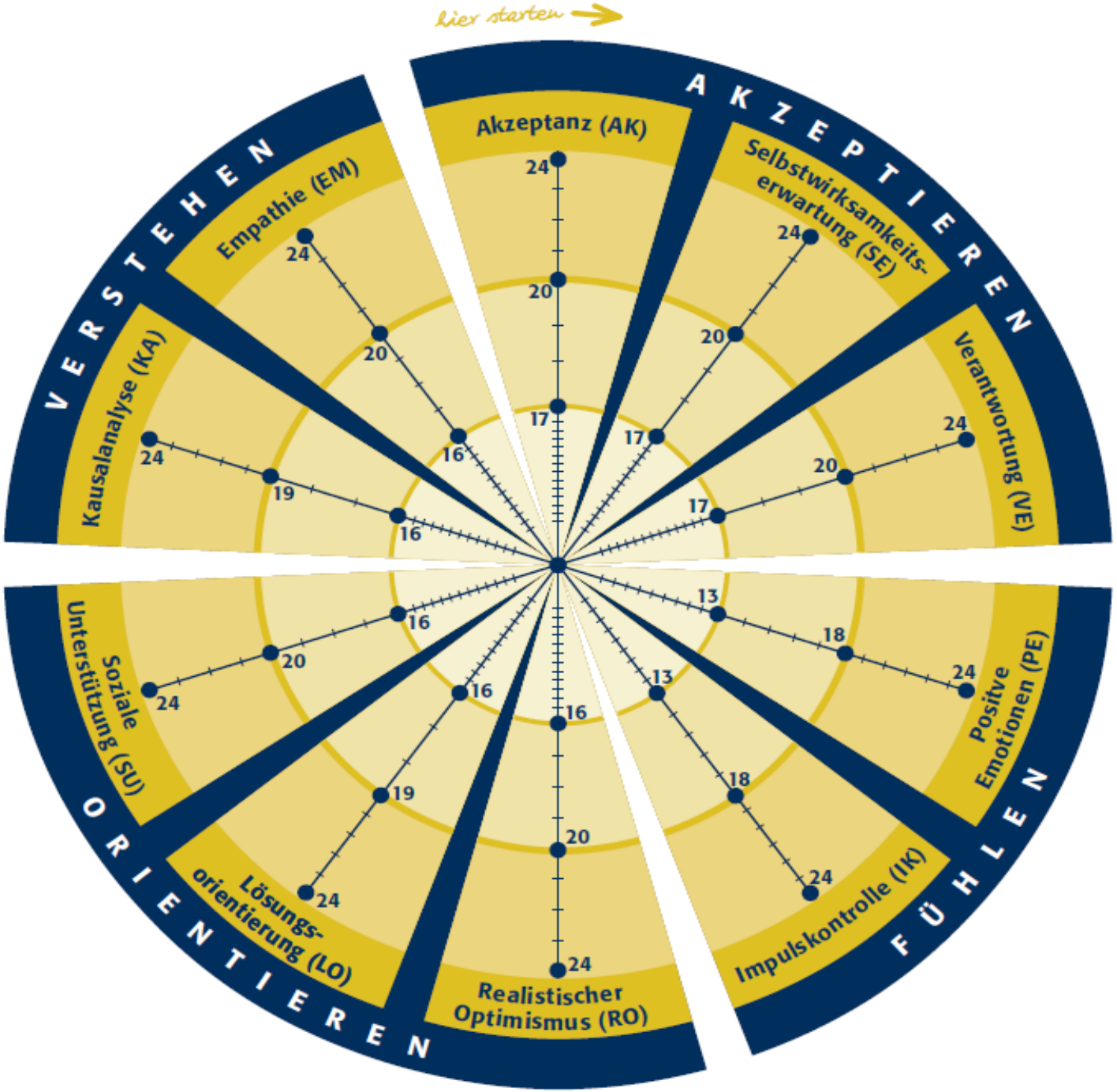
Copyright 2004–2024 persolog Management GmbH, 75196 Remchingen. Alle Inhalte urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. | Version 17.2

Unterschiedliche Resilienztypen

Interaktion zwischen den 3 Wirkebenen



Copyright 2004–2024 persolog Management GmbH, 75196 Remchingen. Alle Inhalte urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. | Version 17.2


hier starten
AKZEPTIEREN
Akzeptanz (AK)
Selbstwirksamkeits-erwartung (SE)
Verantwortung (VE)
FÜHLEN
Positive Emotionen (PE)
Impulskontrolle (IK)
Realistischer Optimismus (RO)
ORIENTIEREN
Lösungs-orientierung (LO)
Soziale Unterstützung (SU)
VERSTEHEN
Kausalanalyse (KA)
Empathie (EM)
24
20
17
16
19
13
18

Teamresilienz ≠ Summe der individuellen Resilienz

Die Ergebnisse zeigen, dass Teamresilienz ein eigenständiges, emergentes Phänomen ist. Sie hängt nicht linear von der Summe der individuellen Resilienzen ab, sondern wird durch teaminterne Dynamiken und externe Unterstützung maßgeblich geformt.

Teamresilienz

Psychologische Sicherheit: Ein Umfeld, in dem Teammitglieder offen kommunizieren und Fehler eingestehen können, fördert die Resilienz.

Teamkohäsion: Ein starker Zusammenhalt innerhalb des Teams trägt zur gemeinsamen Bewältigung von Herausforderungen bei.

Lernkultur: Teams, die aus Erfahrungen lernen und sich kontinuierlich weiterentwickeln, zeigen eine höhere Resilienz.

Direkte Einflussfaktoren auf Teamresilienz

Teamvertrautheit (Team Familiarity)

Teams, deren Mitglieder sich gut kennen, reagieren koordinierter auf Stress.

Familiäre Unterstützung (Family Support)

Soziale Rückendeckung aus dem privaten Umfeld stärkt das Teamverhalten.

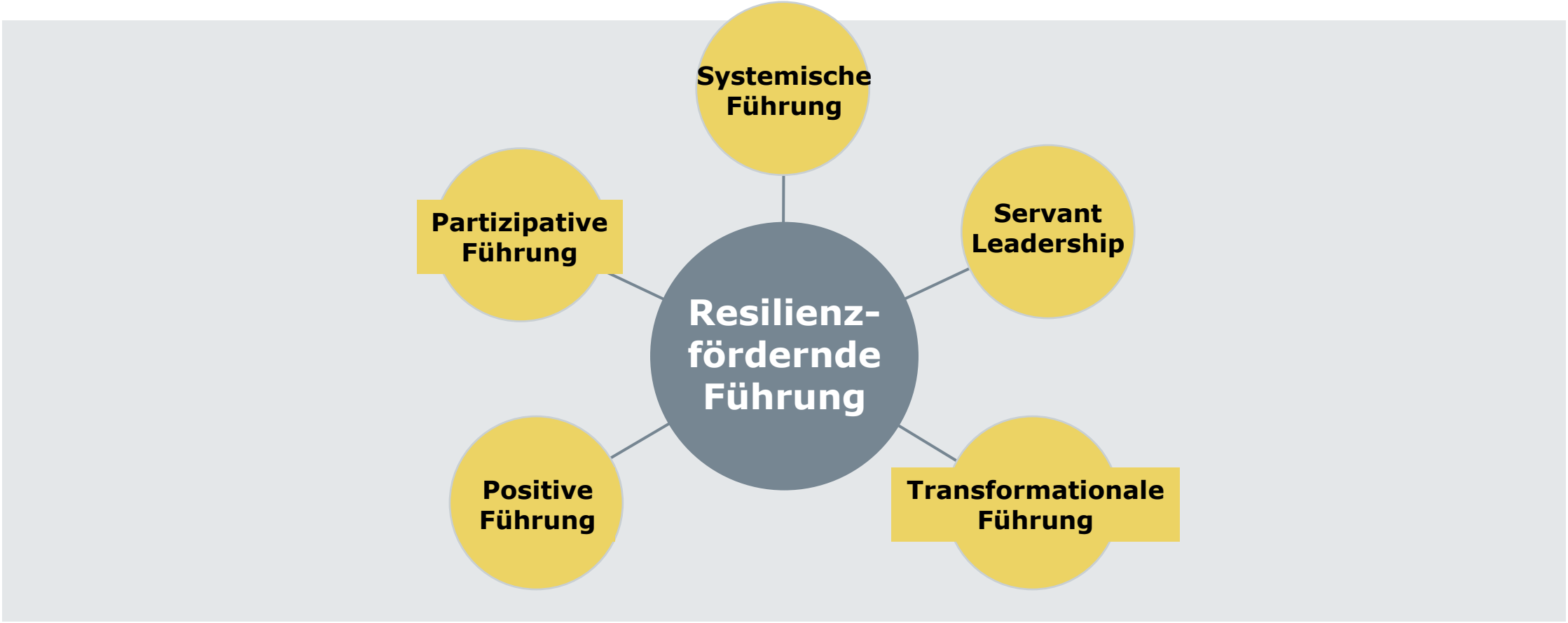
Indirekte Einflussfaktoren über individuelle Resilienz

Transformationales Führungsverhalten
Führungskräfte, die inspirieren, individuell unterstützen und eine klare Vision vermitteln, fördern sowohl die persönliche als auch die Teamresilienz.

Selbstwirksamkeit (Self-Efficacy)
Das Vertrauen in die eigene Fähigkeit, Herausforderungen zu meistern, stärkt die individuelle Resilienz und fördert so auch das Team.

Optimismus
Eine positive Grundhaltung wirkt sich stabilisierend auf die individuelle psychische Widerstandsfähigkeit aus.

Die 5 resiliente Führung beeinflussenden Führungsstile



© 2023 persolog GmbH | Vervielfältigung jeglicher Art verboten | Version 1.0

Das persolog® Teamresilienz-Modell

6 Faktoren in den 4 Phasen des Resilienz-Zyklus

Copyright 2004–2024 persolog Management GmbH, 75196 Remchingen. Alle Inhalte urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. | Version 17.2

Die 3 Aspekte der psychologischen Sicherheit

Copyright 2004–2024 persolog Management GmbH, 75196 Remchingen. Alle Inhalte urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. | Version 17.2

Psychologische Sicherheit in Gesundheitsteams

Priorität für Patientensicherheit

Sicherheitskultur: Eine Organisationskultur, die Patientensicherheit als oberste Priorität betrachtet.

Führungsverhalten: Führungskräfte, die Sicherheit betonen und vorleben.

Psychologische Sicherheit in Gesundheitsteams

Verbesserungs- und Lernorientierung

Kultur der kontinuierlichen Verbesserung: Teams, die offen für Feedback und Veränderungen sind.

Change-orientierte Führung: Führungskräfte, die Lernen und Anpassung fördern.

Psychologische Sicherheit in Gesundheitsteams

Unterstützung

Kollegiale Unterstützung: Teammitglieder, die sich gegenseitig helfen und unterstützen.

Führungskräfteunterstützung: Leitende Personen, die ihre Teams aktiv unterstützen.

Organisatorische Unterstützung: Strukturen und Ressourcen, die Teams zur Verfügung stehen.

Psychologische Sicherheit in Gesundheitsteams

Vertrautheit mit Kollegen

Teamkohäsion: Starke zwischenmenschliche Beziehungen innerhalb des Teams.

Vertrautheit mit Teamleitern: Regelmäßiger und offener Austausch mit Führungskräften.

Psychologische Sicherheit in Gesundheitsteams

Status, Hierarchie und Inklusivität

Abbau von Hierarchien: Flache Hierarchien fördern offene Kommunikation.

Inklusive Führung: Führungskräfte, die alle Teammitglieder einbeziehen.

Berücksichtigung individueller Unterschiede: Anerkennung und Wertschätzung von Diversität im Team.

Unternehmensresilienz
Kulturelle & Soziale Faktoren

Faktor	Beschreibung
Kultur des Lernens	Organisationen lernen aus Fehlern und passen sich kontinuierlich an.
Psychologische Sicherheit	Offenheit und Vertrauenskultur fördern kollektives Lernen.
Wertebasierte Führung	Führungskräfte agieren werteorientiert und schaffen Orientierung.
Vertrauen und Zusammenhalt	Kooperative Beziehungen intern und extern erhöhen Resilienz.

Unternehmensresilienz Strukturelle & prozessuale Faktoren

Faktor	Beschreibung
Anpassungsfähigkeit (Agilität)	Fähigkeit, flexibel und rasch auf Veränderungen zu reagieren.
Redundanz	Mehrfachverfügbarkeit von Ressourcen (z. B. IT, Personal, Lieferketten).
Diversität	Unterschiedliche Perspektiven, Systeme und Kompetenzen im Unternehmen.
Frühwarnsysteme & Szenarien	Risikowahrnehmung und strategische Voraussicht (z. B. SWOT, Risikoanalysen).

Unternehmensresilienz
Ressourcen & Kompetenzen

Faktor	Beschreibung
Finanzielle Robustheit	Solide Kapitalstruktur und Liquiditätsreserven.
Mitarbeiterkompetenz	Qualifikation, Erfahrung und Weiterentwicklung der Belegschaft.
Technologische Infrastruktur	Digitale Systeme, Automatisierung, Cyber-Resilienz.
Netzwerke & Partnerschaften	Externe Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Behörden etc.

Unternehmensresilienz Führung & Entscheidungsfindung

Faktor	Beschreibung
Krisenkompetenz der Führung	Erfahrung, Klarheit, Entscheidungsstärke unter Unsicherheit.
Dezentrale Entscheidungsstrukturen	Lokale Autonomie erhöht Reaktionsgeschwindigkeit.
Transparenz und Kommunikation	Intern wie extern – vor, während und nach der Krise.

Workshop To Do 1

„Was sind die wichtigsten Maßnahmen, um Ihr Team zum Strahlen zu bringen?“

IKIGAI

Lebens:wert

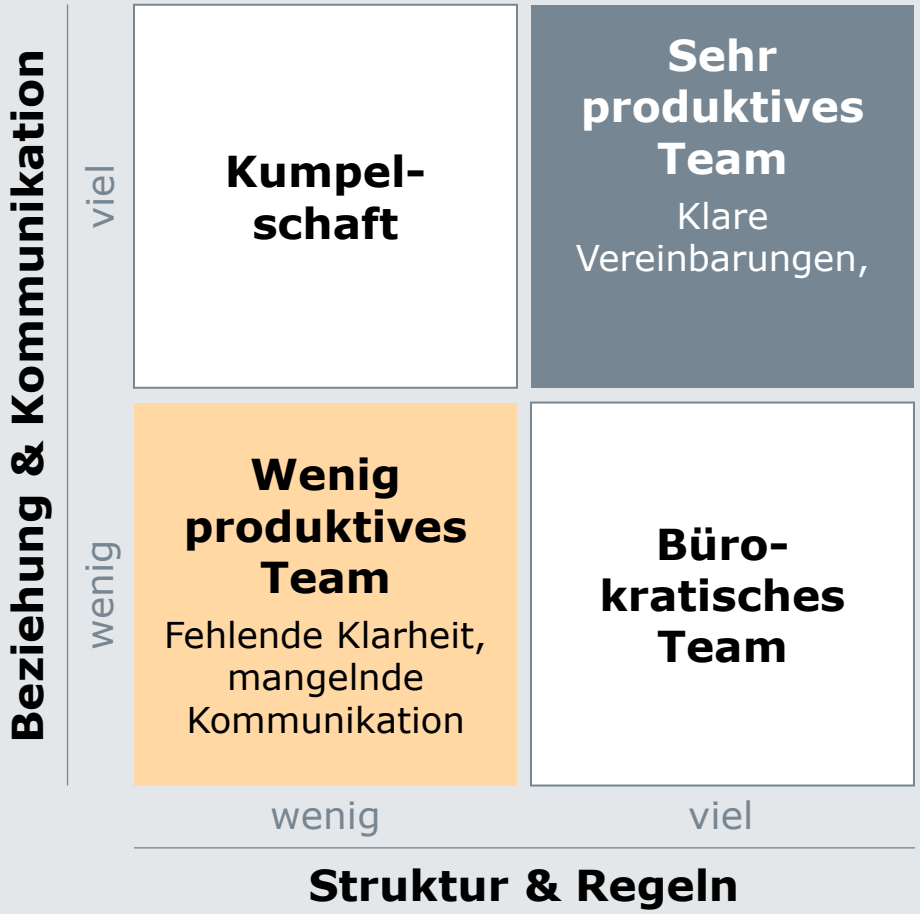
© 2022 persolog GmbH | Vervielfältigung jeglicher Art verboten | Version 1.1

Workshop To Do 2

„Welche Punkte von Ikigai habe ich in meinem Leben?“

„Was wäre dies?“

Klarheit erfordert Beziehung



Quelle: In Anlehnung an L. Heinzler, 2020, Abbildung adaptiert

© 2022 persolog GmbH | Vervielfältigung jeglicher Art verboten | Version 1.1

Workshop To Do 3

Arbeite ich in einem Team, dass Kumpelhaft, Wenig Produktiv, sehr produktiv oder Bürokratisch ist?“

„Bin ich damit zufrieden?“

Artikel zu diesem Workshop

Ambrose, J. (2023). *Resilience Culture in the Healthcare Team During COVID-19* (Master's Thesis, Medical University of South Carolina). MUSC Theses and Dissertations, 808.

Appelbaum, N. P., Dow, A., Mazmanian, P. E., Jundt, D. K., & Appelbaum, E. N. (2016). The effects of power, leadership and psychological safety on resident event reporting. *Medical Education*, 50(3), 343–350. https://doi.org/10.1111/medu.12947

Bailey, T. S., Owen, M. S., & Dollard, M. F. (2021). Building psychosocial safety climate in turbulent times: The case of COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 1015–1030. https://doi.org/10.1037/apl0000820

Bennett, J. B., & Lehman, W. E. K. (2020). Team resilience and workplace drinking climate: Assessing the influence of teamwork. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(1), 1–12. https://doi.org/10.1037/ocp0000173

Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2019). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 709–729. https://doi.org/10.1002/job.2352

Danesh, B., Freeman, S., Jackson, P., Klassen-Ross, T., Freeman-Idemilih, A., & Banner, D. (2024). Staff resiliency in long-term care during the COVID-19 pandemic: A qualitative study. *COVID*, 4(6), 731–748.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Artikel zu diesem Workshop

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2020). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 23–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045010

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. https://doi.org/10.1111/peps.12183

Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2021). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization Science*, 32(2), 490–506. https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1373

Hart, P. M., & Cooper, C. L. (2022). Occupational stress: Toward a more integrated framework. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 93–114). Sage Publications.

Hendrikx, I. E. M., Vermeulen, S. C. G., Wientjens, V. L. W., & Mannak, R. S. (2022). Is team resilience more than the sum of its parts? A quantitative study on emergency healthcare teams during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(12), 6968.

ISO 22316:2017. (2017). *Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes*. International Organization for Standardization.

Artikel zu diesem Workshop

Kahn, W. A. (2020). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 63(4), 692–724. https://doi.org/10.5465/amj.2020.256287

Katsiroumpa, A., Moisoglou, I., Papathanasiou, I. V., Malliarou, M., Sarafis, P., Gallos, P., Konstantakopoulou, O., Rizos, F., & Galanis, P. (2025). Resilience and social support protect nurses from anxiety and depressive symptoms: Evidence from a cross-sectional study in the post-COVID-19 era. *Healthcare*, 13(6), 582.

Laschinger, H. K. S., & Finegan, J. (2019). Empowering nurses for work engagement and health in hospital settings. *Journal of Nursing Administration*, 49(10), 439–449. https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000790

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.

Li, Y., Zhang, X., Wang, Y., & Liu, H. (2023). The association between team resilience and team performance in nursing teams during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional study. *BMC Nursing*, 22, Article 216. https://doi.org/10.1186/s12912-023-01216-w

McGuire, M. J., & Kennerly, S. M. (2021). A qualitative protocol to examine resilience culture in healthcare teams during the COVID-19 pandemic. *Healthcare*, 9(9), 1168.

O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020). A systematic review of factors that enable psychological safety in healthcare teams. *International Journal for Quality in Health Care*, 32(4), 240–250. https://doi.org/10.1093/intqhc/mzaa025

Artikel zu diesem Workshop

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2020). We need a hero! Toward a validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 45(6), 785–822. https://doi.org/10.1177/1059601120939533

Remtulla, T., Aspinall, S., & Palmer, J. (2021). Psychological safety in primary care teams: A qualitative study of general practice staff perspectives. *BMC Health Services Research*, 21, Article 1117. https://doi.org/10.1186/s12913-021-06232-7

Smith, A., Johnson, B., & Lee, C. (2024). Healthcare team resilience during COVID-19: A qualitative study. *BMC Health Services Research*, 24, Article 10895. https://doi.org/10.1186/s12913-024-10895-3.

West, M. A., & Markiewicz, L. (2021). Building team-based working: A practical guide to organizational transformation. Wiley-Blackwell.