

# Resilienz und agile Skills für die Teamplayer von morgen

---

*Wie können Mitarbeiter und Führungskräfte dazu beitragen eine resiliente, kooperative und produktive Teamkultur zu schaffen? Zur Beantwortung dieser Frage beschäftigen uns im folgenden Beitrag mit aktuellen Ergebnissen aus der Neurologie und der Embodiment-Forschung. So geben uns die Neurowissenschaftler, mit der Entdeckung der sogenannten Spiegelneurone, wichtige Hinweise darauf, dass die agilen Team-Player von morgen mit Eigenschaften wie Empathie, Einfühlungsvermögen und gegenseitige Wertschätzung für ein gutes Arbeitsklima Sorge tragen können. Die Embodiment-Forschung zeigt uns darüber hinaus wie wichtig das Improvisationsvermögen, eine positive und offene Haltung im Umgang mit Kollegen und Problemstellungen ist.*

## Kooperationsbereitschaft fördern, durch Resonanz und Empathie

Warum lächeln wir, wenn der Kollege uns anlächelt? Warum lassen wir uns vom Gähnen unseres Sitznachbarn beim Meeting anstecken? Wie kommt es, dass wir oft unwillkürlich eine ähnliche Sitzhaltung einnehmen wie unser Gesprächspartner? Wieso können wir uns Kollegen gegenüber empathisch und mitfühlend zeigen und wieso wissen wir manchmal schon vorher, was der Chef gleich sagen oder tun wird? Und warum achtet unser Gegenüber nur zu 7% auf den Inhalt unserer Präsentation, aber zu 93% auf unser Aussehen, Körpersprache, Stimme und Betonung?

## Die Entdeckung der Spiegelneuronen

Diese Effekte, die wir in der zwischenmenschlichen Kommunikation beobachten können, werden „**Resonanz-Phänomene**“ genannt. Und obwohl uns diese Phänomene schon immer vertraut sind, neurobiologisch können wir sie uns erst seit Mitte der 90er Jahren erklären. Und wie so oft verdanken wir diese Erklärung dem Zufall. Universität Parma, Italien 1996: Die italienische Forschergruppe um ihren Leiter **Giacomo Rizzolatti** erforscht an Schimpansen, wie Handlungen im Gehirn geplant und umgesetzt werden. Bei Ihren Untersuchungen machen die Forscher, ausgerechnet während einer Untersuchungspause, eine zufällige und sensationelle Entdeckung.

Die Nervenzellen (Handlungsneuronen) des Makaken, die für das Ergreifen einer Nuss zuständig sind, sendeten plötzlich Signale aus, obwohl der Affe gerade nicht nach der vor ihm liegenden Nuss auf dem Tablett griff, sondern ein Teammitarbeiter. Das Tier beobachtete ihn lediglich bei seiner Handlung. Indem der Affe die Bewegungen des anderen mit verfolgte, reagierten die Nervenzellen so, als ob er selbst nach der Nuss gegriffen hätte. Das Gesehene wurde im Gehirn des Schimpansen "gespiegelt".

Der Begriff der Spiegelneurone war geboren und nun gab es endlich eine wissenschaftliche Erklärung für Resonanz-Phänomene und für das Entstehen von Intuition und Mitgefühl.

### Def. Spiegelneurone

Spiegelneuronen sind Nervenzellen des Gehirns, die im eigenen Körper einen bestimmten Vorgang, zum Beispiel eine Handlung oder eine Empfindung, steuern können und zugleich auch dann aktiv werden können, wenn der gleiche Vorgang bei einer anderen Person nur beobachtet wird.

Ihre Resonanz setzt spontan, unwillkürlich und ohne Nachdenken ein. Sie lassen uns in einer Art innerer Simulation spüren, was in anderen Menschen, die wir beobachten vorgeht. Sie lassen uns ahnen, welche Handlungen sie ausführen werden und sind Grundlage für Empathie und unser spontanes, intuitives Verstehen anderer Menschen.

### Geht es dem Team-Player gut, geht es den anderen gut

Die Spiegelneuronen werden nicht nur Aktiv, wenn wir selbst etwas tun oder wenn wir einem Kollegen bei einer Handlung zusehen. Auch wenn wir in der Teeküche eine Geschichte, ein Gerücht oder einen Erlebnisbericht hören, können wir miterleben und erahnen was die Protagonisten, um die es geht, fühlen, ja vielleicht sogar denken mögen. Beobachten Sie selbst welche Stimmung die folgenden Beschreibungen bei Ihnen auslösen. Welchen der nachfolgenden Mitarbeiter wünschen Sie sich als Team-Player an Ihre Seite?

- Herbert K. betritt am Morgen, wie üblich, mit einem mundfaulen „Morgen“, das Büro. Seinen Blick starr auf den Boden gerichtet, schleppt er sich, mit hängenden Schultern und gesenktem Kopf, langsam durchs Büro. Umständlich zieht er seine Jacke aus, legt sie auf die Fensterbank. Dann lässt er sich mit einem tiefen Seufzer auf seinen Bürostuhl fallen und schaltet seinen PC an. Mit hängenden Mundwinkeln wirft er, leicht mit dem Kopf schüttelnd, einen Blick auf den Stapel Akten, der vor ihm liegt. Mit einem weiteren Seufzern öffnet er die erste Akte und beginnt zu lesen ...
- Zur gleichen Zeit öffnet Helga W., wie gewohnt, schwungvoll die Bürotür des Nebenzimmers. Sie strahlt einmal in die Runde und ruft Ihren Kollegen lächelnd ein „Guten Morgen!“ zu. Geradlinig und zügig geht Sie zu Ihrem Schreibtisch. Sie zieht Ihre Jacke aus, hängt sie über die Stuhllehne, streckt danach Ihre Arme mit einen tiefen Atemzug nach links und rechts, reibt dann kurz ihre Handflächen aneinander, schaltet den PC ein und sagt: „Na, dann wollen wir mal!“

Die Art und Weise wie wir selbst auftreten, wie wir handeln, wie wir über etwas denken und fühlen, wirkt – dank der Spiegelneuronen - auf unsere Umgebung ansteckend. Unsere Laune färbt quasi auf andere Menschen ab. Der Team-Player von morgen ist sind dieser Wechselwirkung bewusst und weiß inwieweit seine eigene Stimmung und sein Auftreten einen indirekten Einfluss auf die Stimmung der anderen Teammitglieder haben kann. Die Resilienzforschung hat gezeigt, wie wichtig die Vorbildfunktion von Führungskräften für den Aufbau einer resilienten Unternehmens- und Kommunikationskultur ist.

## Tipps für echt starke Team-Player

- **Erzeugen Sie eine angenehme Arbeitsatmosphäre:** *Wie kommen Sie morgens ins Büro oder ins Meeting? Achten Sie darauf, welche Stimmung Sie mitbringen und welche Sie erzeugen möchten. Heben Sie die Stimmung im Team, indem Sie darauf achten, dass es Ihnen selbst gut geht: sind Sie ausgeschlafen? Fühlen Sie sich körperlich und seelisch wohl? Sorgen Sie vor allem mit Ihrer Vorbildfunktion als Führungskraft für ausreichend Regeneration, innerer Zuversicht und ein gutes Stress-Management. Das färbt ab auf die Motivation im ganzen Team.*
- **Kultivieren Sie eine wertschätzende Haltung:** *Tragen Sie dafür Sorge, dass es bei der Teamarbeit Zeit und Raum für positives Feedback gibt. Sorgen Sie mit kleinen, wertschätzenden Gesten, einem Lob oder einem guten Feedback dafür, dass sich ihre Kollegen im Team wohl fühlen. Berichten Sie auch von kleinen, alltäglichen Erfolgserlebnissen und erwähnen Sie immer wieder Dinge, die gerade gut funktionieren.*

## Embodiment – Wechselwirkung von Körper und Psyche

Bereits 1967 fand der Psychologe Albert Mehrabani heraus, dass die Wirkung einer gesprochenen Botschaft zu 7% auf den Inhalt des Gesagten, zu 38% auf Stimme und Sprechtechnik und zu 55 % auf die Körpersprache zurückgeht. Wie wichtig eine positive Haltung und Einstellung für die Stimmung im Team ist, belegt heute auch die Embodiment-Forschung. Das Embodiment-Konzept steht für die „Verkörperung“ von Gedanken und Gefühlen, die nie isoliert betrachtet werden können, sondern immer im Bezug zum gesamten Körper stehen. Nehmen wir gegenüber einem Menschen oder einem Sachverhalt eine bestimmte negative oder positive Haltung ein, dann werden unsere Gedanken, Gefühle und inneren Einstellungen für andere sichtbar - über Gestik, Mimik, Aufrichtung des Körpers, über die Art und Weise wie wir uns bewegen, wie wir gehen, stehen, sitzen und über etwas sprechen.

So zeigten z.B. Studien an High-School-Absolventen, dass diese, nachdem sie über positive Examensnoten in Kenntnis gesetzt wurden, direkt eine aufrechtere Haltung einnahmen. Die Studenten mit den schlechtesten Noten, nahmen nach der Verkündung eine gebeugtere Haltung ein. Studenten mit Noten im mittleren Bereich zeigten keine Veränderung der Körperhaltung. Weitere Studien ergaben, dass Menschen, die vor der Lösung einer Aufgabe nur acht Minuten in einer gekrümmten Haltung verbringen mussten, bei den Aufgaben schneller frustriert waren und weniger Durchhaltevermögen besaßen, als die Kontrollgruppe, die zuvor acht Minuten lang gerade sitzen musste. Dies zeigt: Einerseits verursachen negative Gefühle eine niedergedrückte Körperhaltung. Auf der anderen Seite kann aber auch die bewusste Einnahme einer aufrechten Körperhaltung unsere Emotionen und damit auch unsere Leistungsfähigkeit positiv beeinflussen.

## Tipps für Team-Player

- **Seien Sie kritisch und zugleich konstruktiv:** Bei angebrachter Kritik an Kollegen und schwierigen Arbeitssituationen, sprechen Sie die Punkte offen an und machen Sie zugleich konstruktive Veränderungsvorschläge. Gehen Sie dabei immer wieder in Resonanz mit den positiven Eigenschaften der Person und bauen Sie auf die Momente, in denen Sie im und mit dem Team gute Erfahrungen gemacht haben.
- **Zeigen Sie Interesse am Problem Ihres Gesprächspartners:** Üben Sie sich im aktiven Zuhören. Nehmen Sie eine offene und zugewandte Haltung ein. Halten Sie Blickkontakt, wenden Sie sich dem Partner zu. Zeigen Sie damit auch körpersprachlich, dass Sie offen sind, für die Argumente und Lösungsvorschläge des Anderen. Stellen Sie Fragen und nehmen Sie sich vor allem angemessen Zeit, um über die Ansichten des Gesprächspartners zu reden.

## Erfolgslebnisse fördern durch eine lösungsorientierte Grundhaltung

Der Team-Player von morgen weiß, dass Fehler und Probleme zum einem produktiven und leistungsorientierten Arbeitsalltag dazugehören. Sein Motto: „Fehler machen, aus Fehlern lernen.“ Das Vorhandensein von Schwachstellen oder Fehlern in den hektischen Zeiten der VUCA-World wird vom Team-Player also nicht gedeckelt, versteckt oder verschleiert, sondern offen angesprochen. Nur so können Teams Probleme spontan und direkt angehen und lösen. Dabei werden die Ursachen des Problems erörtert, ohne sich dabei in unproduktiven Schuldzuweisungen zu verstricken. Der Team-Player von morgen sieht das Problem geht dann aber zügig einen Schritt weiter. Er traut sich, auf der Basis von vorhandenen Fertigkeiten und Erfahrungen, zu improvisieren und die weiterhin nötigen Lernprozesse einzuleiten.

## Tipps für echt starke Team-Player

- **Denken und handeln Sie lösungsorientiert:** Welches sind die Aspekte an dem vorhanden Problem die ich nicht ändern kann? Akzeptieren Sie diese. Welches sind die Aspekte an der Situation, die Sie mit den vorhandenen Ressourcen, Befugnissen und Optionen jetzt, gleich und hier verändern können?
- **Handeln Sie selbstverantwortlich:** Was könnte ich selbst tun, anregen oder veranlassen, damit der erste kleine Schritt zu Lösung des Problems getan werden kann? Hier gilt es zunächst eine Strategie zu entwickeln und dann die ersten Todos (am besten gleich innerhalb von 72 Stunden) umzusetzen.

### Lösungsorientierte Formulierungen wählen

Nehmen Sie z.B. in Teammeetings und Besprechungen eine offene und lösungsorientierte Haltung ein. So kann Improvisation professionell gelingen. Sprechen Sie nicht über das, was nicht geht, konzentrieren Sie sich auf das, was möglich ist. Hier einige Formulierungshilfen, die Ihnen den Einstieg in eine resiliente Unternehmenskultur leichter machen.

Problemorientiert argumentieren	Lösungsorientiert argumentieren
Nein. Aber...	Ja. Und genau deswegen...
Ja, aber... / Aber, trotzdem	Ja, und.. / Ja, allerdings...
Ich weiß nicht, vielleicht geht es ja.	Sicher finden wir eine Lösung.
Das ist wahrscheinlich kein Problem.	Das geht in Ordnung.
Sie müssen, sollen, dürfen dies und jenes nicht.	Sie haben folgende Möglichkeiten:
Ich versuche ja mein Bestes. Weiß aber nicht, ob//wie das klappen wird.	Was ich jetzt auf jeden Fall tun kann ist folgendes:

### Zusammenfassung:

**Welche Eigenschaften besitzt der Teampayer von morgen:** Er ist offen, flexibel und Feedbackorientiert. Er akzeptiert die Ideen und Meinungen anderer. Er zeigt Empathie, Einfühlungsvermögen und hat dem Mut Probleme und Konflikte anzusprechen. Er besitzt zugleich eine lösungsorientierte Einstellung. Der Team-Player von morgen hat gelernt gut für sich zu sorgen und genießt den wertschätzenden Umgang mit anderen.

### Autorin: Ella Gabriele Amann

Systemischer Coach, Familientherapeutin und Heilpraktikerin für Psychotherapie. Die Autorin leitet seit 2007 Train-the-Trainer-Maßnahmen und Mitarbeiterweiterbildungen zu den Themen Angewandte Improvisation, Leadership, Embodiment und Resilienz. Gabriele Amann lebt in Berlin und leitet dort seit 2010 das ResilienzForum und die impro live! Akademie für Angewandte Improvisation. Kontakt: [info@amann-consulting.de](mailto:info@amann-consulting.de)

#### Lese-Empfehlungen

Joachim Bauer: **Warum ich fühle, was du fühlst**. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone, Hoffmann und Campe, 2006

Maja Storch, Benita Canetieni, Gerald Hüther und Wolfgang Tschacher: **„Embodiment“**, Die Wechselwirkung zwischen Körper und Psyche verstehen und nutzen. Huber Bern, 2010

Ella Gabriele Amann, Frank Alkenbrecher: **Das Sowohl-als-auch-Prinzip**, Resilienz: Mit Sicherheit stark durch die Krise. Pro Business 2014