

Workshop 8

Starke Teams statt leerer Stellen

Lukas Walser
lukas.walser@fhnw.ch

Praxis-Tagung
21. Januar 2026, MuttENZ





Einstieg

Was zeichnet starke Teams aus?

- *Hat ein starkes Team niemals Krisen?*
- *Bleibt ein starkes Team immer gleich?*
- *Kann ein starkes Team alles selbst bestimmen?*
- *Werden in einem starken Team all meine Bedürfnisse berücksichtigt?*
- *Ist man sich in einem starken Team immer einig?*

1. Was ist ein Team? Welche Merkmale hat ein Team?

2. Wie kann man ein starkes Team werden?

Sieben Merkmale eines Teams



1. Ein Team ist ein soziales System

- Es ist nicht mit der Organisation oder der Aufgabe gleichzusetzen.

2. Jedes Team hat eine individuelle Ordnung und Geschichte

- Die Geschichte des Teams prägt seine jetzige Ordnung.

3. Ein Team hat eine innere und äussere Umwelt

- Alles, was ein Team tut, tut es in Auseinandersetzung mit seiner Umwelt.

4. Ein Team muss immer drei grundlegende Aufgaben erfüllen

- Wenn der Auftrag, die individuellen Bedürfnisse oder der Teamzusammenhalt dauerhaft vernachlässigt werden, können jeweils die beiden anderen Aufgaben nicht mehr erfüllt werden.

5. Ein Team balanciert zwischen Stabilität und Dynamik

- Ein Team braucht sowohl Filter als auch Durchlässigkeit, um sein Gleichgewicht zu finden.

6. Ein Team durchläuft unterschiedliche Entwicklungsphasen

- Entwicklung passiert nicht auf einmal, sondern in Etappen.

7. Ein Team braucht drei Formen der Leitung/Steuerung

- In einem Team kann weder auf Steuerung durch den Kontext, Steuerung des Teams noch auf Selbststeuerung verzichtet werden.

(Brinkmann/Schattenhofer 2022)



Wie wird ein Team zu dem, was es ist?

Die Ordnung eines Teams entsteht aus...

- *...dem Bemühen um die Bewältigung der Aufgabe,*
- *dem Bemühen um Zufriedenheit des Einzelnen,*
- *dem Bemühen um den Erhalt des Systems (Teams),*
- *und den Erfahrungen, die dabei gemacht werden (seiner Geschichte).*

(Edding/Schattenhofer 2020: 14)



Wie kann man ein starkes Team werden?

Die gruppendynamische Antwort:

Durch Selbstdiagnose.

(Geramanis 2026)



Das Team als Balanceakt

Ein Team braucht Stabilität und Dynamik, sowohl Kontinuität als auch Veränderung.

Dynamik:

- Dynamik entsteht durch Veränderungen in der äusseren Umwelt des Teams
- Dynamik entsteht durch das Spannungsverhältnis zwischen Auftrag, Team und Individuum (den drei Grundaufgaben)
- Solche Spannungen halten ein Team beweglich und lebendig, können jedoch nicht dauerhaft gelöst werden.

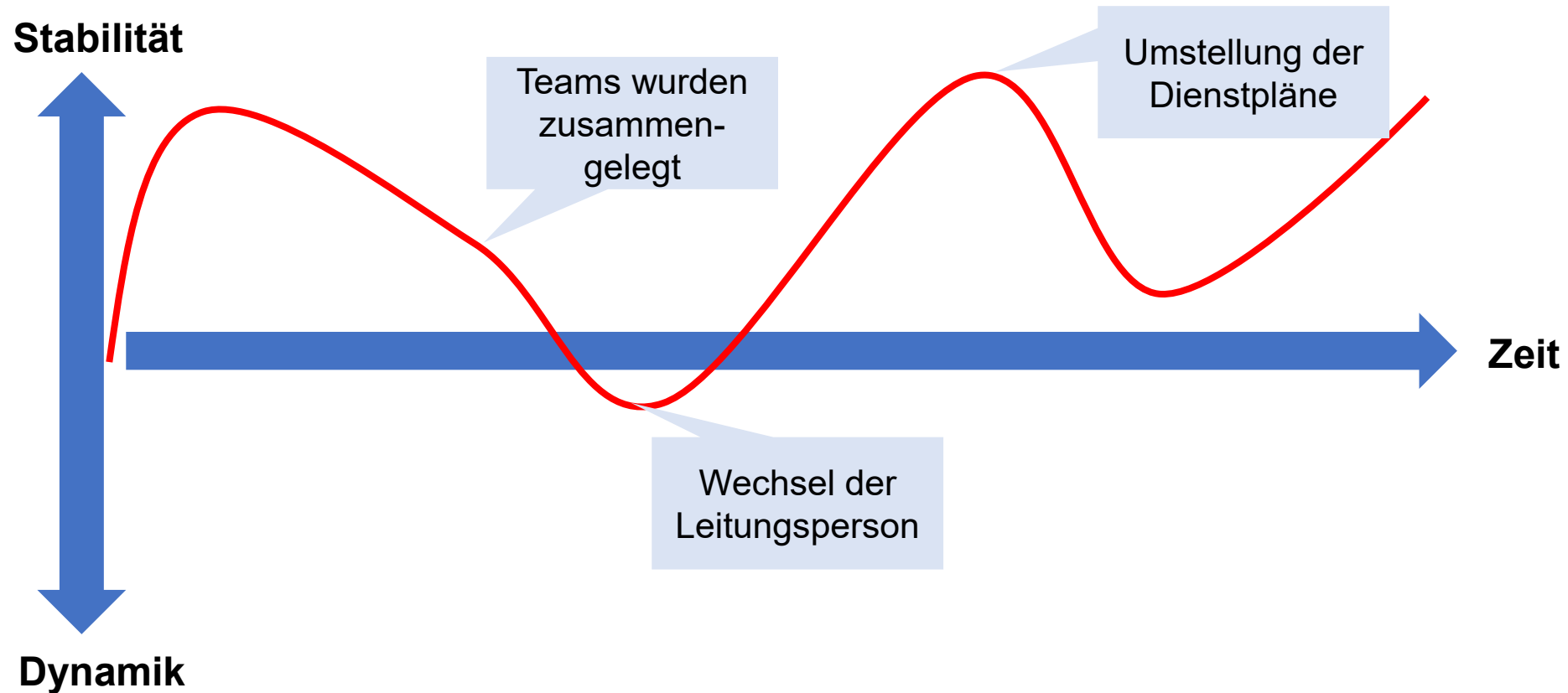
Stabilität:

- Stabilisierend sind Normen und Strukturen, welche ein Team hervorbringt.
- Stabilität entsteht durch Formale Regeln, Routinen, Sitten, Gebräuche
- Stabilität schafft Kontinuität, Berechenbarkeit, Orientierung nach innen und aussen.



Das Team als Balanceakt – Teil 1

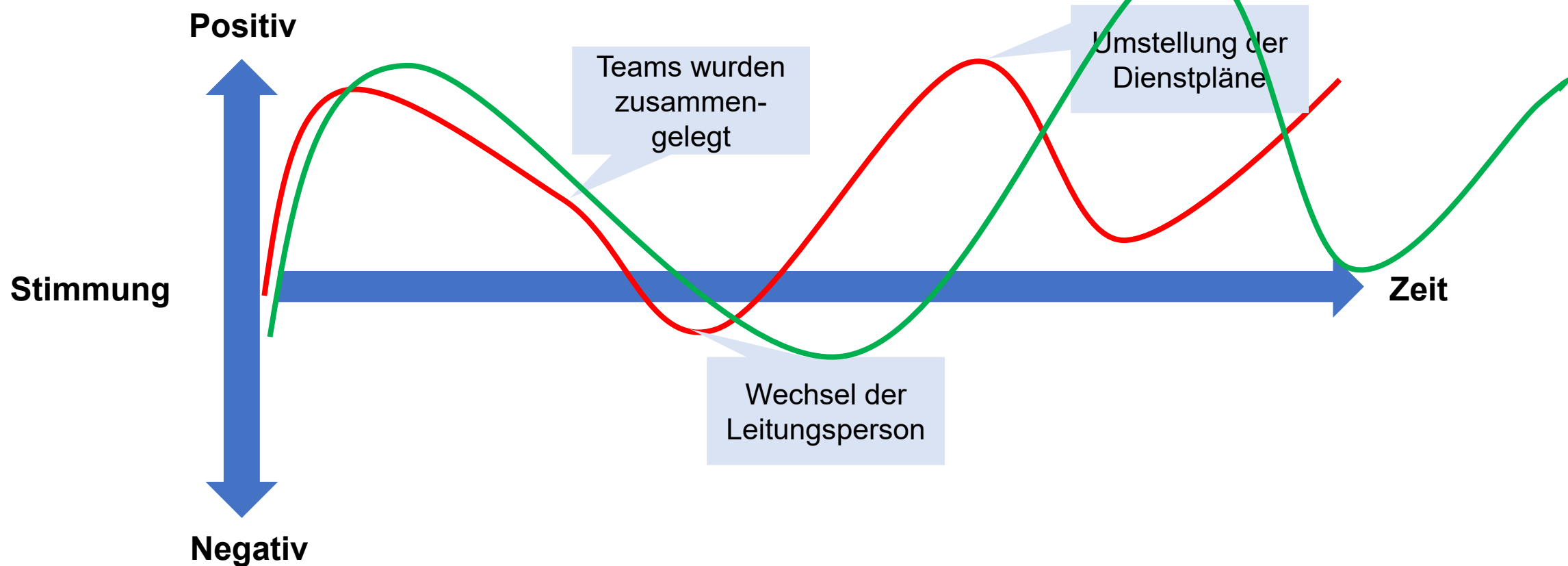
Zeichnet eine rote Entwicklungslinie eures Teams (Balanceakt: Stabilität/Dynamik).





Das Team als Balanceakt – Teil 2

Zeichnet nun eine grüne Entwicklungslinie Teams (Stimmung: Positiv/Negativ)





Diskussion in Kleingruppen

Bildet 4er Gruppen und geht nacheinander alle Diagramme durch. Nehmt euch pro Diagramm 4min. Zeit.

- *Was könnt ihr auf der Grafik erkennen?*
- *Was erfahren wir dadurch über das Team?*
- *Wie attraktiv ist dieses Team für neue Mitarbeitende?*
- *Was bedeutet dies für die Ausbildungssituation?*



Literatur:

Brinkmann, B.J./ Schattenhofer, K. (2022). Erfolgreiche Teams in der Selbstorganisation: sechs Aufgaben, damit Teams arbeitsfähig werden - und welche Rolle Führung dabei spielt. Verlag Franz Vahlen.

Geramanis, O. (2026). Selbstorganisation durch Selbstdiagnose Organisationsberatung zwischen Prozess und Struktur. 1. Auflage. Vandenhoeck & Ruprecht.