

Teamarbeit gesund gestalten: Zentrale Gelingensbedingungen aus Forschung und Praxis

Gesunde Teams – Wie Zusammenarbeit gelingt

Nationale Tagung für betriebliches
Gesundheitsmanagement 2026

Shiva Stucki-Sabeti
15. September 2026



Einstiegsfrage

Wenn Sie an ein Team denken, in dem Sie gerne gearbeitet haben und sich gleichzeitig gesund und wirksam gefühlt haben: Was hat die Zusammenarbeit in diesem Team ausgemacht?

Welche Haltungen, Eigenschaften und Verhaltensweisen waren massgeblich?



Was ist ein Team?

- gemeinsames Ziel,
- geteilte Verantwortung,
- Interdependenz,
- hohes Mass an sozialer Interaktion
- Mindestens zwei Mitglieder (besser nicht über 9 Mitglieder)

→ Teams vs. Arbeitsgruppen (Workgroups)

→ *Nicht jede Gruppe von Menschen, die zusammenarbeitet, ist ein Team!*

Becker (2016); Buckingham & Goodall (2019), Hertel & Hüffmeier (2019)



Chancen & Risiken

- Bündelung untersch. Kompetenzen, Erfahrungen & Sichtweisen erhöht Qualität
- Zugehörigkeit bewirkt Zufriedenheit, Motivation & Engagement
- Unterstützung & Entlastung
- Risikomanagement
- Wissensaustausch & Lernen
- Kreativität und Innovation
- Höhere Akzeptanz gemeinsam entwickelter Lösungen
- Produktivitätssteigerung von bis zu 25% (im Vergleich zu Einzelarbeiten)

- Koordinations- und Abstimmungsaufwand
- Kommunikationsprobleme & Missverständnisse
- Gruppendenken ohne kritische Perspektiven
- unklare Rollen bewirken Verantwortungsdiffusion
- Motivationsverluste (z.B. Trittbrettfahren)
- Angst vor Fehlern oder Zurückweisung
- Belastende Konflikte

Belbin (2010), Edmondson (1999), Hüffmeier & Hertel (2011), Salas et al. (2005), Tuckman (1965)

→ *Teamarbeit kann ebenso zu Zufriedenheit, Wohlbefinden und Gesundheit beitragen als auch zu Belastung, Stress und Krankheit. Je nachdem, wie sie gestaltet wird.*

Fünf Thesen gesunder Teams

1. Haltung und Mindset sind grundlegende Voraussetzungen gelingender Teamarbeit.

2. Sozial- und Selbstkompetenzen sind entscheidend und bereits bei der Rekrutierung zu berücksichtigen.

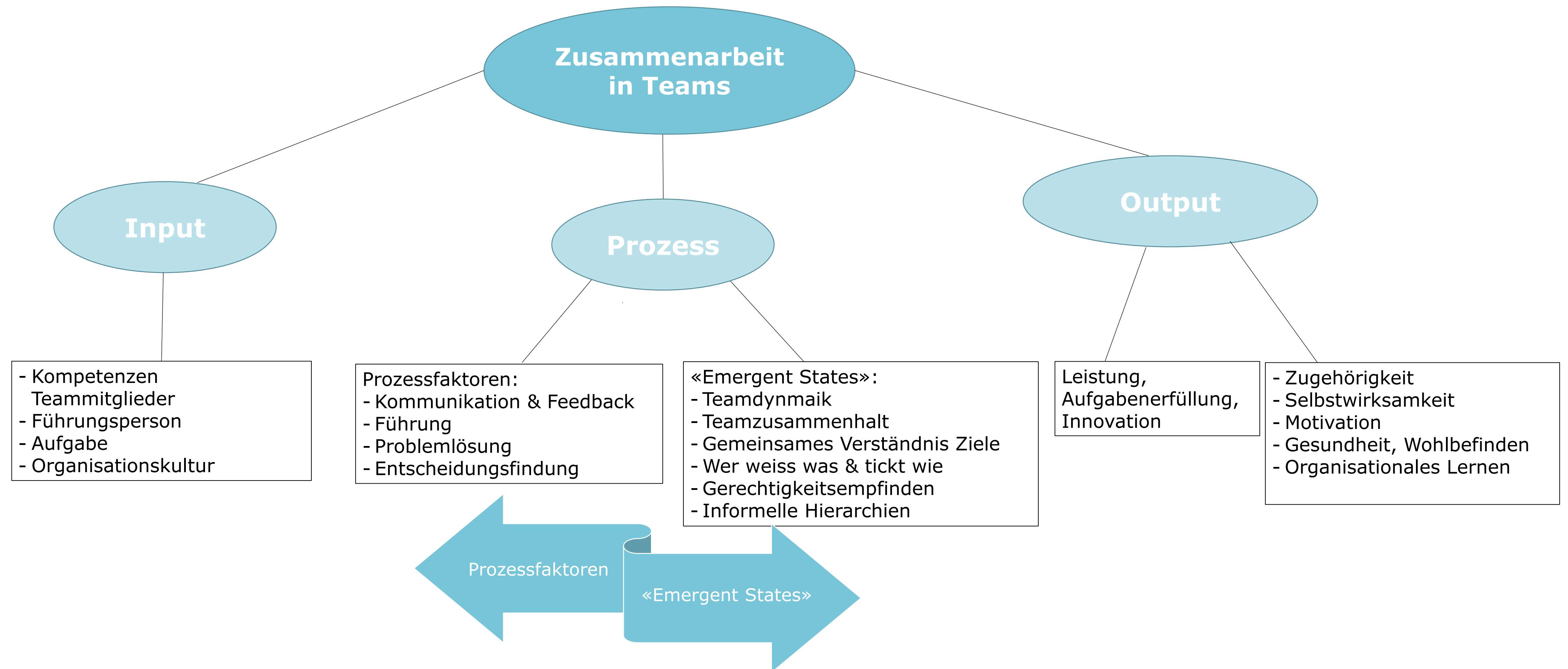
3. Psychologische Sicherheit bildet einen zentralen Grundbaustein wirksamer Teamarbeit.

4. Führung spielt eine Schlüsselrolle durch Orientierung, Rahmensetzung und Vorbildfunktion.

5. Gelingende Teamarbeit erfordert einen **organisationalen Rahmen**, der Teams Entscheidungsbefugnisse überträgt, teamförderliche Anreizsysteme erlaubt und eine Kultur der Wertschätzung und Transparenz fördert.

→ *Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile (Übersummativität)!*

Input – Prozess – Output



→ *Gesunde Teamarbeit entsteht durch das Zusammenspiel verschiedener Faktoren – und lässt sich auf verschiedenen Ebenen aktiv gestalten!*

These 1: Haltung und Mindset sind grundlegende Voraussetzungen gelingender Teamarbeit.

Haltung: innere, wertorientierte Grundausrichtung und persönliche Einstellung; wofür stehe ich und wie begegne ich anderen (Drucker (1967), Schein & Schein (2017))

Mindset: Denkweise oder mentales Modell: Überzeugungen, Annahmen und Denkmuster; wie denke ich über die Welt; Brille, durch die wir Situationen interpretieren (Dweck (2024), Eilers et al. (2022))

Wie entwickeln wir unsere Haltung und unser Mindset?

Eltern, Schule, Arbeitsplatz, Gesellschaft, Bewertung von Erfahrungen (Negativity-Bias: Fehlervermeidung zentral fürs Überlegen)

Wie wirken unsere Haltung und unser Mindset?

Theory X & Y (McGregor (1960))

Selbsterfüllende Prophezeiung (Otto Neurath (1911), Robert K. Merton (1948))

Unsere Haltung/ Mindset (u.a. wie interpretieren wir Situationen, wie begegnen wir Herausforderungen, welche Vorgaben machen wir) → unser **Verhalten** (u.a. Zusammenarbeit, Arbeitsweise, Motivation, Produktivität) → **Verhalten anderer** (über deren Haltung / Mindset)

→ *Haltung und Mindset beeinflussen unser Denken und Verhalten – und damit gesunde Zusammenarbeit im Team. Sie sind entwickel- und veränderbar!*



These 3: Psychologische Sicherheit bildet einen zentralen Grundbaustein wirksamer Teamarbeit.

Teamphänomen: Gemeinsame Überzeugung aller Teammitglieder, dass es (innerhalb des Teams) sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen (u.a. Idee äussern, Frage stellen, Fehler zugeben, Kritik üben).

Chancen: *der* entscheidende Faktor für High-Performance-Teams

Psychologische Sicherheit beinhaltet:

- *Alle* erhalten gleichberechtigt Gehör und ähnlich viel Redezeit
 - Fragen, Einwände, Gegenmeinungen, Rückmeldungen etc. explizit einholen bzw. einbringen
 - Neues ausprobieren
 - Unwissen und Fehler zugeben und daraus lernen
 - Verantwortung verteilen bzw. übernehmen
- *wie* man zusammenarbeitet, nicht mit wem
- *nicht* Kuscheltreffen, erzwungene Harmonie, alle einer Meinung...

Edmondson (1999, 2018), Rozovsky (2015), Schein & Schein (2021), Schermuly (2020)

HSLU



Erfolgsfaktoren gesunder Teamarbeit



Echtes Team: Zusammenarbeit über längere Zeit und echte Interdependenz

Überzeugende Ausrichtung: motivierende Aufgabe und bedeutsame Ziele

Unterstützender Kontext: Zugang zu notwendigen Informationen, Ressourcen und Anreizen

Förderliche Struktur: sinnvolle und klare Rollen- und Kompetenzverteilung

Teamkultur: psychologische Sicherheit aufbauen & erhalten (Check-In, Mikrointerventionen), Augenhöhe, echte menschliche Aufmerksamkeit, sich über Erfolge der anderen freuen (Kooperation statt Konkurrenz, WIR-Gefühl)

Kommunikation: klar & sachlich kommunizieren (gewaltfreie Kommunikation (Rosenberg), themenzentrierte Interaktion (Cohn)), zuhören, Feedback geben und nehmen, Anerkennung ausdrücken

Reflexion: systematisch und regelmässig (z.B. Retrospektiven), kritisches Hinterfragen, Reflexion gemeinsamer mentaler Modelle

→ *Gesunde Teamarbeit ist kein Selbstläufer!*

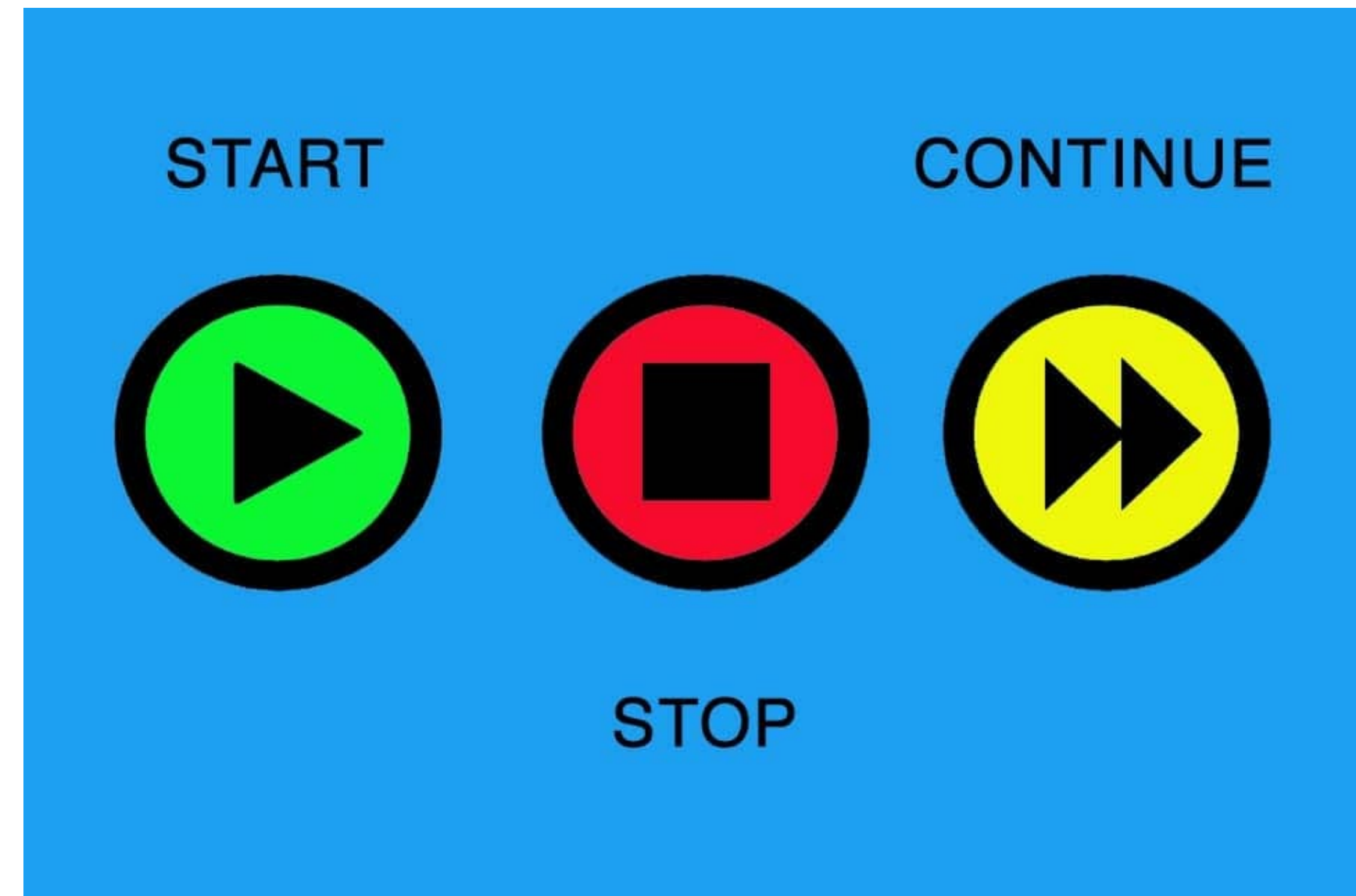
Fragen & Diskussion



1. In wie vielen «echten» Teams arbeiten Sie?
2. Welche Chancen und welche Risiken von Teamarbeit finden Sie besonders beachtenswert?
3. An welcher Stelle im IPO-Modell wird in Ihrer Organisation am häufigsten angesetzt – beim Input, bei den Prozessen oder erst beim Output? Wo sehen Sie in Ihrer Organisation den grössten Hebel für gesündere Teamarbeit?
4. Welche Haltung und welches Mindset tragen zu einer gesunden Teamkultur bei (nennen Sie 4-5 konkrete Begriffe)? Welche Haltung und welches Mindset erleben Sie im Arbeitsalltag eher selten, obwohl sie hilfreich wären?
5. Woran merken Sie innerhalb weniger Minuten, ob ein Team psychologisch sicher ist? Welche kleinen Verhaltensweisen fördern psychologische Sicherheit im Alltag?
6. Was können Sie bereits morgen tun, damit Ihr Team gesünder zusammenarbeitet?
7. Wenn Sie nur einen Aspekt aus dem Workshop mitnehmen dürften – welcher wäre das?

Abschluss

- Starten: Was soll zusätzlich/neu gemacht werden?
- Stoppen: Was soll weggelassen/anders gemacht werden?
- Beibehalten: Was soll beibehalten werden?



Interventionen zur Förderung von Psychologischer Sicherheit und Teamlernen



1	Kurzinterventionen zum Aufbau der psychologischen Sicherheit	14
1.1	Connect-Übung	15
1.2	Aufmerksames Zuhören	17
1.3	«Ja, und» statt «Ja, aber»	18
1.4	Wertschätzung üben	19
1.5	Ein sicheres Umfeld gestalten	21
2	Kurzinterventionen zur Klärung der Aufgabe und den dazu vorhandenen Kompetenzen im Team	22
2.1	Aufgabenklärung mit Bezug zum mehrfachen Kompetenzprofil von Hochschulmitarbeitenden	23
2.2	Gruppenwissen sichtbar machen	25
2.3	Rollen nach Belbin	27
3	Kurzinterventionen zur Nutzung der Vielfalt und Verschiedenheit der Teammitglieder	29
3.1	Mein Beitrag zum Team	30
3.2	Profilskizze	31
3.3	Advokat des Berufsfeldbezugs oder anderer Perspektiven	32
3.4	Fragen mit Tiefgang	34
4	Kurzinterventionen zum Lernen im Team und Kompetenzentwicklung	35
4.1	Lean Coffee	36
4.2	Deckel auf, was steckt in der Box?	37
5	Programme, Workflows und Sitzungsabläufe zur Stärkung des Teamlernens	38
5.1	Programm zur Stärkung der psychologischen Sicherheit	39
5.2	Retrospektive zur Reflexion des Arbeits- und Lernprozesses im Team	40
5.3	Activation Circle für Hochschulteams zur Gestaltung von Sitzungsabläufen	42
5.4	DKP - Team Task Designer	45

Kocher, M., Zellweger, F., Eckhardt, C., Strauss, N.-C., Stucki-Sabeti, S., Haldemann, R., Merz, N., Vollmer, A., & Rack, O. (2024). Teams als Lernorte. Kurzinterventionen. PHZH, HSLU, FHNW. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13235216>

Links zu Check-In und Check-Out Fragen

- Gesundheitsförderung Schweiz: HR-Toolbox
- Universität Hamburg
- Mentimeter
- Impulse: Unternehmenwissen

Danke und alles Gute!

Hochschule Luzern

Wirtschaft

Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR

Shiva Stucki-Sabeti

Dozentin

T direct +41 41 228 22 53

shiva.stucki-sabeti@hslu.ch

Literatur

Becker, F. (2016). *Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung. So führen Sie Teams!* Berlin/Heidelberg: Springer.

Buckingham, M. & Goodall, A. (2019). The Power of Hidden Teams. *Harvard Business Review*.

Carr, E. W., Reece, A., Kellerman, G. R., & Robichaux, A. (2019). Inclusion and Belongingness: The Value of Belonging at Work. *Harvard Business Review*. Abgerufen unter: <https://hbr.org/2019/12/the-value-of-belonging-at-work>

Drucker, P. F. (2006/1967). *The effective executive*. New York: Harper & Row.

Dweck, C. S. (2012). *Mindset: The New Psychology of Success*. London: Constable & Robinson Limited.

Dweck, C. S. (2024). Personal perspectives on mindsets, motivation, and psychology. *Motivation Science*, 10(1), S. 1–8.

Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 44(2), S. 350–383.

Edmondson, A.C. (2018). *The Fearless Organisation. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. New Jersey: Wiley.

Eilers, K., Peters, C., & Leimeister, J. M. (2022). Why the agile mindset matters. *Technological Forecasting and Social Change* 179. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121650>

Grawe, K. (2004). *Neuropsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.

Literatur

- Hackman, R. J. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch, J.W. (Hrsg.), *Handbook of organizational behavior* (S. 315–342). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hertel, G. & Hüffmeier, J. (2019). Teamarbeit: Wirkmechanismen und Rahmenbedingungen. In: Schuler, H. & Moser, K., *Lehrbuch Organisationspsychologie*, 6. Auflage. Bern: Hogrefe.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), S. 410–476.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- McGregor, D. (1960): *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Rozovsky, J. (2015). *The Five Keys to a Successful Google Team*. Google re:work.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling*, 2. Auflage. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, E. H. & Schein, P.A. (2017). *Organizational culture and Leadership*, 5. Auflage. San Francisco: Wiley & Sons.
- Schermuly, C. C. (2020). *Psychologische Sicherheit: Teams angstfrei und leistungsstark führen*. Springer Gabler.
- Wagner, L. (2018). Retrospektiven – wir entwickeln uns weiter. In Bartonitz, M.; Lévesque, V.; Michl, T.; Steinbrecher, W.; Vonhof, C. & Wagner, L. (Hrsg.), *Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann*, S. 119 – 136. Berlin: Springer Gabler.