

Mythos Teamharmonie

STAND: 16.09.2026



BEITRAG ONLINE LESEN

<https://www.boldbridge.ch/wissen-einordnung/alle-artikel/blog/mythos-teamharmonie>

INHALT

1	Die Stimme der Wissenschaft	3
2	Die Mythen	3
2.1	Mythos 1: Ein gesundes Team ist harmonisch	3
2.2	Mythos 2: Gesundheit lässt sich individuell steuern	4
3	Was Teams leisten können – und was nicht	4
4	Frühindikatoren	5
5	Die Schnittstellen	5
	Quellen	7

KERNAUSSAGE

Gesunde Teams sind nicht harmonisch, sondern konfliktfähig – sie sprechen Spannungen früh an, statt sie zu personalisieren. Belastung entsteht primär durch Arbeitsbedingungen, nicht durch fehlende individuelle Resilienz: Nur Massnahmen, die Anforderungen, Ressourcen und Entscheidungsspielräume verbessern, wirken nachhaltig. Teams können Belastung regulieren, aber strukturelle Probleme nicht selbst lösen – das braucht Entscheidungen auf Führungsebene. So spricht die Wissenschaft. Bold Bridge Fair Work Space übersetzt diese wissenschaftlichen Erkenntnisse in ein Steuerungssystem, das Frühindikatoren sichtbar macht und in Entscheidungen der Steuerungsorgane in den Unternehmen überführt.

1 Die Stimme der Wissenschaft

Andreas Krause, Professor und Co-Leiter des Instituts für Mentale und Organisationale Gesundheit an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), ist Keynote-Speaker an der Nationalen Tagung für betriebliches Gesundheitsmanagement 2026. Vorab ist am 27. August 2026 ein **Interview mit ihm in der Zeitschrift HR-Today¹** erschienen mit dem Titel: Gesunde Teams sind nicht konfliktfrei, sondern konfliktfähig.

2 Die Mythen

Es sind zwei Vorstellungen, welche bei Führungskräften verbreitet und die dennoch falsch sind. Nachfolgend fasst Bold Bridge die Aussagen und Erkenntnisse des Interviews zusammen und ordnet ein.

2.1 Mythos 1: Ein gesundes Team ist harmonisch

Krause entzaubert diesen Mythos und sagt, dass sich gesunde Teams nicht durch Konfliktfreiheit, sondern durch Konfliktfähigkeit auszeichnen. Entscheidend sei nicht die Abwesenheit von Reibung, sondern ob Spannungen früh angesprochen werden, ob Rollen, Ziele und Prioritäten geklärt sind – und ob Konflikte in der Sache bleiben, statt personalisiert zu werden und damit zur Charakterfrage zu werden.

Steigern lässt sich Teamresilienz durch Klarheit der Ziele und Rollen, durch gegenseitige Unterstützung und die Fähigkeit zur konstruktiven Konfliktbewältigung. Dazu müssen Teams Gelegenheit erhalten, Störungen gemeinsam zu verarbeiten und daraus Anpassungen abzuleiten. Ein weiterer wichtiger Faktor ist zeitliche Stabilität. Reorganisationen wirken dabei schädigend auf die Teamgesundheit.



Reibung sollte nicht als Störung verstanden, sondern als Signal gelesen werden.

Dazu meint Bold Bridge:

Da Konfliktfähigkeit nicht einfach eine Persönlichkeitseigenschaft ist, die im Falle eines Konflikts in der Organisation zutage tritt, wird sie zur organisationalen Fähigkeit, die sich gestalten lässt – über klare Zuständigkeiten, funktionierende Eskalationswege und eine Kultur, die Reibung als Signal statt als Störung behandelt. Und weil solche strukturellen Reibungspunkte immer wieder entstehen, ist das Bewusstsein wichtig, welche Art von Belastungen dies in Teams auslösen und wie dem gegengesteuert werden kann. Dazu muss innerhalb von Teams miteinander verhandelt werden können, wie Prioritäten angepasst werden, wo Leistungsverzicht möglich ist usw. Wichtig ist, dass echter Entscheidungsspielraum besteht. So wird Belas-

tung vom individuellen Problem zu guter Arbeitssteuerung.

2.2 Mythos 2: Gesundheit lässt sich individuell steuern

Krause sagt weiter, dass Belastung stark durch Arbeitsbedingungen entsteht, etwa durch hohe Anforderungen bei gleichzeitig fehlendem Handlungsspielraum, unklaren Prioritäten oder mangelnder Unterstützung. Individuelle Ressourcen helfen zwar, aber sie ersetzen keine gute Arbeitsgestaltung.

Noch deutlicher wird er bei den heute gängigen Gegenmassnahmen, welche in der Regel bei der einzelnen Person ansetzen: Resilienztrainings, Achtsamkeitsangebote, Wellbeing-Apps – “Das kann durchaus sinnvoll sein. Problematisch wird es aber, wenn dadurch strukturelle Probleme unangetastet bleiben.” Im schlimmsten Fall, so Krause wörtlich, entstehe der Eindruck: Die Mitarbeitenden sollen lernen, besser mit schlechten Bedingungen umzugehen.

Dazu meint Bold Bridge:

Diese auf das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) abzielende Aussage ist brisant, da sie eine allgemein verbreitete und anerkannte Vorgehensweise in Frage stellt. Klar ist jedoch, dass ein sich verschlechterndes Verhältnis von Anforderungen und Ressourcen ein Führungs- und Steuerungsthema ist, kein Thema für Einzel- oder Wellness-Massnahmen. Wenn die Vertrauensbasis zwischen Führung und Mitarbeitern intakt ist und das Thema Belastungen im Arbeitsalltag gesteuert wird, dann können individuell wirkende Massnahmen des BGM zumindest als Mitarbeiter-Incentives wirken.

3 Was Teams leisten können – und was nicht

Krause macht im Interview eine für die Praxis wichtige Unterscheidung. Auf Teamebene braucht es für die Gesunderhaltung lediglich kleine alltägliche Routinen: zu Beginn eines Meetings klären, was diese Woche realistisch ist, was bewusst wegfällt, wo wechselseitige Unterstützung nötig ist. Entscheidend ist aber, dass daraus echte Entscheidungen folgen – Prioritäten anpassen, Aufgaben umverteilen, Deadlines verhandeln. So können Belastungen innerhalb eines Teams reguliert werden. Strukturelle Probleme einer Organisation lassen sich jedoch auf diese Weise nicht im Team beheben, auch nicht in einem guten.

“

“Teams können Belastungen regulieren, sie dürfen jedoch nicht zum Reparaturbetrieb schlechter Organisation werden.”

— A. Krause

Dazu meint Bold Bridge:

Krause zieht hier eine klare Grenze, die oft nicht gezogen wird: Strukturelle Probleme – widersprüchliche Ziele, ständige Prioritätswechsel, schlecht funktionierende Schnittstellen zwischen Bereichen – lassen sich auf Teamebene nicht wegmoderieren. Sie brauchen Entscheidungen zu Ressourcen, Prozessen und Leistungserwartungen. Das heißt: Entscheide auf Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsebene. Oder mit anderen Worten: Teamroutinen sind notwendig. Sie ersetzen aber keine Entscheidungen auf Führungsebene – dafür braucht es eine Instanz, die dafür sorgt, dass diese Themen dort auch ankommen

4 Frühindikatoren

Besonders praxisnah ist Krauses Liste von Warnsignalen: gehäufte Überstunden, kurzfristige Absagen sowie Krankheitsabsenzen, Zunahme von Konflikten, gehäuft stattfindende, auch bilaterale Sitzungen, allgemeine Distanziertheit und sinkende Beteiligung beispielsweise an Diskussionen, abnehmende Fehlertoleranz, dauernde Priorisierungsunklarheit, wiederkehrende Schnittstellenprobleme – und «Heldenerzählungen», bei denen Einzelne das Team retten. Gerade Letzteres werde oft als Engagement gelesen, könne aber ein Warnsignal für strukturelle Überlastung sein.

Krause verlangt, dass diese Indikatoren als Anlass für Gespräche genommen werden und Transparenz darüber hergestellt werde, dass die Erhebung der Indikatoren nicht der Überwachung dienen. Es müsse erklärt werden, warum Daten erhoben werden und welche Verbesserungen daraus folgen. Wer ein Frühwarnsystem einführe, ohne diese Transparenz mitzudenken, produziere Misstrauen statt Steuerungsfähigkeit.

Dazu meint Bold Bridge:

Es ist nicht ausreichend, wie heute praktiziert, Frühindikatoren zu erheben, sie aber nicht systematisch auszuwerten oder sie nicht mit Entscheidungen auf Ebene Organisation zu verknüpfen. So werden keine Muster aufgedeckt, das sich in Verhalten innerhalb Teams oder aufgewendeter Zeit für ähnliche Sachverhalte zeigt. Damit aus einem Indikator ein Steuerungsimpuls wird, braucht es Verbindlichkeit: eine Struktur, die festlegt, wer die Signale auswertet, in welchem Rhythmus die Auswertungen an die Geschäftsleitung gelangen und was daraus folgt. Ohne diese Verbindlichkeit bleibt jedes Frühwarnsystem lediglich wohlgemeinte Absicht.

5 Die Schnittstellen

Krause zeigt in diesem Interview, wie Reibungspunkte zu Störungen in Teams führen, und liefert die wissenschaftliche Grundlage dafür, welche allgemeinen Stellhebel ihr Funktionieren fördern. Dabei zeigt er auf, dass in der Praxis die Übersetzung in ein Instrument fehlt, mit dem Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte diese Signale tatsächlich erfassen, priorisieren und in Ent-

scheidungen überführen können – jenseits von Einzelmassnahmen und ohne in Überwachung zu kippen.

Bold Bridge Fair Work Space schliesst diese Lücke zwischen Theorie und unternehmerischer Praxis.

Erfahren Sie hier [mehr zum Steuerungssystem²](#).

Quellen



Dieser Beitrag online Mythos Teamharmonie

<https://www.boldbridge.ch/wissen-einordnung/alle-artikel/blog/mythos-teamharmonie>



[1] Interview mit ihm in der Zeitschrift HR-Today

<https://hrtoday.ch/de/article/gesunde-teams-sind-nicht-konfliktfrei-sondern-konfliktfaehig>



[2] mehr zum Steuerungssystem

<https://www.boldbridge.ch/fair-work-space/steuerungssystem>