

Teambuilding, Teamentwicklung & New Leadership

«Ohne Humor geht gar nichts»

Wie entstehen starke Teams in einer Arbeitswelt im Wandel? Susanne Vogt, Global Leadership Development Expert bei Emmi, Trainerin und Coach, erklärt im Titelinterview, was erfolgreiche Teamentwicklung heute wirklich braucht. Sie zeigt, warum einmalige «Teambuilding»-Events kaum Wirkung entfalten, welche Rolle psychologische Sicherheit für eine gesunde Teamkultur spielt – und weshalb gute Teamführung an die Regiearbeit in einem perfekt inszenierten Theaterstück erinnert.

Interview geführt von Dave Husi

Susanne Vogt, was macht für Sie ein gutes Team aus?

Zuerst einmal, wenn es mir mehr Freude bereitet im Team zu arbeiten als alleine. Ein funktionierendes Team hat für mich ganz klare Bausteine: gegenseitiges Vertrauen, gemeinsame Ziele, klare Rollen und Verantwortlichkeiten, Verlässlichkeit und natürlich Humor. Ohne Humor geht gar nichts, weil er Nähe schafft und in angespannten Momenten den Druck rausnimmt. Aber das allein reicht natürlich nicht. Ein gesundes Team ist wie ein stabiles Fundament:

Missverständnisse und unausgesprochene Erwartungen summieren. Darum ist auch Konfliktkompetenz so wichtig. Jedes Team braucht Räume, in denen Unterschiede besprochen werden können – nicht als Konfrontation, sondern als Dialog. Wenn man diese Räume bewusst schafft, können Spannungen früh geklärt und Unterschiede als Ressource genutzt werden. Teams, die diese Kompetenz entwickeln, werden nicht nur stabiler, sondern wachsen auch, weil sie lernen, verschiedene Sichtweisen miteinander zu verbinden.

ten Gespräche wandern aus dem Raum raus und dort, wo sie hingehören, passiert dann nichts. Und schlimmer noch: wenn Menschen über längere Zeit das Gefühl haben, sie müssten sich zurückhalten, um keinen Fehler zu machen oder ihren Job nicht zu riskieren, dann macht das krank. Angst killt jede Motivation, jedes Engagement und letztlich auch die Freude an der Arbeit und dem Miteinander.

«Ein gemeinsamer Tag kann Türen öffnen, Nähe schaffen und Energie freisetzen.»

man weiss, worauf man steht, man kennt die Stärken und Herausforderungen der anderen und kann sich auf sie verlassen. Es gibt eine Kultur des Miteinanders, wo Absprachen eingehalten werden, wo man sich gegenseitig unterstützt und wo man genau deshalb produktiv ist.

Entstehen Teams von selbst oder braucht es Arbeit und Pflege?

Von selbst entsteht höchstens eine Ansammlung von Menschen, die zufällig zusammenarbeiten – aber noch kein Team. Ein echtes Team muss man entwickeln und das ist keine einmalige Aufgabe, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Teams verändern sich ständig, sei es durch neue Mitglieder, veränderte Aufgaben oder einfach durch den Lauf der Zeit. Deshalb braucht es Pflege – regelmässige Gespräche, Momente der Reflexion und bewusstes Nachjustieren. Wer glaubt, dass es «von selbst läuft», merkt irgendwann, wie sich kleine

Welche Rolle spielt psychologische Sicherheit?

Psychologische Sicherheit ist für mich der wichtigste Nährboden von Zusammenarbeit. Ohne sie entsteht nichts Neues, weil die Menschen dann nicht das sagen, was sie wirklich denken, sondern nur das, was vermeintlich erwartet wird. Sicherheit bedeutet nicht, dass es keine Konflikte gibt, sondern dass man weiss: ich kann etwas ansprechen, ohne dass es mir negativ ausgelegt wird. Ich darf Fragen stellen, Fehler machen, Ideen einbringen – auch wenn sie noch nicht perfekt sind. Erst dann entsteht Innovation. Wenn diese Sicherheit fehlt, bleiben Menschen vorsichtig und Teams verharren im Mittelmass. Wenn sie da ist, entsteht Energie, Vertrauen und Mut. Ich habe schon erlebt, dass in einem Meeting über zehn Leute sassen, aber nur zwei sprachen. In der Kaffeepause sprudelten plötzlich all die Ideen heraus. Genau das passiert ohne Sicherheit: die ech-

Können Teambuilding-Tage Teams nachhaltig stärken?

Sie können – wenn sie nicht nur Erlebnisse generieren. Ein gemeinsamer Tag kann Türen öffnen, Nähe schaffen und Energie freisetzen. Man lernt einander anders kennen, man sieht auch die Seiten, die im Alltag oft verborgen bleiben. Das kann sehr verbindend sein. Aber es bleibt nur dann nachhaltig, wenn dieser Tag nicht isoliert ist. Spannend wird es erst, wenn die Themen, die an so einem Tag aufkommen, weitergeführt werden – in Meetings, in Gesprächen, in der täglichen Zusammenarbeit. Hilfreich sind einfache Formate wie ein Buddy-System, bei dem sich zwei Personen aus unterschiedlichen Projekten regelmässig austauschen, oder Job Shadowing, bei dem man einen Kollegen oder eine Kollegin einen Tag lang begleitet, um die Perspektive zu wechseln. So wird das, was beim Teamevent angestossen wurde, vertieft – und aus einem schönen Erlebnis entsteht ein echter Lern- und Entwicklungsprozess.

Unter welchen Voraussetzungen wird ein Teambuilding zum Erfolg?

Wenn es authentisch ist. Wenn es echte Themen aufgreift, die im Alltag relevant

sind und wenn danach weiter daran gearbeitet wird. Menschen spüren sofort, ob etwas inszeniert ist oder wirklich mit ihnen zu tun hat. Dann wird es mehr als ein schöner Moment. Ganz entscheidend ist dabei auch der Einstieg, weil er die Stimmung für den ganzen Tag setzt. Ich habe erlebt, wie schon eine kleine Übung unglaublich viel bewegen kann: Bei einem «Speed-Complementing» – einer Art Speed-Dating mit ehrlichen Komplimenten, war der Raum nach wenigen Minuten voller Energie. Es wurde laut, lebendig, alle waren in Hochstimmung und der Workshop hatte genau den Schwung, den es braucht. Aber ich kenne auch das Gegenteil: ein Warm-up, das keiner verstand, alle albern fanden und bei gefühlten 40 Grad kurzerhand boykottierten. Die Stimmung war sofort im Keller und blieb auch kühl.

Die drei wichtigsten Dos im Teambuilding?

Erstens: ehrlich und transparent bleiben – lieber ein kleines, echtes Thema anpacken, als grosse Alibi-Übungen machen, während alle heimlich denken: «Sehen wir den Elefanten im Raum wirklich nicht?» Zweitens: alle Stimmen hören – auch die leiseren, die sonst leicht untergehen. Und zwar so, dass es einladend wirkt und nicht wie ein Pflichtprogramm. Und drittens: eine echte Brücke in den Alltag schlagen. Sonst bleibt es ein einmaliges Erlebnis und das wäre schade um die Zeit und Energie aller.

Und die drei Don'ts?

Ein grosses Don't für mich ist alles, was künstlich wirkt. Sobald die Leute merken, dass sie in eine Ego-Show hineingezogen werden, in der sich nur die Akteure verwirklichen, schalten sie innerlich ab. Ein zweites No-Go sind Formate, die Nähe erzwingen – Spiele mit viel Körperkontakt oder Übungen, die mehr Fremdscham als Verbindung erzeugen. Damit verfehlt man das Ziel komplett. Ein weiteres Don't: den Rahmen vergessen. Wenn ein Teamtag bei über 30 Grad im stickigen Raum, ohne nennenswerte Pausen oder Abwechslung stattfindet und niemand auf die Stimmung achtet, ist das Scheitern schon vorprogrammiert.

Braucht es immer Teambuilding und Teamentwicklung?

Ja unbedingt! Beides gehört zusammen. Teambuilding ist wie ein Energieschub

und manchmal auch ein neuer Startpunkt. Solche Momente sind wichtig, weil sie Dynamik erzeugen, die man allein im Alltag selten so intensiv aufbaut. Aber wenn man es dabei belässt, erzielt man keine Wirkung. Teamentwicklung ist hingegen ein Prozess, der aus diesem Impuls etwas Dauerhaftes macht. Sie sorgt dafür, dass Themen vertieft werden, dass neue Vereinbarungen eingehalten werden und dass Routinen entstehen, die das Team wirklich weiterbringen. Mein Tipp: Planen Sie Teamevents nie isoliert, sondern als Startpunkt einer Entwicklungsreise. Das kann heissen, direkt im Anschluss kleine Massnahmen zu vereinbaren, wie etwa das bereits genannte Buddy-System, kur-

«Ein echtes Team muss man entwickeln und das ist keine einmalige Aufgabe, sondern ein kontinuierlicher Prozess.»

ze Reflexionsrunden im Alltag oder Check-ins nach ein paar Wochen. So bleibt die Energie lebendig und aus einem einzelnen Erlebnis entsteht echte Veränderung.

Auf welche fünf Dinge sollte man beim Aufbau der Teamkultur achten?

Für mich sind es Vertrauen, klare Rollen und Verantwortlichkeiten, gegenseitige Wertschätzung, ein ehrlicher Umgang mit Feedback und eine gewisse Leichtigkeit im Miteinander. Vertrauen zeigt sich in kleinen Dingen – Zusagen einhalten, Fehler zugeben, füreinander einstehen. Klare Rollen und Verantwortlichkeiten geben Orientierung und verhindern, dass unausgesprochene Erwartungen für Frust sorgen oder Aufgaben in der Luft hängen bleiben. Wertschätzung heisst, die Beiträge anderer wirklich wahrzunehmen und auszusprechen, statt sie als selbstverständlich abzuhaaken. Feedback wirkt dann, wenn es als Gespräch verstanden wird, das Türen öffnet, anstatt Schuldige zu suchen. Und eine Prise Leichtigkeit sorgt dafür, dass Zusammenarbeit nicht schwer wird, sondern lebendig bleibt. Wichtig ist dabei auch der Rahmen, den die Führungskraft schafft. Denn selbst die besten Prinzipien helfen wenig, wenn das Setting nicht dazu passt. Wenn ich Verantwortung predige, aber für jede Kleinigkeit zehn Unterschriften eingeholt werden müssen, dann ist das schlicht absurd und untergräbt alles, was ich gesagt habe.

Wie würden Sie die Teamkultur bei Emmi beschreiben?

Miteinander und füreinander – das klingt vielleicht simpel, aber genauso fühlt es sich im Alltag an. «Wir sind Emmi» ist für uns kein Slogan, sondern etwas, das man in vielen kleinen Momenten spürt: wie wir miteinander umgehen, wie wir uns unterstützen und uns auch mal gegenseitig den Rücken freihalten. Genau darauf sind wir stolz. Uns ist wichtig, dass Menschen die Chance haben, zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Wir sind überzeugt: jeder bringt etwas mit, jeder kann wachsen. Lernen ist dabei tatsächlich unsere Superkraft – ohne dieses ständige Dazulernen wären wir weder beweglich noch

erfolgreich. Und ja, «It starts with us» ist bei uns keine Parole von oben, sondern eine Haltung, die wirklich gelebt wird. Verantwortung wird nicht nur eingefordert, sondern auch ermöglicht. Natürlich läuft nicht immer alles perfekt, aber das gehört dazu. Wichtig ist, dass wir uns nach jedem Schritt fragen: Was hat funktioniert, was weniger und wie machen wir es beim nächsten Mal besser? Genau dieses Lernen aus der Praxis, dieses Dranbleiben, macht unsere Kultur lebendig und einzigartig!

Wie sieht die Dynamik in einem gesunden Team aus?

Der Schlüssel liegt in der Unterschiedlichkeit und darin, sie als Stärke zu begreifen. Da gibt es Menschen, die mit einer Ruhe und Gelassenheit Situationen stabilisieren, während andere mit Begeisterung Funken schlagen und sofort neue Ideen auf den Tisch legen. Manche haben ein feines Gespür dafür, wie es den anderen geht, halten die Fäden im Miteinander zusammen und schaffen Wärme. Wieder andere sind diejenigen, die das Ziel klar vor Augen haben und nicht locker lassen, bis man auch wirklich dort hinkommt. Auf den ersten Blick könnte man denken, dass diese Gegensätze schwer zu vereinen sind – in Wahrheit liegt darin viel Kraft. Denn wenn alle gleich ticken würden, wäre es zwar bequem, aber auch ziemlich eindimensional. Erst das

Zusammenspiel der unterschiedlichen Eigenarten bringt Tiefe und Dynamik. Es geht also nicht darum, alle Unterschiede zu glätten oder sie zu kaschieren, sondern sie sichtbar zu machen und in den Dialog zu bringen.

Welche Rolle spielt Führung im Teamgefüge?

Führung ist im Teamgefüge für mich wie die Regie in einem gut inszenierten Stück. Man sieht sie nicht auf der Bühne, aber ohne sie würde das Ganze nicht funktionieren. Die Aufgabe ist es, den Rahmen zu geben, Orientierung zu schaffen und dafür zu sorgen, dass alle ihre Rolle hervorragend spielen können. Führung bedeutet für mich, die richtigen Momente zu erkennen: Wann gebe ich Impulse, wann lasse ich laufen, wann Sorge ich dafür, dass auch die Leiseren gehört werden? Und sie darf Spannungen nicht scheuen. Wenn man Konflikte ignoriert, wirkt es kurzfristig harmonisch, aber auf Dauer leidet die Qualität. Konstruktiv begleitet, werden Spannungen dagegen zu wertvollen Lernmomenten. Kurz gesagt: Führung ist weniger Rampenlicht und mehr Kulisse – aber genau dort wird entschieden, ob das Stück gelingt.

Was bedeutet «New Leadership»?

New Leadership bedeutet, Macht nicht mehr über Status zu definieren, sondern über Vertrauen, Wirkung und echte Beteiligung. Es heisst weniger Kontrolle und mehr Zutrauen, weniger Ansagen und mehr gemeinsame Verantwortung. Aktuell bedeutet das auch: Sicherheit geben in unsicheren Zeiten, Unterschiedlichkeit als Stärke sehen und Lernen nicht als Zeitfresser, sondern als Teil des Alltags verstehen. New Leadership bedeutet für mich zudem, weniger Antworten zu liefern und mehr die richtigen Fragen zu stellen – weil echte Entwicklung dort beginnt, wo Menschen selbst denken, entscheiden und Verantwortung übernehmen.

Haben «alte Führungspraktiken» noch Berechtigung?

Ja, bestimmte schon. Zum Beispiel klare Entscheidungen. Es gibt Momente, da reicht Beteiligung nicht aus, weil sonst alles im Kreis läuft. Dann braucht es jemanden, der Verantwortung übernimmt und sagt: So gehen wir jetzt weiter. Nicht

als autoritäre Geste, sondern als Orientierung. Menschen brauchen auch Klarheit und Sicherheit, und manchmal heisst das: eine klare Entscheidung treffen.

Wie verändert sich Führung, wenn Teams eigenständig arbeiten?

Für mich ist es ein grosses Kompliment an ein Team, wenn es selbst die Energie entwickelt, Dinge voranzubringen und weiterzuentwickeln - mit eigenen Teamvisionen. Die Rolle einer Führungskraft ist dann eher die einer Begleiterin: genug Weite schaffen, damit Ideen ihren Platz finden und gleichzeitig präsent bleiben, wenn ein Knoten gelöst oder ein Stolperstein aus dem Weg geräumt werden muss. Das hat nichts mit Machtverlust zu tun, sondern mit Souveränität – mit der Fähigkeit, nicht jede Bühne zu besetzen, sondern das Licht auf die anderen zu richten. Anspruchsvoll ist, dass nicht alle gleich locker damit umgehen können. Manche fühlen sich wohl, wenn sie Spielraum haben und Neues ausprobieren können, während andere Halt und Verlässlichkeit brauchen. Und genau darin liegt für mich die eigentliche Kunst von Führung: Unterschiedliches ernst zu nehmen, ohne es zu nivellieren und den Rahmen so zu gestalten, dass alle ihr Potenzial ausschöpfen können. Wenn das gelingt, entsteht aus Vielfalt Stärke und genau das macht Teams auf Dauer wirksam.

Welche Tipps haben Sie für Unternehmen, die Teamkultur verbessern wollen?

1. Bei der Haltung anfangen – Kultur entsteht nicht durch Events, sondern durch das tägliche Verhalten der Führungskräfte.
2. Vorleben statt predigen – wer Vertrauen, Klarheit und Feedback erwartet, muss es selbst zeigen und zwar konsequent.
3. Echtheit prüfen – wenn Initiativen nicht ernst gemeint sind, merken das alle. Authentizität ist wichtiger als grosse Worte.
4. Schritt für Schritt gehen – Kultur verändert sich nicht über Nacht, sondern in kleinen, wiederholten Momenten.
5. Nachhaltigkeit sichern – das, was funktioniert, in den Alltag übertragen und bewusst weiterführen. So wird aus Impulsen echte Teamkultur.

ZUR PERSON



Susanne Vogt (56) ist Expertin in der Führungskräfteentwicklung. Viele Jahre war sie als CHRO unterwegs und hat Führungskräfte rund um den Globus begleitet, geschult und gecoacht – mit Fokus auf Teambuilding, Leadership und Kommunikation. Ihre Neugier auf das «Warum wir Menschen tun, was wir tun» führte sie zur Ausbildung als Wirtschaftspsychologin und zu Weiterbildungen in den Bereichen Kommunikation und Change Management. Heute entwickelt sie bei der Emmi Gruppe Führungskräfte, arbeitet im Bereich Leadership bei Game Solution (Serious Gaming) mit, ist Key Note Speakerin und hat mit den «Stiljuwelen» einen eigenen Ansatz geschaffen, der Persönlichkeit und Führung auf neue Weise verbindet. Aktuell schreibt sie an einem Buch, das diese Erfahrungen und Erkenntnisse zusammenfassen. In ihrer Freizeit trifft man sie auf dem Padel-Court, beim Aqua-Joggen oder mit einem guten Sachbuch.

Zwei Fragen zu Schluss: Wird es klassische Teamleiter*innen noch geben?

Ja. Die klassische Figur bleibt, aber sie wird flexibler und vielfältiger. Führung wird weniger Visitenkarte sein, sondern mehr eine Rolle auf Zeit. Sie kann geteilt werden, projektbezogen sein, situativ entstehen. Sie wird «fluider».

Wie verändert sich Teambuilding mit KI im Team?

KI braucht keine Teamevents – Menschen aber sehr wohl. Was sich verändert, ist, dass Menschen lernen müssen, mit KI angstfrei und klug umzugehen. Es geht darum, Vertrauen in diese Zusammenarbeit aufzubauen. Wenn das gelingt, wird KI nicht zur Bedrohung, sondern zu einer wertvollen Ergänzung im Team.