

# Team Dynamik & Team of Teams

Track-Synthese — Team Dynamics Conference 2026 @ OTTO

## Überblick und Framing des Tracks

---

### Die Leitfrage des Tracks

Der Track 3 „Team Dynamik & Team of Teams“ verfolgte eine zentrale Leitfrage: Wie können Organisationen ihre Teamstrukturen und Zusammenarbeitsformen so gestalten, dass sie sowohl die Potenziale einzelner Teams ausschöpfen als auch die systemische Koordination zwischen Teams optimieren? Diese übergeordnete Fragestellung zog sich durch alle acht Sessions und beleuchtete verschiedene Aspekte der Spannungsfelder zwischen Autonomie und Alignment, zwischen Stabilität und Flexibilität sowie zwischen individueller Leistung und kollektiver Wirkung. Die Sessions untersuchten gemeinsam, wie moderne Arbeitsformen von fluiden Teamstrukturen über hybride Arbeitsmodelle bis hin zu komplexen Teamnetzwerken erfolgreich gestaltet werden können.

### Die Sessions des Tracks

Acht Sessions prägten den Track mit unterschiedlichen Perspektiven auf moderne Teamdynamiken. Stefan Rook eröffnete mit fluiden Teamstrukturen als Alternative zu starren agilen Dogmen. Susanne Kaiser und Nina Siessegger zeigten den Übergang von überladenen zu fokussierten Teams durch sozio-technische Systemoptimierung. Darren Evans beleuchtete Platform Engineering als Antwort auf DevOps-Skalierungsprobleme. Corinna Peifer und Anja Baethge untersuchten Teamflow-Dynamiken in virtuellen Arbeitsumgebungen. Prisca Brosi übertrug Erkenntnisse aus dem Profifußball auf Teamintegration und Marktbewertung. Lisa Handke analysierte Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten hybrider Teamarbeit. Sarah Weber präsentierte die praktische Orchestrierung von über 60 Teams bei der EnBW AG. Sandra Dehne und Winald Kasch schlossen mit weniger kontrollbasierten Führungsansätzen in vernetzten Organisationen ab.

### Meta-Konstrukte des Tracks

Fünf übergeordnete Spannungsfelder prägten die Diskussionen. *Stabilität vs. Flexibilität* durchzog mehrere Sessions: Während Rooks fluide Teams und Kaiser/Siesseggers Architecture for Flow bewusst flexible Strukturen propagierten, untersuchten Peifer/Baethge die zeitliche Stabilität von Teamflow und Handke die Koordinationsherausforderungen dynamischer Arbeitsmodelle. *Kontrolle vs. Autonomie* manifestierte sich besonders in Dehne/Kaschs weniger kontrollbasierten Ansätzen und Evans' Self-Service-Plattformen, während Weber die Balance zwischen zentraler Orchestrierung und Teamautonomie in der Praxis zeigte. *Individual- vs. Systemoptimierung* spiegelte sich in Brosis individueller Leistungsbewertung gegenüber Webers systemischer Gesamtoptimierung wider. *Präsenz vs. Virtualität* wurde durch Handkes hybride Arbeitsmodelle und Peifer/Baethges virtuelle Teamflow-Forschung beleuchtet. *Technische vs. soziale Systeme* verband Evans' technische Plattformen mit Kaiser/Siesseggers sozio-technischen Optimierungsansätzen und unterstrich die Notwendigkeit, beide Dimensionen gleichzeitig zu gestalten.

## Sessions im Überblick

---

### 3-1 · Stefan Rook — Radikaler Wertschöpfungsfokus mit fluiden Teams

Starre agile Strukturen harmonisieren oft nicht mit dem Wertschöpfungsanspruch von Unternehmen und blockieren die versprochenen High Impact Teams. Rook argumentiert, dass Vertrauen und Vertrautheit auch in größeren Gruppen von 35-50 Personen aufgebaut werden kann, wodurch das traditionelle „stabile Teams“-Dogma hinterfragt wird. Seine Mission Teams arbeiten 3-4 Monate exklusiv an wirkungsorientierten Zielen, während Floating Teams sich flexibel je nach Kompetenz und Bedarf zusammensetzen. Das LASTA-Modell unterstützt die situationsgerechte Teamstruktur-Identifikation. Organisationen sollten bewusst vom Stabilitätsdogma abweichen und experimentell flexible Teamzusammenstellungen testen, um herauszufinden, welche Strukturen ihre spezifische Wertschöpfung am besten unterstützen.

### 3-2 · Susanne Kaiser, Nina Siessegger — Von überladenen Teams zu Flow

Überlastete Teams erfordern einen adaptiven Prozess der Teamneuzusammensetzung, der Teamstruktur und technische Systemarchitektur aufeinander abstimmt. Wachstumsbedingte Probleme wie enge Systemkopplung und unklare Verantwortlichkeiten blockieren den Wertfluss und müssen durch strategische Modularisierung adressiert werden. Das Architecture for Flow Framework kombiniert sozio-technische Systemoptimierung mit partizipativen Entscheidungsprozessen, ergänzt durch Consent Decision Making und EventStorming. Partizipation zahlt sich durch erhöhte Ownership und bessere Lösungen aus, erfordert aber kontextspezifische Anpassung. Organisationen sollten evolutionäre Ansätze gegenüber Big-Bang-Reorganisationen bevorzugen und kontinuierliche Evolution als dauerhafte Organisationsfähigkeit entwickeln, anstatt Reorganisation als einmalige Projekte zu behandeln.

### 3-3 · Darren Evans — From Cognitive Overload to Flow

Platform Engineering kombiniert technische und organisatorische Aspekte als Antwort auf DevOps-Skalierungsprobleme, wo bis zu 40% der Entwicklerzeit für Tool-Kämpfe statt Codeentwicklung aufgewendet wird. Die kognitive Belastung ist der primäre Engpass für High-Performance-Teams, nicht mangelnde Fähigkeiten. Internal Developer Platforms entlasten durch Self-Service-Fähigkeiten und Golden Paths. Das HEART und SPACE Framework ergänzen DORA-Metriken für umfassendere Platform-Performance-Bewertung. Platform Engineering erfordert eine kulturelle Transformation zu einem produktzentrierten Ansatz, der etwa 80% der Arbeitsweise verändert. Entwickler sollten Friction Logs führen, um systemische Engpässe zu identifizieren, und Platform Teams sollten mit Early Adopters beginnen, bevor sie skalieren.

### 3-4 · Corinna Peifer, Anja Baethge — Teamflow in virtuellen Teams

Teamflow ist ein Zustand, in dem alle Teammitglieder gleichzeitig hochkonzentriert arbeiten und optimal bei interdependenten Aufgaben zusammenarbeiten. Die Forschung zeigt, dass Teamflow am Morgen schnell ansteigt und dann abflacht, wobei er zeitlich stabil bleibt und mit mehr Energie sowie besserer Stimmung einhergeht. Transformationale Führung und emotionale Stabilität beeinflussen das Teamflow-Niveau positiv und sind trainierbar. Teams sollten besonders in Startphasen und am Morgen in Teamflow-fördernde Aktivitäten investieren, da frühe Investitionen aufgrund der zeitlichen Stabilität langfristig wirken. Organisationen sollten systematisch Arbeitsbedingungen schaffen, die Flow-Erleben durch angemessen herausfordernde Aufgaben und klare Ziele ermöglichen, statt Teams nur energetisch zu aktivieren.

### 3-5 · Prisca Brosi — Lernen vom Profi-Fußball

Teams beeinflussen sowohl individuelle Leistung als auch Marktbewertung von Leistungsträgern, wobei Sozialisierungszeit bei Teameintritt entscheidend ist. Die Studie mit 12.584 Spielern zeigt,

dass es nicht nur darauf ankommt, wie man performt, sondern auch wo man performt, da Sichtbarkeit, strategische Kernrollen und Teamleistung den Leistungseffekt verstärken. Das Signaling Theory Model erklärt den Zusammenhang zwischen individueller Leistung und Marktwert durch Teamumgebung und Signale. Längere Teamzugehörigkeit führt paradoxerweise zu geringerer Marktanerkennung für die gleiche Leistung. Manager sollten die Sichtbarkeit und strategischen Rollen von Leistungsträgern aktiv gestalten und bei der Rekrutierung hochqualifizierter Neuzugänge besonders auf erfolgreiche Teams achten, da diese das Investment durch negative Leistungseffekte gefährden können.

### **3-6 · Lisa Handke — Hybride Teamarbeit**

Hybride Arbeit ist als dauerhafter Kompromiss gekommen, führt aber durch dynamische Standortwechsel zu Planungsunsicherheit und Ungleichgewichten in der gemeinsamen Büropräsenz. Bei einem 5-köpfigen Team ergeben sich über 33 Millionen mögliche Kombinationen von Büro- und Home-Office-Tagen, was die Koordinationskomplexität verdeutlicht. Ungleichgewichte in der gemeinsamen Anwesenheit können die Bildung von Untergruppen fördern und ungleiche Beziehungen zwischen Teammitgliedern schaffen. Return-to-Office-Mandate führen zu höherer Fluktuation ohne messbare Leistungsverbesserungen. Teams sollten ihre Präsenztage bewusst koordinieren und abstimmen, während Organisationen auf Zwangsmaßnahmen verzichten und stattdessen Anreizsysteme für koordinierte Präsenzarbeit sowie gezielt soziale Aktivitäten im Büro entwickeln sollten.

### **3-7 · Sarah Weber — Team of Teams in der Praxis**

Die EnBW AG transformierte neun eigenständige Vertriebsteams zu einem vernetzten System mit über 60 Teams, das alle Schritte von Produktentwicklung bis Kundenservice abdeckt. Die systemische Erkenntnis war, dass Optimierung nur eines Teils der Wertschöpfung nicht ausreicht - Wirkung entsteht erst im Zusammenspiel aller Bereiche. Das mehrstufige Ritualsystem strukturiert Steuerung auf strategischer, Koordinations- und Umsetzungsebene, ergänzt durch Epic Management Prozess und kontinuierliche Verbesserungsprozesse. Eindeutiges Ownership bei geteilter Verantwortung für Ziele bildet die Basis für funktionierendes Team-of-Teams Setup. Das System ist kein Zielbild sondern ein kontinuierlicher Lern- und Gestaltungsprozess. Organisationen sollten Zielverantwortung neu definieren, mehrstufige Ritualsysteme implementieren und Begrenzung gleichzeitiger Arbeitspakete konsequent durchsetzen, um systemische Überlast zu vermeiden.

### **3-8 · Sandra Dehne, Winald Kasch — Mehr Wirkung durch weniger Kontrolle**

Große Softwareunternehmen mit über 120 Entwicklungsteams stehen vor der Herausforderung unterschiedlicher Kontexte und divergierender Entwicklungsvorstellungen in verschiedenen Geschäftsbereichen. Teams besitzen aufgrund ihrer Marktnähe bereits hohe Problemlösungskompetenz, wodurch klassische Top-down-Anweisungen ihre Effektivität verlieren. Das Konzept der „Organisation für Komplexität“ nach Niels Pfläging bietet einen theoretischen Rahmen für dezentrale Strukturen in dynamischen Umgebungen. Gemeinsame Problemerkennung zwischen Teams und Führungsebenen führt zu besserem Alignment und kürzerer Time-to-Market. Die Implementierung weniger kontrollbasierter Führungsansätze erwies sich als hilfreich, wobei die Abhängigkeit von Glücksfaktoren durch planbare und wiederholbare Erfolgsfaktoren ersetzt werden sollte, um dauerhafte organisatorische Veränderungen zu erreichen.

## Wie sich die Sessions zueinander verhalten

---

### Teil A: Produktive Spannungsfelder

Ein zentrales Spannungsfeld entsteht zwischen den stabilisierenden und flexibilisierenden Kräften in der Teamorganisation. Während Rook mit seinen fluiden Teams bewusst das „stabile Teams“-Dogma durchbricht und Mission sowie Floating Teams als flexible Alternativen propagiert, zeigt die Teamflow-Forschung von Peifer und Baethge, dass zeitliche Stabilität ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist - Teams mit hohem Teamflow bleiben wahrscheinlich auch beim nächsten Messpunkt hoch performant. Diese scheinbar widersprüchlichen Erkenntnisse werfen die Frage auf: Welche Aspekte der Teamarbeit profitieren von Flexibilität und welche von Kontinuität?

Das zweite Spannungsfeld liegt zwischen partizipativen und kontrollbasierten Führungsansätzen. Kaiser und Siessegger betonen, dass Partizipation sich durch erhöhte Ownership und bessere Lösungen auszahlt, während Dehne und Kasch argumentieren, dass weniger zentrale Kontrolle zu mehr organisatorischer Wirkung führt. Weber hingegen zeigt in der EnBW-Praxis, dass eindeutiges Ownership bei gleichzeitig geteilter Verantwortung funktioniert. Dies führt zur weiterführenden Frage: Wie lassen sich partizipative Entscheidungsprozesse mit klaren Verantwortlichkeiten vereinbaren, ohne in Entscheidungs lähmung zu verfallen?

Ein drittes Spannungsfeld entwickelt sich zwischen Individual- und Systemoptimierung. Brosis Fußballforschung zeigt, dass Teams die individuelle Leistung und Marktbewertung erheblich beeinflussen können, während Weber die Abkehr von Einzeloptimierung zugunsten einer Gesamtoptimierung des Systems propagiert. Diese Perspektiven führen zu der grundlegenden Frage: Wie können Organisationen individuelle Exzellenz fördern, ohne die systemische Gesamtwirkung zu gefährden?

### Teil B: Synergien und Ergänzungen

Besonders fruchtbar ergänzen sich die technischen und organisatorischen Perspektiven von Evans und Kaiser/Siessegger. Evans' Platform Engineering mit seinen Golden Paths und Self-Service-Fähigkeiten harmonisiert perfekt mit Kaiser/Siesseggers Architecture for Flow Ansatz, der technische Systemarchitektur und Teamstrukturen aufeinander abstimmt. Beide betonen die Notwendigkeit, kognitive Belastung zu reduzieren und partizipative Ansätze zu verfolgen. Gemeinsam bilden sie ein umfassendes Framework für sozio-technische Systemoptimierung.

Weber und Dehne/Kasch verstärken sich gegenseitig in ihren Erkenntnissen über skalierte Teamkoordination. Während Weber die praktischen Strukturen und Rituale für die Orchestrierung von 60+ Teams aufzeigt, liefern Dehne und Kasch die theoretische Fundierung durch Pfläging's „Organisation für Komplexität“. Zusammen demonstrieren sie, dass erfolgreiche Team-of-Teams-Implementierungen sowohl strukturierte Koordinationsmechanismen als auch reduzierte hierarchische Kontrolle benötigen.

Die Kombination aus Peifer/Baethges Teamflow-Forschung und Handkes hybrider Arbeitsanalyse ergibt ein vollständiges Bild virtueller und hybrider Teamdynamiken. Während Peifer und Baethge die psychologischen Mechanismen erfolgreicher virtueller Zusammenarbeit erforschen, analysiert Handke die strukturellen Herausforderungen hybrider Modelle. Gemeinsam zeigen sie, dass erfolgreiche moderne Arbeitsformen sowohl die Optimierung individueller und kollektiver Flow-Zustände als auch die bewusste Koordination von Präsenz- und Remote-Phasen erfordern.

## Synthese und weiterführende Fragen

---

### Was der Track insgesamt sagt

Der Track offenbart eine fundamentale Transformation in der Organisationsgestaltung: Die Zukunft erfolgreicher Teamarbeit liegt nicht in der Wahl zwischen Stabilität oder Flexibilität, zwischen Kontrolle oder Autonomie, sondern in der intelligenten Orchestrierung dieser scheinbar widersprüchlichen Kräfte. Die Referentinnen und Referenten sind sich einig, dass traditionelle Managementansätze in komplexen, dynamischen Umgebungen an ihre Grenzen stoßen. Stattdessen propagieren sie eine neue Generation organisationaler Fähigkeiten: die kontinuierliche Evolution von Strukturen statt einmaliger Reorganisationen, partizipative Entscheidungsfindung bei klaren Verantwortlichkeiten und die Optimierung sozio-technischer Gesamtsysteme statt isolierter Teilbereiche.

Gemeinsam zeichnen die Sessions das Bild einer "adaptiven Organisation", die ihre Teamstrukturen, Technologien und Führungsansätze kontinuierlich an veränderte Anforderungen anpasst. Diese Organisationen verstehen Teams nicht als statische Einheiten, sondern als dynamische, lernende Systeme, die je nach Kontext unterschiedliche Konfigurationen annehmen können. Sie haben gelernt, die Spannungsfelder zwischen individueller Exzellenz und kollektiver Wirkung, zwischen lokaler Autonomie und systemischer Koordination produktiv zu nutzen. Dabei bleibt eine Kernfrage bewusst offen: Wie können Führungskräfte die richtige Balance zwischen Gestaltung und Selbstorganisation, zwischen strategischer Richtung und emergenter Entwicklung in ihrem spezifischen Kontext finden?

### Drei weiterführende Fragen

**Frage 1:** *Wie können Organisationen Führungskompetenzen entwickeln, die sowohl fluide Teamstrukturen orchestrieren als auch stabile psychologische Sicherheit gewährleisten?*

**Warum diese Frage:** Der Track zeigt, dass erfolgreiche moderne Teamarbeit paradoxe Führungsanforderungen stellt - gleichzeitig Flexibilität und Stabilität zu ermöglichen. Diese Kompetenz muss systematisch entwickelt werden, da sie in traditionellen Führungsausbildungen nicht vermittelt wird.

**Frage 2:** *Welche organisationalen Mess- und Steuerungssysteme können die komplexen Interdependenzen zwischen Teamleistung, individueller Entwicklung und Systemwirkung erfassen, ohne die Dynamik zu zerstören?*

**Warum diese Frage:** Mehrere Sessions betonen die Bedeutung von Metriken und kontinuierlicher Verbesserung, warnen aber vor zu starker Messbarkeit. Organisationen benötigen neue Ansätze, die Transparenz schaffen, ohne die emergenten Eigenschaften erfolgreicher Teamdynamik zu unterdrücken.

**Frage 3:** *Wie lässt sich die organisationale Lernfähigkeit so gestalten, dass Teams sowohl aus Erfolgen als auch aus Fehlern lernen, ohne in permanenter Reorganisation zu verharren?*

**Warum diese Frage:** Der Track zeigt eindrucksvoll, dass kontinuierliche Evolution wichtiger ist als perfekte Strukturen. Doch diese Fähigkeit zur Anpassung muss kultiviert werden, ohne dass Organisationen in ständiger Veränderung ihre Handlungsfähigkeit verlieren.