



## Einführung:

Spannungen in Teams? Kennst Du wahrscheinlich, aber was im ersten Moment negativ klingt, ist tatsächlich ein ungenutzter Schatz! Gerade in Teams sozialer Organisationen, wo es um Menschen, Kommunikation und komplexe Herausforderungen geht, sind Spannungen ständige Begleiter. Doch statt sie zu ignorieren oder als Störfaktor zu betrachten, bietet spannungsbasiertes Arbeiten eine praktische Möglichkeit, sie zu nutzen – als Treibstoff für Veränderung und Weiterentwicklung. Aber wie geht spannungsbasiertes Arbeiten?

Dieser Beitrag gibt Dir als Teamleitung eine Einführung in das spannungsbasierte Arbeiten, zeigt auf, warum es sich lohnt, sich damit zu beschäftigen und liefert konkrete Werkzeuge für die Umsetzung in Deinem Team.

## Was ist spannungsbasiertes Arbeiten?

Leider ist der Begriff "Spannung" im Deutschen negativ besetzt. Aber neutral betrachtet meint eine Spannung einfach den Unterschied zwischen dem, was ist, und dem, was sein könnte (Ist - Soll). Negative Spannungen entstehen bspw. durch eine unklare Teammitglieds-Rolle, fehlende Informationen oder einen nicht optimal laufenden Prozess. Positive Spannungen sind bspw. Ideen, wie Abläufe besser, Rollen klarer oder die Informationsweitergabe transparenter gestaltet werden können.

Ein Beispiel: Anna, Sozialarbeiterin in einem Jugendprojekt, hat das Gefühl, dass ihre Verantwortlichkeiten nicht klar definiert sind. Das verursacht Unsicherheit, Überlastung und Frust – sie weiß nicht, ob sie bestimmte Aufgaben übernehmen muss oder delegieren kann. Diese Unklarheit ist eine Spannung!

Statt Spannungen als etwas Störendes zu sehen, sind sie eine Chance: Sie zeigen nur auf, wo Entwicklung notwendig ist. Spannungsbasiertes Arbeiten bedeutet, diese Spannungen sicht- und damit besprechbar zu machen, sie zu thematisieren und gemeinsam nach einer Lösung zu suchen.

Der Kern spannungsbasierten Arbeitens ist damit die einfache Frage:

„Was brauchst du?“

## Warum spannungsbasiertes Arbeiten?

Gerade in Teams der Sozialen Arbeit ist der Alltag häufig geprägt von hoher Arbeitsbelastung, emotionalen Herausforderungen (z. B. schwierige Klient:innen-Situationen), Rollenunklarheiten und unklaren Zuständigkeiten ("diffuse Allzuständigkeit", wie es Thiersch so passend nennt).

Spannungen im negativen Sinn gehören dazu. Spannungen im positiven Sinn sollten aber ebenso wenig "unter den Teppich gekehrt" werden. Spannungen bieten Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten, können zu innovativen Lösungen führen und das Team somit voranbringen. Es gilt somit...



... **das Potenzial von Spannungen zur Veränderung zu nutzen.** Denn Spannungen können zu positiven Veränderungen führen, wenn man sie als Impuls begreift, um bspw. Aufgaben klar zu verteilen, Strukturen zu schaffen, um regelmäßig Informationen zu teilen, um Raum zu schaffen, um darüber zu sprechen und gemeinsam Unterstützung zu bieten oder um Möglichkeiten anzudenken, wie neue Ideen umgesetzt werden können. Spannungsbasiertes Arbeiten lädt dazu ein, Veränderungen proaktiv anzugehen, statt abzuwarten, bis Konflikte entstehen oder Ideen versanden.

## Wie geht spannungsbasiertes Arbeiten konkret?

Der erste Schritt ist, einen „**Spannungsspeicher**“ zu schaffen – einen Ort, an dem alle Spannungen transparent gesammelt werden (siehe Seite 5).

Spannungsspeicher können eine Wand oder ein Flipchart mit Post-its, ein digitales Tool (z. B. in Tools wie Trello oder Meistertask), ein digitales Whiteboard\* (ich nutze zum Beispiel Conceptboard) oder ein einfaches Dokument (Word oder Excel) sein.

Regel: Jede:r kann und sollte seine Spannungen jederzeit notieren – anonym oder offen. Wichtig ist: Es geht nicht darum, Schuldige zu finden, sondern um Entwicklung.

Praxisbeispiel: Bei Teammeetings in einem Jugendzentrum gibt es ein Whiteboard für Spannungen. Mitarbeitende schreiben ihre Anliegen auf Post-its, die dann gesammelt und besprochen werden.

Spannungsspeicher in vier Räume gliedern: Es ist sehr hilfreich, den Spannungsspeicher in vier "Räume" zu unterteilen:

- Individueller Raum: Spannungen in Bezug auf Dich selbst (bspw. hast Du das Bedürfnis, deine Arbeitszeit zu reduzieren, eine Weiterbildung zu machen oder Deine Rolle im Team zu schärfen).
- Beziehungsraum: Spannungen in Bezug auf Eure Beziehungen im Team (bspw. siehst Du aufkommende Konflikte, fühlst Dich in Deinem Büro mit Kollegin XY unwohl oder würdest gerne eine Weihnachtsfeier veranstalten)
- Operativer Raum: Spannungen in Bezug auf Deine fachliche Arbeit (bspw. habt ihr ein Konzept zu überarbeiten, eine neue Idee für ein pädagogisches Angebot oder Du willst kollegiale Beratung zu einem fachlichen Thema)
- Organisationsraum: Spannungen in Bezug darauf, wie ihr im Team zusammenarbeitet (bspw. hast Du Ideen für Verbesserungen von Prozessen oder Du bist unzufrieden mit der strategischen Ausrichtung und würdest diese gerne weiterentwickeln)

Über die Sammlung der Spannungen und die Einteilung dieser in die vier Räume dient der Spannungsspeicher automatisch als Gliederung und Tagesordnung für Deine Teamsitzungen.



## Die Lösungsfrage: „Was brauchst du?“

Sobald die Spannungen gesammelt sind, wird jede einzelne Spannung im Team bearbeitet. Manchmal ist es hilfreich, vorab Spannungen zu priorisieren, wenn ihr nicht ausreichend Zeit habt, alle Spannungen in einem Termin zu bearbeiten. Tipp: Spannungen im Beziehungsraum sollten nicht auf die lange Bank geschoben werden ;- ) Und dann kommt die zentrale Frage ins Spiel:

„Was brauchst du, um diese Spannung zu lösen?“

Die Antwort darauf ist individuell und könnte eine der folgenden sein:

- Informationen teilen: „Ich brauche Klarheit darüber, wer in diesem Projekt was macht.“
- Informationen erhalten: „Mir fehlt die Info zu den nächsten Schritten des Projekts.“
- To-Dos formulieren: „Ich würde gerne, dass jemand bei X unterstützt.“
- Strukturen anpassen: „Es braucht eine neue Regelung für unsere Teammeetings.“

**Praxisfall:** Stefan, Teamleiter eines Wohnprojekts, bringt eine Spannung ein: „Die Dienstpläne sind oft unklar, was zu Überstunden führt.“ Nach der Frage „Was brauchst du?“, antwortet er: „Ich brauche eine transparente und digitale Lösung für die Dienstpläne.“ Das Team beschließt, eine neue Software einzuführen.

Daraus wiederum kann dann ein Vorschlag erarbeitet werden, der gemeinsam im Team (bspw. mithilfe der Konsent-Moderation) entschieden wird.

## Regelmäßige Räume schaffen

Damit spannungsbasiertes Arbeiten langfristig funktioniert, braucht es

- Routinen wie bspw. regelmäßige Meetings, (wöchentlich in der Teamsitzung oder mindestens monatlich), um Spannungen zu besprechen.
- ein klares Vorgehen, wie mit Spannungen umgegangen wird und wer welche Lösungen umsetzt
- ein offenes Klima, in dem Spannungen wertschätzend eingebracht werden können (es geht um die Entwicklung des Teams).

## Spannungsbasiertes Arbeiten: Herausforderungen und Tipps zur Umsetzung

Vielleicht sind Deine Mitarbeitenden zunächst skeptisch gegenüber der neuen Vorgehensweise. Hier hilft es,

- klar zu kommunizieren, dass Spannungen nicht nur negativ und damit keine reine Kritik sind, sondern Entwicklungsmöglichkeiten vom Ist- zu einem gewünschten Soll-Zustand.
- positive Beispiele zu teilen, wie das Bearbeiten von Spannungen zu Verbesserungen geführt hat
- auszuprobieren!

Insbesondere der letzte Punkt kann hilfreich sein: Anstatt nur zu entscheiden, dass ab jetzt spannungsbasiertes Arbeiten umgesetzt wird, hilft es, dem Team einen Testzeitraum einzuräumen: "Für die nächsten sechs Monate probieren wir das und dann reflektieren wir, ob es uns hilft!" Die Festlegung eines "Mindesthaltbarkeitsdatums" hilft bei allen Entscheidungen enorm, denn es wird klar, dass bis zu dem Datum die Entscheidung nicht dauernd neu hinterfragt wird, dann aber definitiv reflektiert wird, ob das, was gewünscht war, auch eingetreten ist.



## Spannungen richtig formulieren

Spannungen sollten klar und sachlich formuliert werden, z. B.:

Nicht: „Niemand informiert mich!“ sondern: „Mir fehlt eine klare Kommunikation zu Projekt X.“

## Geduld haben

Die Methode braucht Zeit. Je öfter Du sie anwendest, desto mehr wird sie zur Routine – und desto leichter wird es, Spannungen zu nutzen.

## Fazit: Spannungen als Chance begreifen

Spannungsbasiertes Arbeiten bietet Teams in der Sozialen Arbeit eine Möglichkeit, proaktiv und wertschätzend miteinander zu arbeiten. Spannungen sind nicht nur Probleme, die behoben werden müssen, sondern auch wertvolle Impulse und Ideen zur Weiterentwicklung. Mit der Frage „Was brauchst du?“ schafft ihr im Team Raum für Veränderung und verbessert die Zusammenarbeit nachhaltig.

Egal ob Flipchart, digitales Tool oder einfach nur offene Gespräche – fange klein an, bleib' dran und genieß' die positiven Effekte: Mehr Klarheit, weniger Frust und Konflikte, neue Ideen und ein Team, das gemeinsam wächst.

## P.S.: Noch ein praktischer Tipp für den Start:

Nehmt euer nächstes Teammeeting als Gelegenheit und stellt die Frage: „Welche Spannungen nehmt ihr wahr? Was braucht ihr, um sie zu lösen?“ Probiert es aus!

Spannungen in Bezug auf Dich selbst (bspw. hast Du das Bedürfnis, deine Arbeitszeit zu reduzieren, eine Weiterbildung zu machen oder Deine Rolle im Team zu schärfen).

Spannungen in Bezug auf Eure Beziehungen im Team (bspw. siehst Du aufkommende Konflikte, fühlst Dich in Deinem Büro mit Kollegin XY unwohl oder würdest gerne eine Weihnachtsfeier veranstalten)

## Individueller Raum

## Beziehungsraum

## Spannungsspeicher

## Operativer Raum

## Organisationsraum

Spannungen in Bezug auf Deine fachliche Arbeit (bspw. habt ihr ein Konzept zu überarbeiten, eine neue Idee für ein pädagogisches Angebot oder Du willst kollegiale Beratung zu einem fachlichen Thema)

Spannungen in Bezug darauf, wie ihr im Team zusammenarbeitet (bspw. hast Du Ideen für Verbesserungen von Prozessen oder Du bist unzufrieden mit der strategischen Ausrichtung und würdest diese gerne weiterentwickeln)