

«GUTE ZUSAMMENARBEIT ENTSTEHT NICHT ZUFÄLLIG»

Die Arbeitswelt wird digitaler, verteilter und komplexer – und damit rückt Gesundheit dorthin, wo Arbeit heute konkret passiert: ins Team. Eric Bürki, Leiter BGM und Mitglied der Geschäftsleitung bei Gesundheitsförderung Schweiz, erklärt, weshalb die BGM-Tagung 2026 «Gesunde Teams – Wie Zusammenarbeit gelingt» ins Zentrum stellt und welche Hebel in der Praxis wirklich wirken.

Interview: Daniel Thüler

HR Today: Herr Bürki, weshalb setzt Gesundheitsförderung Schweiz die diesjährige BGM-Tagung unter das Leitthema «Gesunde Teams – Wie Zusammenarbeit gelingt»?

Eric Bürki: Die Arbeitswelt verändert sich: Sie wird digitaler, komplexer und die Arbeit ist verteilter, auch örtlich. Damit steigen die Anforderungen an die Zusammenarbeit. Das führt dazu, dass Gesundheit nicht mehr nur individuell oder auf Organisationsebene verhandelt wird, sondern eben stark in den Teams. Wenn wir über Zusammenarbeit reden, reden wir meist über ein Team – und Zusammenarbeit ist höchst gesundheitsrelevant. Übrigens: Jemand hat kürzlich auf LinkedIn kommentiert: Endlich bringt ihr dieses Thema – wir warten schon lange darauf. Gesunde Teams und Zusammenarbeit in Teams scheinen tatsächlich ein hochrelevantes Themenfeld zu sein. Das hat mich erstaunt – ich hätte nicht erwartet, dass wir so viele positive Reaktionen erhalten. Der Anmeldestand ist sehr hoch. Es scheint ein grosses Bedürfnis zu sein.

Welche drei Hauptbotschaften sollen die Teilnehmenden nach der Tagung mitnehmen – sowohl inhaltlich als auch ganz konkret für die Praxis?

Bürki: Erstens: Teamgesundheit resp. «Social Health» ist kein Soft-Thema, sondern eine Grundlage für moderne Arbeitsformen, für New Work – damit diese funktionieren kann. Ohne Vertrauen und Klarheit funktioniert New Work nicht, deshalb wird an der BGM-Tagung intensiv auf diese beiden Schlüsselfaktoren eingegangen. Zweitens: Gute Zusammenarbeit entsteht nicht zufällig. Es ist Arbeit – viel Arbeit. Es braucht Spielregeln, es braucht Reflexion und es braucht Führung. Und drittens: Künstliche Intelligenz (KI) ist nicht per se ein Gesundheitsfaktor. Entscheidend ist, wie Teams sie gemeinsam einsetzen und wie sie auch gewisse Schutzmechanismen einbauen. Das ist vor allem eine Führungs- und eine Kulturfrage.



Eric Bürki
Leiter BGM
Gesundheitsförderung Schweiz

Wenn Führung so massgeblich ist: Wie versucht Gesundheitsförderung Schweiz, nicht nur BGM-Fachleute, sondern auch Führungskräfte zu erreichen?

Bürki: Einerseits sind die HR-Fachkräfte, die an die BGM-Tagung kommen, oft auch Führungspersonen. Andererseits ist ein Drittel der Teilnehmenden Führungspersonen wie Teamleitende, Geschäftsleitungsmitglieder oder Firmeninhaberinnen und Firmeninhaber. Sie sind eine wichtige Zielgruppe von Gesundheitsförderung Schweiz und können von Angeboten für Führungskräfte wie unserem «Leadership Kit» besonders profitieren.

Was sind Ihre persönlichen Highlights im diesjährigen Programm?

Bürki: Was mich sehr freut, ist, dass wir sehr innovativ unterwegs sind – gerade was neue Formate anbelangt. Zudem bin ich ein grosser Fan von Professor Thomas Zurbuchen, dem ehemaligen Forschungschef der NASA, den wir einladen konnten. Gerade seine Erfahrungen mit weltweit tätigen Teams ist beeindruckend, wie ich auch selber in einem mehrstündigen Podcast-Interview

gehört habe. Er musste immer wieder grosse, interdisziplinäre Teams von 100 Leuten und mehr aufbauen. Das scheint eine seiner grossen Stärken zu sein. Ich bin sehr gespannt, was er uns berichten wird – sicher etwas «out of the box».

Sie haben die Innovation bei den Formaten angetönt. Was ist dieses Jahr neu oder anders als in früheren Ausgaben der BGM-Tagung?

Bürki: Sicher ist neu, dass wir das Publikum noch stärker involvieren wollen – über neue, innovative Formate, die wir ausprobieren werden, beziehungsweise über methodische Vielfalt. Es wird Formate wie ein Barcamp, ein World-Café oder Design Thinking geben. Auch die Workshops werden interaktiver. Es wird weniger eine klassische Konferenz, wie man sie kennt. Die BGM-Tagung schafft vielmehr einen Experimentierraum – für New Work und die Zusammenarbeit in gesunden Teams.

War es ein Wunsch früherer Teilnehmender oder wollen Sie es einfach mal ausprobieren?

Bürki: Beides, es ist von beiden Seiten getrieben. Intern haben wir den Anspruch, jedes Jahr mindestens eine Innovation auszuprobieren. Dieses Jahr sind es die neuen Formate, mit denen wir die Teilnehmenden noch besser abholen wollen: Im Plenum mit rund 1000 BGM-Fachleuten gibt es nur wenige Möglichkeiten, Fragen zu stellen. Mit diesen experimentellen Formaten wollen wir das ändern.

Wie konkret?

Bürki: Inspiration ist immer wichtig an so einer Tagung – also, dass der Funke sprüht und überspringt. Aber das allein reicht nicht. Er soll ein Feuer entfachen, das sich in der Praxis niederschlägt. Wir legen deshalb grossen Wert auf einen Austausch auf Augenhöhe mit den Fachleuten, die Verbindung von Praxis und Wissenschaft, und einen Themenmix, der direkt ab dem nächsten Tag im Betrieb angewendet werden kann.

Kommen wir aufs Tagungsthema zu sprechen: Gute, vertrauensvolle soziale Beziehungen bei der Arbeit sind hoch gesundheitsrelevant. Was sind aus Ihrer Sicht die stärksten Hebel, um systematisch Vertrauen im Team aufzubauen?

Bürki: Vertrauen ist ein Prozess. Er braucht Zeit. Was hilft, ist Berechenbarkeit durch Nachvollziehbarkeit bei Entscheidungswegen oder bei Absprachen, kurz eine gesunde Arbeitskultur. Wichtig ist die psychologische Sicherheit: Können im Team Fehler angesprochen werden? Können alle ihre Meinung äussern, auch wenn sie unbequem ist – oder werden sie dann sanktioniert? Können sie sagen, wenn sie überfordert oder überlastet sind und erhalten sie dann Unterstützung? Das sind konkrete Fragen, die Führungskräfte und das HR regelmässig stellen und im Alltag sichtbar beantworten müssen – weil psychologische Sicherheit nicht auf dem Papier entsteht, sondern im Verhalten, in Routinen und in der Konsequenz, mit der Teams miteinander umgehen. Das Teamklima und die psychologische Sicherheit sind zentrale Hebel – ebenso das Management von Spannungen und Konflikten. Die muss es auch geben, damit ein Team erfolgreich funktioniert. Wichtig ist aber, dass sie nicht eskalieren. Übrigens: Unsere KMU Angebote «Leadership Kit» und HR-«Toolbox» enthalten ein paar ganz gute Tipps hierzu.

Teams arbeiten heute oft verteilt auf verschiedene Standorte, interdisziplinär und technologiegestützt. Welche typischen Belastungen entstehen dadurch – und woran erkennt man früh, dass ein Team «kippt»?

Bürki: Ein Team kippt nicht plötzlich. Meist gibt es frühe Anzeichen – übrigens ähnlich wie bei der Klimaerwärmung. Frühe Anzeichen sind zum Beispiel Erschöpfung, weil oft unklar ist, wer verantwortlich ist und wer wofür zuständig ist, oder weil die Dinge hin- und hergeschoben werden. Ein weiteres Indiz kann auch sein, wenn die Online-Meetings sehr oberflächlich ablaufen – so pro forma –, aber die Absprachen irgendwo nebenher stattfinden. Das sind klare Warnsignale.

Welche organisatorischen Rahmenbedingungen braucht es für gesundheitsförderliche Zusammenarbeit – und welche werden in Unternehmen am häufigsten unterschätzt?

Bürki: Sicher ist, dass Zusammenarbeit aktiv gestaltet werden muss. Ich zum Beispiel arbeite manchmal in einem Atelier mit 25 Bürogemeinschaften, in dem alles selbstorganisiert ist. Das braucht aktive Gestaltung und gute Abstimmung. Das wiederum erfordert klare Rollenzuteilungen, transparente Entscheidungen und eine realistische Arbeitsbelastung. In Teams hilft konkret, wenn Zeit für Austausch eins zu eins oder

«one to many» eingeplant wird, wenn Retrospektiven gemacht und Konflikte irgendwie konstruktiv ausgetragen werden.

Und was funktioniert häufig nicht?

Bürki: Führungspersonen, aber auch wichtige Teammitglieder, haben immer eine Vorbildfunktion. Dann ist es schwierig, wenn sie widersprüchliche Signale aussenden. Das nehmen die anderen sehr genau wahr – zum Beispiel, wenn Führungspersonen trotz Ferien E-Mails beantworten und so signalisieren, alle müssten immer fürs Team da sein, und gleichzeitig verkünden, dass man Sorge zu sich tragen sollte. Oder wenn sie sagen, dass gemeinsame Pausen wichtig seien, weil man seltener im Büro ist, aber gleichzeitig die Arbeitstage so gestalten, dass ein Meeting auf das andere folgt und es gar keine Zeit mehr für Pausen gibt. Ein weiterer klassischer Führungsfehler ist, dass den Teammitgliedern Verantwortung oder Handlungsspielraum signalisiert wird, aber im Endeffekt doch die Führungsperson den Entscheid autonom fällt. Hingegen hilft sehr gut, wenn Führungspersonen Orientierung geben, frühzeitig Überlastung erkennen und auch ansprechen.



Führungspersonen, aber auch wichtige Teammitglieder, haben immer eine Vorbildfunktion.

Welche Rolle sollten HR- und BGM-Verantwortliche einnehmen: eher «Enablement» oder «Intervention» – und wo liegt eine gute Balance?

Bürki: Der Schwerpunkt sollte auf der Prävention liegen, weil proaktives Handeln immer besser ist als Schadensbegrenzung. Ein wichtiger Teil ist sicher die Sensibilisierung der Führungskräfte für gesunde Leadership. Wir merken beispielsweise, dass es sich seit Corona ein bisschen eingeschliffen hat, dass, wenn jemand krank ist, gar nichts mehr infrage gestellt wird: Wie krank ist er oder sie überhaupt? Was kann er oder sie trotzdem noch machen, beispielsweise von zu Hause aus? Es braucht sicher auch Instrumente und Unterstützung durchs HR, wenn Belastungen eskalieren oder Arbeitsstunden in die Höhe schnellen. In diesem Zusammenhang möchte ich auf unsere HR-Toolbox verweisen, die viel Hilfreiches zu diesem Thema enthält.

Der Wandel, inklusive Pensionierungswellen, verändert Know-how, Dynamiken und Zugehörigkeit. Wie gelingt Wissenssicherung, ohne dass Druck und Konflikte steigen?

Bürki: Kristallines Wissen kann man sehr gut in Dokumenten festhalten und mithilfe von KI-Technologie zur Verfügung stellen. Für den Erhalt von Erfahrungswissen – und das kann ich nicht genug betonen – ist es hingegen sehr wichtig, dass genügend Zeit für soziale Events und gemeinsames Nachdenken in den Teams eingeplant wird. Zum Beispiel, was wir gerade aus dieser schwierigen Situation gelernt haben oder wie wir anstehende Herausforderungen angehen wollen. Das hat einen grossen Effekt auf die Lernfähigkeit des Unternehmens. Es gilt nicht nur zu agieren, sondern auch zu reflektieren und eigenes Handeln zu hinterfragen.

Wenn Sie Unternehmen einen pragmatischen Startpunkt geben: Welche drei ersten Schritte empfehlen Sie, um «gesunde Teams» messbar zu entwickeln?

Bürki: Ein guter Einstieg ist sicher, wenn man unser neues E-Learning zu gesunder Führung besucht (siehe dazu Seite 16 & 17)). Zweitens sollte man mehr Zeit einplanen für den analogen Austausch und Team-Events. Und drittens sollte man die Zusammenarbeit regelmässig reflektieren, zum Beispiel in Form von kurzen Team-Checks oder Retrospektiven. Führung und Zusammenarbeit lassen sich gut messen – beispielsweise indem man regelmässig eine anonyme Mitarbeitendenbefragung oder eine Job-Stress-Analyse (www.friendlyworkspace.ch/job-stress-analysis) durchführt.

Die KI wirkt zunehmend im Arbeitsalltag mit. Wo sehen Sie die grössten Chancen für die Teamgesundheit – und wo die zentralen Risiken?

Bürki: Eine Chance ist sicher, dass die KI unsere Routinearbeiten reduzieren kann, um potenziell Zeit freizumachen für anderes. Auch ermöglicht sie neue Methoden, beispielsweise um Stress zu detektieren: Wir arbeiten etwa mit einem Startup zusammen, das über einen Stimmabdruck von wenigen Sekunden analysieren kann, wie hoch das Stresslevel ist. Solche Möglichkeiten sind sehr spannend. Bei den Risiken sehe ich vor allem die Arbeitsverdichtung. Wir haben schon während Corona und in unseren Studien festgestellt, dass eine solche stattfindet. Zeitgewinne werden sofort wieder durch Arbeitsverdichtung aufgefressen: Es wird mehr gemacht, ohne dass die Erwartungen angepasst werden. Ein weiteres Risiko sehe ich darin, dass viel Ersatzkommunikation oder Co-Kreation zunehmend im KI-System stattfindet und man sich auseinanderlebt, weil zwischen den Menschen weniger Gespräche stattfinden. Wir sind alle soziale Wesen – und dem gilt es immer Rechnung zu tragen.