

BGM-Special

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Die themenspezifische Sonderpublikation von Gesundheitsförderung Schweiz und «HR Today»

2
0
2
6

GESUNDE TEAMS – WIE ZUSAMMENARBEIT GELINGT

Nationale Tagung für betriebliches Gesundheitsmanagement

15. September 2026 im Kursaal Bern

BGM-Tagung 2026

Warum dieses Jahr die Team-
gesundheit im Zentrum steht und
welche Hebel wirklich wirken.

Lernende

Wie die Unternehmen die psychische
Gesundheit von Lernenden im Alltag
stärken können.

Selbstorganisation

Wie Loyco seit zehn Jahren mit
einer flachen Hierarchie das Team-
Engagement fördert

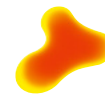
E-Learning

Was das neue und von Gesundheits-
förderung Schweiz weiterentwickelte
E-Learning für KMU bezweckt.



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

HR Today
Know-how for tomorrow



Nationale Tagung für betriebliches Gesundheitsmanagement 2026

Gesunde Teams – Wie Zusammenarbeit gelingt

Dienstag, 15. September 2026 | Kursaal Bern



Gesunde Teams: Mythen, Fakten und wirksame Hebel

Prof. Dr. Andreas Krause,
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW



Zusammenarbeit im Flow

Nadja Schnetzler,
Word and Deed
Laurent Burst,
Generation Purpose



Gemeinschaft im Zeitalter der Fragmentierung – Warum Gesundheit im 21. Jahrhundert noch mehr Zusammenarbeit erfordert

Dr. Stephan Sigrist,
W.I.R.E.



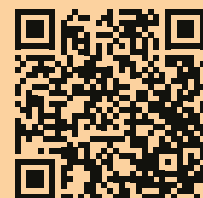
Wie Teams das Unmögliche erreichen – Lektionen von der NASA

Prof. Dr. Thomas Zurbuchen,
ETH Zürich, ehemaliger
Forschungschef der NASA

**Rahmenprogramm: Future Now
wirft einen humoristischen
Blick auf das seltsame Konstrukt,
das wir Arbeitswelt nennen.**

**3 Keynotes, 10 Spezialformate,
4 Subplenen und 14 Workshops
sowie am Nachmittag ein Gespräch
mit Prof. Dr. Thomas Zurbuchen,
ehemaliger Forschungschef der
NASA, zum Thema «Wie Teams das
Unmögliche erreichen».**

Anmeldung unter
bgm-tagung.ch



INHALT

04 Einleitung Die nationale BGM-Tagung 2026 stellt «Gesunde Teams – wie Zusammenarbeit gelingt» in den Fokus. Warum, erklärt Eric Bürki, Leiter BGM bei Gesundheitsförderung Schweiz.

06 Keynote I Warum tun wir, was wir tun? Zu selten fragen wir uns das. Die Folge: die Arbeit stockt, ist ineffizient und macht keinen Spass. Nadja Schnetzler und Laurent Burst laden ein zu einem radikal anderen Blick auf Kollaboration.

07 Keynote II Dr. Stephan Sigrist, Gründer und Leiter von W.I.R.E., spricht darüber, wie Individualisierung, KI und neue Gesundheitsangebote den Zusammenhalt in Organisationen verändern und wie HR der Fragmentierung entgegenwirken kann.

08 Lernende Wie Betriebe die psychische Gesundheit von Lernenden stärken können: mit Erkenntnissen aus der «Work-Med»-Studie, dem Angebot «Apprentice» von Gesundheitsförderung Schweiz und einem Projekt wie «Grow» der SPITEX Kempt.

10 Selbstorganisation Selbstorganisation hat das Potenzial, Engagement und Wohlbefinden in Teams zu fördern. Dies zeigt das Beispiel des Westschweizer Unternehmens Loyco, das diesen Ansatz seit bald zehn Jahren lebt.

12 Arbeitsklima Wie psychologische Sicherheit und eine bewusste Gesprächskultur dazu beitragen können, die Gesundheit von Menschen und die Resilienz von Organisationen nachhaltig zu stärken.

14 Leadership Was braucht es, wenn Führung auf mehrere Köpfe verteilt ist, damit Menschen und Organisationen gesund bleiben und performen können? Martina Novo, Unit Lead Security bei Swisscom, kennt die Antwort.

16 E-Learning Wie Gesundheitsförderung Schweiz einen erprobten Ansatz der Migros Aare für KMU weiterentwickelt: kurze, alltagsintegrierbare E-Learning-Module, kombiniert mit Webinaren, digitalen Grossevents und Präsenzformaten.

18 Netzwerk Gesundheitsförderung Schweiz baut seit Jahren BGM Foren auf. Die Evaluation zeigt: Betriebe, die Mitglied in einem Forum sind, setzen BGM-Massnahmen viel häufiger und systematischer um. Ein Blick auf Zahlen und Wirkungen.



Liebe Leserin, lieber Leser

Gesunde Teams sind kein Wohlfühlfaktor, sondern eine betriebliche Notwendigkeit. In einer Arbeitswelt, die schneller, vernetzter und oft widersprüchlicher wird, entscheidet die Qualität der Zusammenarbeit darüber, ob Energie in Wertschöpfung fliesst oder in Reibung verpufft. Teamgesundheit zeigt sich dort, wo Verantwortung klar ist, Kommunikation verlässlich und transparent bleibt und Konflikte nicht vermieden, sondern professionell bearbeitet werden.

Viele Organisationen investieren in Prozesse, Tools und Strukturen. Das ist wichtig. Doch genauso entscheidend sind die unsichtbaren Faktoren: Vertrauen, Fairness, Zugehörigkeit und psychologische Sicherheit. Wenn Menschen sich trauen, Fragen zu stellen, Fehler anzusprechen und unterschiedliche Perspektiven einzubringen, steigt nicht nur die Innovationsfähigkeit – auch Belastungsspitzen, Missverständnisse und stille Rückzüge werden reduziert. Gesundheit wird damit zur gemeinsamen Praxis: Wie priorisieren wir? Wie treffen wir Entscheidungen? Wie gehen wir mit Druck um? Und wie schützen wir Fokus, Pausen und Grenzen, ohne die Leistung zu relativieren?

Für HR und Führung heisst das: weniger Symbolik, mehr Alltagshandwerk. Gesunde Teams entstehen durch konsistente Erwartungen, gute Gesprächsqualität und ein Umfeld, das Verantwortung ermöglicht. Zusammenarbeit gelingt nicht etwa, weil alle gleich ticken, sondern weil Unterschiede produktiv genutzt werden. Wer Teamgesundheit ernst nimmt, stärkt die Leistungsfähigkeit und die Bindung – nachhaltig.

Entsprechend rückt die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz das Thema «Gesunde Teams – Wie Zusammenarbeit gelingt» in den Fokus der diesjährigen nationalen BGM-Tagung am 15. September im Kursaal in Bern. In Keynotes, Mini-Barcamps, World Cafés und vielen weiteren Formaten teilen Fachpersonen ihre Erkenntnisse und Praxisbeispiele. Nutzen Sie diese Gelegenheit, um Zusammenarbeit bewusst zu stärken und unsere Teams nachhaltig gesünder und leistungsfähiger zu machen.

Weitere Informationen und die Anmeldung finden Sie unter: www.bgm-tagung.ch

Daniel Thüler
Chefredaktor «HR Today»

«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 Experimentier-raum – 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 aufgefrisst: 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.

«ZUGVÖGEL HABEN KEINE CEOS, ABER SIE HABEN EIN GEMEINSAMES ZIEL»

Beim Arbeiten fragen wir uns zu selten, warum wir eigentlich tun, was wir tun. Die Folge: Arbeit stockt, ist ineffizient und macht keinen Spass. Nadja Schnetzler und Laurent Burst laden ein zu einem radikal anderen Blick auf Kollaboration.

Text: Robin Adrien Schwarz

Nadja Schnetzler und Laurent Burst arbeiten seit Jahrzehnten zusammen. Zunächst bei der Ideenfabrik «BrainStore», später gründeten sie das Schweizer Online-Magazin «Republik» mit. Heute beraten sie gemeinsam Unternehmen.

Aus diesen Erfahrungen haben die beiden kontinuierlich einen «Werkzeugkasten» entwickelt, das Buch «Zusammenarbeit im Flow» geschrieben – und halten an der nationalen BGM-Tagung vom 15. September eine Keynote zu genau diesem Thema.

Ihre Leitfrage: Wie kriegen wir es hin, dass alle im gleichen Boot sitzen? Am besten funktioniert das, erklären Schnetzler und Burst, wenn man stets zwei Dinge im Auge behält: Purpose und Flow. Purpose: «Antrieb oder Motor, der tiefere Grund, warum wir etwas tun». «Wenn du deinen Purpose kennst und weisst, weshalb du da bist, ist die Wahrscheinlichkeit gigantisch, dass du Dinge tust und Entscheidungen triffst, die diesen Purpose nähren. Ohne wird es schwierig», sagt Burst.

Zusammenarbeit funktioniert am besten, wenn alles fliesst – eben, Flow. Um zu verstehen, was die beiden mit Flow meinen, braucht es keine Theorielektion: «Achte doch einfach darauf, wie sich die Arbeit anfühlt. Fühlt sie sich gut an? Geht es vorwärts? Werden die Dinge fertig? Oder ist es ein riesiger Krampf? Wie kannst du es einrichten, dass es ein bisschen besser fliesst?»

Spass muss man ernst nehmen

«Unser Lieblings-KPI ist: Macht es Spass?», sagt Laurent Burst. Und Nadja Schnetzler: «Die Frage, wie man Arbeit so einrichten kann, dass sie bisschen besser fliesst und mehr Spass macht, ist zentral.» Vielleicht denken Sie sich jetzt: «Aber Moment, Arbeit muss nicht Spass machen – Arbeit ist schliesslich Arbeit – und Gefühle haben im Betrieb nichts verloren!»



Laurent Burst und Nadja Schnetzler

Obacht: «Emotionen enthalten wichtige Informationen darüber, ob unsere Bedürfnisse erfüllt sind und ob es bei der Arbeit vorangeht – und warum nicht», sagt Burst.

«Unser Körper ist unendlich intelligent. Wenn sich etwas nicht gut anfühlt, bedeutet das etwas. Womöglich begreifen wir das im Kopf noch nicht, aber wenn wir das Gefühl haben, dass es stockt, nicht vorwärtsgeht, man keine Lust und keinen Spass hat – dann empfehlen wir, das ernst zu nehmen.» Das heisst: kommunizieren.

«Das Problem ist oft, dass wir nicht wissen, was die Bedürfnisse der anderen im Team sind. Weiss man das nicht, projiziert man die Art, wie man selbst tickt, oft auf die andere Person. Teilen wir uns mit, erfahren wir, wie wir in Zukunft aufeinander Rücksicht nehmen können», sagt Burst.

Am Ende des Tages zu denken: «Wow, das hat Spass gemacht, heute haben wir etwas kreiert, es ist gelaufen, es war motivierend!», sagt Schnetzler, sei ein wichtiger Indikator für Flow – und Spass bringe gleichzeitig Flow.

Vogel im Schwarm statt Zahnradchen in der Maschine

Etwas, was hingegen den Flow hemmt: «Firma spielen», wie es die beiden nennen. Das ist das Festhalten an alten Strukturen und Gepflogenheiten («Das haben wir immer schon so gemacht!»), die uns nicht mehr dienlich sind und nur noch simulieren, wie Firmen früher funktioniert haben, ohne tatsächlich noch produktiv und effizient zu sein.

Die moderne Arbeitswelt seien fluider als früher – und Unternehmen funktionieren als «Vogelschwarm» vielleicht besser. «Zugvögel haben keine CEOs, aber sie haben ein gemeinsames Ziel: unbeschadet in den Süden kommen! Wenn sich ein Angreifer nähert, kann der ganze Schwarm in Sekundenschnelle reagieren und sich sofort in eine neue Formation verwandeln.»

Auf die Arbeitswelt übersetzt: «Wir organisieren uns gerne in kleineren Gemeinschaften und schauen, wie die anderen um uns herum arbeiten und wie sie zum Purpose beitragen. Wenn sich alle an den Nächsten orientieren, dann gehen wir alle in die gleiche Richtung», erklärt Schnetzler. Das mache mehr Spass, bringe Flow – und koste erst noch weniger Energie.

«Zusammenarbeit im Flow», die Keynote mit Nadja Schnetzler und Laurent Burst findet anlässlich der nationalen BGM-Tagung am Vormittag des 15. September im Kursaal in Bern statt. Eine Vorschau darauf hier im Video-Teaser:



«KOLLABORATION BASIERT AUF GEMEINSAMEN WERTEN»

Zwischen Individualisierung und KI droht der Zusammenhalt zu erodieren. Dr. Stephan Sigrist, Gründer und Leiter von W.I.R.E., erklärt, warum Kollaboration und ein breiteres Verständnis von Lebensqualität im BGM zentral werden.

Interview: Daniel Thüler



Stephan Sigrist

HR Today: Herr Sigrist, woran lässt sich im Alltag erkennen, dass der Zusammenhalt im Team sinkt und dass dies Gesundheit und Leistung belastet?

Stephan Sigrist: Es gibt etablierte Methoden und Indikatoren, mit denen sich Produktivität und Teamzufriedenheit messen lassen. Welche Rolle der Zusammenhalt in einem Team für die Erreichung von Zielen spielt, muss jedoch differenziert betrachtet werden. Leistungs- und Innovationsfähigkeit hängen auch mit individuellen Beiträgen, Wettbewerb innerhalb von Teams und Reibung zusammen. Die Aufgabe von Führungskräften besteht darin, hier eine Balance zu schaffen. Dass Zusammenhalt und Teamfähigkeit eine zentrale Rolle spielen, zeigt sich besonders dann, wenn gegeneinander statt miteinander gearbeitet wird.

Gesundheit wirkt dabei als Ressource, wird aber gleichzeitig von diesen Dynamiken beeinflusst. Arbeiten Mitarbeitende und Teams in einem ungesunden Umfeld, wird das mittel- bis langfristig kritisch. KMU stehen genauso wie Konzerne vor grossen und komplexen Herausforderungen, die sich nur bereichsübergreifend und durch Zusammenarbeit lösen lassen.

Künftig braucht es ein breiteres Verständnis der Einflussfaktoren, die die Unternehmenskultur prägen. Dazu gehört auch, die Team- und Umsetzungsfähigkeit systematisch mitzudenken. Entscheidend sind Rahmenbedingungen und Kompetenzen, die Vertrauen fördern – als Grundlage für Erfolg und Effizienz.

Welche Kollaborationskompetenzen werden zu zentralen «Gesundheits-Skills» und wie können diese gezielt aufgebaut werden?

Sigrist: Kollaboration basiert auf gemeinsamen Werten. Diese werden oft als Nebensächlichlichkeit abgetan, sind aber in Zeiten grosser Veränderung zentral: Sie geben Orientierung und prägen, wie man Herausforderungen gemeinsam angeht. Ebenso wichtig sind Strukturen, die Austausch ermöglichen – vom informellen Gespräch an der

Kaffeemaschine bis zu bewusst gestalteten Lern- und Feedbackformaten.

Im Kern geht es um Arbeitsumgebung und Prozesse, die Zusammenarbeit fördern. Dazu gehören Raumkonzepte, die Rückzugsmöglichkeiten mit Flächen für Interaktion kombinieren, sowie die gezielte Anordnung von Teams und gemeinsamen Aufenthaltsorten. Auch deshalb kann eine Abkehr von vollständig flexibilisierten Homeoffice-Lösungen sinnvoll sein – selbst wenn das nicht von allen positiv bewertet wird. Konflikte lassen sich in direkten Gesprächen meist besser lösen als über digitale Kanäle; manche entstehen im persönlichen Austausch gar nicht erst. Zudem begünstigt Fragmentierung Vereinsamung und Misstrauen. Der persönliche Kontakt bleibt daher zentral.

Wie gestaltet man individuelle und gemeinsame Gesundheitsverantwortung wirksam?

Sigrist: Ein Ansatz ist, Lebensqualität als Grundlage zu definieren – statt Gesundheit zu eng über einzelne medizinische Kennzahlen zu verstehen. Dann stehen nicht primär BMI oder die Abwesenheit wegen Krankheit im Zentrum, sondern ein bewusster, realistischer Umgang mit Genuss, Belastung und Erholung. Dazu kann auch gehören, «ungesunde» Einflussfaktoren nicht zu tabuisieren: etwa Süssigkeiten als Teil von Belohnungsmechanismen oder die Akzeptanz, dass intensives Arbeiten und gelegentliche Überzeit

phasenweise zur Leistung dazugehören – sofern es anschliessend Ausgleich gibt.

Der Weg liegt vermutlich weniger in immer umfassenderem digitalem Tracking mit engen Zielvorgaben, sondern im Stärken von Gesundheitskompetenz im weiteren Sinn. KI kann dabei Coachingrollen übernehmen. Entscheidend bleibt jedoch ein breites Verständnis von Lebensqualität, das neben medizinischen Indikatoren auch mentale und soziale Komponenten umfasst. So wird Gesundheit nicht zum Druck, sondern zu einem erstrebenswerten Zustand, der Wohlbefinden fördert.

Welcher einzelne Hebel reduziert Fragmentierung am stärksten – und woran erkennt man danach die Wirkung?

Sigrist: Fragmentierung wird durch digitale Kommunikation und den Verlust physischer Schnittstellen begünstigt. Hinzu kommt eine Werthaltung zwischen Wettbewerb und Kurzfristigkeit sowie Zusammenhalt und Langfristigkeit. Wenn der Fokus stark auf individueller Selbstverwirklichung liegt, gerät der Zusammenhalt unter Druck.

Ein zentraler Hebel, um Gemeinschaft zu stärken, ist das Definieren langfristiger Perspektiven. Sie sollten aufzeigen, wie Menschen eine hohe Lebensqualität erreichen können. Dabei bleibt Arbeit ein zentrales Element von Selbstwirksamkeit und wird nicht primär über die Maximierung von Freizeit definiert.

«Gemeinschaft im Zeitalter der Fragmentierung», die Keynote mit Stephan Sigrist, findet anlässlich der nationalen BGM-Tagung am Nachmittag des 15. September im Kursaal in Bern statt. Eine Vorschau darauf hier im Video-Teaser:



GESUNDE TEAMS ENTSTEHEN NICHT ZUFÄLLIG – SIE WERDEN GESTALTET

Wie Betriebe die psychische Gesundheit von Lernenden im Alltag stärken können.

Text: Anita Blum, Projektleiterin Betrieb & Entwicklung BGM, Gesundheitsförderung Schweiz

Der Übergang von der Schule in die Arbeitswelt fällt in eine Lebensphase voller Veränderungen. Lernende entwickeln ihre berufliche und persönliche Identität, während sie gleichzeitig mit neuen Anforderungen, sozialen Strukturen und Leistungserwartungen konfrontiert sind. Viele Betriebe erleben daher vermehrt Unsicherheiten oder Belastungen bei Lernenden. Für Akteure in der Berufsbildung stellt sich die Frage: **Wie kann Gesundheitsförderung dort ansetzen, wo Lernende tatsächlich lernen und arbeiten – im Team und im betrieblichen Alltag?**

Psychische Gesundheit von Lernenden; zwischen Belastung und Entwicklung

Eine in der Schweiz durchgeführte «WorkMed»-Studie (siehe Box) mit rund 45 000 Lernenden zur psychischen Gesundheit in der Berufslehre zeigt; Rund 80 Prozent der Lernenden berichten über hohes Wohlbefinden, Sinn und Stolz in ihrer Arbeit. Gleichzeitig erlebt jedoch ein Teil der Lernenden während der Lehre psychische Belastungen. Diese Ambivalenz weist darauf hin, dass Belastung und positives Erleben gleichzeitig vorkommen können – entscheidend ist, wie gut das Umfeld Lernende auffängt, begleitet und stärkt.

Zusätzliche Informationen

«Workmed»-Studie

Im Rahmen der «Workmed»-Studie wurde untersucht, wie es den Lernenden in der Lehre geht, was ihnen guttut, was sie belastet und was ihnen hilft, Herausforderungen zu meistern. Detaillierte Infos finden Sie hier:



«Apprentice»

Informationen zum Angebot finden Sie hier:



Teamarbeit als zentraler Schutzfaktor

Belastungen werden vor allem dann als schwer erlebt, wenn Lernende wenig Rückmeldung erhalten, sich nicht ausreichend unterstützt fühlen oder Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit erleben. Umgekehrt wirken wertschätzende Zusammenarbeit, klare Rollen und eine offene Kommunikationskultur als Schutzfaktoren. Lernende, die sich als Teil eines funktionierenden Teams erleben, entwickeln schneller Vertrauen, Selbstwirksamkeit und eine stabile berufliche Identität.

Gesundheitsförderung dort, wo Arbeit stattfindet

Genau an diesem Punkt setzt das Angebot «Apprentice» (Link siehe Box) von Gesundheitsförderung Schweiz an. Es richtet sich an Berufsbildungsverantwortliche und Führungspersonen, die Lernende im betrieblichen Alltag begleiten und sie in ihrer Entwicklung stärken. Im Zentrum stehen dabei nicht medizinische Fragestellungen oder therapeutische Interventionen, sondern die Stärkung professioneller Handlungsfähigkeit im Teamkontext.

«Apprentice» unterstützt Betriebe insbesondere dabei, tragfähige Beziehungen zwischen Lernenden und Berufsbildenden zu gestalten, Belastungen früh zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren, Warnsignale einzuordnen und rechtzeitig zu handeln sowie ein wertschätzendes Team- und Betriebsklima zu entwickeln.

Früh erkennen – gemeinsam handeln

Veränderungen im Verhalten, in der Leistung oder im emotionalen Ausdruck von Lernenden sind wichtige Hinweise, die ernst genommen werden sollten. Dabei geht es nicht darum, Diagnosen zu stellen oder Probleme zu pathologisieren. Entscheidend ist vielmehr, aufmerksam zu bleiben, das Gespräch zu suchen und bei Bedarf Unterstützung zu organisieren.

Viele Berufsbildungsverantwortliche berichten, dass ihnen im Alltag Zeit, Wissen oder Orientierung im Handeln fehlen – insbesondere bei psychischen Themen. Gleichzeitig zeigt die Praxis; Zu langes Abwarten kann Probleme verschär-

fen – sowohl für Lernende als auch für Teams. Unsicherheiten, unausgesprochene Spannungen oder fehlende Rückmeldungen wirken sich unmittelbar auf das Arbeitsklima aus.

Mit «Apprentice» erhalten Berufsbildungsverantwortliche konkrete Unterstützungsformate, im Alltag kompetent und frühzeitig zu handeln. Das Angebot vermittelt Orientierung und Handlungssicherheit und stärkt Berufsbildungsverantwortliche in ihrer Rolle als zentrale Bezugspersonen für die Lernenden im Lernort Betrieb. Der Fokus liegt auf Zusammenarbeit, Kommunikation und Beziehungsgestaltung – also auf Faktoren, die erwiesenermassen einen grossen Einfluss auf Wohlbefinden und Entwicklung von Lernenden haben.

Gesundheitsförderung im Team verankern – ein Praxisbeispiel

Wie Gesundheitsförderung von Lernenden konkret im Betrieb umgesetzt werden kann, zeigt das Projekt «Grow» der SPITEX Kempt (siehe rechte Seite). Das Beispiel macht deutlich, wie Betriebe mit einem systematischen, teamorientierten Ansatz die Gesundheitskompetenzen von Lernenden stärken und gleichzeitig Teams entlasten können.

Gesundheitsförderung beginnt früh – und im Team

Eine gute Lehre ist weit mehr als fachliche Ausbildung. Sie vermittelt Zugehörigkeit, Orientierung und stärkt junge Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung. Betriebe, die bewusst in Teamarbeit, Kommunikation und Beziehungsgestaltung investieren, leisten damit einen wichtigen Beitrag zur psychischen Gesundheit von Lernenden – und sichern gleichzeitig ihre eigene Zukunft.

Mit Blick auf die BGM-Tagung 2026 unter dem Titel «Gesunde Teams – wie Zusammenarbeit gelingt» zeigt sich: Betriebliches Gesundheitsmanagement beginnt nicht erst im Erwachsenenalter, sondern bereits in der Berufsbildung. **Gesunde Teams entstehen dort, wo Zusammenarbeit von Anfang an bewusst gestaltet wird.**

GESUNDHEITSKOMPETENZEN VON LERNENDEN STÄRKEN: PROJEKT «GROW» BEI DER SPITEX KEMPT

Viele junge Menschen berichten zunehmend über psychische Belastungen. Gleichzeitig sind Lehrabbrüche und frühzeitige Berufsausstiege im Pflegebereich hoch. Die SPITEX Kempt hat diese Entwicklungen – gestützt auf eigene Erfahrungen aus dem Bildungsbereich – zum Anlass genommen, gezielt in die Gesundheitskompetenzen ihrer Lernenden zu investieren.

Ziel des Projekts «Grow»

«Grow» verfolgt das Ziel, Lernende im Pflegeberuf frühzeitig zu stärken und auf den herausfordernden Beruf vorzubereiten – persönlich, gesundheitlich und im Teamkontext. Gesundheitsförderung wird dabei als gemeinschaftliche Aufgabe von Lernenden, Eltern, Berufsbildenden, Teams und Führung verstanden.

Evaluation & Lernen

Das Projekt wird laufend evaluiert – z. B. durch partizipative Workshops, persönliche Gespräche und Mitarbeitendenbefragungen. Anhand dieser Rückmeldungen werden Interventionen angepasst und die Rückmeldungen fliessen direkt in die Weiterentwicklung des Projekts «Grow» ein.



Jasmin Wyss
Verantwortliche BGM
SPITEX Kempt

Mehrwert für die Berufsbildung, wenn das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) mitarbeitet

Das Projekt «Grow» zeigt, wie BGM bereits in der Ausbildung wirksam ansetzen kann – präventiv, nachhaltig und nah am Berufsalltag. Nicht nur die Lernenden erweitern ihre Handlungskompetenzen, das ganze Team wächst an der Aufgabe der Lernbegleitung. Das bringt schlussendlich eine positive Teamkultur hervor und kommt allen zugute.

In die Gesundheitskompetenzen der Lernenden zu investieren, lohnt sich. Sie sind die engagierten Teammitglieder von morgen und Multiplikatoren, die ihr Gesundheitswissen in jedes Team tragen, dem sie einmal angehören werden. Ausserdem werden sie zu gesunden und motivierten Mitarbeitenden, die lange im Beruf tätig sein können.

Eine gut strukturierte Berufsbildung zu der auch das BGM, das Team und die Führungskräfte gehören, entlastet das Team, die Lernenden, die Führungspersonen und auch die Berufsbildung. Eine klare Rollenverteilung und die Einbettung der Lernenden im Team bringt Verständnis füreinander, generiert Ressourcen (Team, Schwarmwissen, Unterstützung) und lässt alle an der Berufsbildung mitarbeiten.

Ausbildung ist Teamwork!

Weitere Infos zum Angebot «Apprentice» und zum Projekt «Grow» erhalten Sie zum Beispiel im Workshop «Lernende und Team zusammenführen, Lösungsansätze von «Apprentice» und der SPITEX Kempt» an der nationalen BGM-Tagung vom 15. September 2026.

ZENTRALE ELEMENTE DES PROJEKTS «GROW»

Für Eltern:

Einbindung vor Lehrbeginn und während der Lehre; Sensibilisierung für Gesundheit, Belastungen und Informationen zu Unterstützungsmöglichkeiten.

Für Lernende:

- **1. Lehrjahr:** Workshops zu den Themen Berufsrolle (Fachangestellte Gesundheit), Teamspirit, Gesundheit und Grenzen setzen können
- **2. Lehrjahr:** Refresher «Was hält mich gesund?»
- **3. Lehrjahr:** Workshop «New era – gesund bleiben im Pflegeberuf»

Während der Ausbildung wird von den Lernenden ein «Grow»-Journal als persönliches Reflexionsinstrument geführt. Dieses wird in den Stand-

ortgesprächen mit den Berufsbildenden und in den Workshops mit dem BGM thematisiert.

Für Teams & Berufsbildende und Bezugspersonen:

Schulung zur Begleitung von Jugendlichen, Kurzinputs im Arbeitsalltag (zum Beispiel bezüglich Unterstützung in Prüfungsphasen), regelmässiger Austausch zum Stand der Lehre in den Teamrapporten. Die **Berufsbildenden** sind für die fachliche Ausbildung zuständig, begleiten den Lernprozess, koordinieren mit der Schule und so weiter. Sie arbeiten aktiv am Projekt «Grow» mit, erarbeiten zusammen mit dem BGM Bereich Workshops und nehmen auch daran teil. Sie thematisieren aktiv Gesundheitsthemen an den Standortgesprächen. Die **Bezugspersonen** im Team sind Ansprechpersonen für die Lernenden im Alltag. Sie

haben keine Verantwortung für den Lernprozess. Die Lernenden laufen auch mit anderen Teammitgliedern mit, aber eher seltener.

Für Führungskräfte:

Die Führungskräfte nehmen ihre Rolle als direkte Vorgesetzte wahr, das heisst, sie sind verantwortlich für die Lernenden wie für die anderen Teammitglieder auch. Sie sind an Gesprächen mit dabei, sind Ansprechpersonen im Alltag und thematisieren am Teamrapport den aktuellen Stand der Ausbildung der Lernenden. Im Projekt erarbeiten sie zusammen mit dem BGM die Workshops, nehmen teil, bringen sich ein. Sie sind ausserdem Ansprechperson fürs Team: Sie leiten das Feedback aus dem Team an die Berufsbildenden weiter oder ans BGM, leiten umgekehrt aber auch Infos von Berufsbildnerin und BGM ans Team weiter.

WENIGER HIERARCHIE, MEHR ENGAGEMENT

Selbstorganisation kann das Engagement und das Wohlbefinden von Teams fördern.
Dies zeigt das Beispiel des Westschweizer Unternehmens Loyco, das diesen Ansatz seit bald zehn Jahren lebt.

Text: Erik Freudenreich

Welchen Einfluss hat Selbstorganisation auf Sinnhaftigkeit und Wohlbefinden bei der Arbeit? Diese Frage stellten sich vor einigen Jahren die Gründer des Westschweizer Unternehmens Loyco, das auf das Outsourcing von Supportfunktionen (Finanzen, HR, Versicherungen) spezialisiert ist. «Wir haben bei der Gründung unseres Unternehmens im Jahr 2013 eine sehr flexible Organisation eingeführt», erklärt Christophe Barman, Mitgründer von Loyco. «Mit dem wachstumsbedingten Wechsel zu einer hierarchischeren Struktur zeigten sich bei einigen Mitarbeitenden erste Anzeichen von Demotivation.»

Die Geschäftsleitung von Loyco beschloss daraufhin, ihre Funktionsweise zu überdenken. Sie liess sich dabei insbesondere von den Prinzipien der Holokratie sowie vom Manifest «Reinventing Organizations» des belgischen Ökonomen Frédéric Laloux inspirieren. Das 2014 veröffent-

lichte Werk trug dazu bei, die Idee eines neuen Organisationsparadigmas bekannt zu machen, das mit traditionellen hierarchischen Modellen und einer strikten Steuerung durch Kontrolle bricht.

Der Autor beschreibt darin das Aufkommen sogenannter «teal organizations», die fortschrittlichste Entwicklungsstufe von Unternehmen. Diese beruhen in erster Linie auf:

- 1. Selbstorganisation:** Kleine Teams, in der Regel bestehend aus rund zehn Personen, verfügen über weitreichende Autonomie, um selbst zu entscheiden, Prioritäten zu setzen und sich zu organisieren.
- 2. Ganzheit:** Diese Organisationsform misst zudem der Integrität der Person bei der Arbeit einen hohen Stellenwert bei, indem sie anerkennt, dass sich ein Individuum nicht auf seine Funktion beschränkt und Teil einer beruflichen Gemeinschaft ist, die über formale Rollen hinaus auch Menschlichkeit und Erfahrungen miteinbezieht.
- 3. Evolutiver Sinn:** Schliesslich zeichnen sich «teal organizations» durch einen Sinn und Zweck aus, der über das reine Streben nach Gewinn und Wachstum hinausgeht. Das Unternehmen wird als lebendiger, sich ständig weiterentwickelnder Organismus verstanden, der lernen, sich verändern und sich laufend an sein Umfeld anpassen kann.

Loycokratische Verfassung

Ab 2017 führte Loyco die «Loycocracy» ein, ein Modell der Selbstorganisation, das auf Rollen und Kreisen aufbaut. Jede Person vereint mehrere Rollen mit einer Schätzung der für jede Rolle aufgewendeten Zeit. Zu den fachlichen Rollen kommen Aufsichts- oder Supportrollen hinzu. So kann eine Person beispielsweise den Grossteil ihrer Zeit ihrer Haupttätigkeit widmen und gleichzeitig eine Rolle im Bereich Talent (HR), Logistik oder Organisation übernehmen. Diese Rollen werden verteilt und entwickeln sich im Lauf der Zeit weiter.

«Heute sind wir 140 Mitarbeitende und es gibt keine Chefs mehr; jede Person ist innerhalb des Rahmens ihrer Rollen autonom. Entscheidungen werden nach zwei Prinzipien getroffen: Einerseits wird geprüft, ob die Rolle entscheidungsbefugt ist und andererseits wird gemeinsam mit den betroffenen Rollen nach einer Konsenslösung gesucht.» Mehr als 99 Prozent der Entscheidungen werden nach diesem Modell getroffen. Für strategische Entscheidungen hat das Unternehmen eine Form der internen Demokratie eingeführt, die Aktionärinnen und Aktionäre sowie den Verwaltungsrat miteinbezieht, mit Abstimmungsmechanismen und «Pendelverfahren» zwischen diesen beiden Kreisen – ganz nach dem Modell des Schweizer Parlaments.

Entgegen gewissen verbreiteten Vorstellungen bedeutet Selbstorganisation nicht, dass es keinen Rahmen gibt. «Unser Governance-Modell ist sogar stärker strukturiert als jenes einer traditionellen Organisation», betont Christophe Barman. «Wir stützen uns insbesondere auf eine «Verfassung», welche die Governance-Prinzipien des Unternehmens regelt und öffentlich zugänglich ist – ebenso wie die Kreise und Rollen.»

Konkrete Auswirkungen

Das neue Modell wirkt sich sehr konkret auf das Wohlbefinden und Engagement aus. «Im Gegensatz zu Stellenbeschreibungen sind Rollen etwas Fließenderes. Dadurch lassen sich Kompetenzen und Interessen möglichst genau aufeinander abstimmen. Die Mitarbeitenden tun vermehrt Dinge, die sie gerne tun und für die sie Talent haben. Zudem können sie ihre Rollen im Lauf der Zeit anpassen, was das Gefühl von Sinnhaftigkeit stärkt. Ebenso verfügen sie über grosse Flexibilität bei der Organisation ihrer Arbeit.»

Die HR-Kennzahlen bestätigen die positiven Effekte dieses Modells. «Im Jahr 2025 wiesen wir eine Absenzenquote von lediglich rund 2,2 Prozent

WORKSHOP

Im interaktiven Workshop «Équipes auto-organisées, moteurs d'une prospérité régénérative» (F)

von Christophe Barman, Loyco, und Stephanie Tauber Gomez, B Lab Switzerland, wird thematisiert, wie Selbstorganisation im Alltag gelebt werden kann, welche Herausforderungen bei Loyco auftraten und welche qualitativen und quantitativen Auswirkungen beobachtet wurden? Mithilfe eines strukturierten Canvas können die Teilnehmenden die Übertragbarkeit auf ihr eigenes Unternehmen analysieren.

Nationale BGM-Tagung,
15. September 2026, 11.30–12.30 Uhr
(Workshop Nr. 9, Saal Panorama 5, 6. OG).

und eine Fluktuation von nur 7 Prozent aus», präzisiert Christophe Barman. Das Unternehmen integriert zudem eine soziale und ökologische Dimension in seine Leistungsmessung. Dies zeigt sich in einem Indikator für den Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA), der in «EBITDA-PP» umbenannt wurde. PP steht dabei für «People & Planet».

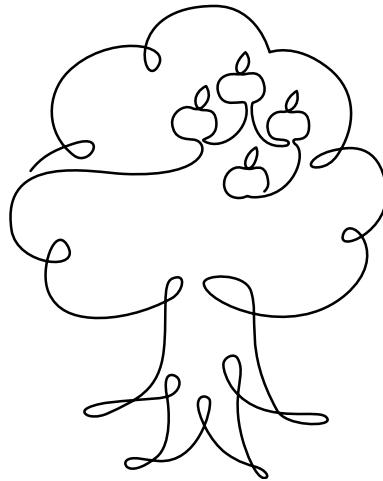
Freiheit und Legitimität

Die Einführung einer Form von Selbstorganisation ist jedoch nicht ohne Hürden. «Eine Herausforderung bestand darin, ein Umfeld zu schaffen, damit die Mitarbeitenden sich wagen, die mit ihren Rollen verbundene Autorität wahrzunehmen. Es brauchte Zeit, bis sich die Menschen legitimiert fühlten, Entscheidungen zu treffen; das lässt sich nicht von heute auf morgen verordnen.» Zudem kann sehr grosse Freiheit auch zu Überengagement führen. «Wir hatten einige Burnout-Fälle, darum begleiten wir heute unsere Mitarbeitenden stärker und investieren mehr in unsere Gesundheitspolitik. Seit 2025 sind wir mit dem Label «Friendly Work Space» ausgezeichnet.»

Für Organisationen, die sich von diesem Modell inspirieren lassen möchten, nennt Christophe Barman vier zentrale Voraussetzungen:

1. Die Strategie muss klar, verbindlich und idealerweise gemeinsam mit den Teams erarbeitet sein.
2. Die Struktur muss explizit und formalisiert sein, mit einer guten Abstimmung zwischen den verschiedenen Governance-Ebenen.
3. Es braucht eine starke Kultur, die im Alltag gelebt und langfristig gepflegt wird, insbesondere durch regelmässiges Feedback zu den erwarteten Verhaltensweisen.
4. Informationen müssen zugänglich, strukturiert und transparent sein, denn Mitarbeitende können nur dann autonom handeln, wenn sie über die richtigen Informationen verfügen.

TOOL «TEAM-BAUM»



Früchte =
Möglichkeiten & Chancen

Kraft (Stamm) =
Wie behalten wir unsere
Teamqualitäten bei?

Wurzeln =
Teamqualitäten, die uns als
Team ausmachen

Um den Zusammenhalt zwischen seinen 140 Mitarbeitenden an fünf Standorten zu stärken, nutzt Loyco den «Team-Baum» aus dem «Leadership-Kit» von Gesundheitsförderung Schweiz. Dieses Gratis-Tool zielt darauf ab, die gemeinsamen Stärken und Werte eines Kollektivs sichtbar zu machen. Das Prinzip? Während einer rund 40-minütigen Session beginnt jede teilnehmende Person damit, die Qualitäten des Teams zu identifizieren (Wurzeln). Anschliessend wählt die Gruppe jene aus, die sie am besten repräsentieren, und diskutiert deren konkrete Bedeutung. Der «Stamm» ermöglicht es, darüber nachzudenken, wie diese Stärken bewahrt werden können, während die «Früchte» die zu entwickelnden Chancen in die Zukunft projizieren.

Hier finden Sie das Gratis-Tool
«Team-Baum» von Gesundheits-
förderung Schweiz:



Hier geht's zum Erfahrungsbericht,
den Loyco mit dem Tool gemacht hat,
inkl. Video:



Bild: z/vg

REDEN WIR DARÜBER: EINE OFFENE GESPRÄCHSKULTUR ALS MITTEL GEGEN STRESS

Dass Stress bei der Arbeit krank machen kann, ist bekannt. Doch wie lässt sich ein Arbeitsklima schaffen, das es gar nicht so weit kommen lässt? Was psychologische Sicherheit und eine bewusste Gesprächskultur damit zu tun haben – und wie beides die Gesundheit von Menschen und die Resilienz von Organisationen stärken kann. An der nationalen BGM-Tagung mit der SV-Group und ihrem Kulturprojekt «The Way We Work».

Text: Jelena Martinelli

Haben Sie sich schon einmal gefragt, warum Zebras kaum Magengeschwüre bekommen – Menschen hingegen schon? Vermutlich nicht. Robert M. Sapolsky, Professor für Biologie und Neurologie an der Stanford University, stellt genau diese Frage in seinem Standardwerk mit dem Titel «Why Zebras Don't Get Ulcers». Die Antwort gibt Sapolsky gleich selbst. Sie lautet: Stress. Die Art des Stresses, genauer gesagt. Bei wildlebenden Tieren wie Zebras wird Stress durch akute physische Krisen verursacht – etwa, von einem Löwen verfolgt oder angegriffen zu werden. Wenn die Gefahr vorbei ist, ist auch der Stress vorbei.

Dem modernen Menschen hingegen lauern kaum noch Löwen auf. Stattdessen können bei uns Gedanken und Emotionen eine Kaskade an körperlichen Reaktionen losstreuen, die – wenn sie als bedrohlich empfunden werden – unser System in eine ähnliche Alarmbereitschaft versetzen wie jene des flüchtenden Zebras. Wenn nun dieser Mechanismus, der evolutionsbiologisch nur für kurze Episoden des «fight or flight» gedacht ist, chronisch wird, kann er uns auf den Magen schlagen. Solch chronischer Stress ist es, der krank macht – und nachweislich den «ulcus ventriculi» begünstigt, wie das Magengeschwür medizinisch heisst (das in erster Linie zwar von Bakterien verursacht wird, aber unter Stress leichter entsteht). Am Arbeitsplatz sind wir oft und verschiedenen Stressoren ausgesetzt, häufig psychosozialer Art. Selbst wenn wir etwas scheinbar Banales tun, wie unsere Unterschrift auf ein Stück Papier zu setzen. Handelt es sich um das Papier, mit dem wir einen ungeliebten Konkurrenten entlassen, kann das eine körperliche Reaktion auslösen wie bei einem Steppenpavian, der gerade auf einen Rivalen losstürmt, so Sapolsky. Hier ein schwieriges Mitarbeitergespräch, da eine Präsentation vor Publikum, anstrengende Vorgesetzte, Kon-

flikte im Team, eine überquellende E-Mail-Inbox – wenn sich solche Situationen summieren, ist chronischer Stress vorprogrammiert.

“
Dass sich wirklich etwas verändert, erkennen wir daran, dass Teams Themen früh ansprechen – und nicht erst, wenn es kritisch wird.

Gina Kobelt

Das Gegenmittel: Psychologische Sicherheit

Die gute Nachricht ist: Es gibt Gegenmittel. Würde man beispielsweise ansprechen, was einen belastet, und zwar dort, wo die Ursache für die Belastung liegt – man könnte viel gewinnen. Doch was, wenn genau das nicht möglich ist in einem Team oder einer Organisation? Hier kommt ein Konzept ins Spiel, das in den letzten Jahren aus der Forschung in die Managementpraxis Eingang gefunden hat: die psychologische Sicherheit. Der Begriff stammt von Harvard-Professorin Amy Edmondson und wird definiert als die gemeinsame Überzeugung in einem Team, dass es sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen – etwa sich zu trauen, eine vermeintlich naive Frage

zu stellen, einen Fehler einzugestehen oder eine abweichende Meinung zu äussern, ohne befürchten zu müssen, dafür abgewertet, belächelt oder gar sanktioniert zu werden.

Kann psychologische Sicherheit also eine Ressource sein, mit der man Belastungen begegnen, dem Stress etwas entgegensetzen kann? Eine Studie aus dem Jahr 2024 mit über 27 000 Beschäftigten im US-amerikanischen Gesundheitssystem fragte genau das und kam zum Schluss: Ja. Psychologische Sicherheit verringert die Burnout-Gefahr (in der Studie ging es um die Belastungen während der Covid-Pandemie) und sorgt in Krisen dafür, dass Mitarbeitende eher im Unternehmen verbleiben, statt zu kündigen. Laut Studie waren Teams, in denen bereits vor einer Krise ein psychologisch sicheres Klima herrschte, am besten gewappnet.

Psychologische Sicherheit kann somit helfen, den individuellen Stress niedrig zu halten (Burnout) und auch die organisationale Resilienz zu stärken (Kündigungen). Zwar lässt sich, so die Studie, psychologische Sicherheit natürlich nicht direkt gegen fehlendes Material oder Unterbesetzung einsetzen – sie senkt jedoch die Hemmschwelle, Probleme anzusprechen und um Hilfe zu bitten, und unterstützt dabei, gemeinsam Lösungen zu finden.

Für die Resilienz von Organisationen ist psychologische Sicherheit also ein vielversprechendes Konzept: Teams, die gelernt haben, offen über Schwierigkeiten zu sprechen, finden schneller kreative Lösungen, lernen aus Fehlern, statt sie zu vertuschen, und verkraften Belastungen besser.

Gesprächskultur als Hebel

Doch wie entsteht psychologische Sicherheit konkret? Absichtserklärungen oder Leitbilder auf

WORKSHOP

Die SV Group teilt ihre Erfahrungen im Workshop «Starke Teams, offener Dialog, Gesundheit und Kultur gestalten» (D) an der nationalen BGM-Tagung.

Gina Kobelt, HR Business Partner BGM, und Hannah Brunner, HR Director Schweiz, geben Einblick in das Kulturprojekt «The Way We Work» und zeigen, wie eine tragfähige Gesprächskultur in einer dezentralen Struktur ausgerollt und aufgebaut werden kann, welche Rolle die Befähigung von Schlüsselpersonen spielt und wie sich die Schnittstellen zum BGM gestalten lassen. Anschliessend reflektieren die Teilnehmenden in Kleingruppen typische Stolpersteine, wirksame Lösungsansätze und zentrale Einflussfaktoren, damit Mitarbeitende sich sicher fühlen, auch Gesundheitsthemen offen anzusprechen.

Nationale BGM-Tagung,
15. September 2026, 11.30–12.30 Uhr
oder 13.40–14.40 Uhr (Workshop Nr. 4,
Forum West).



Bild: istockphoto.com

Plakaten schön und gut. Entscheidend ist aber, was täglich im Gespräch passiert – oder eben nicht passiert. Eine bewusste Gesprächskultur ist dabei der wohl grösste Hebel, den Organisationen hier haben.

Gesundheitsförderung Schweiz stellt mit ihrem Angebot «Leadership-Kit»* eine Reihe von Fragen bereit, mit denen sich einschätzen lässt, wie es um die psychologische Sicherheit im eigenen Team steht, respektive wie offen es sich auch über Unangenehmes, Fehler, unausgelegene Ideen und Emotionales sprechen lässt. Aus diesen Fragen lassen sich direkt praktische Ansätze für das Miteinander im Team ableiten:

- Kann ich Schwächen und Fehler zugeben und werde dafür vom Team bestärkt?
- Sehe ich meine Arbeitsumgebung eher als Ausführungs- oder als Lernfeld?
- Lasse ich Nähe zu und teile ich Befindlichkeiten und Emotionen?
- Kann ich vermeintlich «dumme» Fragen stellen?
- Kann ich um Hilfe bitten?
- Kann ich meine Meinung frei äussern (auch wenn ich damit allein dastehe)?
- Beteiligen sich alle gleichermassen (jede Stimme zählt unabhängig davon, ob ein Teammitglied neu, introvertiert, ängstlich, frustriert oder unerfahren ist)?

- Kann ich laut denken und unausgelegene oder verrückte Ideen äussern (ohne, dass gleich ein «Ja, aber...» kommt)?
- Kann ich Wissen teilen, ohne dass dies von anderen ausgenutzt oder lächerlich gemacht wird?

Für das betriebliche Gesundheitsmanagement bedeutet eine psychologisch sichere Arbeitsumgebung ausserdem, dass bereitgestellte Massnahmen eher greifen – zumal Unterstützungsangebote wie Ergonomieberatung, Bewegungsprogramme oder Resilienztrainings nur dann wirken können, wenn Mitarbeitende sich trauen, sie in Anspruch zu nehmen. Wenn hingegen die Gesprächskultur so beschaffen ist, dass Belastungen gar nicht erst zur Sprache kommen, verpufft auch das beste Gesundheitsangebot.

Die besondere Herausforderung: dezentrale Strukturen

Die Theorie ist das eine. Die Praxis in einer Organisation mit vielen Standorten, Schichtbetrieb und unterschiedlicher operativer Taktung das andere. Wie rollt man eine tragfähige Gesprächskultur in Unternehmen mit dezentralen Strukturen aus, wo Teams viele verschiedene Aufgaben wahrnehmen? Wie befähigt man Schlüsselpersonen vor Ort,

gesundheitsrelevante Gespräche zu führen? Und wie erkennt man überhaupt, ob sich etwas verändert hat?

Gina Kobelt, HR Business Partner BGM beim Gastronomie- und Hotelmanagement-Unternehmen SV Group mit rund 5500 Mitarbeitenden und rund 500 Betrieben an diversen Standorten, kennt solche Fragen aus der Praxis. Sie sagt: «Wir holen Gesundheit bewusst aus der Tabuzone und verankern sie als selbstverständlichen Teil der Teamkultur. Wir befähigen Teams gezielt, offen über Belastungen zu sprechen, gemeinsam Lösungen zu entwickeln und Entscheidungen zu treffen. Dadurch wird Gesundheit im Alltag gestaltbar. Dass sich wirklich etwas verändert, erkennen wir daran, dass Teams Themen früh ansprechen – und nicht erst, wenn es kritisch wird.»

***Weitere Informationen zum «Leadership-Kit» von Gesundheitsförderung Schweiz finden Sie hier:**



VERTEILTE FÜHRUNG: WIE TEAMS GESUND UND LEISTUNGSFÄHIG BLEIBEN

Wenn Führung auf mehrere Köpfe verteilt ist – der klassische «Chef» also fehlt – was braucht es, damit Menschen und Organisationen gesund bleiben und performen können? Welche Rahmenbedingungen sind nötig für eine produktive Zusammenarbeit?

Text: Jelena Martinelli

Wenn von «flachen Hierarchien» die Rede ist, klingt das schnell nach einer Arbeitswelt ohne Reibung: keine Chefs, keine Machtspiele, dafür maximale Freiheit. Alle entscheiden alles gemeinsam, die Arbeit erledigt sich nahezu von selbst, Konflikte lösen sich schnell und schmerzlos in Luft auf. Oder – je nach Perspektive – ist es das genaue Gegenteil: niemand führt, niemand entscheidet, alle reden mit, aber nichts kommt dabei heraus.

Die Realität liegt wohl irgendwo dazwischen – weniger romantisch, aber auch weniger chaotisch. Wer Führung als Aufgabe und nicht als Position versteht, tauscht nicht Hierarchie gegen Freiheit, sondern lässt sich auf eine andere, anspruchsvolle Art der Zusammenarbeit ein. Martina Novo, Unit Lead Group Security bei Swisscom, sagt: «Mehr Autonomie, Mitgestaltung und Entscheidungsspielraum können sehr motivierend wirken und bisher ungenutzte Potenziale freisetzen. Gleichzeitig kann genau diese Freiheit auch zusätzliche Belastung erzeugen – besonders dann, wenn Orientierung, Rollen oder Erwartungen unklar sind.» Führung bleibe daher essenziell – in agilen Teams sei sie mindestens so wichtig wie in klassisch hierarchischen Strukturen.

Führung auf mehreren Schultern

«In meinem Bereich arbeiten viele Teams matrixbasiert, häufig projekt-, produkt- oder wertstromorientiert», erzählt Martina Novo. Im operativen Alltag verteilt sich die Führung auf mehrere Schultern: «Die teaminterne Orchestrierung übernehmen Rollen wie Team Coach oder Scrum Master. Sie sind keine Vorgesetzten und habe keine disziplinarische Weisungsbefugnis. Ihre Aufgabe ist es, den Zusammenarbeits- und Arbeitsprozess im Team zu begleiten, Transparenz über Ziele, Prioritäten und Abhängigkeiten zu schaffen sowie Reflexion, Feedback und kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen.» Sie selbst sorgt für eine andere Art von Führung: «Als Unit Lead bin ich in einer formalen Führungs-

funktion. Ich trage die Verantwortung für Anstellung, Entwicklung, Leistungsbeurteilung, die Rahmenbedingungen und die langfristige Ausrichtung der Mitarbeitenden», erklärt sie.



Mehr Autonomie, Mitgestaltung und Entscheidungsspielraum können sehr motivierend wirken.

Klarheit als Gesundheitsfaktor

Damit dieses Zusammenspiel funktioniert, braucht es klare Zuständigkeiten, explizite Regeln und laufende Abstimmung. Nur so können Menschen performen und dabei auch gesund bleiben. «Besonders unklare Verantwortlichkeiten erhöhen Stress, oft lange unbemerkt, bis sich erste Anzeichen von Überlastung zeigen», erklärt Martina Novo. «Unklare Rollen sind einer der grössten Gesundheits- und Performance-Killer.»

Hinzu kommt: Nicht alle Mitarbeitenden reagieren gleich auf hierarchieärmere Strukturen. «Manche verfügen über ein starkes Selbstmanagement, andere brauchen mehr Guidance und Orientierung», beobachtet sie. «In einzelnen Fällen haben wir auch gemerkt, dass diese Arbeitsmodell nicht für alle gleich gut passt. Der Wegfall klarer Anweisungen kann dann verunsichern.» Manche blühen auf, andere fühlen sich – gerade zu Beginn – überfordert. Genau deshalb gehört es zur Aufgabe der Team Coaches oder Scrum Master, «Spannungen, Überlastung oder Unklarheit früh sichtbar zu machen.»

Typische blinde Flecken bei verteilter Führung

Sechs Muster, auf die laut Martina Novo HR- und Führungsfachleute frühzeitig achten sollten, damit Belastungen gar nicht erst entstehen:

- 1. Team informiert zu spät.** Führung soll bewusst Distanz wahren und nur z. B. in Krisen intervenieren. Das funktioniert nur, wenn Teams rechtzeitig Unterstützungsbedarf signalisieren.
- 2. Verantwortung diffundiert.** Wer führt heikle Gespräche zu Krankheit, Überlastung oder Performance? Bleibt das unklar, bleiben sie liegen.
- 3. Unsichtbare Mehrbelastung.** Team Coaches und informelle Führungsrollen übernehmen viel emotionale und koordinierende Arbeit – oft zusätzlich zur eigentlichen Rolle.
- 4. Feedback ohne Rahmen.** Ohne gemeinsame Spielregeln kann gut gemeintes Feedback verletzen statt stärken.
- 5. Gesundheit wird individualisiert.** «Du musst besser priorisieren» greift zu kurz. Belastung entsteht oft strukturell – durch Unklarheit oder Rollenkonflikte.
- 6. Reifeprozess unterschätzt.** Rollen, Prozesse und Routinen brauchen Zeit. Wird das ignoriert, wächst der Druck auf das Team.

Drei Voraussetzungen für gelingende Zusammenarbeit

Für Martina Novo sind besonders die folgenden Punkte wichtig, damit Arbeiten in einem verteilten Führungsmodell gelingt:

- **Vertrauen und Beziehung:** «Es ist zentral, dass Mitarbeitende sich verstehen, die Zusammenarbeit grundsätzlich schätzen und gerne miteinander arbeiten.» Beides seien keine «Soft-Themen», sondern Voraussetzung dafür, dass teambasierte Führung gesund funktioniert.
- **Feedback-Kompetenz:** «Insbesondere konstruktives Feedback will gelernt sein. Offene Rückmeldungen sind anspruchsvoll, sowohl im Geben wie auch im Nehmen.»
- **Psychologische Sicherheit:** «Teams müssen Spannungen, Irritationen und Feedback offen ansprechen können – ohne Angst vor negativen Konsequenzen.» Das gelte nicht nur für Mitarbeitende, sondern explizit auch für Führungspersonen.



Voraussetzungen für Teams ohne klassische Hierarchie

Aus Sicht von Martina Novo braucht es Vertrauen, Offenheit, Transparenz, Sinn und gegenseitigen Respekt – nicht anders als in hierarchisch organisierten Teams. Bei Modellen mit verteilter Führung werden diese Faktoren aber sichtbarer, wirksamer und zugleich verletzlicher. Vier Aspekte sind zentral:

- 1. Rollen- und Erwartungsklarheit:** Belastung entsteht nicht durch zu viel Arbeit, sondern wenn unklar ist, wer entscheidet, beiträgt und Verantwortung trägt.
- 2. Transparente Prozesse:** Feedback, Beurteilung und Entwicklung brauchen nachvollziehbare, faire und gemeinsam getragene Vorgehensweisen.
- 3. Psychologische Sicherheit und Resilienz:** Spannungen und Fehler müssen ohne Angst ansprechbar sein. Darauf aufbauend entsteht Resilienz als eine Team- und Organisationsfähigkeit.
- 4. Führung ohne Macht ist anspruchsvoll:** Rollen wie Team Coaches benötigen Mandat und Rückhalt. Gleichzeitig braucht es Geduld, denn neue Routinen müssen erst erlernt werden.

Für Martina Novo als Unit Lead bedeutet diese Form der Zusammenarbeit, dass auch sie eine klare Rolle einnimmt: «Ich verstehe mich nicht als Fachexpertin, sondern trage die Verantwortung für Rahmenbedingungen, Fairness und Entwicklung. Die fachliche Expertise und inhaltliche Steuerung liegen bewusst bei meinen Peers in der Rolle der Business Owners.» Das reduziere die Gefahr von Micromanagement, verlange aber umso mehr Vertrauen in die Teams und die Rollenverteilung.

Anders geführt, aber nicht führungslos

Wenn von fehlenden klassischen Hierarchien gesprochen werde, bedeute das keineswegs Führungslosigkeit, betont sie. Im Gegenteil: «Führung ist weiterhin zentral. Sie funktioniert jedoch weniger über Macht und Anweisung – sondern stärker über Orientierung, Dialog und gemeinsam gestaltete Rahmenbedingungen.» Gerade aus gesundheitlicher Sicht sei Klarheit entscheidend: «Sie reduziert Unsicherheit, verhindert informelle Machtverschiebungen und schafft Transparenz – zentrale Voraussetzungen für gesunde Teams in verteilten Führungsmodellen.»

Martina Novo, die vor ihrer heutigen Rolle als Unit Lead Group Security, die Swisscom als BGM-Verantwortliche zum Label «Friendly Work Space» geführt hat, ergänzt: «Je weniger Führung über formale Hierarchie wirkt, desto wichtiger werden klare, verlässliche Rahmenbedingungen. Methodischer Kern eines ernsthaften BGM ist für mich die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.» Daher legt sie bei Group Security besonderes Augenmerk darauf, eine offene, dialogorientierte Kultur zu leben, in der Erwar-

tungen formuliert und mit Mitsprache und Verantwortung kombiniert werden.

Bewusst gestalten statt Laissez-faire

«Verteilte Führung ist kein Selbstläufer. Sie verlangt bewusste Gestaltung», sagt Martina Novo. «Mit klaren Rollen, transparenten Entscheidungswegen, bewusster Feedback-Kompetenz und einem konsequenten Fokus auf psychologische Sicherheit kann Hierarchieabbau tatsächlich entlastend wirken, statt unbeabsichtigt zusätzlichen Druck zu erzeugen.» Wo dieses Zusammenspiel gelingt, entstehen resilientere Teams, ist sie überzeugt.

“
Verteilte Führung
ist kein Selbstläufer.
Sie verlangt bewusste
Gestaltung

Im interaktiven Workshop «Gesunde Teams führen – auch ohne Hierarchien» von Martina Novo, Swisscom, lernen Sie konkrete Werkzeuge kennen, um Orientierung zu schaffen, Stress zu reduzieren und psychologisch sichere, gesunde Teamdynamiken zu fördern: Nationale BGM-Tagung, 15. September 2026, 11.30–12.30 Uhr oder 13.40–14.40 Uhr (Workshop Nr. 2, Saal Meridiano, 6. OG).

GESUNDE FÜHRUNG WIRKSAM ETABLIEREN

Wie Gesundheitsförderung Schweiz einen erfolgreich erprobten Ansatz der Migros Aare gezielt für KMU weiterentwickelt.

Viele Führungspersonen erleben heute einen Arbeitsalltag, der zunehmend komplexer wird: Entscheidungen müssen schneller getroffen werden, Unsicherheiten treten häufiger auf und Konflikte entstehen oft aus kleinen Dingen. Gleichzeitig werden Belastungen bewusster wahrgenommen. Damit wächst der Bedarf an einer Führung, die Orientierung gibt – und Gesundheit von Anfang an mitdenkt.

Doch was heisst das konkret? Und wie lässt sich dieser Ansatz im Alltag von KMU verankern, wo Zeit knapp ist und Führung meistens neben dem Tagesgeschäft stattfindet?

Ein Ansatz aus der Praxis der Migros Aare

Die Migros Aare hat Gesundheit als strategisches Unternehmensziel verankert und gesunde Führung konsequent in die Führungsentwicklung integriert. Zwischen 2023 und 2024 absolvierten alle Führungspersonen, Berufsbildende und Projektleitende eine mehrstufige Schulungsoffensive auf Basis eines Blended-Learning-Ansatzes: kurze, alltagsintegrierbare E-Learning-Module, kombiniert mit Webinaren, digitalen Grossevents und Präsenzformaten. Die verschiedenen Zielgruppen wurden mit unterschiedlichen Pflichtmodulen bedient, was die Schulungseffizienz erhöhte.

Im Zentrum stand ein modular aufgebautes, interaktiv gestaltetes E-Learning. Verständlich, praxisnah und in Einheiten von zehn bis maximal dreissig Minuten – gut kombinierbar mit einem dichten Arbeitsalltag. Die Inhalte reichen von grundlegenden Zusammenhängen zu Führung und Gesundheit über Prävention und Frühintervention bis zur Wiedereingliederung.

Die E-Learnings vermittelten Wissen, die Webinare förderten den Erfahrungsaustausch unter Führungspersonen und in der Präsenzschulung wurde geübt. Entscheidender Erfolgsfaktor war die starke Verankerung des Themas in der Organisation: «Gesunde Führung» wurde an Kaderanlässen sichtbar gemacht, die Geschäftsleitung absolvierte selbst einen Grossteil der Module und unterstützte die Umsetzung aktiv.

Die Wirkung dieser Investition zeigte sich nicht nur subjektiv, sondern auch in Kennzahlen. In der Mitarbeitendenbefragung verbesserte sich die Bewertung der Kategorie «Direkten Führung» signifikant. Gleichzeitig sanken gegen Ende 2023 die Kurzabsenzen um rund 20 Prozent; Langzeitabsenzen gingen im Verlauf von 2024 um 8 Prozent zurück. Auch wenn diese Entwicklungen nicht kausal zugeordnet werden können, deuten die kombinierten Daten auf eine nachhaltige Wirksamkeit hin.

Gesunde Führung: Haltung zeigen und Sicherheit im Alltag gewinnen
Die Erfahrungen der Migros Aare zeigen: Lernen wirkt dann am stärksten, wenn es nahe an der Realität der Führungspersonen bleibt – wenn

DIE VIER LERNBLÖCKE DES NEUEN E-LEARNINGS FÜR KMU

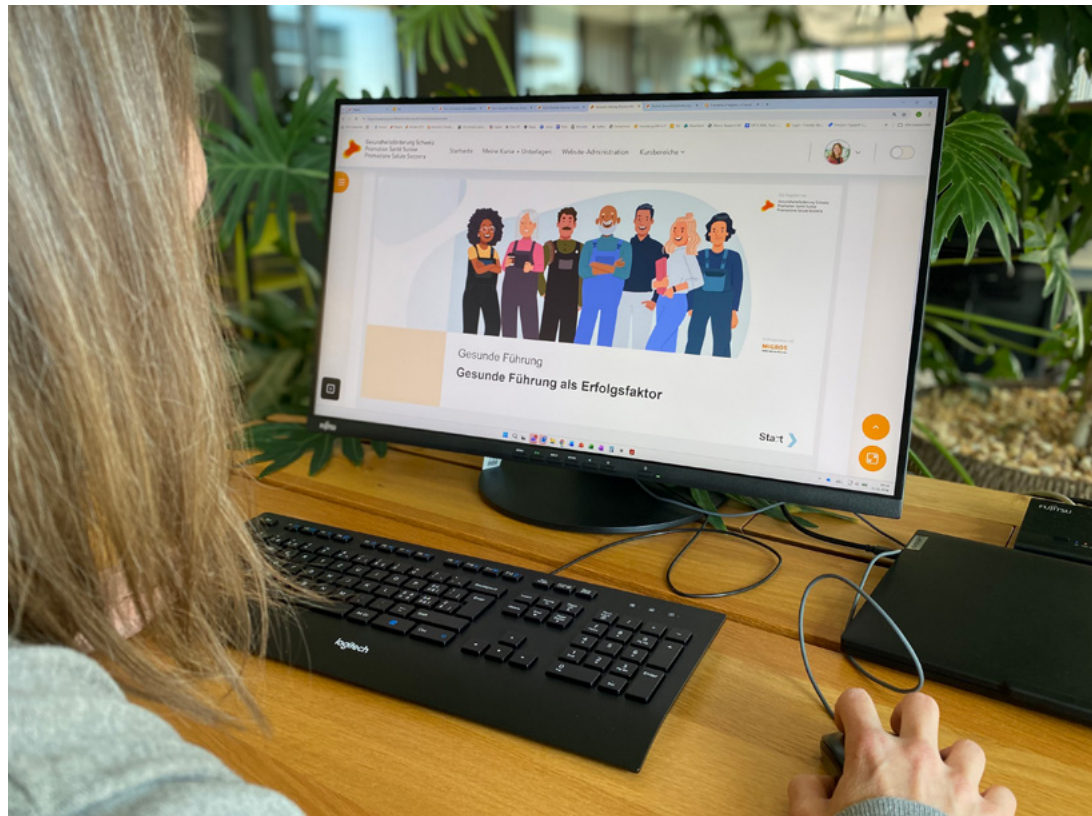
1. Grundlagen	1.1 Gesunde Führung als Erfolgsfaktor		1.2 Gesundheit als Führungsaufgabe	
	2.1 Selbstführung im Führungsalltag	2.2 Ihre Wirkung als Vorbild	2.3 Gesund führen im direkten Kontakt	2.4 Gesundes Arbeits- und Teamklima fördern
2. Prävention und Gesundheitsförderung	2.5 Konflikte früh erkennen und lösen		2.6 Arbeitsorganisation gesund gestalten	
	3.1 Eigene Haltung als Basis des Früherkennens	3.2 Hinschauen: Anzeichen erkennen und Situation einordnen	3.3 Ansprechen und Handeln	
4. Ausfall und Wiedereingliederung	4.1 Ausfall: Was tun?		4.2 Wiedereingliederung gestalten	

E-LEARNING FÜR KMU AB JULI 2026 VERFÜGBAR

Das neue E-Learning für KMU ist ab Juli 2026 via Webseite www.friendlyworkspace.ch der Gesundheitsförderung Schweiz verfügbar. Von den 13 Modulen in den vier Lernblöcken Grundlagen, Prävention und Gesundheitsförderung, Früherkennung und Handeln sowie Ausfall und Wiedereingliederung stehen zwei kostenfrei zur Verfügung.

www.friendlyworkspace.ch

Bild: Migros Aare



konkrete Situationen statt abstrakter Theorie im Mittelpunkt stehen und Führungspersonen ihre Rolle und Handlungsmöglichkeiten klar verstehen. Entscheidend ist, dass sie Sicherheit in alltäglichen Führungssituationen gewinnen, etwa im Umgang mit Arztzeugnissen, Absenzen, Konflikten oder psychischen Belastungen.

Gesunde Führung ist dabei weit mehr als eine Sammlung von Hilfsmitteln. Sie ist eine Haltung, die Orientierung bietet und im Führungsalltag den Rahmen schafft, um schwierige Situationen frühzeitig zu erkennen und angemessen zu handeln.

Warum die Weiterentwicklung für KMU?

Viele Herausforderungen, die Führungspersonen heute erleben – Zeitmangel, hohe operative Dichte und zunehmende Komplexität – gelten sowohl für grosse Unternehmen als auch für KMU. Was KMU jedoch oft fehlt, sind niederschwellige, gut integrierbare Lernangebote, die im anspruchsvollen Alltag überhaupt Platz finden. Interviews mit Führungspersonen aus KMU zeigten deutlich, dass sie sich praxisorientierte Inhalte wünschen, die sich im Führungsalltag einfach umsetzen lassen. Gefragt sind konkrete Beispiele, klare Hilfestellungen, einfache Anleitungen und nützliche Tools.

Das bestehende E-Learning der Migros Aare hat sich in einem grossen Unternehmensumfeld

bereits bewährt. Um den spezifischen Bedürfnissen von KMU gerecht zu werden, wurde es inhaltlich durch Gesundheitsförderung Schweiz weiterentwickelt und gezielt auf ihren Alltag ausgerichtet. Dabei kamen zusätzliche Fallbeispiele aus typischen KMU-Situationen, praktische Hilfsmittel und klare Handlungsschritte hinzu – Elemente, die Führungspersonen dabei unterstützen, Situationen schneller einzuordnen und das Gelernte unmittelbar anzuwenden, etwa im Umgang mit anhaltender Überlastung, Teamkonflikten oder krankheitsbedingten Ausfällen.

Erste Einblicke aus KMUs

Einzelne Module wurden bereits in KMUs getestet. Belastbare Kennzahlen liegen derzeit noch nicht vor, doch die qualitativen Rückmeldungen zeigen ein klares Muster: Führungspersonen berichten unter anderem von einem gesteigerten Bewusstsein für ihre Einflussmöglichkeiten und mehr Sicherheit im Umgang mit Konflikten.

Gesunde Führung wird dabei nicht als zusätzliche Aufgabe wahrgenommen, sondern als Bestandteil guter Führung – eine Perspektive, die im KMU aufgrund der Nähe zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden besonders gut greift.

Gesunde Führung als lernbare Kompetenz

Was sich aus den Erfahrungen der Migros Aare und den ersten Rückmeldungen aus KMUs abzeichnet, ist kein neues Führungsmodell. Es geht vielmehr

um eine Haltung und um Sicherheit im Thema Gesundheit. Gesundheit entsteht nicht durch einzelne Massnahmen, sondern durch Aufmerksamkeit, Beziehung und Handlungssicherheit.

“
Wenn gesunde Führung integraler Bestandteil des Führungsverständnisses wird, kann sie besonders direkt und nachhaltig wirken.

Gerade für KMU bietet dies eine Chance – nicht trotz, sondern wegen ihrer überschaubaren Strukturen. Wenn gesunde Führung integraler Bestandteil des Führungsverständnisses wird, kann sie besonders direkt und nachhaltig wirken. Lernen kann dabei ein wirksamer Hebel sein – nicht als Pflicht, sondern als wertvolle Unterstützung, um Führungspersonen mehr Orientierung und Handlungssicherheit im Alltag zu geben. (GFCH)

REGIONALE BGM-FOREN: DAS HABEN SIE ERREICHT

BGM-Foren unterstützen Betriebe in ihren Regionen bei der Einführung und Umsetzung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Seit einigen Jahren baut die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz diese landesweit auf und entwickelt sie laufend weiter. Eine aktuelle Evaluation zeigt: Betriebe, die Mitglied sind, setzen BGM-Massnahmen eher und systematischer um als Nichtmitglieder. Ein Blick auf Zahlen und Wirkungen.

Text: Jelena Martinelli

Dass gesunde Mitarbeitende für gesunde Unternehmen sorgen, ist unbestritten. Die Notwendigkeit, etwas dafür zu tun, auch, zumal stressbedingte Produktivitätsverluste die Schweizer Wirtschaft jährlich rund 6,5 Milliarden Franken kosten, nicht übertragbare Krankheiten wie etwa Adipositas oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen sogar mit 43 Milliarden Franken zu Buche schlagen. Der Weg von dieser Erkenntnis zur praktischen Umsetzung im Betrieb ist allerdings nicht so einfach – besonders für kleine und mittlere Unternehmen kann es eine Herausforderung sein, da sie eher selten eine eigene BGM-Abteilung unterhalten können.

Genau hier setzen die regionalen BGM-Foren an, die auf Initiative der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz (GFCH) lanciert wurden. «Die regionalen BGM-Foren sollen für alle Betriebe, insbesondere KMU, eine niederschwellige Anlaufstelle für alle Fragen rund um das betriebliche Gesundheitsmanagement sein», sagt Dennis Ammann, Projektleiter bei GFCH. Die Foren verfolgen drei Ziele: Sensibilisierung und Wissensvermittlung, Vernetzung der Betriebe untereinander sowie eine erste Orientierung bei der Umsetzung von Massnahmen. Dabei fungieren die Foren als zentrale Schaltstelle: Sie bieten Erstberatung und Triage, empfehlen passende Instrumente oder verweisen an spezialisierte Stellen wie zum Beispiel das Netzwerk von über 100 akkreditierten unabhängigen BGM-Beraterinnen und Beratern von Gesundheitsförderung Schweiz.

Von drei auf acht Foren – in sechs Jahren

2019 existierten drei BGM-Foren, Ende 2024 waren es sechs, heute sind es acht – in den Regionen Aargau, Basel, Bern-Solothurn, Ostschweiz, Romandie, Tessin, Zentralschweiz und Zürich. Damit sind praktisch alle Kantone abgedeckt; Betriebe aus Glarus und Graubünden, wo es aktuell keine BGM-Foren gibt, können

AKTIVITÄTEN UND ANGEBOTE DER BGM-FOREN

- Bereitstellen von **Informationen zu BGM** über verschiedene Kanäle wie Foren-Websites, Newsletter, LinkedIn, Medienbeiträge, Podcasts, YouTube-Kanal
- Bereitstellen von **Praxisbeispielen** zur konkreten Umsetzung von BGM-Massnahmen auf Foren-Websites
- **Erstgespräche/Standortgespräche** zum Umsetzungsstand von BGM im Betrieb
- **Kurzberatungen** von Betrieben, in deren Rahmen auch Empfehlungen gemacht werden zu Fachpersonen, Massnahmen, Tools und Veranstaltungen
- Organisation und Durchführung von **Veranstaltungen** (Weiterbildungen, Impuls-, Fokus- und Fachveranstaltungen, Austauschtreffen und Mitgliederversammlungen)
- **Vergünstigungen** für Veranstaltungen von Partnerinstitutionen: z. B. nationale BGM-Tagung, Weiterbildungen von Gesundheitsförderung Schweiz wie das E-Learning-Tool, das im Juli 2026 lanciert wird (siehe Seiten 16/17)

Angebote bestehender Foren nutzen. Dieses Wachstum spiegelt sich auch in den Mitgliederzahlen (+64 %), den LinkedIn-Followern (seit 2021 +630 % auf knapp 5000), den selbst organisierten Veranstaltungen und den individuellen Beratungen.

Was die Evaluation untersucht hat

Ob sich die finanziellen und personellen Investitionen in die regionalen BGM-Foren gelohnt haben, wollte GFCH genauer wissen. Eine externe Evaluation nahm den Zeitraum 2019 bis 2024 unter die Lupe. Per Dokumentenanalysen, Interviews und schriftlichen Befragungen in knapp 2400 Betrieben – davon rund 300 Foren-Mitglieder und rund 2100 Nichtmitglieder – sollte die Wirkung der Foren in den Betrieben untersucht werden. Das zentrale Ergebnis lässt sich in einem Satz zusammenfassen: **Betriebe, die Mitglied in einem Forum sind, setzen BGM-Massnahmen eher und systematischer um als Nicht-Mitglieder.**

Foren-Mitglieder besser für BGM aufgestellt – auch personell

Der Vergleich zwischen Mitgliederbetrieben und Nichtmitgliedern zeigt: Mitglieder verfügen häufiger über ein höheres Bewusstsein für BGM in der Geschäftsleitung, über mehr Fachwissen zu Wirkung und Umsetzung von Massnahmen sowie über grössere finanzielle und personelle Ressourcen für BGM. Ein schriftliches BGM-Konzept ist bei ihnen häufiger vorhanden. Entsprechend gehen sie das Thema systematischer an – besonders in den Bereichen BGM-Strategie, betriebliche Gesundheitsförderung und Mitarbeitendenbefragungen.

Auch personell zeigt sich ein Unterschied: 44 Prozent der Mitgliederbetriebe haben eine oder mehrere fachverantwortliche Personen für BGM, bei Nichtmitgliedern sind es 31 Prozent. Zudem inves-

tieren Mitglieder mehr Arbeitszeit in das Thema – der Median liegt bei 30 Stellenprozenten gegenüber über 20 Prozent bei Nichtmitgliedern.

«Wichtig ist allerdings: Diese Zahlen zeigen Unterschiede auf, lassen aber keine direkten Rückschlüsse darauf zu, ob diese allein auf die Arbeit der Foren zurückzuführen sind», erklärt Regina Jensen, Projektleiterin Wirkungsmanagement BGM bei GFCH. Andere Ergebnisse erlauben solche Rückschlüsse dagegen sehr wohl.

Die Foren als Brücke zu weiterführenden Angeboten

Eine zentrale Vermittlerrolle spielen die Foren beim Zugang zu den nationalen Angeboten von GFCH. Bei Mitgliederbetrieben sind diese zwei- bis dreimal bekannter und werden je nach Angebot bis zu sechsmal häufiger genutzt als bei Nichtmitgliedern. Besonders gefragt sind die nationale BGM-Tagung, das Label «Friendly Work Space» sowie die «Job-Stress-Analysis». Auch die 2024 neu lancierten KMU-Angebote «HR-Toolbox» und «Leadership-Kit» haben sich rasch etabliert.

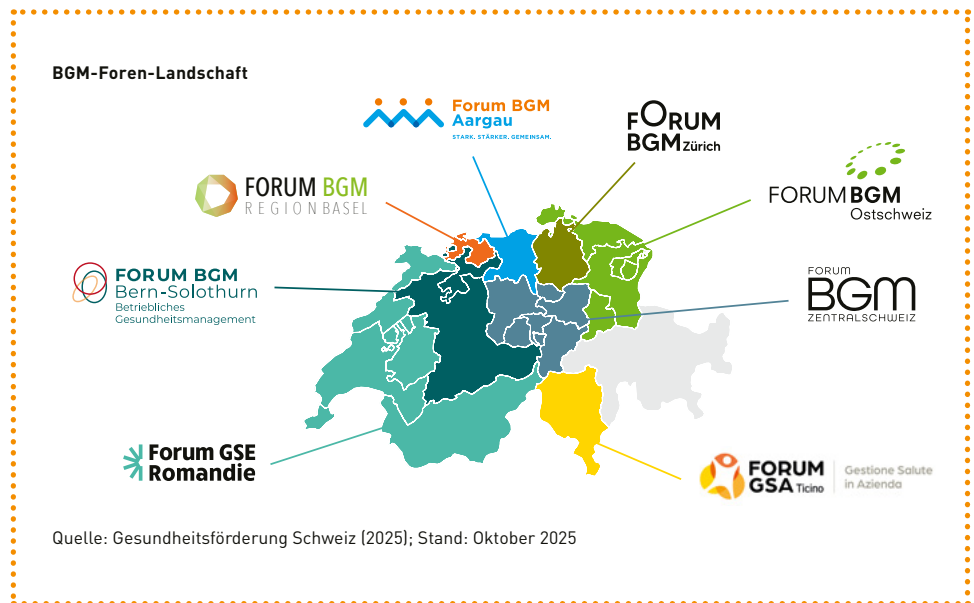
Wie wichtig die Foren als Kanal sind, zeigt die folgende Zahl: 70 Prozent der Mitglieder, die mindestens ein Angebot von GFCH nutzen, haben über ihr BGM-Forum davon erfahren.

Vom Vorsatz zur Umsetzung

Die Angebote der BGM-Foren zeigen in einer vertieften Befragung von rund 180 Mitgliederbetrieben deutliche Wirkung: 72 Prozent der befragten Mitglieder haben sich dank den Foren vorgenommen, BGM-Themen aktiv anzugehen. Bei 66 Prozent ist das Bewusstsein und die Unterstützung der Geschäftsleitung gewachsen. Rund 60 Prozent haben einzelne BGM-Massnahmen umgesetzt, etwas über 40 Prozent gehen BGM mittlerweile systematisch an. 54 Prozent engagieren sich nach eigenen Angaben wirkungsvoller für die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter.

“
Jetzt geht es darum, die Angebote der Foren bekannter zu machen.

Regina Jensen



tenden. Rund 45 Prozent gaben an, dass ihnen die Foren-Angebote den Zugang zu geeigneter Unterstützung erschlossen haben, um ein BGM aufzubauen oder weiterzuentwickeln.

Besonders häufig genutzt werden Newsletter, Websites und Veranstaltungen – die Mitglieder bewerten alle Angebote als sehr nützlich. Auch die Vernetzung funktioniert zufriedenstellend: Rund 45 Prozent der befragten Betriebe berichten, dass sie sich mit anderen Mitgliedern des Forums austauschen, 22 Prozent tun dies teilweise.

Unterschiedliche Bekanntheit und Ausbaupotenzial

Die Bekanntheit der Foren ist unterschiedlich. Je nach Region kennen zwischen 24 und 37 Prozent der Betriebe ihr regionales Forum. Genutzt werden die Angebote von 8 bis 17 Prozent der Betriebe; je bekannter ein Forum ist, desto eher werden seine Angebote genutzt. Die am längsten aktiven Foren verzeichnen erwartungsgemäss die höchste Bekanntheit und Nutzung – was darauf hindeutet, dass die jüngeren Foren noch Wachstumspotenzial haben.

«Die Evaluation zeigt, dass die regionalen BGM-Foren ihre Ziele erreichen. Sie fördern das Wissen über BGM, die Bereitschaft für BGM und auch die Umsetzung in Mitgliederbetrieben», resümiert Regina Jensen. Der nächste Schritt sei klar: «Jetzt geht es darum, die Angebote der Foren bekannter zu machen.» Empfohlen wird eine Strategie der Reichweiten-Erhöhung – mehr Betriebe sollen die Foren kennenlernen. Künftig könnten Aktivi-

täten der BGM-Foren auch gezielt darauf ausgerichtet werden, bestehende Mitgliederbetriebe beim nächsten Schritt von einzelnen BGM-Massnahmen zu einer systematischen Umsetzung zu unterstützen. Auch der Erfahrungsaustausch der Betriebe untereinander soll intensiviert werden – sodass BGM in immer mehr Unternehmen vom guten Vorsatz zur gelebten Selbstverständlichkeit wird.

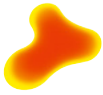
Was HR-Verantwortliche mitnehmen können

Für Unternehmen, die BGM angehen möchten, bietet sich mit den regionalen Foren ein niederschwelliger Einstiegspunkt. Gerade KMU ohne eigene BGM-Abteilung profitieren von Erstberatungen, vom Austausch mit anderen Betrieben und von Vergünstigungen.

Hintergrund dieses Artikels

Der Beitrag basiert auf den Erkenntnissen der externen Evaluation der regionalen BGM-Foren, durchgeführt von der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz (Désirée Fülleemann, Marjan Tanushaj, Leoni Brogli und Danijela Stanic).

Das vollständige Faktenblatt zur Evaluation ist in drei Sprachen verfügbar unter: www.gesundheitsfoerderung.ch/node/10208



Mut zur Selbstreflektion. Für gesündere Führung und gestärkte Mitarbeitende.

Gesunde, motivierte Mitarbeitende sind das Resultat von guter Führung. Doch wie gut und gesund führt man eigentlich selbst? Dieser Frage sind Nicholas Hännny, CEO von NIKIN, und Dr. Barbara Studer, Neurowissenschaftlerin und CEO Hirncoach, auf den Grund gegangen.



Zum Interview mit
Dr. Barbara Studer.

Bild: studertalk.ch



Zum Interview mit
Nicholas Hännny.

Bild: nikin.ch

Der Führungs-Check aus Perspektive der Wissenschaft.

Der Führungs-Check von Gesundheitsförderung Schweiz ist ein kostenloses Tool, mit dem Führungskräfte ihren Führungsstil in unter zehn Minuten auf die Probe stellen können. Dr. Barbara Studer, Dozentin an der Universität Bern und Mit-Gründerin und CEO der Hirncoach AG, hat ihn durchgeführt und war positiv überrascht: Mit 68% schnitt sie gut ab und konnte konkrete Handlungsempfehlungen mitnehmen. Ihr Aha-Moment: Mitarbeitende noch stärker frühzeitig in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, statt erst am Schluss.

«Das Wichtigste ist für mich, dass sich Mitarbeitende gesehen fühlen – und zwar als Menschen. So will ich sie einsetzen und auch fördern!»

– Dr. Barbara Studer

Aus wissenschaftlicher Sicht bestätigt Studer, wie zentral Sinnhaftigkeit, Selbst-

bestimmung und eine positive Fehlerkultur für gesunde Führung sind. Das Gehirn sei ein soziales Organ und Gemeinschaft, Vertrauen und Teilhabe sind entscheidend für Motivation und Wohlbefinden.

Der Führungs-Check und die Praxis.

Auch Nicholas Hännny, Geschäftsführer des nachhaltigen Schweizer Modelabels NIKIN, schätzt die Klarheit, die der Führungs-Check bringt. Mit 76% sieht er ein solides Resultat und ein gutes Entwicklungspotenzial. Besonders das Thema Gelassenheit hat ihn zum Nachdenken gebracht. So will er nun bewusst Ruhephasen für sich selbst und sein Team schaffen. Zudem hat er dank des Checks blinde Flecken erkannt, an denen er arbeiten kann.

«Als Führungskraft ist es wichtig, regelmässig die eigenen Stärken und Schwächen zu reflektieren.»

– Nicholas Hännny

Für Hännny gehört gesunde Führung zur Unternehmenskultur. Diese ergibt sich aus vorgelebten Werten, individueller Förderung und, ganz wichtig, einer offenen Fehlerkultur.

Barbara und Nicholas' Selbstreflektionen zeigen: An gesunder Führung kann man arbeiten. Sie beginnt mit dem Mut, bei sich selbst hinzuschauen. Und, wie steht's um Ihren Führungsstil?



Investieren Sie jetzt zehn Minuten in den kostenlosen Führungs-Check von Gesundheitsförderung Schweiz.

Auf unserer Website finden Sie ausserdem weitere kostenlose KMU-Tools, die Sie im Umgang mit Ihren Mitarbeitenden unterstützen.

friendlyworkspace.ch/fuehrungscheck