

«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 Nebensächlichkeit 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:

