

Gesunde Teams

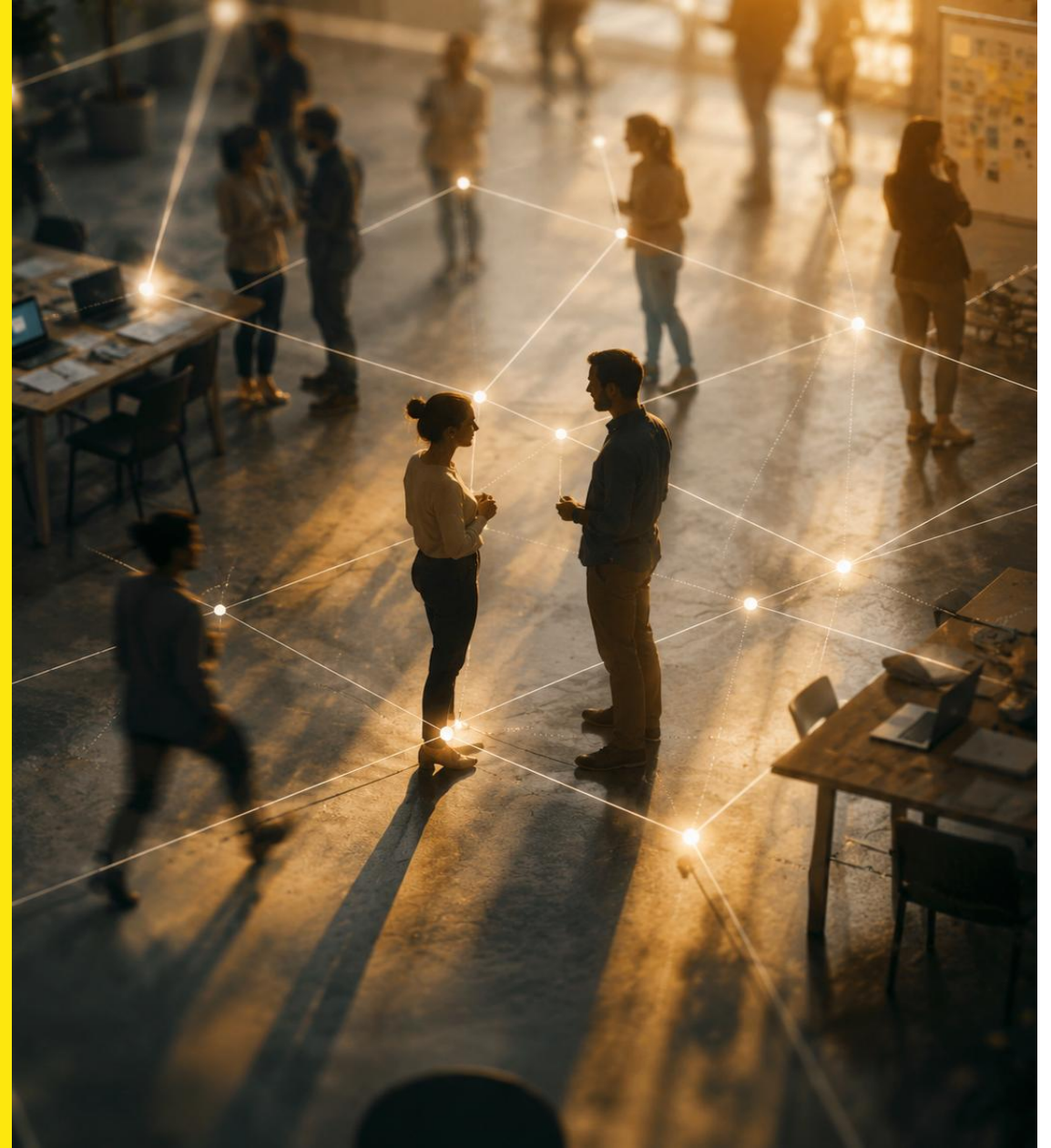
Mythen, Fakten und wirksame Hebel

Prof. Dr. Andreas Krause

Coleiter

Institut für Mentale und Organisationale Gesundheit

Bern, September 2026



Mythen

Gesundheit ist Sache des Einzelnen.

Ein gesundes Team ist ein harmonisches Team.

Psychologische Sicherheit macht Teams gesund.

Führungskraft hat es allein in der Hand.

Standardintervention in jeder Organisation gleich umsetzen.



Bedeutung von Teamarbeit

Unser Team organisiert sich selbst.

59%

Wir koordinieren unsere Arbeit selbstständig.

55%

Alle Teammitglieder werden an Entscheidungen beteiligt.

44%

FlexWork Trendstudie 2024 (Soltermann & Weichbrodt, 2025)
Zustimmung (5-7) auf siebenstufiger Skala

Unterstützung im Team

Unterstützung durch
Kolleg:innen

78%

Unterstützung durch
Führungskraft

72%

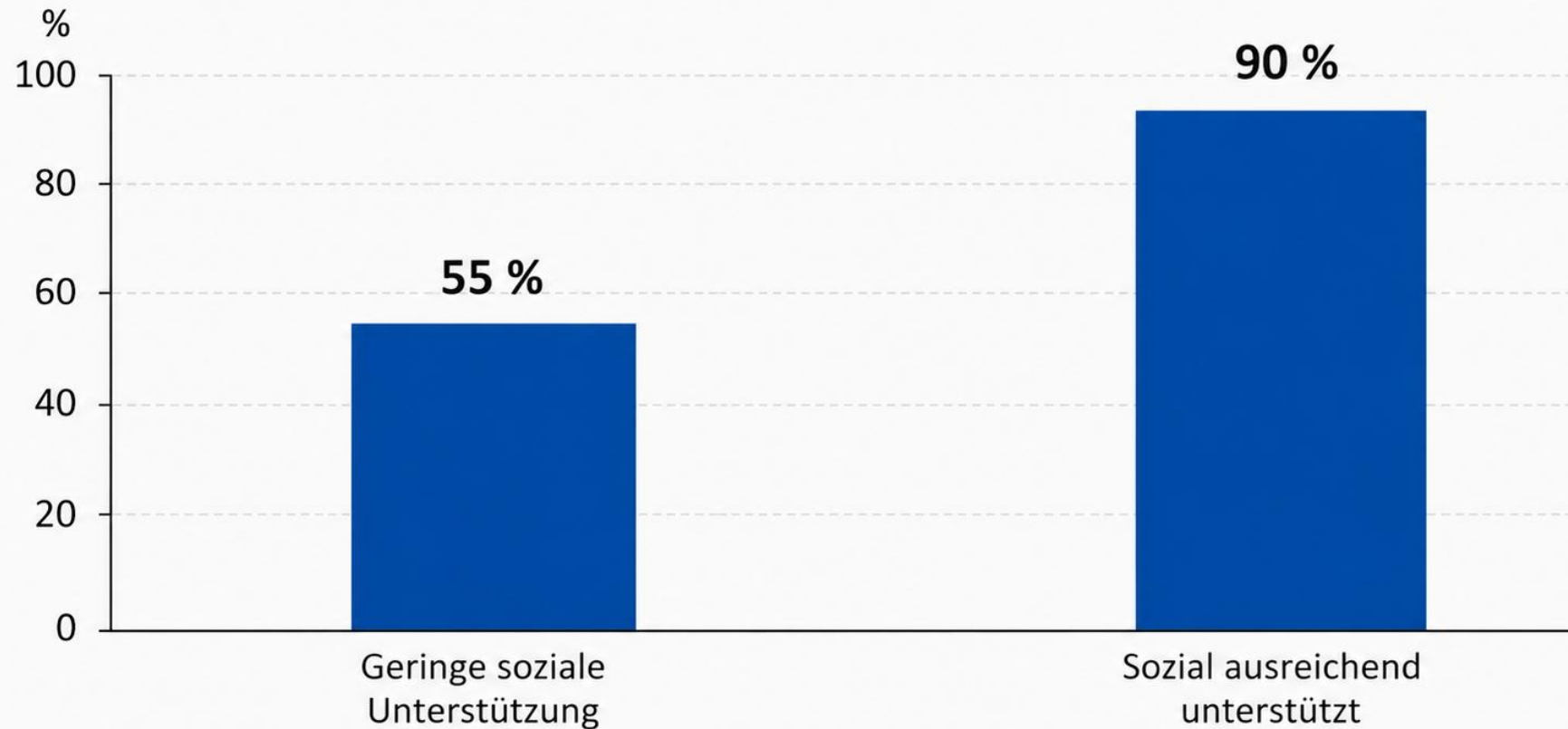
persönliche/ familiäre
Themen mit Führungskraft
ansprechbar

74%

EWCS 2024 (Eurofound, 2026), repräsentativ CH
Zustimmung (4-5) auf fünfstufiger Skala

Höhere Arbeitszufriedenheit

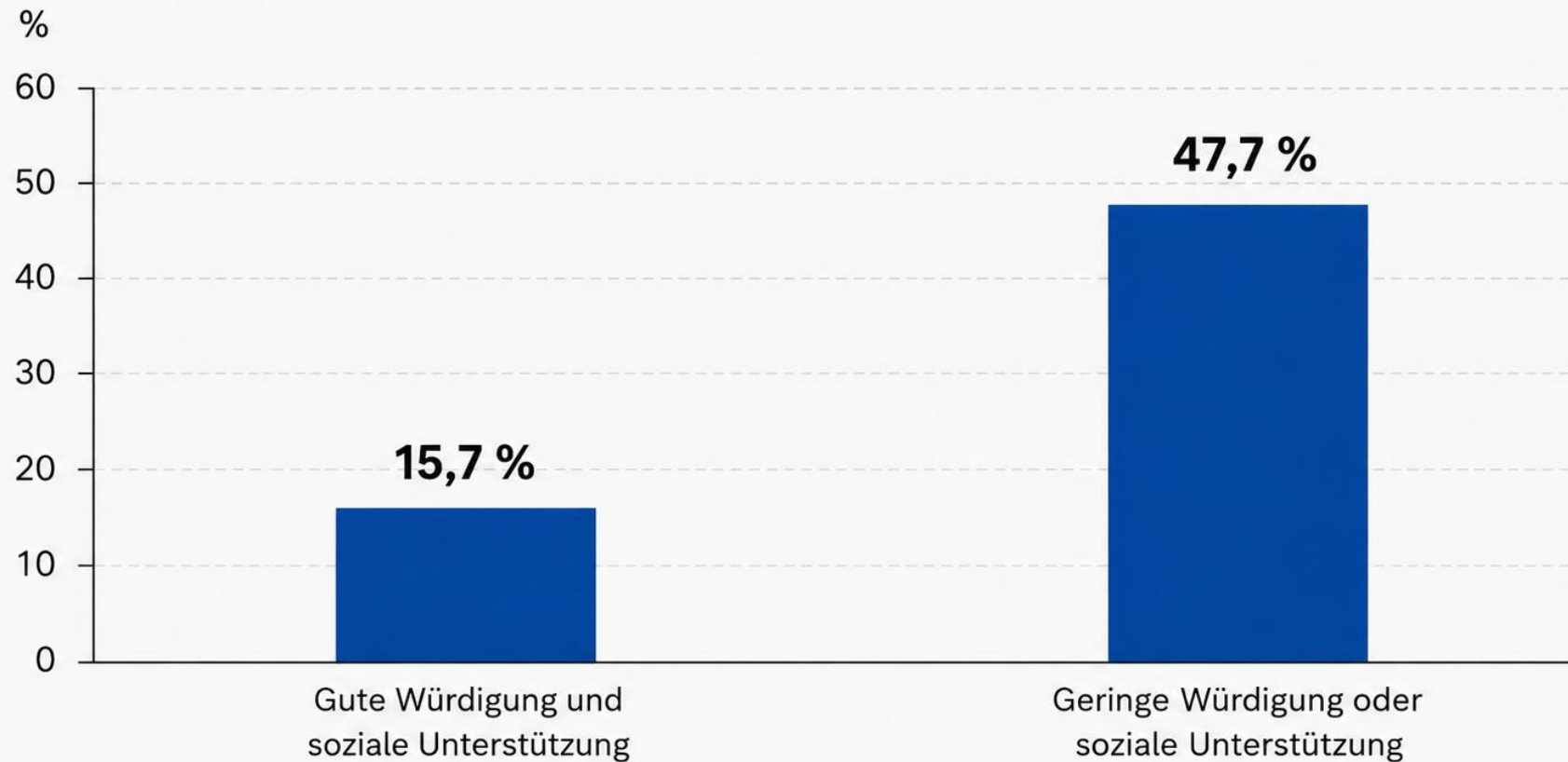
Anteil der Erwerbstätigen, die mit ihrer Arbeit zufrieden sind (%)



SGB 2022 (BfS, 2023)

Weniger emotionale Erschöpfung

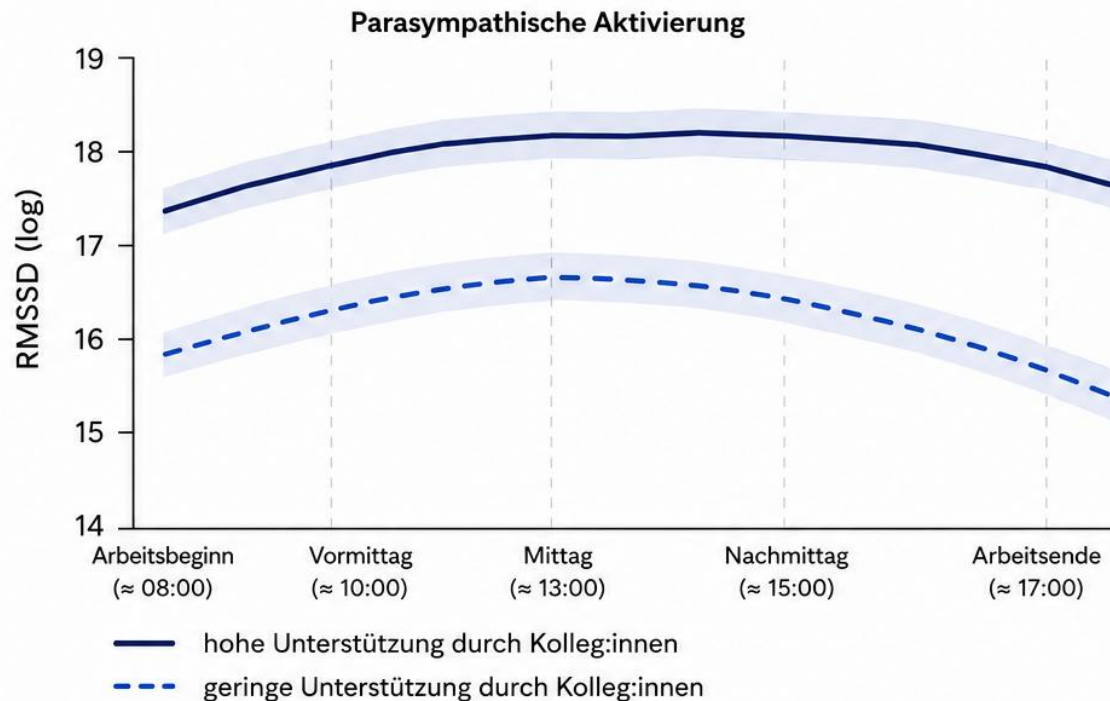
Anteil der Erwerbstätigen mit häufiger emotionaler Erschöpfung (%)



SGB 2022 (BfS, 2023)

Unser Körper reagiert auf das soziale Miteinander

Verlauf der Herzratenvariabilität (HRV) während eines Arbeitstags
Tagebuchstudie über 5 Arbeitstage (N = 115)



Hinweis: Höhere RMSSD-Werte stehen für eine stärkere parasympathische Aktivität und damit für geringere physiologische Aktivierung.



Mehr Unterstützung

geht mit einer
**höheren und
stabileren**
parasympathischen
Aktivierung
über den Arbeitstag
einher.

Baethge et al. (2020)



Druck und Unsicherheit

Zu viele Dinge gleichzeitig bedenken
(SGB 2022)

49%

Hohes Arbeitstempo
($\geq \frac{3}{4}$ der Arbeitszeit; SGB 2022)

45%

Einfluss auf die Arbeitsmenge
(Barometer Gute Arbeit 2024)

40%

Erwartung unerwünschter
Veränderungen bei der Arbeit
(EWCS 2024)

25%

Mehr Stressoren als Ressourcen bei
der Arbeit (JSI 2022)

28%

Druck / Unsicherheit verändern soziale Eigendynamik

Quelle		soziale Eigendynamik
knappe Personalbemessung	→	Schlechtes Gewissen bei Erkrankung
hohe individuelle Zielvorgaben	→	interessierte Selbstgefährdung (z.B. ständige Erreichbarkeit, Verzicht auf Freizeit)
Ergebnisverantwortung bei schwierigen Rahmenbedingungen	→	gemeinsames Jammern
Reorganisation mit Arbeitsplatzunsicherheit	→	Teammitglieder sind Konkurrenz

Wenn Arbeit schwierig wird, wird sie sozial



ZU VIEL ARBEIT

Was lassen wir liegen?

Priorisieren wir gemeinsam –
oder jeder für sich?



PSYCHISCHE PROBLEME

Wie gehen wir damit um?

Sprechen wir es an – und wie
unterstützen wir einander?



KONFLIKT

Sprechen wir ihn an?

Können wir offen reden –
oder schweigen wir?



AUSFALL / VERÄNDERUNG

Wie organisieren wir uns neu?

Verteilen wir fair – und was
geben wir dafür auf?

Gemeinsam priorisieren wirkt, wenn es eng wird.

VIEL ZEITDRUCK



Erschöpfung (1 = niedrig, 5 = hoch)

3.21

wenig gemeinsames
Priorisieren



– 0.55 Punkte
weniger Erschöpfung

2.66

viel gemeinsames
Priorisieren



Wenig Zeitdruck: **2.30** kein Unterschied

Schwendener et al. (2017)

Gemeinsam Anforderungen klären wirkt – besonders unter Zeitdruck.



Wenig Zeitdruck: **2.30** • kein Unterschied

Schwendener et al. (2017)



Intervention zur Stärkung der Teamresilienz



Hinweis: Change-Change-Korrelationen; keine kausalen Interventionseffekte.
Waldner & Baumgartner, 2026

→ Workshop Nr. 5, Panorama 6, 6. OG

Das soziale Miteinander lässt sich verändern

MIGROS AARE

Schulungsoffensive «Gesunde Führung»

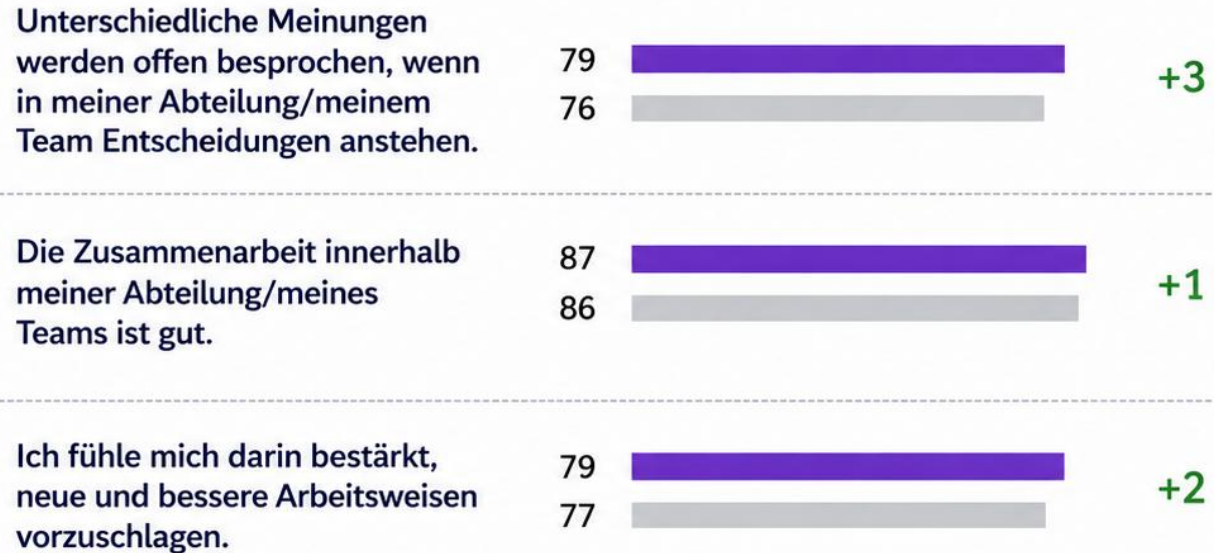
1'800 Führungspersonen
1 Jahr • 96 % Abschlussquote

Gesunde Arbeitsbedingungen
Psychologische Sicherheit
Konfliktmanagement
Schwierige Gespräche
Übungen im eigenen Team



MITARBEITENDENBEFRAGUNG 2024 vs. 2022

Zustimmung in % ■ 2024 ■ 2022 ■ Veränderung (in Prozentpunkten)



→ Vertiefung im anschliessenden Symposium
Sub-Plenum 1, Arena, 5. OG

Riesen et al., 2025

YOU CAN
DO IT

Mythen

Gesundheit ist Sache des Einzelnen.

Ein gesundes Team ist ein harmonisches Team.

Psychologische Sicherheit macht Teams gesund.

Führungskraft hat es allein in der Hand.

Standardintervention in jeder Organisation gleich umsetzen.

Gesunde Teams...

Gesundheit ist Sache des Einzelnen.

Ein gesundes Team ist ein harmonisches Team.

Psychologische Sicherheit macht Teams gesund.

Führungskraft hat es allein in der Hand.

Standardintervention in jeder Organisation gleich umsetzen.

Gesunde Teams...

... entstehen im Miteinander.

Ein gesundes Team ist ein harmonisches Team.

Psychologische Sicherheit macht Teams gesund.

Führungskraft hat es allein in der Hand.

Standardintervention in jeder Organisation gleich umsetzen.

Gesunde Teams...

... entstehen im Miteinander.

... zeigen sich gerade darin, wie sie mit Druck, Konflikten, Problemen und Erkrankungen umgehen.

Psychologische Sicherheit macht Teams gesund.

Führungskraft hat es allein in der Hand.

Standardintervention in jeder Organisation gleich umsetzen.

Gesunde Teams...

... entstehen im Miteinander.

... zeigen sich gerade darin, wie sie mit Druck, Konflikten, Problemen und Erkrankungen umgehen.

... sprechen nicht nur an, es passiert etwas danach.

Führungskraft hat es allein in der Hand.

Standardintervention in jeder Organisation gleich umsetzen.

Gesunde Teams...

... entstehen im Miteinander.

... zeigen sich gerade darin, wie sie mit Druck, Konflikten, Problemen und Erkrankungen umgehen.

... sprechen nicht nur an, es passiert etwas danach.

... verteilen Verantwortung und erhalten organisationalen Spielraum.

Standardintervention in jeder Organisation gleich umsetzen.

Gesunde Teams...

... entstehen im Miteinander.

... zeigen sich gerade darin, wie sie mit Druck, Konflikten, Problemen und Erkrankungen umgehen.

... sprechen nicht nur an, es passiert etwas danach.

... verteilen Verantwortung und erhalten organisationalen Spielraum.

... entstehen, wenn Intervention in Organisation sozial orchestriert wird.



**Gemeinsam mit Druck umgehen,
damit einzelne Teammitglieder
nicht überfordert sind / krank werden.**



**“Na toll, in eurem Institut
hat also keiner Druck.”**



**Ganz im Gegenteil:
Alle haben Druck.
Gemeinsam regulieren.**

- Baumgartner, M., Waldner, L., & Krause, A. (2025). Teamresilienz im Berufsalltag stärken: Ein praxiserprobter Prozess. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 4, 30–37.
- Baethge, A., Vahle-Hinz, T., & Rigotti, T. (2020). Coworker support and its relationship to allostasis during a workday: A diary study on trajectories of heart rate variability during work. *Journal of Applied Psychology*, 105(5), 506–526.
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2023). *Schweizerische Gesundheitsbefragung 2022: Übersicht*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2024). *Schweizerische Gesundheitsbefragung: Arbeitsbedingungen und Gesundheitszustand, 2012–2022*. Neuchâtel: BFS.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Eurofound. (2026). *European Working Conditions Survey 2024 (EWCS 2024)*. Daten für die Schweiz (Dashboard: <https://www.eurofound.europa.eu/default/surveys-and-data/surveys/european-working-conditions-survey/ewcs-2024>).
- Frenzel, S. B., Junker, N. M., Häusser, J. A., Erkens, V. A., & van Dick, R. (2023). Team identification relates to lower burnout—Emotional and instrumental support as two different social cure mechanisms. *British Journal of Social Psychology*, 62(2), 673–691.
- Galliker, S., Igic, I., Elfering, A., Semmer, N. K., Brunner, B. & Thommen, C. (2022). *Job-Stress-Index 2022: Monitoring von Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., & Layton, J. B. (2010). Social relationships and mortality risk: A meta-analytic review. *PLOS Medicine*, 7(7), e1000316.
- Krause, A., Brogli, L., Tanushaj, M., Baumgartner, M., Kaufmann, M., & Soltermann, A. (2026). *Neue Formen der Zusammenarbeit gesund gestalten: Empfehlungen für KMU* (Faktenblatt Nr. 130). Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Krause, A., Kaufmann, M., Tanushaj, M., Brogli, L., & Baumgartner, M. (2026). Chancen und Risiken neuer Formen der Zusammenarbeit für die psychische Gesundheit: Ein Scoping Review. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 57(1), 133–154..
- Riesen, A., Blumer, D., & Krause, A. (2025). Gesunde Führung – ein Praxisbeispiel der Migros Aare. *personalSCHWEIZ*, 2, 47–49.
- Schwendener, S., Berset, M., & Krause, A. (2017). Strategien von Teams im Umgang mit Zeitdruck. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 61(2), 81–92.
- Soltermann, A., & Weichbrodt, J. (2025). *FlexWork Trendstudie. New Work und mobiles Arbeiten in der Schweiz 2024*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://doi.org/10.26041/fhnw-11786>
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Schuh, S. C., Jetten, J., & van Dick, R. (2017). A meta-analytic review of social identification and health in organizational contexts. *Personality and Social Psychology Review*, 21(4), 305–335.
- Travail.Suisse & Berner Fachhochschule (2024). *Barometer Gute Arbeit 2024*. Schlussbericht. Bern: Travail.Suisse.
- Waldner, L., & Baumgartner, M. (2026, June 15). *Strengthening team resilience. A longitudinal evaluation of a multi-component team intervention*. 17th Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology, Helsinki, Finland..