



Gesunde Teams auch ohne klassische Hierarchien

Martina Novo | Swisscom Group Security
BGM-Tagung · 15. September 2026 · Kursaal Bern

C1 Public



Vom BGM zur Swisscom Security und AI Transformation

BGM



Aufbau eines systematischen BGM



Synergien mit betr. Sozialarbeit / Case Management



FWS: Erst- & Rezertifizierung

Unit Lead Group Security



rund 70 Security-Spezialist:innen



BGM-Praktikerin mit «fragile Workforce»



AI Workforce Transformation / Productivity

Was brauchen Menschen und Teams, um unter hoher Komplexität gesund und leistungsfähig zu bleiben?



Agenda

Heute erarbeiten wir gemeinsam:

1. **Warum dieser Weg?** Ausgangslage & Fragile Workforce
2. **Was heisst agil?** Methoden, Prinzipien & Werte
3. **Was sagt die Forschung?** Gesundheit & High Performance
4. **Wie machen wir es konkret?** Rollen & Performance Dialogue
5. **Wo liegen die Grenzen?** Spannungsfelder & BGM-Antworten



Agilität war für uns keine Ideologie

Sie war eine organisatorische Antwort auf konkrete Herausforderungen.

KNAPP

**Security-
Spezialist:innen**

FLACH

**wenige
klassische
Karrierepfade**

NAH

**Entscheide beim
Fachwissen**

ATTRAKTIV

**Wachstum über
Rollen**

FOKUS

**Fach-Leads
wieder fachlich**

Rollen statt nur Hierarchiestufen.



Fragile Workforce

Komplexität	steigt
--------------------	--------

Fachkräftemangel	bleibt
-------------------------	--------

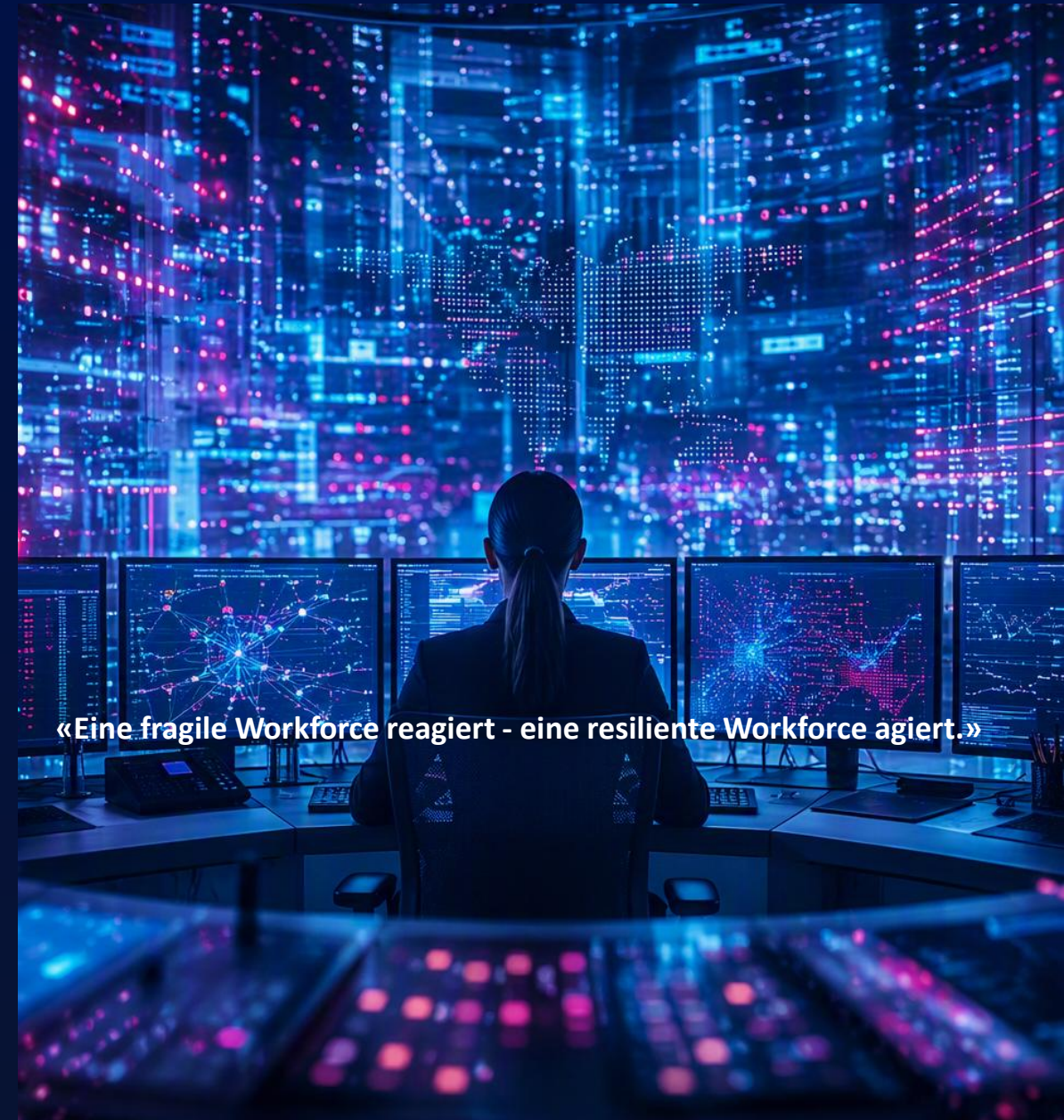
AI	verändert Arbeit
-----------	------------------

Cognitive Overload	nimmt zu
---------------------------	----------

Selbstmanagement	Wird wichtiger
-------------------------	----------------

Die Fähigkeit zu fokussieren, zu lernen und gute Entscheidungen zu treffen wird zum kritischen Erfolgsfaktor.

Resiliente Teams treffen bessere Entscheidungen.





Agilität ist mehr als Methoden:

Agilität bedeutet:

- mehr Selbstmanagement
- Lernen in kurzen Zyklen
- verteilte Führung
- mehr Eigenverantwortung
- Entscheide nahe am Wissen
- Höhere Transparenz
- Mehr Feedback

Nicht gemeint:

- Keine Führung
- Kein Plan / Chaos
- Keine Leistungskultur
- Keine Verantwortung
- Jeder macht, was er/sie will

Agilität verteilt Führung und Verantwortung. Sie schafft sie nicht ab.

Was macht Methoden wirksam?

METHODEN

Scrum · Retros · OKRs · Stand-ups

PRINZIPIEN

WERTE

Gemeinsame Frage

Welche Prinzipien und Werte braucht es, damit diese Methoden funktionieren und Teams gleichzeitig gesund und leistungsfähig bleiben?

Wir sammeln gemeinsam und ordnen direkt ein.



Gesundheit und High Performance: dieselben Fundamente

Welche Faktoren werden bei mehr Selbstmanagement entscheidend?

PROJECT ARISTOTLE

- Psychologische Sicherheit
- Verlässlichkeit
- Struktur & Klarheit
- Sinn
- Wirkung

LENCIONI

- Vertrauen
- konstruktiver Konflikt
- Commitment
- Accountability
- Resultate

BGM-BEITRAG

- Ressourcen aufbauen
- Belastungen sichtbar machen
- Feedback & Lernen
- Resilienz
- gesunde Leistung

Psychologische Sicherheit ist keine Wohlfühlmassnahme. Sie ist ein Leistungsfaktor.



Führung bleibt. Sie wird verteilt.

UNIT LEAD

People & System

Rahmenbedingungen

Entwicklung & Fairness

formale Verantwortung

BUSINESS OWNER

Fachlichkeit

fachliche Richtung

Prioritäten

Expertise nahe am Thema

SCRUM MASTER

Team & Prozess

Zusammenarbeit

Transparenz

Reflexion & Verbesserung

«Als Unit Lead bin ich nicht die Fachexpertin. Das schützt vor inhaltlichem Mikromanagement.»



Leistung fair organisieren



Ziel: mehrere Perspektiven + transparente Kalibrierung = faire, nachvollziehbare Entscheidungen



Wo liegen die Grenzen?

Spannungsfeld	Chance	Risiko	Einordnung
Viel Autonomie	kann motivieren	kann ohne Selbstmanagement überfordern	Forschung + Erfahrung
Verteilte Rollen	bringen Nähe zur Arbeit	können Verantwortung diffundieren lassen	Forschung + Erfahrung
Offenes Feedback	ermöglicht Lernen	kann ohne Rahmen verletzen	Forschung + Erfahrung
Doppelrollen	nutzen Teamnähe	erzeugen innere Loyalitätskonflikte	Praxiserfahrung
Führung auf Distanz	verhindert Mikromanagement	braucht rechtzeitige Eskalation	Praxiserfahrung
Führungserwartungen	sind unterschiedlich	mehr Guidance kann nötig sein	Forschung vorsichtig + Erfahrung



BGM macht das Unsichtbare gestaltbar

Leadership Essentials



Orientierung & Führung auf Augenhöhe

Psychologische Sicherheit



Feedback, Fehler, Hilfe, Lernen

(Fr)Agile Pioneers



Resilienz & emotionale Kompetenz

Persönlichkeitsarbeit



Unterschiede verstehen und nutzen

Performance Dialogue



Fairness, Entwicklung & Leistung

Nicht Wohlfühlprogramm. Infrastruktur für gesunde Leistung.



FAZIT

Das Framework ist nicht die Antwort. Die Gestaltung ist es.

Vertrauen

Respekt

Klarheit

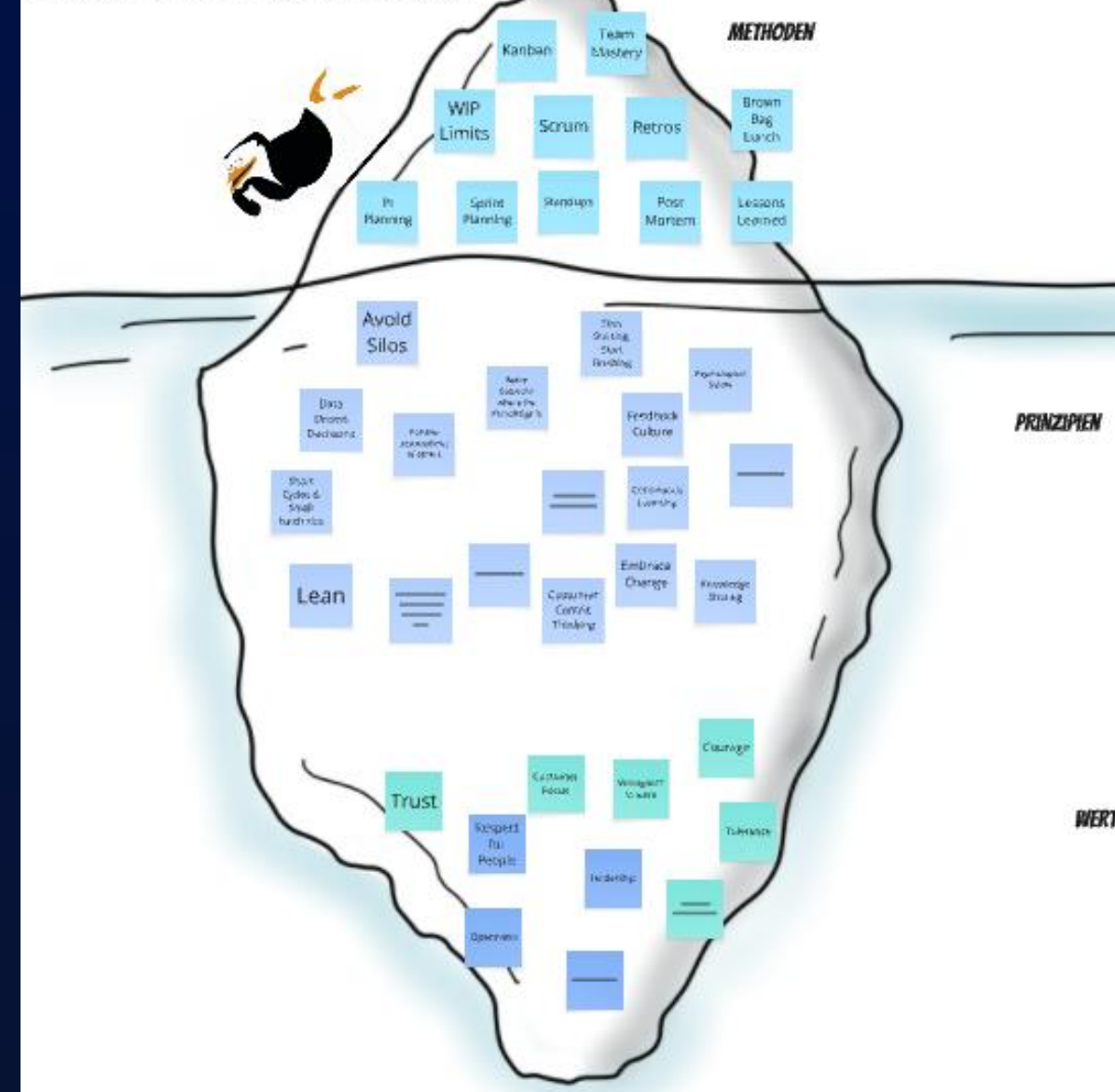
Feedback

psychologische Sicherheit

Verantwortung

Gesund führen. Klar leisten. Gemeinsam lernen.

AGILER EISBERG





Wissenschaftliche Grundlagen & Inspiration

Projekt / Person	Kurzbeschreibung	Link / Quelle
Project Aristotle · Google	Fünf Dynamiken effektiver Teams, u. a. psychologische Sicherheit, Verlässlichkeit und Klarheit	rework.withgoogle.com
Amy Edmondson	Psychologische Sicherheit und Lernen in Teams	hbs.edu / fearlessorganization.com
Timothy R. Clark	Vier Stufen psychologischer Sicherheit; Abgrenzung von «Niceness»	leaderfactor.com
Patrick Lencioni	Vertrauen → Konflikt → Commitment → Accountability → Resultate	tablegroup.com
BFH / ZHAW	Schweizer Forschungsprojekt zu psychologischer Sicherheit	psych-safety.org
Agile Manifesto	Werte agiler Softwareentwicklung	agilemanifesto.org
McKinsey · Agile Organisations	Fünf Merkmale agiler Organisationen	mckinsey.com
Hofstede	Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung als Kulturdimensionen	theculturefactor.com
Fragile Workforce · Beyer/Novo	Cognitive Overload, Alert Fatigue, resiliente Security-Teams	interner Beitrag
Performance Dialogue · GSE	Teambasierte Beurteilung, Peer-Feedback und Kalibrierung	interner Prozess