

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, unausgeglichene 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 Ausfühungs- 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 unausgeglichene 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:**

