

# **Bestandsaufnahme zu den Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf die Gesundheit – Literaturrecherche mit dem Schwerpunkt «Neue Zusammenarbeitsformen» (Teilprojekt 3)**

**Schlussbericht zuhanden des Bundesamts für Gesundheit (BAG) und der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz (GFCH)**



Institut für Mentale und Organisationale Gesundheit FHNW

Olten, den 27. März 2025

## **Autoren und Autorinnen**

Andreas Krause, Prof. Dr., Projektleitung (FHNW)

Michaela Kaufmann, MA, Wissenschaftliche Mitarbeiterin (FHNW)

Marjan Tanushaj, MA, Wissenschaftlicher Mitarbeiter (FHNW)

Leoni Brogli, Praktikantin (FHNW)

Marcel Baumgartner, Wissenschaftlicher Mitarbeiter (FHNW)

Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)

Hochschule für Angewandte Psychologie / Institut für Mentale und Organisationale Gesundheit

Riggenbachstrasse 16

CH-4600 Olten

Tel +41 62 957 23 29

[www.fhnw.ch/aps](http://www.fhnw.ch/aps)

## **Auftraggebende**

Bundesamt für Gesundheit (BAG)

Nadine Orillard, Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz

Noémi Swoboda, Leiterin Betrieb & Entwicklung Betriebliches Gesundheitsmanagement

## **Zitiervorschlag**

Krause, Andreas; Kaufmann, Michaela; Tanushaj, Marjan; Brogli, Leoni; Baumgartner, Marcel (2025). Bestandsaufnahme zu den Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf die Gesundheit – Literaturrecherche mit dem Schwerpunkt «Neue Zusammenarbeitsformen» (Teilprojekt 3). Schlussbericht zuhanden des Bundesamts für Gesundheit (BAG) und der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz (GFCH). Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Olten

## **Projektdauer**

15.09.2024 – 31.03.2025

## **Projektreferenz**

Projektnummer: 14200684

## Abstract (DE)

Der Bericht analysiert auf Basis einer systematischen Literaturrecherche die Verbreitung neuer Zusammenarbeitsformen in der Schweiz, ihre Zusammenhänge mit psychischer Gesundheit sowie damit zusammenhängende Chancen und Risiken.

Neue Zusammenarbeitsformen zeichnen sich durch drei Kernmerkmale aus:

- (1) **Veränderte Organisationsstrukturen**, die mehr Beteiligung, Mitgestaltung und demokratische Mitwirkung ermöglichen. Sie gehen mit dem Abbau traditioneller Hierarchieebenen einher.
- (2) **Veränderte Führungsstrukturen und -stile**, die die Selbstorganisation von Teams fördern. Führungsaufgaben werden auch von Mitarbeitenden übernommen, die keine hierarchisch legitimierte Führungsfunktion innehaben.
- (3) **Neue Praktiken der Teamarbeit**, in denen sich Teammitglieder selbst organisieren und aktiv an Entscheidungen mitwirken.

**Verbreitung neuer Zusammenarbeitsformen:** Kanban ist die am weitesten verbreitete Form und wird von jeder zehnten erwerbstätigen Person in der Schweiz genutzt. Scrum folgt mit 8%, SAFe mit 4% und Scrum of Scrums 2%. Holacracy - als besonders weitreichende Form neuer Zusammenarbeit in Organisationen - betrifft etwa 2% der Erwerbsbevölkerung. Gemäss Soltermann und Weichbrodt (2025) setzen insgesamt rund 30% der Schweizer Erwerbsbevölkerung mindestens eine Form neuer Zusammenarbeit um. Das ist ein beachtlicher Anteil und ein langsamer Anstieg ist erwartbar. Dennoch bleibt festzuhalten, dass neue Zusammenarbeitsformen bislang von einer Minderheit im Arbeitsalltag tatsächlich gelebt werden.

**Zusammenhänge zwischen neuen Zusammenarbeitsformen und psychischer Gesundheit:** Empirische Untersuchungen deuten darauf hin, dass neue Zusammenarbeitsformen mehr Chancen als Risiken für die psychische Gesundheit bieten. Besonders agile Methoden entfalten stärkere gesundheitsförderliche Wirkungen, je häufiger und konsequenter sie angewendet werden. Selbst innerhalb traditioneller Hierarchien zeigen Studien überwiegend positive Zusammenhänge zwischen der Umsetzung neuer Kooperationsformen und der Gesundheit der Mitarbeitenden. Agile Methoden werden mit weniger Stress und Erschöpfung sowie mit mehr Wohlbefinden, Engagement, erlebter Sinnhaftigkeit, beruflicher Selbstwirksamkeit, sozialer Unterstützung, Teamkohäsion, Autonomie, höherer Teamleistung, Innovationsverhalten und Empowerment in Verbindung gebracht. Allerdings zeigen die Studien auch: Wenn neue Zusammenarbeitsformen nicht nachhaltig eingeführt und begleitet werden, können Risiken entstehen – etwa durch Arbeitsintensivierung, Zuwachs an Aufgaben, kontinuierlichen Arbeitsdruck, dauerhafte Erreichbarkeit, Ressourcenmangel oder Rollenkonflikte.

**Handlungsempfehlungen:** Für betriebliche Akteure ist eine sorgfältige Einführung und kontinuierliche Begleitung neuer Zusammenarbeitsformen entscheidend. Zunächst sollte geprüft werden, ob und in welchen Bereichen solche Formen überhaupt geeignet sind. Anschliessend gilt es, die Mitarbeitenden gezielt vorzubereiten etwa durch Trainings, transparente Kommunikation von Verantwortlichkeiten und Prioritäten, ausreichend Zeit sowie die Förderung des sozialen Miteinanders. Angesichts bestehender Forschungslücken und dem Mangel methodisch anspruchsvoller Studien wird empfohlen, künftige Forschung anspruchsvoller zu gestalten. Hierbei sollten Ambivalenzen bei der Einführung, hybride Umsetzungsformen (neue Zusammenarbeitsformen innerhalb traditioneller Hierarchien) und digitale Arbeitsprozesse berücksichtigt werden. Für überbetriebliche Akteure wie Sozialpartner und Behörden wurden relevante Ansatzpunkte identifiziert. Da neue Zusammenarbeitsformen die Arbeitswelt grundlegend verändern, können überbetriebliche Akteure dazu beitragen, gesunde Rahmenbedingungen zu schaffen, innovative Pilotprojekte zu fördern und Forschungsinitiativen zu unterstützen.

## Abstract (FR)

Le rapport analyse, sur la base d'une recherche systématique de littérature, la diffusion de nouvelles formes de collaboration en Suisse, leurs liens avec la santé mentale ainsi que les chances et les risques qui y sont liés.

Les nouvelles formes de collaboration se distinguent par trois caractéristiques principales :

(1) **Des structures organisationnelles modifiées** qui permettent une plus grande participation, une plus grande implication et une plus grande démocratie. Elles vont de pair avec la suppression des niveaux hiérarchiques traditionnels.

(2) **Des structures et des styles de direction modifiées**, qui favorisent l'auto-organisation des équipes. Les tâches de direction sont également assumées par des collaborateurs qui n'ont pas de fonction de direction légitimée par la hiérarchie.

(3) **Nouvelles pratiques de travail en équipe**, dans lesquelles les membres de l'équipe s'organisent eux-mêmes et participent activement aux décisions.

**Diffusion de nouvelles formes de collaboration** : Kanban est la forme la plus répandue et est utilisée par une personne active sur dix en Suisse. Scrum suit avec 8%, SAFe avec 4% et Scrum of Scrums 2%. L'holocratie - en tant que forme particulièrement étendue de nouvelle collaboration dans les organisations - concerne environ 2% de la population active. Selon Soltermann et Weichbrodt (2025), environ 30% de la population active suisse met en œuvre au moins une forme de nouvelle collaboration. C'est une proportion considérable et une lente augmentation est à prévoir. Il n'en reste pas moins que jusqu'à présent, les nouvelles formes de collaboration ne sont réellement vécues au quotidien que par une minorité.

**Liens entre les nouvelles formes de collaboration et la santé mentale** : Des études empiriques indiquent que les nouvelles formes de collaboration offrent plus de chances que de risques pour la santé mentale. Les méthodes agiles, en particulier, ont des effets bénéfiques sur la santé d'autant plus importants qu'elles sont appliquées de manière fréquente et cohérente. Même au sein des hiérarchies traditionnelles, des études montrent des liens majoritairement positifs entre la mise en œuvre de nouvelles formes de coopération et la santé des collaborateurs. Les méthodes agiles sont associées à une réduction du stress et de l'épuisement ainsi qu'à une augmentation du bien-être, de l'engagement, du sens vécu, de l'auto-efficacité professionnelle, du soutien social, de la cohésion d'équipe, de l'autonomie, de la performance d'équipe, du comportement innovant et de l'empowerment. Toutefois, les études montrent également que si les nouvelles formes de collaboration ne sont pas introduites et accompagnées de manière durable, des risques peuvent apparaître - par exemple en raison de l'intensification du travail, d'une surcharge des tâches, de la pression constante du travail, de l'accessibilité permanente, du manque de ressources ou des conflits de rôles.

**Recommandations d'action** : Pour les acteurs de l'entreprise, une introduction soignée et un accompagnement continu des nouvelles formes de collaboration sont décisifs. Il convient tout d'abord de vérifier si de telles formes sont appropriées et dans quels domaines. Ensuite, il convient de préparer les collaborateurs de manière ciblée, par exemple par des formations, une communication transparente des responsabilités et des priorités, suffisamment de temps et la promotion des relations sociales. Compte tenu des lacunes existantes en matière de recherche et du manque d'études exigeantes sur le plan méthodologique, il est recommandé de rendre la recherche future plus exigeante. Les ambivalences lors de l'introduction, les formes hybrides de mise en œuvre (nouvelles formes de collaboration au sein des hiérarchies traditionnelles) et les processus de travail numériques devraient être pris en compte. Des points de départ pertinents ont été identifiés pour les acteurs interentreprises tels que les partenaires sociaux et les autorités. Étant donné que les nouvelles formes de collaboration modifient fondamentalement le monde du travail, les acteurs interentreprises peuvent contribuer à créer des conditions-cadres saines, à promouvoir des projets pilotes innovants et à soutenir les initiatives de recherche.

## Abstract (IT)

Sulla base di un'analisi sistematica della letteratura, il rapporto analizza la diffusione di nuove forme di collaborazione in Svizzera, i loro legami con la salute mentale e le opportunità e i rischi associati.

Le nuove forme di collaborazione sono caratterizzate da tre caratteristiche fondamentali:

- (1) **Strutture organizzative modificate** che consentono una maggiore partecipazione, co-progettazione e coinvolgimento democratico. Queste vanno di pari passo con lo smantellamento dei livelli gerarchici tradizionali.
- (2) **Strutture e stili di gestione modificati** che promuovono l'auto-organizzazione dei team. I compiti di leadership sono assunti anche da dipendenti che non hanno una funzione di leadership gerarchicamente legittimata.
- (3) **Nuove pratiche di lavoro di gruppo** in cui i membri del team si organizzano e partecipano attivamente al processo decisionale.

**Diffusione di nuove forme di collaborazione:** Kanban è la forma più diffusa ed è utilizzata da un lavoratore su dieci in Svizzera. Seguono Scrum con l'8%, SAFe con il 4% e Scrum of Scrum con il 2%. Holacracy - una forma particolarmente estesa di nuova collaborazione nelle organizzazioni - riguarda circa il 2% della popolazione lavorativa. Secondo Soltermann e Weichbrodt (2025), circa il 30% della forza lavoro svizzera attua almeno una forma di nuova collaborazione. Si tratta di una percentuale considerevole ed è prevedibile un lento aumento. Tuttavia, va notato che le nuove forme di collaborazione sono state finora praticate solo da una minoranza nella vita lavorativa quotidiana.

**Legami tra nuove forme di collaborazione e salute mentale:** gli studi empirici indicano che le nuove forme di collaborazione offrono più opportunità che rischi per la salute mentale. In particolare, i metodi agili hanno effetti tanto più positivi sulla salute quanto più sono utilizzati con frequenza e costanza. Anche all'interno delle gerarchie tradizionali, gli studi mostrano correlazioni prevalentemente positive tra l'implementazione di nuove forme di cooperazione e la salute dei dipendenti. I metodi agili sono associati a una riduzione dello stress e dell'esaurimento, oltre che a un maggiore benessere, impegno, senso dello scopo, autoefficacia professionale, sostegno sociale, coesione del team, autonomia, maggiori prestazioni del team, comportamenti innovativi e responsabilizzazione. Tuttavia, gli studi dimostrano anche che se le nuove forme di collaborazione non vengono introdotte e sostenute a lungo termine, possono insorgere dei rischi, ad esempio a causa dell'intensificazione del lavoro, dell'aumento dei compiti, della continua pressione lavorativa, della reperibilità permanente, della mancanza di risorse o dei conflitti di ruolo.

**Raccomandazioni per l'azione:** l'introduzione attenta e il monitoraggio continuo delle nuove forme di collaborazione è fondamentale per gli stakeholder aziendali. In primo luogo, occorre verificare se e in quali settori tali forme siano adatte. È poi importante preparare i dipendenti in modo mirato, ad esempio attraverso la formazione, la comunicazione trasparente delle responsabilità e delle priorità, il tempo sufficiente e la promozione dell'interazione sociale. Alla luce delle lacune esistenti nella ricerca e della mancanza di studi metodologicamente sofisticati, si raccomanda che la ricerca futura sia più esigente. Si dovrebbe tenere conto delle ambivalenze durante l'introduzione, delle forme ibride di implementazione (nuove forme di collaborazione all'interno delle gerarchie tradizionali) e dei processi di lavoro digitali. Sono stati identificati punti di partenza rilevanti per gli stakeholder interaziendali, come le parti sociali e le autorità. Poiché le nuove forme di collaborazione stanno cambiando radicalmente il mondo del lavoro, gli stakeholder interaziendali possono contribuire a creare condizioni quadro sane, promuovere progetti pilota innovativi e sostenere le iniziative di ricerca.

## Abstract (EN)

Based on a systematic literature research, the report analyses the prevalence of new forms of collaboration in Switzerland, their links with mental health and the associated opportunities and risks.

New forms of collaboration are characterised by three core features:

(1) **Changed organisational structures** that enable more participation, co-design and democratic involvement. They go hand in hand with the dismantling of traditional hierarchical levels.

(2) **Changed leadership structures and styles**, which promote the self-organization of teams. Leadership tasks are also taken on by employees who do not hold a hierarchically legitimized leadership role.

(3) **New teamwork practices** in which team members organise themselves and actively participate in decision-making.

**Spread of new forms of collaboration:** Kanban is the most widespread form and is used by one in ten working people in Switzerland. Scrum follows with 8%, SAFe with 4% and Scrum of Scrums with 2%. Holacracy - a particularly far-reaching form of new collaboration in organisations - affects around 2% of the working population. According to Soltermann and Weichbrodt (2025), a total of around 30% of the Swiss labour force implements at least one form of new collaboration. This is a considerable proportion and a slow increase is to be expected. Nevertheless, it should be noted that new forms of collaboration have so far only been practised by a minority in everyday working life.

**Links between new forms of collaboration and mental health:** Empirical studies indicate that new forms of collaboration offer more opportunities than risks for mental health. Agile methods in particular have stronger health-promoting effects the more frequently and consistently they are used. Even within traditional hierarchies, studies show predominantly positive correlations between the implementation of new forms of cooperation and the health of employees. Agile methods are associated with less stress and exhaustion as well as greater well-being, commitment, a sense of purpose, professional self-efficacy, social support, team cohesion, autonomy, higher team performance, innovative behaviour and empowerment. However, the studies also show that if new forms of collaboration are not introduced and supported in the long term, risks can arise - for example through work intensification, an increase in tasks, continuous work pressure, permanent availability, a lack of resources or role conflicts.

**Recommendations for action:** Careful introduction and continuous monitoring of new forms of collaboration is crucial for company stakeholders. Firstly, it should be checked whether and in which areas such forms are suitable at all. It is then important to prepare employees in a targeted manner, for example through training, transparent communication of responsibilities and priorities, sufficient time and the promotion of social interaction. In view of existing research gaps and the lack of methodologically sophisticated studies, it is recommended that future research should be more demanding. Ambivalences during introduction, hybrid forms of implementation (new forms of collaboration within traditional hierarchies) and digital work processes should be taken into account. Relevant starting points were identified for inter-company stakeholders such as social partners and authorities. As new forms of collaboration are fundamentally changing the world of work, inter-company stakeholders can help to create healthy framework conditions, promote innovative pilot projects and support research initiatives.

# Inhalt

<b>Abstract (DE)</b>	<b>3</b>
<b>Abstract (FR)</b>	<b>4</b>
<b>Abstract (IT)</b>	<b>5</b>
<b>Abstract (EN)</b>	<b>6</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>9</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>10</b>
<b>Management Summary</b>	<b>11</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>15</b>
1.1 Digitalisierung und neue Zusammenarbeitsformen	15
1.2 Psychische Gesundheit und neue Zusammenarbeitsformen in der digitalisierten Arbeitswelt	15
1.3 Zielsetzungen und Fragestellungen der Literaturstudie	16
1.4 Aufbau des Berichts	16
<b>2 Begriffserklärungen und theoretische Grundlagen</b>	<b>17</b>
2.1 Zur Auswahl relevanter neuer Zusammenarbeitsformen	17
2.2 Modelle und theoretische Ansätze zur Verbindung von psychischer Gesundheit und neuen Zusammenarbeitsformen	19
2.3 Fazit für das Literaturreview	20
<b>3 Methodisches Vorgehen bei der Recherche</b>	<b>21</b>
3.1 Recherche zur Verbreitung neuer Zusammenarbeitsformen	21
3.2 Systematische Literaturrecherche zu neuen Zusammenarbeitsformen und der Gesundheit	21
3.2.1 Suchstrategie: Suchbegriffe und Datenbanken	21
3.2.2 Ein- und Ausschlusskriterien und Screeningprozess	22
3.2.3 PRISMA-Flowchart zum Auswahlprozess	23
<b>4 Ergebnisse zur Verbreitung neuer Zusammenarbeitsformen</b>	<b>24</b>
4.1 New Work Barometer	25
4.2 FlexWork Trendstudie	26
4.3 FlexWork Survey	27
4.4 Fazit: Verbreitung neuer Zusammenarbeitsformen	30
<b>5 Ergebnisse: Systematische Literaturrecherche zu neuen Zusammenarbeitsformen und der Gesundheit</b>	<b>30</b>
5.1 Beschreibung der eingeschlossenen Studien (Studiendesigns, Erwerbsgruppen, Länder)	30
5.2 Chancen: Positive Auswirkungen von neuen Zusammenarbeitsformen	31
5.2.1 Studien zu neuen Organisationsmodellen und zu organisationaler Demokratie	31

5.2.2	Studien zu agilen Arbeitsformen in Projekten und Teamarbeit	32
5.2.3	Studien zu geteilter Führung (Shared Leadership) und zu Empowering Leadership	35
5.2.4	Studien zu verteilter Führung (Distributed Leadership)	36
5.2.5	Studien zu kollektiver Autonomie und Beteiligung in Organisationen	37
5.3	Risiken: Negative Auswirkungen von neuen Zusammenarbeitsformen	38
5.4	Chancen & Risiken: Übersichtstabellen aus zwei Studien	39
5.5	Moderatoren und Mediatoren aus den Studien	41
5.6	Handlungsempfehlungen aus den Studien	42
5.7	Bewertung der Studienqualität und Forschungslücken	44
<b>6</b>	<b>Erkenntnisse zu Chancen und Risiken neuer Zusammenarbeitsformen für die psychische Gesundheit</b>	<b>45</b>
<b>7</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b>	<b>50</b>
7.1	Handlungsempfehlungen für betriebliche Akteure	50
7.2	Handlungsempfehlungen für die Forschung	54
7.3	Ansatzpunkte für überbetriebliche Akteure	55
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>62</b>
<b>9</b>	<b>Anhang</b>	<b>68</b>
9.1	Glossar	68
9.2	Suchbegriffe	69
9.2.1	Suchblock 1: Neue Zusammenarbeitsformen	69
9.2.2	Suchblock 2: Psychische Gesundheit	70
9.3	Ausgeschlossene Literatur ausserhalb der Kernmerkmale	71
9.4	Übersicht Studienmerkmale	72
9.5	Studien, die positiv hervorzuheben sind	74
9.6	Untersuchte Moderatoren und Mediatoren	75
9.7	Fallbeispiel zur hybriden Umsetzung	76

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Neue Zusammenarbeitsformen: Drei Kernmerkmale	11
Abbildung 2: Übersicht Handlungsempfehlungen und Ansatzpunkte	14
Abbildung 3: Kernmerkmale und Beispiele neuer Zusammenarbeitsformen	17
Abbildung 4: Neue Zusammenarbeitsformen und psychische Gesundheit; gesundheitsbeeinträchtigender und gesundheitsförderlicher Strang	19
Abbildung 5: Zusammenhang von neuen Zusammenarbeitsformen und Gesundheit in der Studie von Rietze und Zacher (2022)	20
Abbildung 6: Suchblöcke und Suchbegriffe	21
Abbildung 7: Ein- und Ausschlusskriterien	22
Abbildung 8: Auswahlprozess nach PRISMA (Page et al., 2021)	23
Abbildung 9: Verbreitung von New-Work-Praktiken 2022-2024 in DACH-Region (entnommen aus dem New Work Barometer von Schermuly et al., 2024, S. 12)	25
Abbildung 10: Einsatz und Beratung zu verschiedenen New Work-Massnahmen (entnommen aus dem New Work Barometer von Schermuly et al., 2024, S. 13)	26
Abbildung 11: Verbreitung New Work Praktiken im weiteren Sinne (aus der FlexWork Trendstudie von Soltermann & Weichbrodt, 2025, S. 16)	26
Abbildung 12: Verbreitung New Work Praktiken im engeren Sinne (aus der FlexWork Trendstudie von Soltermann & Weichbrodt, 2025, S. 16)	27
Abbildung 13: Mittelwerte im FlexWork Phasenmodell für zwei untersuchte Branchengruppen (entnommen aus FlexWork Survey von Weichbrodt & Soltermann, 2022, S. 35)	28
Abbildung 14: Verteilung der Phasen im FlexWork Phasenmodell im Zeitvergleich (entnommen aus FlexWork Survey von Weichbrodt & Soltermann, 2022, S. 37)	29
Abbildung 15: Mittelwerte im FlexWork Phasenmodell im Zeitvergleich (entnommen aus FlexWork Survey von Weichbrodt & Soltermann, 2022, S. 37)	29
Abbildung 16: Untersuchte neue Zusammenarbeitsformen mit Chancen für Gesundheit	31
Abbildung 17: Hybride Umsetzung (innerhalb traditioneller Organisationsstruktur)	48
Abbildung 18: Beispiel für populärwissenschaftliche Orientierungshilfen, die Management- Entscheid zu neuen Zusammenarbeitsformen unterstützen sollen (übernommen von Diehl, 2021)	51
Abbildung 19: Effektgrößen zum Zusammenhang zwischen agilen Arbeitsweisen und affektiven, verhaltensbezogenen und kognitiven Ergebnissen aus der Meta-Analyse von Koch et al., 2023)	74
Abbildung 20: Agile Prinzipien der Organisation (entnommen aus Trentini & Ramseyer, 2017, S. 7)	78

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Idealtypische Gegenüberstellung traditioneller und agiler Organisationsformen	18
Tabelle 2: Chancen und Risiken agiler Praktiken für Mitarbeitende nach Rietze und Zacher (2023)	39
Tabelle 3: Chancen und Risiken flexibler, agiler Organisationen für Mitarbeitende nach Weber und Ribbat (2021)	41
Tabelle 4: Handlungsempfehlungen aus den Studien	42
Tabelle 5: Glossar	68
Tabelle 6: Übersicht Studienmerkmale	72
Tabelle 7: Potenzielle Moderatoren, die gemäss Studien den Einfluss neuer Kooperationsformen auf Gesundheit beeinflussen können	75
Tabelle 8: Potenzielle Mediatoren, die gemäss Studien den Einfluss neuer Kooperationsformen auf Gesundheit teilweise erklären können	76

## Management Summary

Der vorliegende Bericht beleuchtet die Verbreitung neuer Zusammenarbeitsformen in der Schweiz, ihre Zusammenhänge mit psychischer Gesundheit sowie die damit zusammenhängenden Chancen und Risiken. Zudem werden Handlungsansätze für betriebliche und überbetriebliche Akteure aufgezeigt. Drei zentrale Fragestellungen werden im Bericht beantwortet:

1. Wie verbreitet sind neue Zusammenarbeitsformen?
2. Was ist zu den Auswirkungen neuer Zusammenarbeitsformen auf die psychische Gesundheit empirisch bekannt? Inwiefern können Chancen und Risiken abgeleitet werden?
3. Welche Handlungsempfehlungen können abgeleitet werden, insbesondere für überbetriebliche Akteure?

Neue Zusammenarbeitsformen, wie sie in diesem Bericht definiert und untersucht werden, zeichnen sich durch drei Kernmerkmale aus: Veränderte Organisationsstrukturen, Führungsstrukturen und -stile sowie neue Praktiken der Teamarbeit, die kollektive (nicht nur individuelle) Selbstorganisation stärken. Abbildung 1 fasst diese Perspektive zusammen, wobei die drei Kernmerkmale in der betrieblichen Praxis gemeinsam und getrennt auftreten können. Die Umsetzung der Kernmerkmale 2 und 3 innerhalb traditioneller, d.h. hierarchischer Organisationsstrukturen kann als hybride Umsetzung neuer Zusammenarbeitsformen charakterisiert werden, da kollektive Selbstorganisation innerhalb weiterhin bestehender Hierarchien praktiziert werden soll.

### Veränderte **Organisationsstrukturen**

die mehr Beteiligung, Mitgestaltung und demokratische Mitwirkung ermöglichen und mit einem Abbau traditioneller Hierarchieebenen einhergehen.



### Veränderte **Führungsstrukturen und -stile**

die die Selbstorganisation von Teams und Mitarbeitenden fördern. Führungsaufgaben werden auch von Beschäftigten wahrgenommen, die keine hierarchisch legitimierte Führungsfunktion innehaben.

### Neue Praktiken der **Teamarbeit**

bei denen sich die Teammitglieder selbst organisieren und an Entscheidungen mitwirken - etwa zur Durchführung von Projekten und zur Übernahme von Arbeitsaufgaben.

Abbildung 1: Neue Zusammenarbeitsformen: Drei Kernmerkmale

## Fragestellung 1: Verbreitung neuer Zusammenarbeitsformen in der Schweiz

Gut die Hälfte der Schweizer Erwerbsbevölkerung nutzt zeitliche Arbeitsflexibilität, 41% haben zumindest ab und an die Möglichkeit, örtlich flexibel zu arbeiten. Methoden, die darüber hinausgehen und auf neue Zusammenarbeitsformen hindeuten (wie Scrum oder SAFe Framework), sind deutlich seltener anzutreffen (4-11%). Holacracy als besonders weitreichende Form neuer Zusammenarbeit in Organisationen betrifft etwa 2% der Erwerbstätigen.

Soltermann und Weichbrodt (2025) kommen zu dem Schluss, dass 30% der Schweizer Erwerbsbevölkerung zumindest eine Praktik anwenden, die dem Konzept von «New Work im engeren Sinne» entspricht. Das ist ein beachtlicher Anteil. Dennoch bleibt festzuhalten, dass neue Zusammenarbeitsformen derzeit für eine Minderheit gelebte Realität sind.

Wie schnell sich dies verändern wird, lässt sich empirisch nicht zuverlässig abschätzen. Belastbare Daten zu Trends gibt es lediglich für die zeitliche und örtliche Arbeitsflexibilität. Die vorliegenden Daten deuten eher auf einen langsamen, schrittweisen als auf einen sprunghaften Anstieg einzelner Praktiken und neuer Organisationsmodelle hin. Fachleute, die sich mit diesem Thema befassen, bewerten die zukünftige Entwicklung und das Potenzial neuer Zusammenarbeitsformen mehrheitlich positiv.

## Fragestellung 2: Neue Zusammenarbeitsformen und psychische Gesundheit

Bei der systematischen Literaturrecherche wurden 48 relevante Treffer eingeschlossen, die untersucht haben, wie neue Zusammenarbeitsformen und Gesundheit zusammenhängen.

Sechs zentrale Erkenntnisse lauten:

1. Empirische Untersuchungen legen nahe, dass neue Zusammenarbeitsformen **mehr Chancen als Risiken** für die psychische Gesundheit bieten. Dennoch sind **evidenzbasierte Aussagen** über den kausalen Einfluss neuer Zusammenarbeitsformen auf die psychische Gesundheit bislang **nicht möglich**.
2. Empirische Studien legen nahe, dass agile Methoden umso stärkere gesundheitsförderliche Wirkungen entfalten, **je intensiver bzw. häufiger** sie eingesetzt werden und je konsequenter ihre Prinzipien und Praktiken Anwendung finden.
3. Auch wenn die Chancen neuer Zusammenarbeitsformen sichtbar wurden, sind potenzielle Risiken sorgfältig zu analysieren und zu berücksichtigen. Eine **durchdachte Einführung** und **kontinuierliche Begleitung** neuer Zusammenarbeitsformen sind entscheidend, um (a) **negative Auswirkungen zu minimieren** und (b) die **positiven Effekte optimal zu entfalten** und grössere Effektstärken zu erzielen.
4. Selbst **innerhalb hierarchischer Strukturen** zeigt die Umsetzung neuer Kooperationsformen in den Studien überwiegend positive Zusammenhänge mit der Gesundheit der Mitarbeitenden. Allerdings kommen auch Risiken zum Vorschein. Die hybride Umsetzung neuer Zusammenarbeitsformen innerhalb weiterhin bestehender Hierarchien wurde bislang noch unzureichend erforscht.
5. In den empirischen Untersuchungen zu neuen Kooperationsformen wird die Bedeutung von Digitalisierung als gegeben vorausgesetzt. Die **Auswirkungen von Digitalisierung** und neuen Technologien auf die psychische Gesundheit sollten im Kontext neuer Kooperationsformen genauer untersucht werden.
6. Es fehlt an **Interventionsstudien**, die die gezielte Einführung und die Auswirkungen neuer Zusammenarbeitsformen auf die psychische Gesundheit systematisch untersuchen.

Die Zusammenhänge zwischen neuen Formen der Zusammenarbeit und der psychischen Gesundheit der Beschäftigten wurden bereits mehrfach untersucht. Jedoch mangelt es an methodisch anspruchsvollen Studien, wie etwa Längsschnittuntersuchungen, Interventions- und Evaluationsstudien, experimentellen Designs mit Kontrollgruppen sowie repräsentativen Stichprobenziehungen. Daraus ergeben sich folgende Forschungslücken:

- **Kausalitätsfragen:** Belastbare Aussagen zur Kausalität der positiven Effekte neuer Zusammenarbeitsformen auf die psychische Gesundheit fehlen.
- **Evidenzbasierte Interventionen:** Es ist unklar, welche spezifischen Interventionen bei neuen Zusammenarbeitsformen besonders wirksam sind, um gesundheitliche Risiken zu vermeiden.
- **Unberücksichtigte Organisationsmodelle:** Studien zu neuen Kooperationsformen wie Shared Leadership, Holacracy, Teal Organization und Soziokratie sind rar, obwohl diese vielversprechend erscheinen.
- **Messen objektiver Veränderungen:** Während neue Zusammenarbeitsformen objektive Änderungen wie grössere Entscheidungsspielräume oder neue Praktiken bringen, wurden bisher meist subjektive Wahrnehmungen (z.B. zur erlebten Autonomie oder Kultur) untersucht. Studien, die objektive Unterschiede betrachten, liefern wichtige Erkenntnisse.
- **Ambivalenz neuer Zusammenarbeitsformen:** Trotz überwiegend positiver Effekte neuer Zusammenarbeitsformen zeigen sich auch gesundheitskritische Prozesse. Ein vertieftes Verständnis dieser Ambivalenzen ist notwendig, um nachhaltigere und grössere Effekte zu erzielen.
- **Unzureichende Analyse der Schwierigkeiten hybrider Umsetzung:** Das potenzielle Spannungsfeld einer hybriden Umsetzung neuer Zusammenarbeitsformen in traditionellen Unternehmen wird selten empirisch untersucht.
- **Digitalisierung als eigenständiger Einflussfaktor:** Der Zusammenhang zwischen Digitalisierung und psychischer Gesundheit im Kontext neuer Zusammenarbeitsformen wird nicht explizit untersucht.

### Fragestellung 3: Handlungsempfehlungen

Die in Abbildung 2 dargestellten Handlungsempfehlungen und Ansatzpunkte basieren auf den Ergebnissen und Erkenntnissen der systematischen Literaturrecherche. Auf der linken Seite der Abbildung sind Massnahmen für betriebliche Akteure und für die Forschung aufgelistet. Diese Massnahmen lassen sich aus den Empfehlungen in den Studien ableiten. Die rechte Seite der Abbildung zeigt mögliche Ansatzpunkte für überbetriebliche Akteure, die eine gesundheitsförderliche Umsetzung neuer Zusammenarbeitsformen fördern möchten. Inwieweit ein solches Interesse tatsächlich besteht, wurde im Rahmen der vorliegenden Literaturrecherche nicht untersucht und könnte Gegenstand weiterer (Machbarkeits-)Analysen sein.

### Handlungsempfehlungen betriebliche Akteure

- **Eignung** vorgängig überprüfen («Why»)
- **Schulung, Vorbereitung** und **Begleitung** (Agile Coaching)
- Klare **Strukturen**
- **Ressourcen** sichern
- Soziales **Miteinander** fördern
- **Balance** fördern
- **Kommunikation** stärken
- Weitreichende **Umsetzung** neuer Zusammenarbeitsformen
- **Auswirkungen auf die Gesundheit** überprüfen und Risiken minimieren

### Handlungsempfehlungen Forschung

- Methodisch **anspruchsvolle Studien** durchführen
- **Ambivalenzen** genauer untersuchen
- Evidenzbasierte **Interventionen** entwickeln
- Neue **Organisationsstrukturen** vermehrt untersuchen
- **Objektive** Veränderungen messen
- Analyse **hybrider** Umsetzung
- Faktor **Digitalisierung** untersuchen

### Ansatzpunkte für überbetriebliche Akteure

1. Bei Einführung neuer Zusammenarbeitsformen **Gesundheit zum Thema** machen: Musterlösungen, Experimentierklauseln
2. Überlastung vorbeugen und Chancengleichheit fördern: **Frühwarnsysteme** für gesundheitsförderliche Zusammenarbeit
3. Zielgruppengerechte **Trainings** und **Prozessbegleitungen**
4. Fördern **neuer Zusammenarbeitsformen** z. B. in der öffentlichen Verwaltung – mit Gesundheit als Leitprinzip in neuen Zusammenarbeitsmodellen
5. Fördern von Pilotprojekten, die zeigen, wie neue Zusammenarbeitsformen mit **Betrieblichem Gesundheitsmanagement verknüpft** werden können
6. Bereitstellen **kostenfreier oder günstiger Tools** zur Unterstützung neuer Zusammenarbeitsformen
7. Förderung **von Längsschnittstudien sowie Interventionsstudien**
8. Forschungs**radar** aufbauen, Forschungs**community** stärken

Abbildung 2: Übersicht Handlungsempfehlungen und Ansatzpunkte

# 1 Einleitung

Die Auftraggebenden der vorliegenden Literaturstudie möchten herausfinden, welche Bedeutung neue Zusammenarbeitsformen für die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden haben, welche Chancen und Risiken bestehen und wo Ansatzpunkte zum Handeln für überbetriebliche Akteure bestehen. In diesem Bericht steht der Begriff der *neuen Zusammenarbeitsformen* im Fokus und nicht der in der öffentlichen Debatte geläufige Begriff *New Work*. *New Work* löst zwar zahlreiche Assoziationen aus, ist jedoch nicht hinreichend definiert. Wir nutzen den Begriff *New Work* im Folgenden nur, wenn dies notwendig ist, um auf bestimmte Quellen Bezug zu nehmen, in denen von *New Work* gesprochen wird. Dies ist vor allem dort notwendig, wo wir uns mit der Verbreitung neuer Zusammenarbeitsformen beschäftigen werden (Kapitel 4). Die in diesem Bericht verwendeten Fachbegriffe rund um neue Zusammenarbeitsformen sind in Anhang 9.1 aufgelistet und erklärt.

## 1.1 Digitalisierung und neue Zusammenarbeitsformen

Die Digitalisierung hat die Art und Weise, wie Arbeit organisiert und ausgeführt wird, grundlegend verändert. Speziell die *Digitalisierung der Zusammenarbeit* beschreibt den Einsatz digitaler Technologien und Tools, um die Kommunikation, Kooperation und Koordination in Teams und Organisationen zu verbessern. Durch Plattformen wie Cloud-Dienste, Videokonferenzen, Kollaborationssoftware und Instant-Messaging-Dienste können Teams ortsunabhängig und in Echtzeit wie auch zeitlich versetzt zusammenarbeiten. Die Integration digitaler Technologien in betriebliche Prozesse, Arbeitsabläufe und Geschäftsmodelle bringt eine erhöhte Geschwindigkeit, Dynamik und Komplexität mit sich, was wiederum neue Anforderungen an Arbeitskräfte und Organisationen stellt. Als Reaktion auf die Herausforderungen der Digitalisierung und Beschleunigung können neue Zusammenarbeitsformen eingesetzt werden (Deeken & Fuchs, 2018). Führung und Zusammenarbeit sollen neu gedacht und Hierarchien zugunsten selbstorganisierter Kooperationsformen hinterfragt werden, sodass flexibel und schnell auf Veränderungen reagiert werden kann.

## 1.2 Psychische Gesundheit und neue Zusammenarbeitsformen in der digitalisierten Arbeitswelt

Psychische Gesundheit ist ein wesentlicher Bestandteil des allgemeinen Wohlbefindens und bezieht sich auf einen aktiven Prozess, in dem Menschen ihre Fähigkeiten ausschöpfen, mit den normalen Belastungen des Lebens umgehen, produktiv arbeiten und einen Beitrag zur Gemeinschaft leisten können (WHO, 2022). Psychische Gesundheit ist also mehr als das Fehlen psychischer Störungen bzw. Erkrankungen. Es geht vielmehr darum, wie Menschen ihr Leben gestalten, wie sie mit Herausforderungen umgehen und wie sie positive Beziehungen zu anderen pflegen.

Zu den Herausforderungen zählen auch Veränderungen in der Arbeitswelt, die derzeit als digitale Transformation gekennzeichnet werden können. Neue Zusammenarbeitsformen scheinen eine Antwort auf diese digitale Transformation zu sein, indem flexiblere Entscheidungsprozesse gefördert werden, um die mit der Digitalisierung verbundene Dynamik und Komplexität besser bewältigen zu können. Der in der öffentlichen Debatte gebräuchliche Begriff *New Work* betont das Ziel einer positiven, menschenorientierten Gestaltung dieser digitalen Transformation. Dieses Ziel bewegt sich potenziell im Spannungsfeld mit ökonomischen Zielen und Effizienzanforderungen, so dass geprüft werden sollte, ob die positiven Ziele tatsächlich erreicht werden – oder ob nicht vielmehr angestrebte Effizienzvorteile in der betrieblichen Realität dominieren (Schölmerich et al., 2023), die durchaus mit Nachteilen und Widersprüchen und somit psychischen Fehlbeanspruchungen für die Beschäftigten einhergehen können. Wie die Auswirkungen von neuen

Zusammenarbeitsformen auf die psychische Gesundheit der Beschäftigten aussehen, gilt es sowohl innerhalb der einzelnen Organisation zu prüfen als auch organisationsübergreifend zu erforschen, um generalisierbare Aussagen und Gestaltungsempfehlungen ableiten zu können.

### **1.3 Zielsetzungen und Fragestellungen der Literaturstudie**

**Fragestellung 1:** Wie verbreitet sind neue Zusammenarbeitsformen?

**Zielsetzung:** Die bisherige Entwicklung und aktuelle Verbreitung der benannten Arbeitsformen werden aufgezeigt. Wir leiten Überlegungen zum Potenzial dieser neuen Arbeitsformen in naher und ferner Zukunft ab.

**Fragestellung 2:** Was ist zu den Auswirkungen neuer Zusammenarbeitsformen auf die psychische Gesundheit empirisch bekannt? Inwiefern können insbesondere Chancen und Risiken abgeleitet werden?

**Zielsetzung:** Übersicht über die nationale und internationale wissenschaftliche Literatur erstellen, die zu neuen Zusammenarbeitsformen, deren Arbeitsbedingungen und ihren Wirkungen auf die psychische Gesundheit verfügbar ist. Im Fokus stehen empirische Studien. Es werden jene Faktoren im Zusammenhang mit neuen Zusammenarbeitsformen identifiziert, die eine Chance oder ein Risiko für die Gesundheit von Erwerbstätigen darstellen.

**Fragestellung 3:** Welche Handlungsempfehlungen können abgeleitet werden, insbesondere für überbetriebliche Akteure?

**Zielsetzung:** Konkrete Handlungsempfehlungen zu möglichen Massnahmen werden abgeleitet, um negative Gesundheitseffekte neuer Arbeitsformen zu verhindern. Diese fokussieren auf Unternehmens- und Branchenebene und können von interessierten Sozialpartnern und Behörden aufgegriffen und weiterentwickelt werden.

### **1.4 Aufbau des Berichts**

In Abschnitt 2 wird erläutert, was unter neuen Zusammenarbeitsformen zu verstehen ist und welche Modelle und Theorien bekannt sind, die neue Zusammenarbeitsformen und psychische Gesundheit miteinander in Verbindung bringen. Das methodische Vorgehen bei der Recherche wird in Kapitel 3 behandelt. Die Fragestellung 1 zur Verbreitung neuer Zusammenarbeitsformen wird in Kapitel 4 beantwortet. Die Ergebnisse der systematischen Literaturrecherche, inklusive der Auflistung von Chancen und Risiken neuer Zusammenarbeitsformen für die Gesundheit (Fragestellung 2), werden in Kapitel 5 präsentiert. Kapitel 6 fasst die wichtigsten Erkenntnisse aus der systematischen Literaturrecherche zusammen. Handlungsempfehlungen und Ansatzpunkte für betriebliche und überbetriebliche Akteure sowie für weitere Forschung sind in Kapitel 7 aufgeführt. Damit wird Fragestellung 3 beantwortet.

## 2 Begriffserklärungen und theoretische Grundlagen

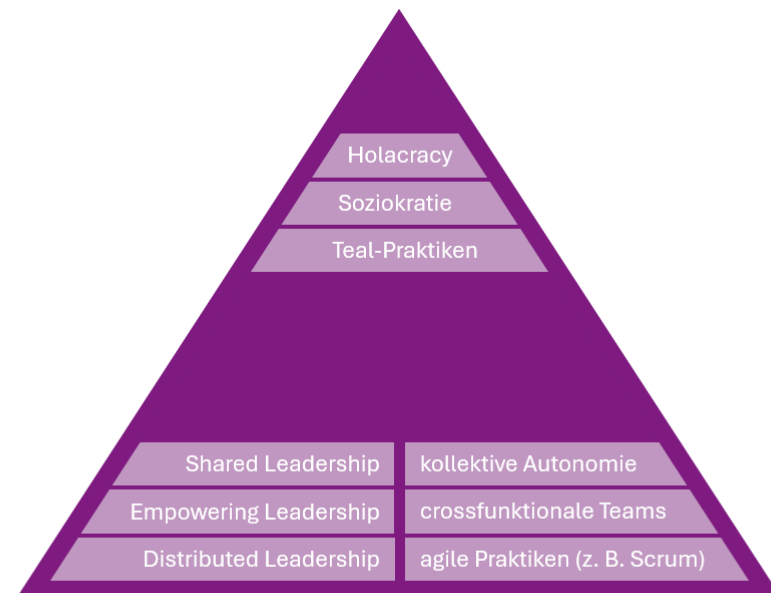
### 2.1 Zur Auswahl relevanter neuer Zusammenarbeitsformen

Um Orientierung zu bieten, braucht es eine explizite Definition für den Fokus der Literaturübersichtsarbeit in diesem Bericht, basierend auf dem Verständnis neuer Zusammenarbeitsformen der Auftraggebenden, die in der Ausschreibung zum Vorschein kommt.

Neue Zusammenarbeitsformen im engeren Sinne umfassen drei Kernmerkmale, die *Führungs- und Organisationsstrukturen verändern* und zu *mehr Selbstorganisation in der Zusammenarbeit* führen. Dabei wird in Organisationen gemeinsam erarbeitet und festgelegt, wer wann und wie mitentscheiden und gestalten darf. Entscheidungsprozesse werden im Sinne einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit aktiv gestaltet. Die drei Kernmerkmale sind:

1. **Veränderte Organisationsstrukturen**, die mehr Beteiligung, Mitgestaltung und demokratische Mitwirkung ermöglichen und mit einem Abbau traditioneller Hierarchieebenen einhergehen. *Beispiele: Holacracy, Soziokratie, Teal-Praktiken.*
2. **Veränderte Führungsstrukturen und -stile**, die die Selbstorganisation von Teams und Mitarbeitenden fördern. Führungsaufgaben werden auch von Beschäftigten wahrgenommen, die keine hierarchisch legitimierte Führungsfunktion innehaben. *Beispiele: Shared Leadership, Empowering Leadership, Distributed Leadership.*
3. **Neue Praktiken der Teamarbeit**, bei denen sich die Teammitglieder selbst organisieren und an Entscheidungen mitwirken - etwa zur Durchführung von Projekten und zur Übernahme von Arbeitsaufgaben. *Beispiele: agile Praktiken wie Scrum, Teams mit kollektiver Autonomie, crossfunktionale Teams.*

#### Veränderte **Organisationsstrukturen**



Veränderte **Führungsstrukturen** und -stile

Neue Praktiken der **Teamarbeit**

Abbildung 3: Kernmerkmale und Beispiele neuer Zusammenarbeitsformen

Die Abbildung 3 zeigt die drei Kernmerkmale. Häufig treten diese gemeinsam auf, insbesondere veränderte Führungsstrukturen, die die Selbstorganisation von Teams stärken, und neue Praktiken der Teamarbeit gehen vielfach Hand in Hand. Zumindest eines dieser drei Kernmerkmale muss explizit vorkommen, damit wir es in der Recherche für den vorliegenden Forschungsbericht berücksichtigen.

Erhöhte *individuelle* Autonomie, die durch neue digitale Möglichkeiten gefördert wird, kann zusammen mit, aber auch unabhängig von den obigen drei Kernmerkmalen praktiziert werden. Besonders verbreitet ist Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität, was wir mit Soltermann und Weichbrodt (2025) als *New Work im weiteren Sinne* einordnen, auf die wir nicht fokussieren. Auf diese Weise kann zwar individuelle Freiheit erhöht werden, das bringt die Organisation und das Team jedoch nicht weiter in Richtung kollektiver Selbstorganisation. In einem selbstorganisierten Team ist z.B. Home Office nur als Abmachung zu verstehen, wie weit die Arbeitsort- und Arbeitszeitautonomie des Einzelnen geht. In hierarchischen Organisationen wiederum kann die Führung beschliessen, dass alle Mitarbeitenden Home Office machen können (an X Tagen oder sogar so viel sie wollen), ohne sich jedoch näher in Richtung gemeinsamer Selbstorganisation zu bewegen.

Eine ausführliche Beschreibung der neuen Zusammenarbeitsformen würde den Rahmen des vorliegenden Forschungsberichts sprengen. Für Leserinnen und Leser, die sich noch weniger mit neuen Zusammenarbeitsformen auskennen, dient eine Gegenüberstellung von Merkmalen, die traditionelle hierarchische Organisationen und agilere, auf traditionelle Hierarchien verzichtende Organisationsformen unterscheiden (s. Tabelle 1). Solche Gegenüberstellungen werden vielfach von Beratungsfirmen erstellt, die neue Zusammenarbeitsformen bevorzugen und als Antwort auf dynamische, komplexe Anforderungen im Marktumfeld betrachten, s. etwa pro-agile.de (o. J.). Kurze Fallbeispiele sind beispielsweise beim Fraunhofer-Institut nachzulesen (Hofmann et al., 2019). Im Anhang 9.7 ist exemplarisch ein Fallbeispiel aus einer Schweizer Organisation enthalten.

Tabelle 1: Idealtypische Gegenüberstellung traditioneller und agiler Organisationsformen

	<b>Fokus bei traditioneller Organisationsform</b>	<b>Fokus bei agiler Organisationsform</b>
<b>Struktur</b>	Starke Hierarchien, klare Linien und Ebenen	Flachere Hierarchien, netzwerkartige Strukturen, selbstorganisierte Teams
<b>Führung</b>	Fokus auf Führungskraft (Top-Down-Führung, klar definierte Weisungsbefugnis), autoritärer Führungsstil	Fokus auf Führungsrollen (Wechselnde Personen übernehmen einzelne Führungsrollen), Führungskräfte agieren als Coaches
<b>Entscheidungen</b>	Entscheidungen werden durch Führungskräfte getroffen	Dezentrale Entscheidungsfindung (delegiert an Teams)
<b>Unternehmensweite Zusammenarbeit</b>	Abteilungsorientiert «in Silos»	Interdisziplinäre, crossfunktionale Teams mit hohem Grad an Eigenverantwortung
<b>Projekte und Prozesse</b>	Lineare und planbasierte Prozesse (z.B. Wasserfallmodell)	Iterative, flexible Prozesse

<b>Zielorientierung</b>	Langfristige, feste Zielvorgaben	Dynamische, iterative Zielsetzung (z.B. OKRs, Sprints)
<b>Fehlerkultur</b>	Fehlervermeidung	Fehler als Lernchance
<b>Kommunikation</b>	Formal und schriftlich, hohe Bedeutung von Hierarchieebenen	Offen, transparent, direkt, kollaborativ, regelmässiges Feedback (z.B. in Retrospektiven)
<b>Rollenverständnis</b>	Feste Rollen und Aufgaben	Dynamische Rollen, flexibel je nach Fähigkeiten und Kontext
<b>Ausliefern von Arbeitsergebnissen</b>	Nach Fertigstellung des Gesamtprodukts	Kontinuierliche, inkrementelle Auslieferung von Teilen des Produkts
<b>Einbindung von Kundinnen und Kunden</b>	Zu Beginn und am Ende	Kontinuierliche Einbindung von Kundinnen und Kunden durch Feedbackzyklen (z.B. Reviews)
<b>Innovation</b>	Geplant in Innovationsprojekten	Kontinuierliche Verbesserung und Experimente

## 2.2 Modelle und theoretische Ansätze zur Verbindung von psychischer Gesundheit und neuen Zusammenarbeitsformen

Um den Zusammenhang von neuen Zusammenarbeitsformen und psychischer Gesundheit zu verstehen, kann das Job-Demands-Resources (JDR) Modell von Bakker und Demerouti (2007) herangezogen werden. In Abbildung 4 ist die Anwendung des oberen gesundheitsbeeinträchtigenden Strangs sowie des unteren motivierenden, gesundheitsförderlichen Strangs ersichtlich und bereits an neue Kooperationsformen angepasst.

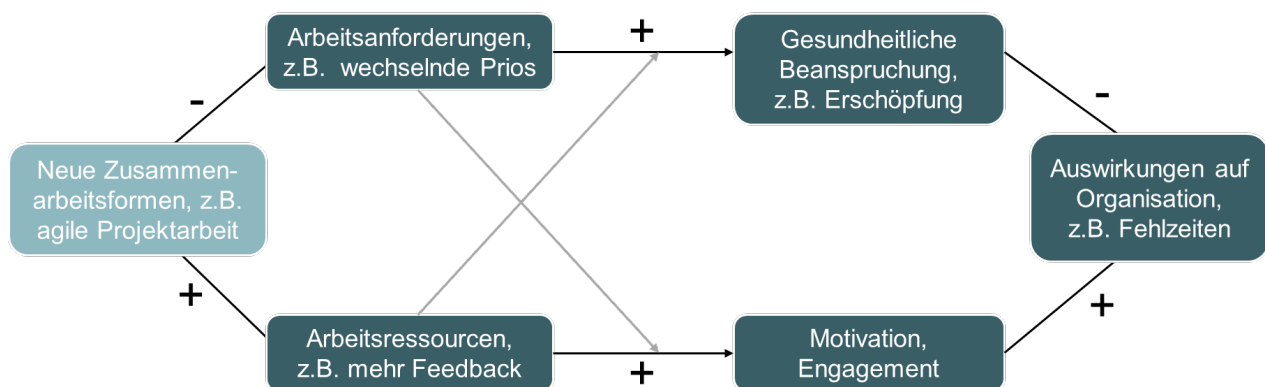


Abbildung 4: Neue Zusammenarbeitsformen und psychische Gesundheit; gesundheitsbeeinträchtigender und gesundheitsförderlicher Strang

Ein solcher Rahmen erleichtert das Einordnen einzelner empirischer Untersuchungen. Zudem orientieren sich auch neuere Studien zum Zusammenhang von neuen Zusammenarbeitsformen und Gesundheit mehrfach an dem Modell (Abbildung 5).

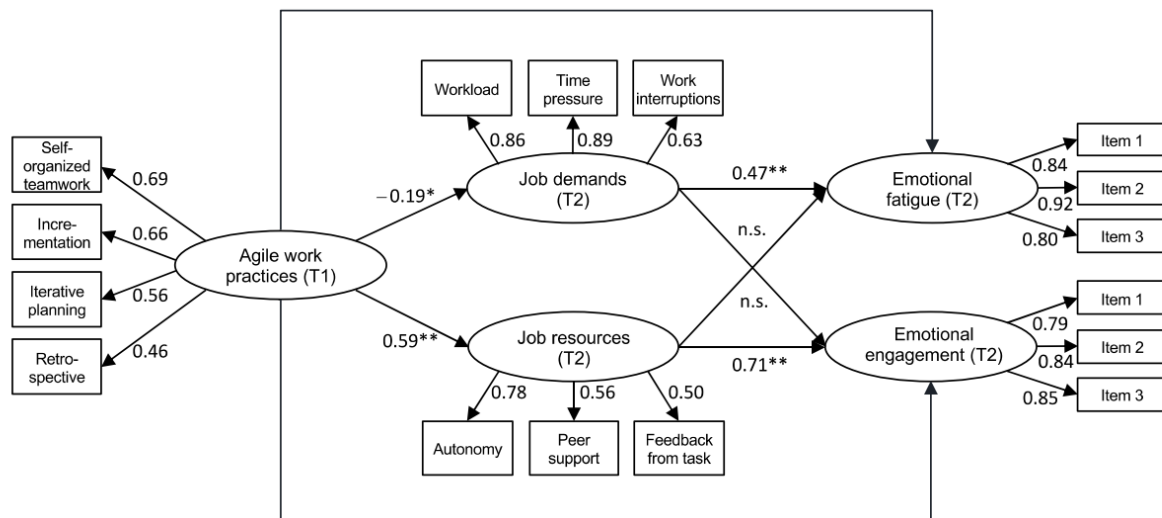


Abbildung 5: Zusammenhang von neuen Zusammenarbeitsformen und Gesundheit in der Studie von Rietze und Zacher (2022)

Das JDR-Modell berücksichtigt nicht alle relevanten Aspekte, wie beispielsweise andere äussere Rahmenbedingungen sowie potenzielle Moderatoren und Mediatoren. Zur umfassenderen Analyse bedarf es ergänzender theoretischer Ansätze (z.B. die Self Determination Theory, SDT; Ryan & Deci, 2000). Die SDT ermöglicht eine detaillierte Betrachtung der psychologischen Grundbedürfnisse – Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit – und erweitert somit die energetische Perspektive des JDR-Modells. Durch die Fokussierung auf diese Bedürfnisse kann die SDT erklären, wie neue Zusammenarbeitsformen das Wohlbefinden beeinflussen und potenzielle Spannungsfelder sichtbar machen.

## 2.3 Fazit für das Literaturreview

Neue Zusammenarbeitsformen sind gekennzeichnet durch veränderte Organisationsstrukturen (die mehr Beteiligung und Mitgestaltung ermöglichen und mit einem Abbau traditioneller Hierarchieebenen einhergehen), durch veränderte Führungsstrukturen und -stile (die die Selbstorganisation von Teams fördern) und durch neue Praktiken der Teamarbeit, wobei sich alle Teammitglieder einbringen können. Um einen Bezug zwischen neuen Zusammenarbeitsformen und psychischer Gesundheit herstellen zu können, bieten das Job-Demands-Ressources Modell in Verzahnung mit der Self Determination Theory einen möglichen Rahmen.

### 3 Methodisches Vorgehen bei der Recherche

#### 3.1 Recherche zur Verbreitung neuer Zusammenarbeitsformen

Um die Fragestellung 1 beantworten zu können und die Verbreitung neuer Zusammenarbeitsformen in der Schweiz zu analysieren, haben wir eine Online-Recherche durchgeführt. Dabei haben wir nach Befragungen, Studien und Statistiken gesucht. Anders als bei den Fragestellungen 2 und 3 haben wir hierbei stärker sogenannte graue Literatur beachtet, die in wissenschaftlichen Datenbanken nicht berücksichtigt wird. Der Grund bestand darin, dass nur wenig Literatur zur Verbreitung neuer Zusammenarbeitsformen vorhanden ist.

#### 3.2 Systematische Literaturrecherche zu neuen Zusammenarbeitsformen und der Gesundheit

##### 3.2.1 Suchstrategie: Suchbegriffe und Datenbanken

Mittels systematischer Literaturrecherche identifizierten wir Publikationen, die neue Zusammenarbeitsformen und Aspekte der psychischen Gesundheit untersucht haben. Die Recherche führten wir im September 2024 in den Datenbanken PsychInfo, Scopus, Web of Science, MEDLINE, ACM Digital und Google Scholar mit deutschen und englischen Suchbegriffen durch.

Aus dem Auftrag ergaben sich zwei Suchblöcke (Abbildung 6), die so miteinander verknüpft wurden («and»), dass zumindest **ein Suchbegriff aus jedem Suchblock** vorkommen musste, damit ein Treffer bei den Suchergebnissen erschien. Der erste Suchblock beinhaltete Suchbegriffe zu neuen Zusammenarbeitsformen (veränderte Organisationsstrukturen, veränderte Führung, neue Praktiken der Teamarbeit). Beim zweiten Suchblock nahmen wir Suchbegriffe auf, die einen Bezug zu psychischer Gesundheit sowie zu psychischen Beeinträchtigungen, Störungen und Erkrankungen herstellen. Im Fokus standen Indikatoren für psychische Gesundheit, die im Arbeitskontext erforscht werden, etwa mit Bezug auf das JDR-Modell (Bakker & Demerouti, 2007). Ausgeschlossen wurden somit sehr spezifische Krankheitsbilder wie etwa Schizophrenie.

Die vollständige Liste der Suchbegriffe ist in Anhang 9.2 zu finden.

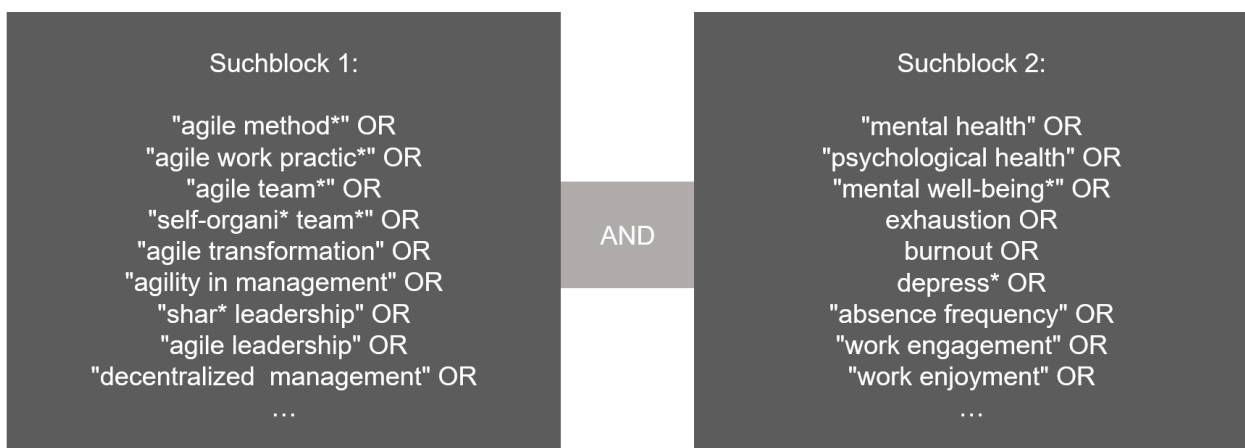


Abbildung 6: Suchblöcke und Suchbegriffe

### 3.2.2 Ein- und Ausschlusskriterien und Screeningprozess

Die systematische Literatursuche ergab 12'622 Treffer. Nach dem Ausschluss der Duplikate verblieben **8'844 Treffer**, die wir im Screeningprozess betrachteten. Für den Prozess nutzten wir das Online-Tool **Covidence**, welches beim Ausschluss der Duplikate und bei der Sortierung der Treffer nach Relevanz unterstützte.

Die Auswahl der relevanten Artikel erfolgte in folgenden zwei Schritten: (1) Titel- und Abstract-Screening und (2) Volltext-Screening der verbleibenden Artikel. Als Basis für die Entscheidungen dienten folgende Ein- und Ausschlusskriterien (Abbildung 7):

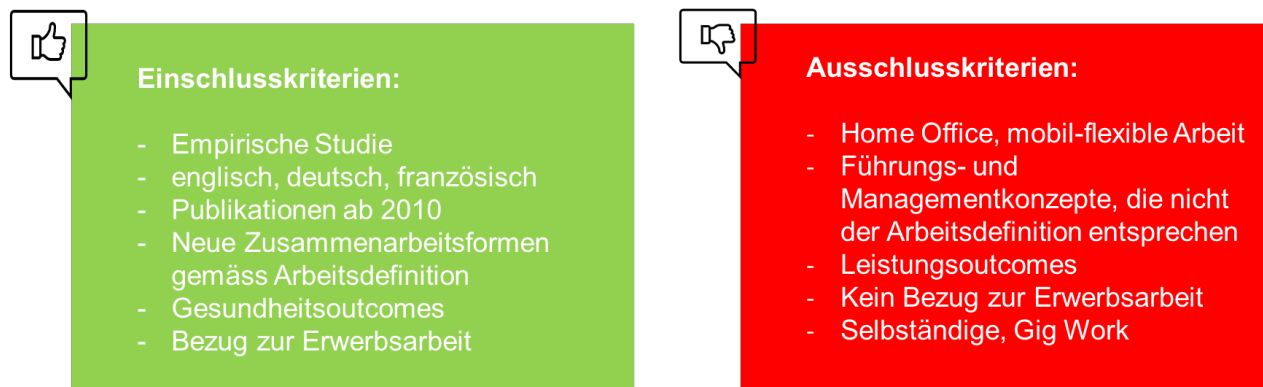


Abbildung 7: Ein- und Ausschlusskriterien

Beim Screening kamen besonders viele Studien aus der Führungsforschung zum Vorschein. Für die Auswahlentscheidung erwies es sich als notwendig, die Ein- und Ausschlusskriterien genau zu prüfen und sicherzustellen, dass Studien den Kernmerkmalen neuer Zusammenarbeitsformen entsprachen (s. Kapitel 2.1). Studien, die bei genauer Betrachtung nicht die Kernmerkmale neuer Zusammenarbeitsformen erfüllen, haben wir ausgeschlossen. Einige Beispiele sind in Anhang 9.3 aufgeführt.

### 3.2.3 PRISMA-Flowchart zum Auswahlprozess

Insgesamt haben wir beim **Titel- und Abstract-Screening 310** der ursprünglich 8'844 **Treffer** aus den Datenbanken eingeschlossen. Beim **Volltext-Screening** haben wir 262 Treffer aus- und **48** eingeschlossen. Die nachfolgende Abbildung 8 bietet eine Übersicht über den Auswahlprozess.

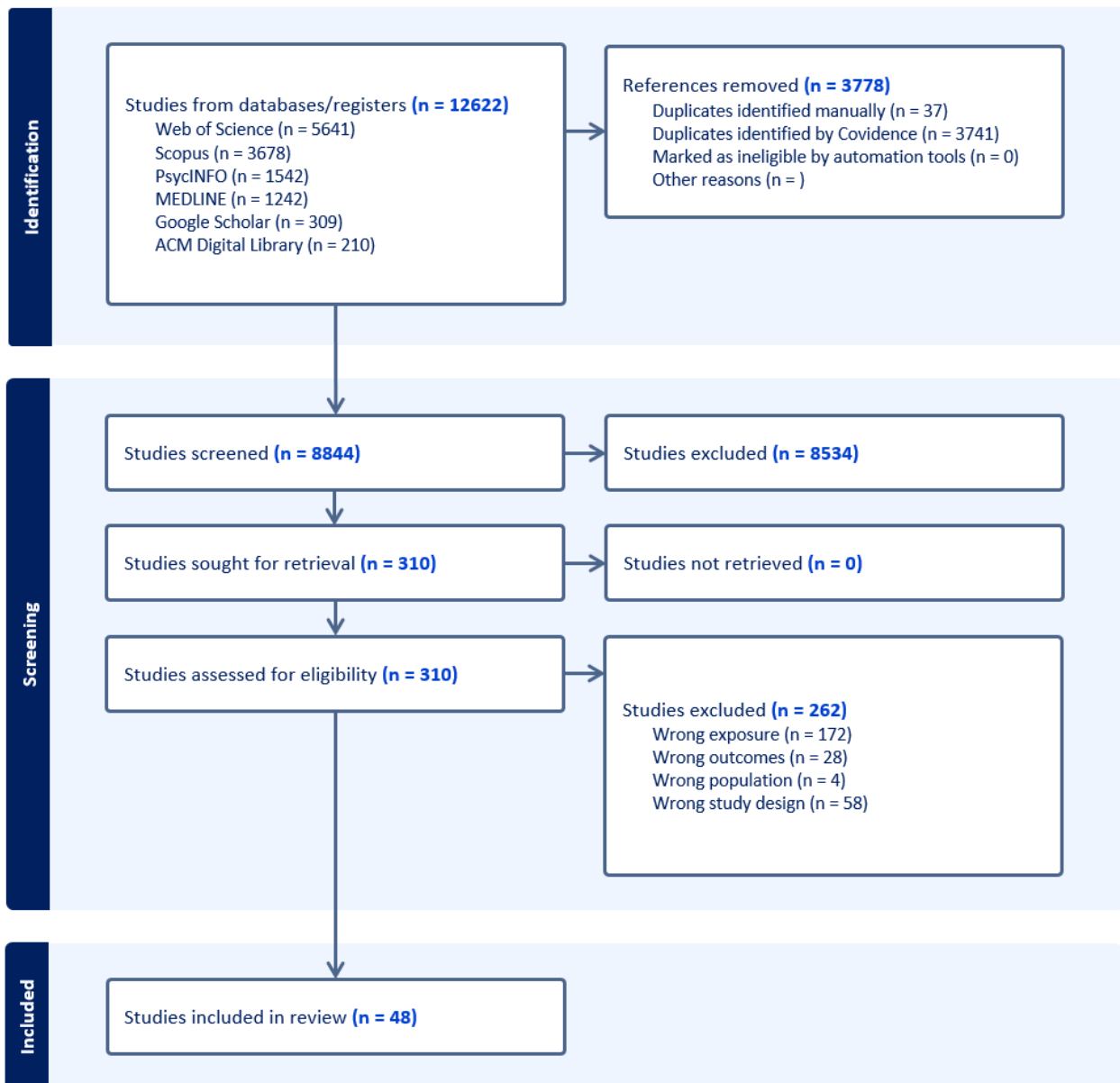


Abbildung 8: Auswahlprozess nach PRISMA (Page et al., 2021)

## 4 Ergebnisse zur Verbreitung neuer Zusammenarbeitsformen

In diesem Kapitel beantworten wir Fragestellung 1 und zeigen auf, wie verbreitet neue Zusammenarbeitsformen sind.

Um generalisierbare Aussagen zur Verbreitung neuer Zusammenarbeitsformen treffen zu können, müssen Studien zwei Bedingungen erfüllen: Erstens basiert die Studie auf *repräsentativen* Erhebungen, die entweder repräsentativ für die gesamte Schweizer Erwerbsbevölkerung oder zumindest für einzelne Branchen sind. Nur bei repräsentativen Erhebungen, die auf einer Zufallsstichprobe basieren, sind quantitative Ergebnisse generalisierbar. Zweitens müssen in der Studie relevante Merkmale neuer Zusammenarbeitsformen erfasst werden.

Unsere Recherche ergab verschiedene Typen von Studien:

- Repräsentative Erhebungen der Gesamtbevölkerung in der Schweiz, die keine relevanten Aussagen zur Verbreitung neuer Zusammenarbeitsformen liefern: Schweizer [Hauhalt-Panel](#) (FORS, 2023), [Schweizerische Gesundheitsbefragung](#) (BFS, 2024).
- Repräsentative Erhebungen für die Erwerbsbevölkerung in der Schweiz, die zwar Aussagen zur Flexibilisierung von Arbeitsorten und -zeiten liefern, jedoch nicht zur Verbreitung neuer Zusammenarbeitsformen: z.B. [HR Barometer](#) (Universität Luzern, 2024), [European Working Conditions Survey](#) (EWCS; Eurofound, 2024).
- Hervorzuheben sind bei den repräsentativen Erhebungen für die Erwerbsbevölkerung in der Schweiz die [FlexWork Survey Befragungen](#) (FHNW, 2022): Schwerpunkt ist zwar die Flexibilisierung von Arbeitsorten und -zeiten, darüber hinaus sind allerdings auch Aussagen zu weiteren Aspekten neuer Zusammenarbeitsformen enthalten.
- In der neuesten Befragung wurde FlexWork Survey umbenannt in [FlexWork Trendstudie](#), der Bericht wurde Ende Januar 2025 veröffentlicht (Soltermann & Weichbrodt, 2025). Hier werden explizit New Work-Praktiken erfasst. Damit haben wir erstmalig repräsentative Zahlen zur Verbreitung von New Work-Praktiken in der Schweiz (s.u.).
- Frühere Studien in der Schweiz, die teilweise sogar explizit New Work im Titel trugen und demnach einen Bezug zu neuen Zusammenarbeitsformen vermuten liessen, weisen eine geringe Stichprobenqualität auf (z.B. ad-hoc-Stichproben, anfallende Stichproben in einzelnen Organisationen, Befragungen von Expertinnen und Experten): [Future Work Barometer](#) (FHNW & Future Work Group, 2020), [die plattform.](#) (2023), [Hybrid Work Compass](#) (Universität St. Gallen et al., 2021, Bezug zu hybriden Arbeitsmodellen), [New Work & Culture Check](#) (Bruch & Meifert, 2020), «[Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0](#)» (IAP an der ZHAW, 2024), [HR-Panel New Work](#) (Ostschweizer Fachhochschule OST, 2020, zuletzt 2019 zu gendergerechter Arbeitskultur). Erwähnenswert ist die [Swiss Agile Study](#), da hier explizit agile Methoden im Fokus sind, jedoch speziell im IT-Kontext, kleine Stichprobe und ohne Anspruch auf Repräsentativität für diese Branche, in der agile Methoden besonders verbreitet sind (letzter Bericht; Meier & Kropp, 2017).
- Wenn wir den Blick auf Befragungen richten, in der die Schweiz zumindest beteiligt ist, ist der [New Work Barometer](#) hervorzuheben (Schermary et al., 2024). Die seit 2020 stattfindende jährliche Erhebung findet in der DACH-Region statt und erfragt explizit neue Zusammenarbeitsformen. Der Initiator Prof. Schermary gilt als führender Kopf bei der Erforschung von New Work, v.a. wurden in der Studie erstmalig explizit konkrete New Work-Praktiken erfragt. Vor diesem Hintergrund gehen wir auch auf diese Ergebnisse ein. Der Ergebnisbericht für den New Work Barometer 2024 wurde im Dezember 2024 veröffentlicht. Die Stichprobenqualität vom New Work Barometer ist leider gering.

- Daneben gibt es weitere Studien, in denen die Schweiz nicht beteiligt ist, z.T. federführend von Unternehmensberatungen durchgeführt und publiziert (z.B. [HR Report 2021](#) mit Schwerpunkt New Work von IBE & HAYS, 2021).
- Zudem werden in Publikationen Best-Practice-Beispiele neuer Zusammenarbeitsformen vorgestellt (z.B. vom [Fraunhofer Institut](#); Hofmann et al., 2019).

Bedeutsam erscheinen die drei fett hervorgehobenen Studien, um Aussagen zur Verbreitung neuer Zusammenarbeitsformen in der Schweiz treffen zu können. Ausgewählte Ergebnisse werden im Folgenden vorgestellt.

#### 4.1 New Work Barometer

Die Befragungszeitpunkte in der DACH-Region waren 2020, 2021, 2022, 2023 und 2024. Die Schweiz ist an der Befragung beteiligt, jedoch mit nur sehr wenigen Personen.

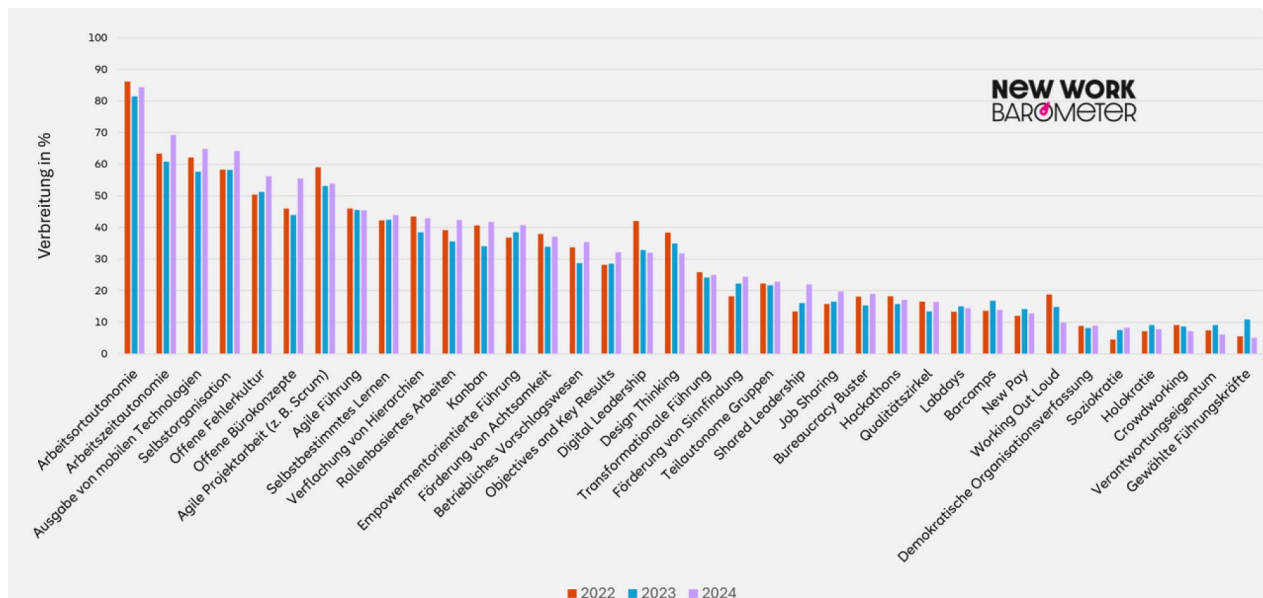


Abbildung 9: Verbreitung von New-Work-Praktiken 2022-2024 in DACH-Region (entnommen aus dem New Work Barometer von Schermuly et al., 2024, S. 12)

In Abbildung 9 wird die Verbreitung verschiedener New Work-Praktiken in Organisationen aus der DACH-Region dargestellt. Arbeitsort- und Arbeitszeitautonomie sind besonders verbreitet. Agile Projektarbeit wie Scrum ist verbreiteter als etwa Holacracy. Tendenziell nehmen Werte leicht zu, aber die Verbreitung von Design Thinking und Working Out Loud nimmt ab. Da die Stichprobenqualität niedrig ist und v.a. auf den Kontakten der Studienautor/innen basieren (ad-hoc Stichprobe), kann allerdings keine Aussage über die tatsächliche Verbreitung der Praktiken abgeleitet werden.

Das gilt entsprechend auch für die Aussagen in Abbildung 10. Hier wird neben der Verbreitung der New Work-Praktiken im Jahr 2024 zusätzlich angegeben, wie häufig hierzu Beratung angeboten wird. Selbstorganisation ist in dieser Stichprobe ein dominantes Thema. Angesichts von 69 Personen, die hier als Basis für die DACH-Region genutzt werden, ist die Aussagekraft als sehr gering einzustufen.

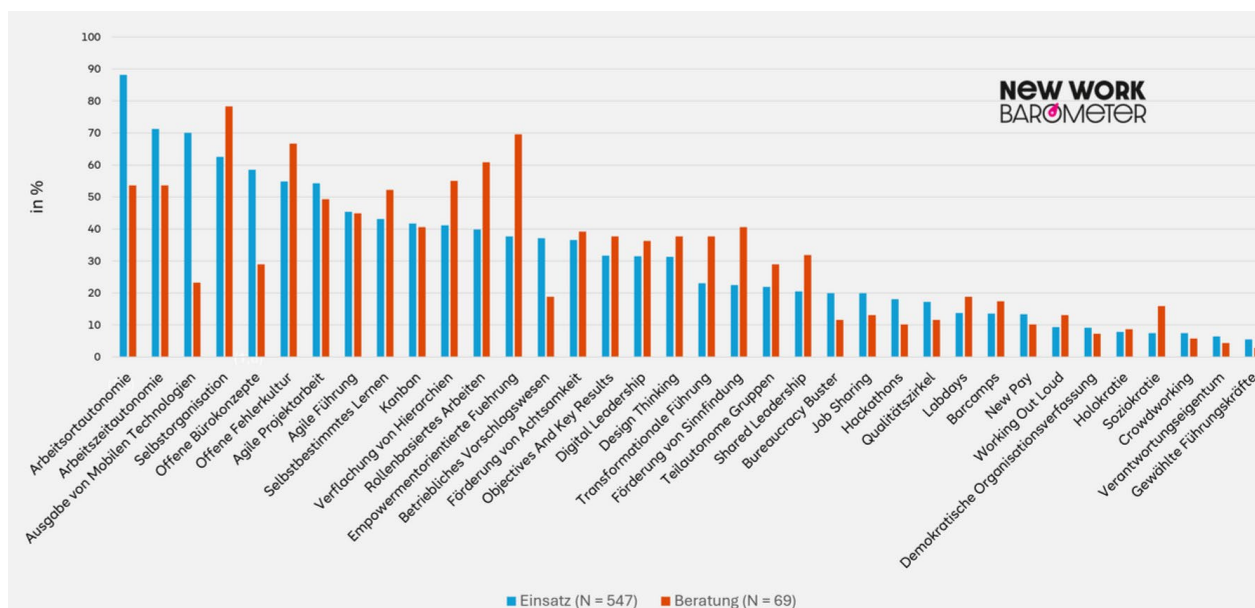
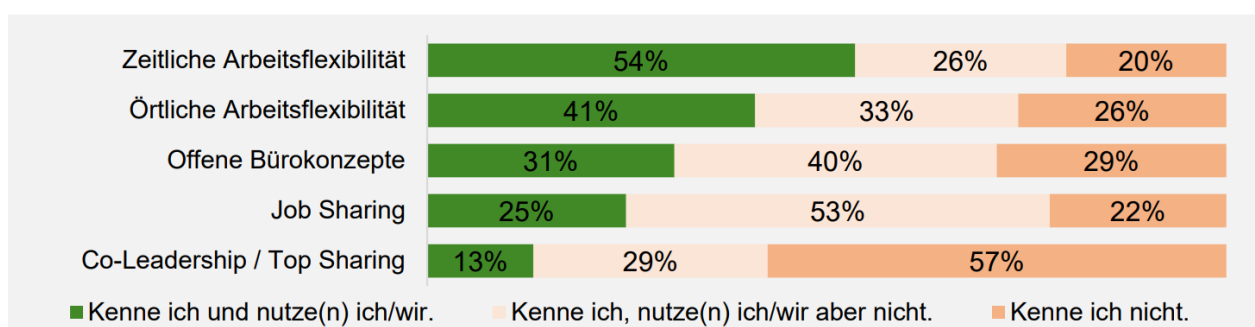


Abbildung 10: Einsatz und Beratung zu verschiedenen New Work-Massnahmen (entnommen aus dem New Work Barometer von Schermuly et al., 2024, S. 13)

## 4.2 FlexWork Trendstudie

Die einzige Studie, die nach unserem Kenntnisstand verlässliche Zahlen zur Verbreitung neuer Zusammenarbeitsformen und konkreter Praktiken in der Schweiz liefert und über Daten zu mobil-flexiblem Arbeiten hinausgeht, wurde von Soltermann und Weichbrodt (2025) vorgelegt. Der Befragungszeitpunkt war 2024.

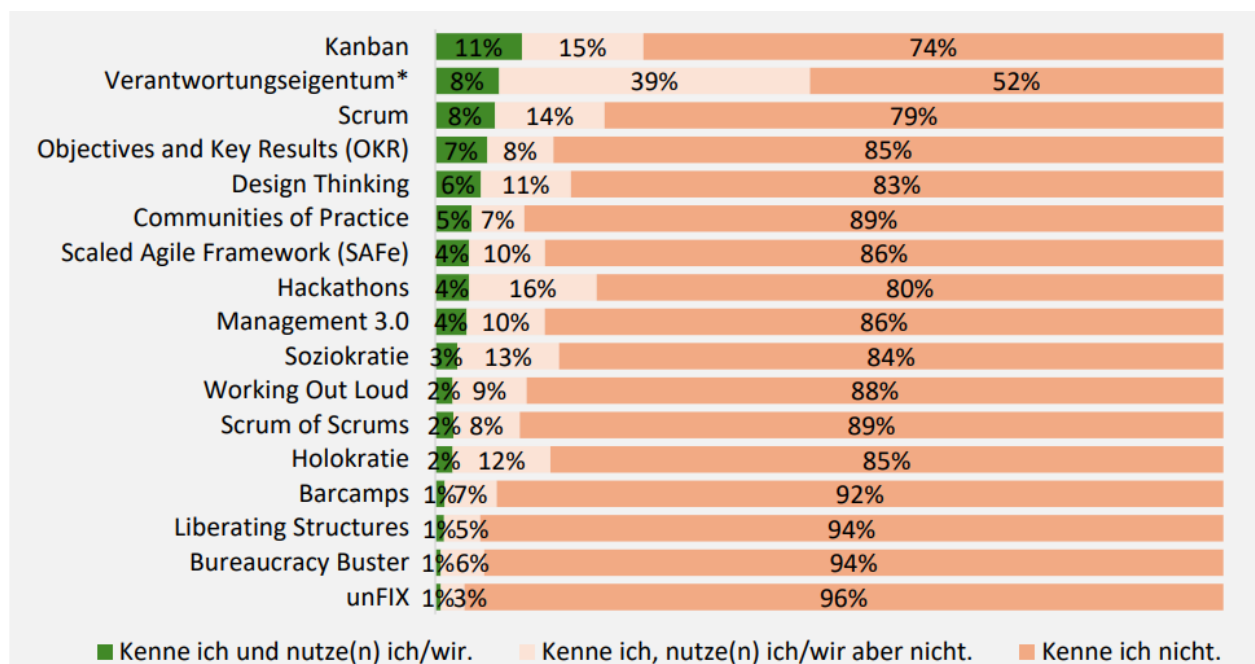
Zur Verbreitung von New Work-Praktiken im weiteren Sinne gibt Abbildung 11 Auskunft. Hier bestätigt sich die grosse Verbreitung mobil-flexibler Arbeitsformen: Die Mehrheit der Beschäftigten arbeitet in Organisationen, in denen die Arbeitszeit selbst beeinflusst werden kann. Immerhin 41% können den Arbeitsort beeinflussen. Fast ein Drittel kann offene Bürokonzepte nutzen.



Anmerkung. n=2'005

Abbildung 11: Verbreitung New Work Praktiken im weiteren Sinne (aus der FlexWork Trendstudie von Soltermann & Weichbrodt, 2025, S. 16)

Für den vorliegenden Bericht ist Abbildung 12 bedeutsam, da hier New Work-Praktiken im engeren Sinne behandelt werden. 30% aller Befragten nutzen zumindest eine der in dieser Abbildung aufgelisteten New Work-Praktiken.



Anmerkung. \*Von allen, die Verantwortungseigentum Praktizieren, sind 23% Soloselbstständige und 26% arbeiten in Kleinst- und Mikrounternehmen =49%, obwohl sie nur 9% resp. 11% = 20% des Gesamtsamples ausmachen; n=2'005

Abbildung 12: Verbreitung New Work Praktiken im engeren Sinne (aus der FlexWork Trendstudie von Soltermann & Weichbrodt, 2025, S. 16)

Inwieweit ist die Verbreitung von New Work Praktiken im engeren Sinne branchenspezifisch? Auch wenn die Anzahl von 2005 Befragten nicht ausreicht, um repräsentative Aussagen für einzelne Branchen zu treffen, lassen sich dennoch einige Tendenzen benennen. Die folgenden Daten basieren auf Informationen der Autoren der FlexWork Trendstudie:

- Besonders verbreitet sind New Work Praktiken in der **IT-Branche**, etwa **Scrum** (ein Anteil von 38% der Befragten dieser Branche kennen und nutzen Scrum), Scaled Agile Framework SAFe (18%), Kanban (31%) und Design Thinking (14%).
- **Banken/ Versicherungen/ Immobilie**: Diese Branchen weisen eine überdurchschnittliche Nutzung von New Work-Praktiken auf, wenn auch nicht so ausgeprägt wie die IT-Branche: Scrum (14%), Objectives and Key Results (13%), Hackathons (11%), Design Thinking (10%).
- In der **Industrie** wird **Kanban** auffallend häufig genutzt (Anteil: 28%), auch bei Wasserversorgung/Abfallentsorgung kommt ein hoher Kanban-Anteil von 22% zum Vorschein. Im Gegensatz dazu ist der Anteil etwa im Gesundheits- und Sozialwesen bei Kanban mit 5% deutlich geringer. Auch das Unterrichtswesen weist hier 5% auf, öffentliche Verwaltungen 7%, das Gastgewerbe 4%.
- Speziell im Gesundheits- und Sozialwesen, im Unterrichtswesen und im Gastgewerbe ist der Anteil weiterer New Work-Praktiken im engeren Sinn bislang sehr gering.

### 4.3 FlexWork Survey

Vorläufer der FlexWork Trendstudie war der FlexWork Survey mit den Befragungszeitpunkten 2014, 2016, 2020 und 2022 (FHNW, 2022). Der FlexWork Survey liefert Erkenntnisse über die Schweiz und kombinierte pro Messzeitpunkt zwei Befragungen: Erstens eine repräsentative Erwerbstätigenbefragung (im Jahr 2022 betrug Stichprobengrösse N = 2017), in der mobil-flexibles Arbeiten im Vordergrund stand. Zweitens eine auf eine bestimmte Branche fokussierte

Unternehmensbefragung, in der Aspekte erfasst werden, die auf New Work im engeren Sinne hindeuten und die im *FlexWork Phasenmodell 2.0* abgebildet werden. Im Phasenmodell werden die vier Dimensionen bewertet:

- Infrastruktur/Architektur: z.B. im Büro in auf Bedürfnisse abgestimmte, unterschiedlichen Zonen arbeiten können
- Technologie: z.B. Tools für ortsunabhängige Kollaboration
- Arbeitsmodell: z.B. Norm im Unternehmen, tatsächlich örtlich flexibel arbeiten zu dürfen
- Organisationsstrukturen: z.B. agile Strukturen, flache Hierarchien.

Insbesondere die 4. Dimension «Organisationsstrukturen» verweist bei hoher Ausprägung auf vorhandene neue Zusammenarbeitsformen.

Betriebliche Akteure wie Geschäftsleitende und Personalverantwortliche wurden befragt, die die Strukturen und die Kultur ihrer Organisation gut einschätzen können. Im Jahr 2022 nahmen 446 Unternehmen teil, die überwiegend den wissensintensiven Dienstleistungen zuzuordnen waren und bei denen besonders starke Ausprägungen flexibler Arbeitsformen erwartet wurden. Als Kontrast wurden öffentliche Verwaltungen betrachtet (Abbildung 13).

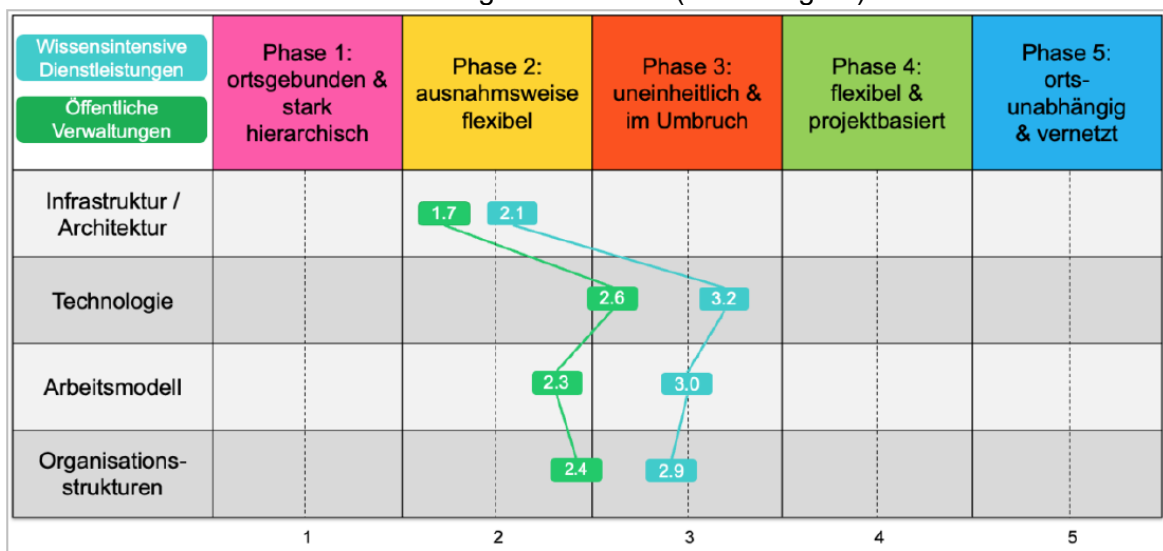


Abbildung 13: Mittelwerte im FlexWork Phasenmodell für zwei untersuchte Branchengruppen (entnommen aus FlexWork Survey von Weichbrodt & Soltermann, 2022, S. 35)

Für die Fragestellung 1 des Forschungsberichts besonders relevant sind differenzierte Aussagen zur Frage, wie verbreitet hohe Ausprägungen bei den Organisationsstrukturen sind. Allerdings ist zu betonen, dass keine repräsentative Datenbasis für die Erwerbsarbeit in der Schweiz vorhanden ist.

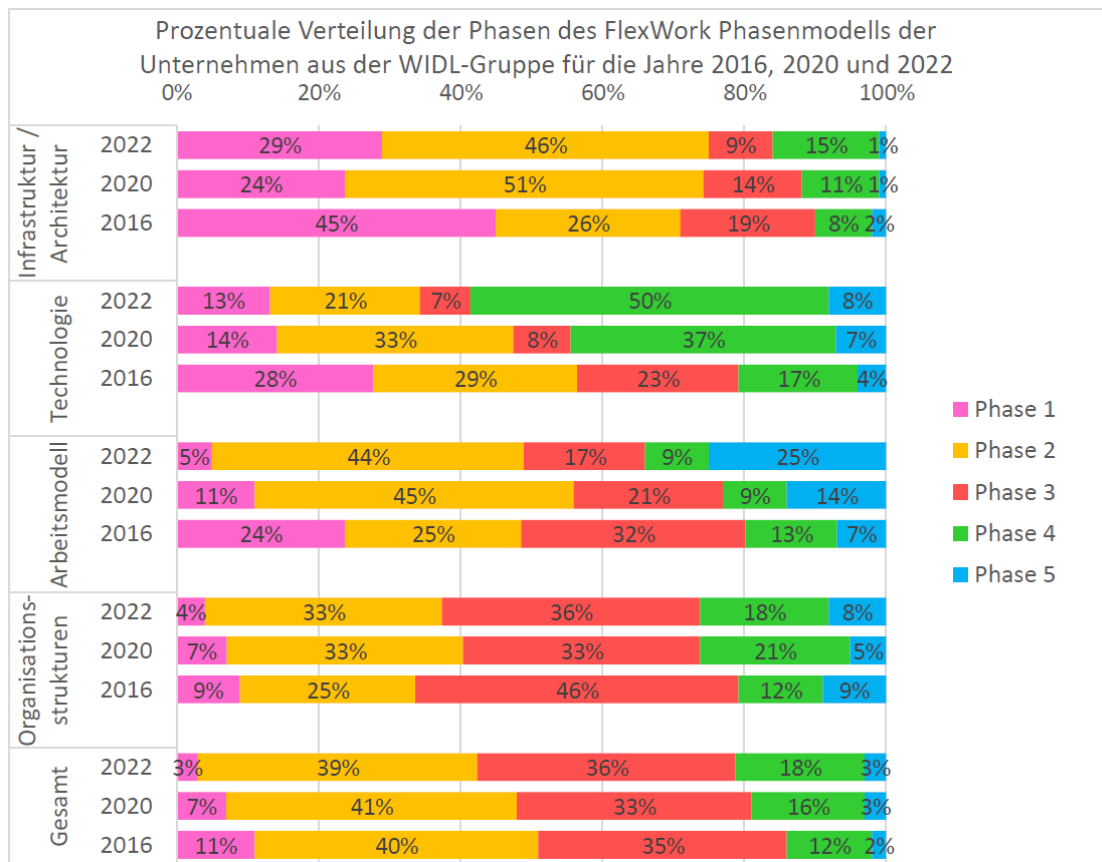


Abbildung 14: Verteilung der Phasen im FlexWork Phasenmodell im Zeitvergleich (entnommen aus FlexWork Survey von Weichbrodt & Soltermann, 2022, S. 37)

Zeitliche Verläufe können begrenzt abgebildet werden, wobei von 2016 bis 2022 ein leichter Anstieg flexibler Organisationen in den Phasen 4 und 5 zu verzeichnen ist (in Abbildungen 14 und 15 am Beispiel der wissensintensiven Dienstleistungen ersichtlich).

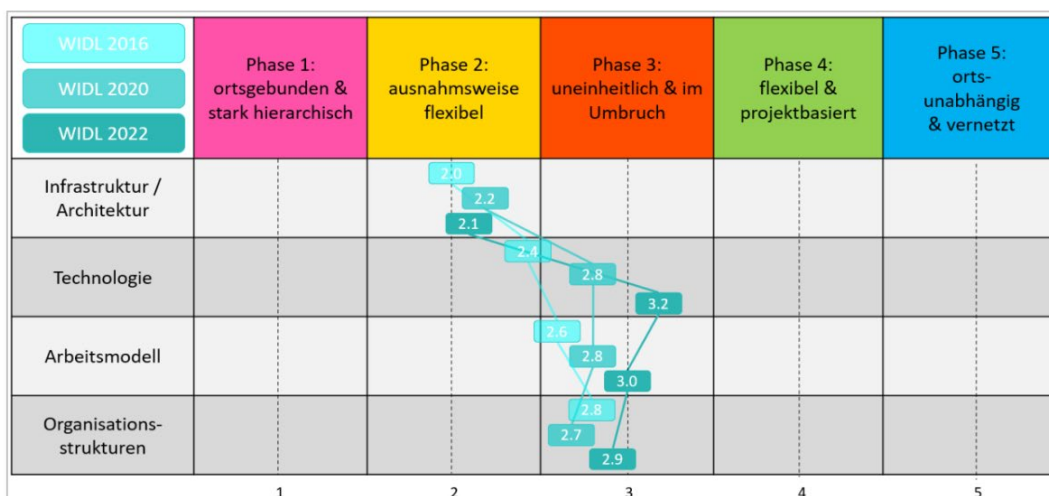


Abbildung 15: Mittelwerte im FlexWork Phasenmodell im Zeitvergleich (entnommen aus FlexWork Survey von Weichbrodt & Soltermann, 2022, S. 37)

#### **4.4 Fazit: Verbreitung neuer Zusammenarbeitsformen**

Gut die Hälfte der Schweizer Erwerbsbevölkerung kann zeitliche Arbeitsflexibilität nutzen, 41% können zumindest ab und an auch örtlich flexibel arbeiten. Methoden, die auf neue Zusammenarbeitsformen hindeuten, sind deutlich seltener anzutreffen. Kanban führt diese Rangreihe an und wird von gut jeder 10. erwerbstätigen Person in der Schweiz genutzt. Hinweise auf agile Arbeitsformen finden sich über Scrum (Anteil: 8%), das spezifische Framework SAFe (4%) und Scrum of Scrums (2%). Holacracy als besonders weitreichende Form neuer Zusammenarbeit in Organisationen betrifft etwa 2% der Schweizer Erwerbsbevölkerung. Soltermann und Weichbrodt (2025) schliessen, dass 30% der Schweizer Erwerbsbevölkerung zumindest eine Praktik anwenden, die auf «New Work im engeren Sinne» hindeuten. Das ist ein bedeutsamer Anteil an der Schweizer Erwerbsbevölkerung. Dennoch müssen wir davon ausgehen, dass neue Zusammenarbeitsformen derzeit für eine Minderheit Realität sind. Wie rasch sich dies ändern wird, kann empirisch nicht abgeleitet werden. Zu Trends liegen nämlich lediglich mit Blick auf zeitliche und örtliche Arbeitsflexibilität verlässliche Zahlen vor. Zu Veränderungen bei den neuen Zusammenarbeitsformen können hingegen keine seriösen Aussagen getroffen werden. Die selektiven Stichproben aus dem New Work Barometer (DACH-Region; Schermuly et al., 2024) und speziell aus den Organisationserhebungen zum FlexWork Survey (Schweiz; Weichbrodt & Soltermann, 2022) deuten einen eher langsamen, keinen sprunghaften Anstieg einzelner Praktiken sowie neuer Organisationsmodelle an. Fachpersonen, die sich mit neuen Zusammenarbeitsformen beschäftigen, bewerten die zukünftige Entwicklung und somit das Potenzial überwiegend positiv.

### **5 Ergebnisse: Systematische Literaturrecherche zu neuen Zusammenarbeitsformen und der Gesundheit**

In diesem Kapitel fassen wir die Ergebnisse und Erkenntnisse der systematischen Literaturrecherche zusammen und zeigen auf, welche Chancen und Risiken neuer Zusammenarbeitsformen für die psychische Gesundheit untersucht und nachgewiesen wurden. Damit beantworten wir Fragestellung 2.

#### **5.1 Beschreibung der eingeschlossenen Studien (Studiendesigns, Erwerbsgruppen, Länder)**

48 Studien wurden eingeschlossen. Sie wurden in englischer oder deutscher Sprache verfasst und in den Jahren 2013 bis 2024 publiziert. Die meisten Studien hatten ein quantitatives Studiendesign, wenige ein qualitatives oder gemischtes. Der Grossteil der Studien wurde im europäischen Raum durchgeführt, gefolgt von Nordamerika, Asien und Nordafrika. Als Berufsgruppen sind IT/Softwareentwicklung, Lehrpersonen und Gesundheitsberufe/Pflegepersonal häufig vertreten. Im Anhang 9.4 ist eine Tabelle zu Merkmalen der 48 Studien enthalten.

Es dominieren Querschnittstudien, in denen wenig aussagekräftige Stichproben mit Fragebögen befragt wurden, um Zusammenhänge zu einem Messzeitpunkt weitreichend zu interpretieren. Ferner mangelt es an Untersuchungsdesigns mit Kontrollgruppen sowie an Interventions- und Evaluationsstudien. Insgesamt ist die methodische Qualität der Studien als gering einzustufen. 12 Studien sollen positiv hervorgehoben werden, da sie sich durch vergleichsweise höhere methodische Standards, durch innovative Ansätze oder bedeutsame Beiträge zur Forschung im Bereich neuer Zusammenarbeitsformen auszeichnen. Eine Auflistung dieser Studien ist in Anhang 9.5 zu finden.

## 5.2 Chancen: Positive Auswirkungen von neuen Zusammenarbeitsformen

46 der 48 Studien brachten gesundheitsrelevante Chancen neuer Zusammenarbeitsformen zum Vorschein. Abbildung 16 zeigt, wie viele Studien sich mit welchen neuen Zusammenarbeitsformen beschäftigt haben. Im nachfolgenden Abschnitt wird die zentrale gesundheitsrelevante Aussage pro Studie aufgezeigt.

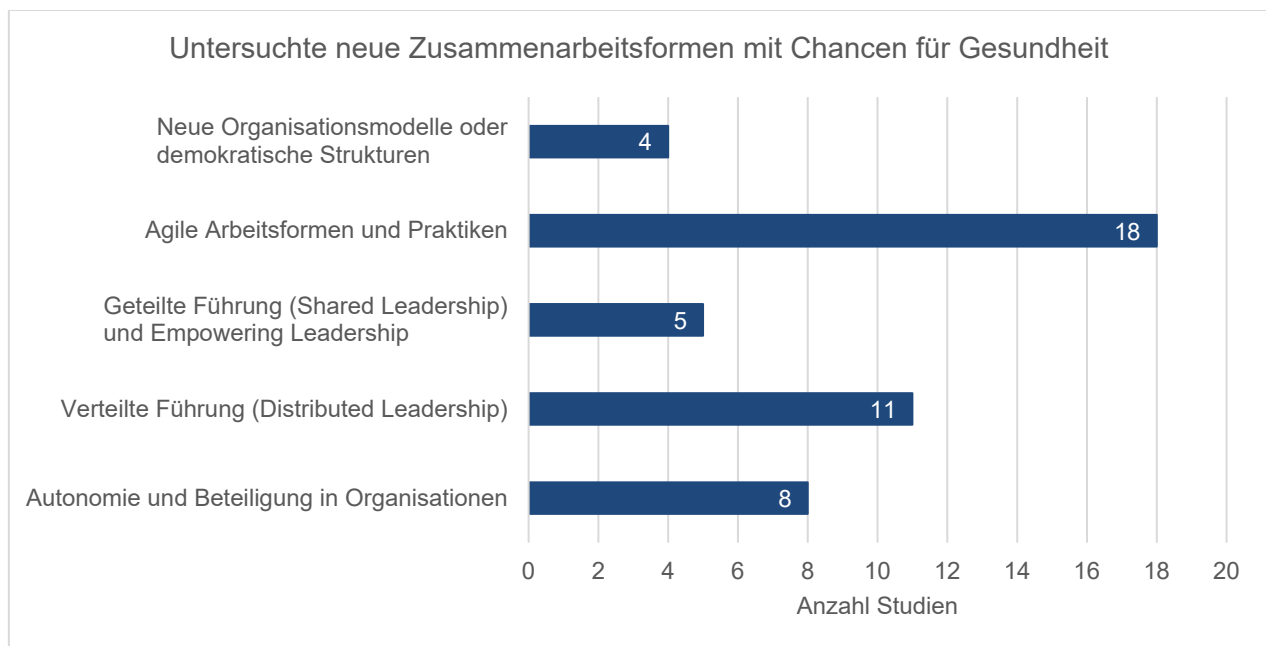


Abbildung 16: Untersuchte neue Zusammenarbeitsformen mit Chancen für Gesundheit

### 5.2.1 Studien zu neuen Organisationsmodellen und zu organisationaler Demokratie

Neue Organisationsmodelle gehen besonders weit, indem sie traditionelle Hierarchien aufbrechen bzw. ersetzen, Entscheidungsprozesse neu organisieren und teilweise radikal demokratisieren.

Chambard und Laneyrie (2020) begleiteten als Aktionsforschende die **Einführung eines freiheitlichen Organisationsmodells** in einem zuvor traditionell geführten Restaurant. Dabei beobachteten sie eine Verbesserung des **Wohlbefindens**, eine Reduktion von körperlichem und mentalem **Stress** sowie eine erhöhte **Arbeitszufriedenheit**.

Davies und Buisine (2023) entwickelten einen sogenannten Teal-Index, um das Ausmass der Anwendung von **Teal-Praktiken** abzubilden. Der Teal-Index zeigte keinen direkten Effekt auf das Engagement, stand jedoch in Zusammenhang mit **Vertrauen**, welches wiederum positiv mit **Engagement** korrelierte.

In der Dissertation von Olmos (2018) wurde in **crossfunktionalen Teams** ein Zusammenhang zwischen der Qualität der Arbeitsgestaltung und Faktoren wie **Engagement** sowie dem Erleben von **Sinnhaftigkeit** festgestellt. Die Arbeitsgestaltung wurde in Organisationen, die auf **Holacracy** setzen (ein neues Organisationsmodell, das klassische Hierarchien abschaffen soll), überwiegend besser bewertet als in **Matrix-Organisationen**, die weiterhin innerhalb einer klassischen Hierarchie agieren.

Mehr wahrgenommene **organisationale Demokratie** korrelierte mit höherem **Engagement**, stärkerem **Commitment** sowie einem gesteigerten **psychologischen Kapital** (Geçkil, 2022).

Trotz der positiven Ergebnisse muss festgehalten werden, dass die Auswirkung vieldiskutierter neuer Organisationsmodelle wie Holacracy oder Teal auf die Gesundheit bislang zu selten untersucht wurde, um generalisierbare Aussagen ableiten zu können.

### 5.2.2 Studien zu agilen Arbeitsformen in Projekten und Teamarbeit

Agile Arbeitsformen ermöglichen flexible, iterative Arbeitsweisen mit kurzen Planungszyklen und hoher Anpassungsfähigkeit an Veränderungen.

Je stärker **agiles Projektmanagement** wahrgenommen wird, desto geringer ist der arbeitsbezogene **Stress** (angenommener Mediator), was wiederum zu einer Reduktion von **Erschöpfung** führen soll. Dieser stressreduzierende Effekt war besonders ausgeprägt, wenn eine Kultur des psychologischen **Empowerments** wahrgenommen wurde (Moderator; Augner & Schermuly, 2023).

In den befragten **agilen Teams** zeigte sich, dass **Vertrauen** innerhalb des Teams mit dem **Engagement** der Teammitglieder (Mediator) zusammenhing, welches wiederum die **Teamleistung** positiv beeinflusste. Im Gegensatz dazu konnten für **Autonomie** keine vergleichbaren Zusammenhänge festgestellt werden (Buvik & Tkachik, 2022).

Je mehr **agile Praktiken** in Projekten zur agilen Softwareentwicklung eingesetzt wurden, desto geringer waren bestimmte Arbeitsbelastungen wie **Rollenambiguität** (kein Effekt auf die Arbeitsmenge) und desto stärker waren die Arbeitsressourcen ausgeprägt, insbesondere die wahrgenommene **Sinnhaftigkeit** und **Autonomie**. Das **Engagement** wurde wiederum positiv durch die wahrgenommenen Ressourcen beeinflusst, jedoch nicht durch die Arbeitsbelastungen (Huck-Fries et al., 2019).

Koch et al. (2023) präsentierten eine erste **Meta-Analyse** zu den nahezu durchgängig positiven Auswirkungen **agilen Projektmanagements**. Die Ergebnisse zeigen, dass agiles Projektmanagement mittlere bis grosse Effekte auf das **Leistungs- und Innovationsverhalten** hat, mittlere Effekte auf **Empowerment** und eher schwache Effekte auf **erlebte Beanspruchung** (auch als affektive Ebene bezeichnet). Eine kausale Interpretation der Ergebnisse ist jedoch nicht möglich, da 90 % der einbezogenen Studien Querschnittsstudien waren. Auffällig ist, dass die positiven Effekte in der Softwarebranche schwächer ausgeprägt waren als in anderen Branchen. Koch et al. (2023) hatten in ihrem Review auch mehrere unpublizierte Studien berücksichtigen können und stellten fest, dass in publizierten Studien stärkere positive Effekte berichtet werden als in den unpublizierten Studien.

Nach der Umstellung auf **agile Arbeitsformen** wurden die Mitarbeitenden rückblickend zu ihren Erfahrungen befragt (Laanti, 2013). Die Ergebnisse zeigen, dass ein höher empfundenes Mass an **Empowerment** – ein Indikator für die erfolgreiche Umsetzung agiler Arbeitsweisen – mit einem geringeren **Stresserleben** verbunden war. Ebenso war eine subjektiv wahrgenommene **Leistungssteigerung** des Teams während der agilen Transformation mit weniger Stress assoziiert. Zwischen Kanban-Teams und Scrum-Teams konnten keine Unterschiede hinsichtlich Empowerment und Stress festgestellt werden.

Die qualitative Interviewstudie von Busse und Weidner (2020) kommt anhand von Interviews mit Führungskräften zu dem Schluss, dass sowohl eine **agile Arbeitsumgebung** als auch **Führung auf Distanz** das **Engagement** der Mitarbeitenden fördern können.

Ludviga und Kalvina (2024) liessen Mitarbeitende aus öffentlichen Verwaltungen die **strategische Agilität** ihrer Organisation bewerten. Diese bestand aus *sensing agility*, *decision-making agility* und *acting agility*. Die Ergebnisse zeigten Zusammenhänge zwischen strategischer Agilität und dem **Engagement** der Mitarbeitenden auf. Engagement wiederum korrelierte positiv mit dem **Wohlbefinden** der Mitarbeitenden.

In einer Befragung agiler (Softwareentwicklungs-) Teams kam 2014 zum Vorschein, dass Personen mit **geringer Erfahrung** in agilen Praktiken stärkerem **Stress** ausgesetzt waren. Dieser Effekt konnte in einer Folgebefragung 2016, welche verglichen mit 2014 weniger Personen mit geringer Erfahrung enthielt, nicht mehr nachgewiesen werden. Stattdessen zeigte sich, dass gute Arbeitsbedingungen und eine **effektive Umsetzung agiler Arbeitsformen Stress reduzieren** (Meier et al., 2018): Geringe Fehlerraten, gute Software-Architektur, gute Fähigkeit zum Umgang mit wechselnden Prioritäten, hohe Team-Moral, selbstorganisierte Teams sowie Einsatz von story mapping als konkrete Praktik, um Anforderung an ein Produkt zu visualisieren.

Der Einsatz von **Retrospektiven** im Scrum-Kontext förderte laut Müller et al. (2021) die soziale Unterstützung innerhalb der Teams, was wiederum mit höherem **Engagement** einherging.

Neumann et al. (2024) untersuchten 19 **agile Initiativen** in öffentlichen Verwaltungen, indem sie Befürworterinnen und Befürworter dieser Projekte befragten. Die Rückmeldungen waren durchweg positiv. Es wurde berichtet, dass die Initiativen sowohl das **Wohlbefinden** und die **Kompetenzentwicklung** der Mitarbeitenden steigerten als auch Organisationsziele wie **Effizienz** und **Transparenz** förderten. Als Schlüsselfaktoren für den Erfolg wurden ein menschenzentrierter Führungsstil und crossfunktionale Kollaboration hervorgehoben.

Eine Vergleichsstudie von Omar und Syed-Abdullah (2015) fand in Softwareentwicklungsteams, dass eine höhere Anzahl **agiler Arbeitspraktiken** tendenziell mit weniger **Angst und Depression** sowie mit mehr **Zufriedenheit** oder **Enthusiasmus** einherging. Agile Praktiken, die soziale Unterstützung und klare Kommunikation fördern, wie Pair Programming und Retrospektiven, zeigten besonders positive Wirkungen. Diese Praktiken halfen, Unsicherheiten zu reduzieren und die Zusammenarbeit im Team zu stärken, was sich positiv auf die **psychische Gesundheit** auswirkte. Retrospektiven ermöglichten beispielsweise eine offene Reflexion und die Lösung von Konflikten, während Pair Programming den sozialen Austausch und das Gefühl der Verantwortlichkeit innerhalb des Teams förderte.

Rietze und Zacher (2023) haben in Interviews explizit die Chancen und Risiken für folgende **agile Arbeitspraktiken** erfragt: Selbstorganisierte Entscheidungsfindung, Daily stand-up meetings, Retrospektiven, Inkrementierung, iteratives Planen, enge Kundenbeziehungen, Visualisieren der Arbeitsfortschritte. Die Ergebnisse der Studie werden aufgrund ihrer Passung zum Projekt in Tabelle 2 (Kapitel 5.4) zusammengefasst. Die Befragten gaben zu zwei Drittel Chancen und zu einem Drittel Risiken an. Chancen agiler Praktiken bestanden demnach insbesondere in der **Steigerung von Ressourcen**.

Eine weitere Studie von Rietze und Zacher (2022) zeigte in agilen Entwicklungsteams, dass **agile Praktiken** Belastungen verringern und indirekt **emotionale Erschöpfung reduzieren**.

können. Gleichzeitig erhöhen sie Ressourcen und fördern dadurch indirekt das **Engagement**. Die Studie prüfte Alternativerklärungen und konnte zeigen, dass die positive Wirkung agiler Praktiken auf Ressourcen stabil ist, während die reduzierende Wirkung auf Belastungen auch alternativ über gute HR-Praktiken erklärt werden kann. Bedeutsam ist die Erkenntnis, dass eine **möglichst hohe Anzahl** agiler Praktiken eingesetzt werden sollte, um gesundheitsförderliche Wirkung zu erzielen.

Bei der Intervention von Sieja et al. (2019) wurde ein verbesserter Umgang mit elektronischen Patientenakten angestrebt. Die Intervention selbst wurde zeitlich befristet und agil in einem 11-köpfigen Team umgesetzt, wobei die relevanten Mitarbeitendengruppen aktiv einbezogen wurden. Das Projektziel einer effizienteren Nutzung der Patientenakten und einer gesteigerten **Zufriedenheit** im Umgang mit diesen Akten wurde erreicht. Die angestrebte Reduzierung von **Burnout** beim Personal konnte hingegen nicht nachgewiesen werden, der leichte Rückgang war statistisch nicht signifikant.

Mitarbeitende aus agilen Softwareentwicklungsteams wurden von Sun und Schmidt (2018) nach der Intensität des Einsatzes **agiler Methoden** befragt. Eine hohe Ausprägung agiler Methoden war mit höherer beruflicher **Selbstwirksamkeit**, gesteigerter **Arbeitszufriedenheit** und geringerer **Erschöpfung** verbunden. Bemerkenswert ist, dass die höhere Ausprägung bei Agilität und somit kollektiver Autonomie mit geringerer individueller Autonomie einherging. So können beispielsweise gemeinsam gesetzte Regelungen im Team mit weniger Freiheiten in der Arbeitsausführung für Einzelpersonen verbunden sein. Einzelne agile Praktiken wie Paarprogrammierung und Coding Standards konnten dennoch sowohl individuelle Autonomie stärken als auch Erschöpfung reduzieren.

Tuomivaara et al. (2017) verglichen in einer Längsschnittstudie agile Teams mit unterschiedlichem **Agilitätsgrad** über mehrere Projektzyklen hinweg. Teams, die konsequent agil arbeiteten, zeigten eine **gleichmässige Belastung** über den gesamten Projektzeitraum, während weniger agile Teams kurz vor Deadlines erhöhten Zeitdruck erfuhren. Physiologische Messungen ergaben keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen.

Venkatesh et al. (2020) zeigten, dass eine intensivere Nutzung **agiler Methoden** in Softwareentwicklungsteams mit reduzierter arbeitsbezogener **Erschöpfung** zusammenhing. Dieser Effekt wurde auf geringere **Rollenkonflikte** und -ambiguität zurückgeführt. Organisatorische Kompetenzen der Mitarbeitenden verstärkte diesen positiven Zusammenhang zusätzlich.

Weber und Ribbat (2021) kombinierten eine Literaturanalyse mit 27 qualitativen Interviews, um die Chancen und Risiken flexibler, **agiler Organisationen** zu untersuchen. Die wesentlichen Aussagen sind in Tabelle 3 (Kapitel 5.4) zusammengefasst.

Je intensiver agile Methoden eingesetzt werden und je mehr agile Praktiken zur Anwendung kommen, desto deutlicher zeigen sich gesundheitsförderliche Zusammenhänge. Obwohl agile Methoden ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammen, legen die Studienergebnisse nahe, dass sie auch in anderen Branchen erfolgreich implementiert werden können und dort ähnliche positive Zusammenhänge sichtbar werden.

### 5.2.3 Studien zu geteilter Führung (Shared Leadership) und zu Empowering Leadership

Der Fokus liegt auf der veränderten Übernahme von Führungsverantwortung innerhalb eines Teams. Führung wird nicht nur von Einzelpersonen ausgeübt, sondern verteilt sich auf mehrere Teammitglieder, wodurch Eigenverantwortung und Mitbestimmung gestärkt werden sollen. Empowering Leadership bezieht sich auf Führungskräfte, die Teammitglieder gezielt ermächtigen und ihnen Verantwortung übertragen. Shared Leadership wird üblicherweise mit geteilter Führung übersetzt.

Ein höheres Ausmass wahrgenommener **geteilter Führung** korrelierte mit einer besseren Peer Leadership Quality (PLQ). Diese wiederum stand in Zusammenhang mit einer stärkeren **Teamidentifikation** (Mediator), die sowohl höhere **Teameffektivität** als auch niedrigere **Burn-out**-Werte begünstigte (Edelmann et al., 2020). In dieser Studie wurden Shared Leadership und Empowering Leadership gleichgesetzt.

Das Erleben von mehr **geteilter Führung** förderte die **mentale Gesundheit** im Team und reduzierte kollektive emotionale **Erschöpfung**. Diese positiven Zusammenhänge waren besonders stark ausgeprägt bei hoher Arbeitsbelastung (Moderator), was darauf hinweist, dass die Vorteile geteilter Führung unter intensiven Arbeitsbedingungen noch deutlicher zum Tragen kommen. Eine weitere Erkenntnis der Tagebuchstudie (Klasmeier & Lehmann-Willenbrock, 2024) war, dass die Wahrnehmung geteilter Führung nicht stabil ist, sondern von Tag zu Tag schwankt.

Eine zusätzliche Tagebuchstudie zeigte, dass die an einem bestimmten Tag wahrgenommene **geteilte Führung** mit höherer **Kohäsion** und mehr **Engagement** im Team verbunden war, was wiederum die gemeinsame Zielerreichung förderte. Allerdings traten diese Effekte nur am selben Tag auf; Engagement und Zielerreichung am Folgetag konnten nicht vorhergesagt werden (Klasmeier & Rowold, 2022). Auffällig ist, dass Tagebuchstudien zu anderen Ergebnissen kommen als Querschnittsstudien: Teams mit mehr geteilter Führung zeigten auf Teamebene (between-team level) keine stärkeren Engagementwerte als Teams mit weniger geteilter Führung.

**Empowering Leadership** förderte **Job Crafting** (Mediator), was wiederum das **Wohlbefinden** der Mitarbeitenden steigerte – konkret Work-Family Enrichment, persönliches Aufblühen (Flourishing) und Lebenszufriedenheit. Darüber hinaus trugen auch positive Selbstbewertungen (hohe Werte bei Core Self-Evaluations) zu mehr Job Crafting und Wohlbefinden bei (Kim & Behr, 2020). Diese **Längsschnittstudie** mit drei Messzeitpunkten über neun Monate zeichnet sich durch hohe methodische Qualität aus, fokussiert jedoch primär auf die Förderung individueller Autonomie.

Je stärker **Empowering Leadership** wahrgenommen wurde, desto höher fiel das selbstberichtete **psychologische Kapital** aus. Dieses setzt sich aus Selbstwirksamkeit, Optimismus, Hoffnung und Resilienz zusammen (Mediator) und stand in direktem Zusammenhang mit gesteigertem **Wohlbefinden** und höherem **Engagement** (Park et al., 2017).

Geteilte Führung und Empowering Leadership haben das Potenzial, Erschöpfung zu reduzieren und Ressourcen zu stärken.

#### 5.2.4 Studien zu verteilter Führung (Distributed Leadership)

Verteilte Führung beschreibt die Aufteilung von Führungsrollen und -aufgaben auf mehrere Personen oder Gruppen innerhalb einer Organisation. Im Unterschied zur teamorientierten geteilten Führung (Shared Leadership, Abschnitt 5.2.3) handelt es sich bei verteilter Führung um ein strukturelles Prinzip, das die gesamte Organisation umfasst.

Ein höheres Ausmass wahrgenommener **verteilter Führung**...

...an Schulen stand im Zusammenhang mit mehr **Freude** (*organizational happiness*), was wiederum die positive **Arbeitsqualität** der Lehrpersonen erklären soll (Algan & Ummanel, 2019).

...an Schulen reduzierte arbeitsbezogenen **Stress** und verbesserte das **Wohlbefinden**, was wiederum mit höherem **Commitment** einherging (Bellibaş et al., 2024).

...an Schulen förderte mehr **Selbstwirksamkeit** bei Lehrpersonen, was wiederum mit mehr **Engagement** korrelierte (Cai et al., 2023). Dieser Zusammenhang war stärker ausgeprägt bei hohem zwischenmenschlichem **Vertrauen** an der Schule.

...an Schulen ging mit niedrigeren **Burnout**werten bei Lehrpersonen einher, was wiederum mit einem geringeren Risiko für **Fluktuationsneigung** zusammenhing. Das Delegieren von Führungsverantwortung wurde als Ansatz betrachtet, um das **Wohlbefinden** sowohl der Schulleitungen als auch der Lehrpersonen zu stärken (Engle, 2023).

...an Schulen hing mit mehr **Engagement** der Lehrpersonen und grösserem **Vertrauen** in die Schulleitung zusammen, was wiederum mit geringeren **Fluktuationsabsichten** der Lehrpersonen einherging (Kavgacı & Öztürk, 2023).

...an Schulen stärkte das **Vertrauen** in das Team sowie in die Führungskraft, was wiederum positive Auswirkungen auf das **Wohlbefinden** der Lehrpersonen hatte (Liu et al., 2024).

...erhöhte in Notfallstationen die **Kollaboration**, insbesondere durch mehr face-to-face **Interaktionen**, und veränderte die informellen Strukturen. Dies führte zu einer Verbesserung bei **Depressionswerten** (Esumi et al., 2023).

...speziell bei mittleren Managern in tunesischen IT-Firmen war mit mehr **Wohlbefinden** verbunden, was wiederum subjektiv eingeschätzte **Innovation** förderte (Berraies, 2023). Dieser Effekt galt jedoch nur für jüngere Manager und nicht für solche aus der Altersgruppe der "Babyboomer".

...(operationalisiert als organisationale Dezentralisierung) stand im Zusammenhang mit höherer **Identifikation** mit der Organisation, was wiederum mit mehr **Engagement** und geringeren **Burnout**werten verbunden war (Filippi et al., 2024).

...wurde aus der Perspektive befragter Führungskräfte im Schulsystem als sinnvolle Antwort auf bestehende **Überforderung** betrachtet, um nachhaltiges Arbeiten zu ermöglichen und **Burnout** zu vermeiden (Hickey et al., 2024).

In einer Interventionsstudie wurde nachgewiesen, dass die freiwillige Übernahme von **Führungsfunktionen** durch Pflegekräfte positive Zusammenhänge mit **Engagement**, erlebtem **Empowerment** und **Commitment** und negative Zusammenhänge mit der **Fluktuationsneigung** aufwies (Quek et al., 2021).

Bei verteilter Führung kommen Chancen für die Gesundheit der Mitarbeitenden deutlich zum Vorschein. Besonders häufig wurde sie im Schulkontext untersucht, was daran liegen könnte, dass dieses Konzept in einigen Ländern (z.B. Vereinigtes Königreich oder Irland) auf nationaler Ebene im Bildungswesen gefördert wurde.

### 5.2.5 Studien zu kollektiver Autonomie und Beteiligung in Organisationen

In diesem Block wurden Studien berücksichtigt, die sich mit erhöhten kollektiven Freiräumen, gemeinsamen Entscheidungsprozessen und einer stärkeren Mitarbeitendenbeteiligung befassen. Dabei stehen nicht spezifische neue Zusammenarbeitsformen im Fokus (Abschnitt 5.2.1 bis 5.2.4), sondern allgemein die Auswirkungen von Mitbestimmung und Autonomie auf die psychische Gesundheit der Organisationsmitglieder.

Mehr **Beteiligung** ging mit einem höheren **mentalalen Wohlbefinden** einher, wobei die positiven Zusammenhänge bei hoher **individueller Autonomie** stärker ausgeprägt waren als bei **teilautonomer Gruppenarbeit**. Bei Hochqualifizierten waren diese Zusammenhänge deutlicher als bei Geringqualifizierten (Gallie, 2013).

In Hotels zeigten Befragungen der Mitarbeitenden positive Zusammenhänge zwischen der Wahrnehmung **selbstorganisierter Teams** und eines positiven Führungsverhaltens sowie einer guten Arbeitsumgebung einerseits und **Empowerment** andererseits. Empowerment soll sich positiv auf die **Emotionen** und die **Gesundheit** der Mitarbeitenden auswirken, was jedoch nicht explizit untersucht wurde (Kruja et al., 2016).

**Teamautonomie** förderte die Qualität der **sozialen Beziehungen** im Team, was wiederum mit höherem **Engagement** verbunden war (Palumbo, 2021).

In zwei Spitälern wurde die **Dezentralisierung** gefördert, indem Führungskräfte von Krankenhausstationen mehr Entscheidungsautonomie erhielten. Dies führte zu **geringeren Absenzen** in den Stationen. Es wird vermutet, dass dies durch ein verbessertes Führungsverhalten ermöglicht wurde. Praetorius et al. (2024) betonen, dass die Übernahme zusätzlicher Aufgaben durch die Führungskräfte offenbar nicht zu Überforderung oder zusätzlichen Belastungen führte, obwohl dies hätte vermutet werden können.

Ein hohes Ausmass **kollektiver Autonomie** stand in Zusammenhang mit einer erhöhten **Team-Selbstwirksamkeit** (team potency), die wiederum mit **geringeren Absenzen** assoziiert war. Dieser Zusammenhang war stärker bei geringer Aufgabenroutine, also bei anspruchsvollen Aufgaben (Rousseau & Aubé, 2013).

Pflegekräfte aus **selbstorganisierten Teams** berichteten von höherer **Zufriedenheit** und geringerer **Fluktuationsneigung** im Vergleich zu Pflegekräften, die nicht in selbstorganisierten Teams arbeiteten. Dieser Effekt war teilweise auf geringere Belastungen zurückzuführen (Teilmediator), jedoch nicht auf höhere Autonomie (Ruotsalainen et al., 2023).

In einer kleinen Stichprobe von 43 Pflegekräften korrelierte subjektiv erfragte **shared governance** mit dem **Engagement**. Shared governance umfasste sechs Dimensionen, darunter die Beteiligung an Entscheidungen (Siller et al., 2016).

Weerheim et al. (2019) untersuchten zwei **selbstorganisierte Teams**. Teammitglieder hoben positiv hervor, dass sie neue Verhaltensweisen erlernten (z.B. Grenzen setzen, um Hilfe bitten, offen sein für andere Teammitglieder), den **sozialen Zusammenhalt** stärkten, mehr Autonomie und Einflussmöglichkeiten erlebten sowie **Wertschätzung** erfuhren. Erfolgsfaktoren bei der Einführung selbstorganisierter Teams waren unter anderem gute Beziehungen und Prozessbegleitung durch strukturierte Coachingangebote.

Die Förderung von Autonomie und Beteiligung in Organisationen geht mit deutlich mehr Chancen als Risiken für die Gesundheit der Mitarbeitenden einher.

### 5.3 Risiken: Negative Auswirkungen von neuen Zusammenarbeitsformen

In 11 der 48 Studien wurden Risiken neuer Zusammenarbeitsformen basierend auf selbst erhobenen Daten in eigenen empirischen Studien benannt. In weiteren Studien wurden Risiken aus anderen Quellen übernommen und benannt, jedoch nicht selbst in der eigenen Studie zum Vorschein gebracht. Wir fokussieren hier die Studien mit selbst ermittelten Risiken.

Chambard und Laneyrie (2020) beobachteten während des **Transformationsprozesses** in einem Restaurant, dass einzelne Mitarbeitende, insbesondere zu Beginn, mit dem neuen Modell **überfordert** waren.

Gallie (2013) betont die Bedeutung des **Persönlichkeitsmerkmals** «initiative orientation» (Proaktivität/Initiativorientierung): Bei hoher Proaktivität sind die positiven Auswirkungen von Autonomie auf das Wohlbefinden besonders stark ausgeprägt. Bei **geringer Proaktivität** zeigten sich hingegen speziell bei «consultative participation» Zusammenhänge mit **Angst**.

Die Verantwortungsübernahme (Accountability) bei Ansätzen zur Förderung **organisationaler Demokratie** korrelierte schwach positiv mit einem Anstieg von **Stress** bei der Arbeit (Geçkil, 2022).

**Verteilte Führung** an Schulen entlastet zwar die Schulleitungen, kann jedoch zu einer **Überforderung** der Lehrpersonen beitragen und **bestehende Probleme**, wie einen hohen bürokratischen Dokumentationsaufwand, verschleiern (Hickey et al., 2024).

Im Gegensatz zu anderen Studien beleuchtete Kaufman (2024) ausschliesslich die Risiken agiler IT-Teams. Durch eine Literaturanalyse wurden mögliche Ursachen für **Burnout** identifiziert, darunter **Kooperationsüberlastung** (Collaboration overload, über 20 % der Arbeitszeit in Meetings, «always-on»-Erwartungen durch digitale Tools), fortlaufend **wechselnde Prioritäten** (aufgrund von Kunden- und Marktanforderungen) sowie **Rollenambiguität** und **Rollenkonflikte** (z.B. durch zusätzliche ad-hoc-Führungsrollen).

Kim et al. (2024) stellten abweichend von anderen Studien Nachteile höherer **Selbstorganisation** fest: Eine höhere Autonomie bei der Betreuung eines eigenen Patientenpanels war mit einem erhöhten Risiko für **Burnout** verbunden. Dieser Effekt konnte teilweise durch längere

Arbeitszeiten erklärt werden. Bemerkenswert war, dass diese negativen Auswirkungen nicht durch eine ressourcenreiche Arbeitssituation abgefedert wurden.

Die **Übernahme von Führungsfunktionen** durch Pflegekräfte in Spitälern hatte überwiegend positive Auswirkungen, jedoch wurden auch Risiken identifiziert (Quek et al., 2021). So mangelte es beim Onboarding neuer Pflegekräfte teilweise an klaren Informationen und einem gemeinsamen Verständnis bezüglich Zielsetzung und Umsetzung geteilter Führung. Einzelne Pflegekräfte berichteten von **widersprüchlichen Prioritäten** und **Zeitdruck**, die aus der Kombination formaler Rollen und neuer Verantwortlichkeiten entstanden. Diese Faktoren wirkten sich negativ auf das **mentale Wohlbefinden** aus. Manche Pflegekräfte achteten zudem verstärkt auf eine zweckmässige und effiziente Erledigung von Aufgaben, wenn der Aufwand bei der Intervention als mühsam empfunden wurde.

Rietze und Zacher (2023) untersuchten explizit die Risiken einzelner **agiler Arbeitspraktiken**, deren Ergebnisse in Tabelle 2 ausführlicher vorgestellt werden. Risiken agiler Praktiken wurden insbesondere bei der Steigerung von **Belastungen** ausgemacht. Eine Implementierung agiler Praktiken kann sich negativ auswirken, wenn diese lediglich technisch eingeführt werden, ohne dass ein Verständnis für deren Zweck geschaffen wird.

Weber und Ribbat (2021) erforschten ebenfalls mögliche **negative Einflüsse** flexibler und **agiler Organisationen** auf die Mitarbeitenden, die in Tabelle 3 dargestellt sind.




In einem **selbstorganisierten Team** wurde ein **Anstieg der Arbeitsmenge** und zusätzlicher Sekundäraufgaben wahrgenommen, der zulasten der eigentlichen Arbeit für die Klienten ging. Dies führte zu dem Wunsch, die bisherige hierarchisch legitimierte Führungsrolle zur Entlastung wieder einzuführen (Weerheim et al., 2019).

Die Chancen neuer Zusammenarbeitsformen überwiegen empirisch betrachtet die Risiken. Dennoch sind bei jedem Vorhaben zur Umsetzung neuer Zusammenarbeitsformen auch die Risiken zu berücksichtigen.

#### 5.4 Chancen & Risiken: Übersichtstabellen aus zwei Studien



In zwei Studien wurden Chancen und Risiken agiler Arbeitsformen ermittelt. In den Tabellen 2 und 3 stellen wir die Ergebnisse gegenüber. Bei Rietze und Zacher (2023) war die Besonderheit, dass einzelne Praktiken betrachtet wurden.

Tabelle 2: Chancen und Risiken agiler Praktiken für Mitarbeitende nach Rietze und Zacher (2023)

 <b>Agile Praktiken</b>	 <b>Chancen</b>	 <b>Risiken</b>
<b>Selbstorganisierte Teamarbeit mit Entscheidungsbeugnissen</b>	Stärkt das Gefühl von Autonomie und Selbstwirksamkeit, was das psychische Wohlbefinden fördert	Kann zu Überforderung führen, wenn die Verantwortung ungleich verteilt ist; hohe Verantwortung kann Selbstgefährdung fördern, insbesondere bei

		fehlender Unterstützung von Führungskräften
<b>Tägliche Standup-Meetings</b>	Verbessert soziale Unterstützung und mindert Isolation; fördert regelmässigen Austausch	Transparenz kann Leistungsdruck erzeugen, was zu erhöhtem Stress und psychischer Belastung führen kann; Gefahr von Mikromanagement oder einem Gefühl von externer Kontrolle, was zu Stress und Unzufriedenheit führen kann
<b>Iterative Planung</b>	Fördert klar definierte Ziele, bessere Strukturierung von Aufgaben und reduziert so Unsicherheit; ermöglicht Flexibilität bei Änderungen und reduziert Stress bei langfristigen Planungsunsicherheiten (grössere Aufgaben werden in kleinere Teile zerlegt)	Erhöhte Planungsanforderungen können zu Stress führen, insbesondere bei kurzfristigen Änderungen, bei engen Deadlines, unvorhergesehenen Änderungen und begrenzten personellen Ressourcen. Planungssitzungen sind zeitintensiv und erfordern viel Kommunikation. Zudem kann sich in einigen Fällen Stress erhöhen, wenn die Einführung nicht ausreichend vorbereitet oder begleitet wurde
<b>Retrospektiven</b>	Ermöglicht Reflexion und kontinuierliche Verbesserung, was das Stresslevel senken kann und zu einem besseren Verständnis von Herausforderungen beiträgt; Feedback fördert eine positive Teamkultur	Wenn nicht konstruktiv durchgeführt, kann dies zu Spannungen im Team (z.B. Schuldzuweisungen) und erhöhtem Stress führen; Gefahr von Unzufriedenheit, wenn Kritik ignoriert wird oder keine Verbesserungen umgesetzt werden
<b>Kundenfeedback</b>	Direkte Rückmeldungen durch Kunden und verbesserte Kommunikation mit Kunden führen zu erlebter Wertschätzung und erhöhter Produktqualität, was die Zufriedenheit steigert	Hohe Erwartungen und unrealistische Kundenanforderungen können zu zusätzlichen Druck, Konflikte und Stress verursachen
<b>Inkrementelle Entwicklung</b>	Reduziert Arbeitsbelastungsspitzen und fördert eine nachhaltige Arbeitsweise; regelmässige Fortschritte und positive Rückmeldungen stärken Selbstvertrauen und Motivation	Strenge Deadlines können zu anhaltendem Stress und Erschöpfung führen; Risiko von Überlastung bei unzureichender Zeitplanung oder zusätzlichen Anforderungen
<b>Visualisierung des Arbeitsfortschritts</b>	Schafft Transparenz und Struktur, was Unsicherheit verringert und das Stresslevel senkt	Gefühl der Überwachung kann psychische Belastung erhöhen und das Vertrauen im Team beeinträchtigen

Tabelle 3: Chancen und Risiken flexibler, agiler Organisationen für Mitarbeitende nach Weber und Ribbat (2021)

 <b>Chancen</b>	 <b>Risiken</b>
<b>Erhöhte Anpassungsfähigkeit:</b> Unternehmen können flexibler auf Veränderungen reagieren, was das Gefühl von Sicherheit und Kontrolle bei Mitarbeitenden stärkt.	<b>Entgrenzung der Arbeit:</b> Verschwimmen von Arbeitszeit und -ort kann zu erhöhter mentaler Belastung und Erschöpfung führen.
<b>Höhere Autonomie:</b> Teams und Einzelpersonen erleben mehr Selbstwirksamkeit, was positive Effekte auf das Wohlbefinden haben kann.	<b>Arbeitsintensivierung:</b> Mehr Eigenverantwortung kann den Druck erhöhen und Burnout-Risiken steigern.
<b>Partizipation und Transparenz:</b> Fördern die Einbindung und das Engagement der Mitarbeitenden und reduzieren Unsicherheiten, was das psychische Wohlbefinden stärkt.	<b>Interessierte Selbstgefährdung:</b> Mitarbeitende könnten ihre Grenzen überschreiten, um Erwartungen zu erfüllen, was zu mentaler Erschöpfung führen kann.
<b>Förderung von Innovation:</b> Kreatives Arbeiten kann das Gefühl von Sinnhaftigkeit und Zufriedenheit steigern, was psychisch stabilisierend wirkt.	<b>Sozialer Druck und Konflikte:</b> Intensivere Interaktionen in Teams können bei fehlendem Konfliktmanagement Stress und Spannungen auslösen.
<b>Verbesserte Teamdynamik:</b> Selbstorganisation stärkt den Zusammenhalt, was soziale Unterstützung und Resilienz fördert.	<b>Rollenunklarheiten:</b> Unklare Verantwortlichkeiten können Stress und Angst vor Fehlern verursachen.
<b>Bessere Work-Life-Balance:</b> Flexibilität kann Erholung und Stressbewältigung erleichtern, wenn sie gut gestaltet ist.	<b>Gefährdete Work-Life-Balance:</b> Arbeit zu Hause kann durch fehlende Abgrenzung zu Überarbeitung und mentaler Erschöpfung führen.

## 5.5 Moderatoren und Mediatoren aus den Studien

Die Studien untersuchten verschiedene potenzielle Moderatoren und Mediatoren (z.B. Arbeitsbelastung, psychologische Sicherheit oder Vertrauen), die den Einfluss neuer Zusammenarbeitsformen auf die Gesundheit beeinflussen oder teilweise erklären können. Die Tabellen in Anhang 9.6 bieten eine Übersicht. Aufgrund des Querschnittsdesigns können aber keine Aussagen zur Kausalität getroffen werden.

## 5.6 Handlungsempfehlungen aus den Studien

In 32 der 48 Studien wurden Handlungsempfehlungen beschrieben. Diese sind in Tabelle 4 zusammengefasst.

Tabelle 4: Handlungsempfehlungen aus den Studien

Empfehlungen	Quelle
Fördern einer <b>Empowerment-Kultur</b> in der Organisation sowie <b>Messen von Empowerment</b> vor Einführung agiler Projektmanagementmethoden	Augner und Schermuly (2023)
Fördern einer <b>Kultur der Zusammenarbeit</b> und der <b>geteilten Verantwortung</b> an Schulen	Bellibaş et al. (2024)
Aufbau von <b>Vertrauen</b> in agilen Teams	Buvik und Tkalich (2022)
Aufbau von <b>Vertrauen</b> an Schulen sowie Einführung <b>professioneller Lerngemeinschaften</b> zwischen Lehrpersonen an Schulen, um die individuelle Selbstwirksamkeit zu stärken	Cai et al. (2023)
Sorgfältige Planung bei der Einführung neuer <b>kollaborativer Organisationsmodelle</b> , fortlaufende <b>Unterstützungsmassnahmen</b> und hohes <b>Commitment</b> im Management	Chambard und Laneyrie (2020)
<b>Team-Trainings</b> , die dazu dienen, dass Teams Verantwortung übernehmen und insbesondere «peer leaders» innerhalb der Teams gestärkt werden. Führungskräfte sollen <b>Führungsrollen</b> innerhalb des Teams passend zu den Stärken der Teammitglieder <b>verteilen</b> .	Edelmann et al. (2020)
<b>Verteilte Führung</b> in stressreichen Arbeitssettings wie Notfallstationen nutzen, um Führungskräfte mit besonders hoher Verantwortung zu entlasten.	Esumi et al. (2023)
Organisationen sollten genau prüfen, an welchen Stellen dezentrale Entscheidungen gestärkt werden können, um die Stimmen aller Mitarbeitenden einzubeziehen. <b>Organisationale Dezentralisierung</b> wird als Kontinuum verstanden; selbst bei begrenzten Möglichkeiten können gewisse Entscheidungen breiter verteilt werden.	Filippi et al. (2024)
Bei Einführung verteilter Führung sicherstellen, dass <b>bestehende Probleme</b> wie hohe Arbeitsbelastung oder fehlende Ressourcen nicht unsichtbar werden.	Hickey et al. (2024)
Stress in agilen Teams prüfen und reduzieren: <b>Rollen und Erwartungen</b> klären; Gesamtbelastung messen; <b>Monitoring-System</b> für Burnout-Anzeichen aufbauen; Netzwerkanalysen durchführen; <b>Trainings</b> in organisatorischen Kompetenzen umsetzen und <b>Erfolg überprüfen</b> ; soziale Prozesse in Leistungsbewertungssysteme integrieren.	Kaufman (2024)
Einsatz von Interventionen, die <b>Überstunden sichtbar</b> machen und gegensteuern, etwa durch Reduktion des Patientenpanels oder <b>Bereitstellung von Ressourcen</b> für gutes Panelmanagement.	Kim et al. (2024)

Fördern von <b>Empowerment</b> der Mitarbeitenden <b>über Führungskräfte-Trainings</b> , die Self-leadership, Beteiligung und <b>Sinnerleben</b> unterstützen.	Kim und Beehr (2020)
Fördern <b>geteilter Führung</b> parallel zu bestehenden hierarchischen Strukturen, da sich Hierarchien und geteilte Führung kombinieren lassen.	Klasmeier und Lehmann-Willenbrock (2024)
<b>Trainings</b> für Führungskräfte und Teams, um <b>geteilte Führung</b> zu ermöglichen, beispielsweise durch Aufbau geteilter mentaler Modelle in Teams.	Klasmeier und Rowold (2022)
Vor Einsatz agilen Projektmanagements <b>Zielsetzung überdenken</b> .	Koch et al. (2023)
Verzicht auf Mikromanagement und Fördern von <b>Empowerment</b> , um Mitarbeitende zu befähigen, eigenständig Entscheidungen zu treffen und Probleme zu lösen. <b>Schrittweise Entwicklung</b> in Richtung mehr <b>Selbstorganisation</b> in bislang hierarchischen Organisationen.	Kruja et al. (2016)
Transformation zu agilen Arbeitsformen als ernsthafte Herausforderung betrachten. <b>Prozessbegleitung</b> durch Agile Coaching während der Transformationsphase bereitstellen.	Laanti (2013)
Stärkung strategischer Agilität in öffentlichen Verwaltungen durch Förderung einer <b>Lernkultur</b> , <b>Commitment</b> des Top-Managements und <b>klare Ziele</b> und <b>Verantwortlichkeiten</b> .	Ludviga und Kalvina (2024)
<b>Prüfen</b> , für welche Aufgaben agile Arbeitsformen und Praktiken geeignet sind.	Müller et al. (2021)
<b>Crossfunktionale Teams</b> in neuen Organisationsmodellen wie Holacracy nutzen, um Engagement und Sinnerleben zu fördern. <b>Arbeitsgestaltung</b> sollte Autonomie, Leistung und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten fördern.	Olmos (2018)
<b>Ausbau der Selbstorganisation</b> von Teams mit Massnahmen zur <b>Förderung der sozialen Beziehungen</b> kombinieren.	Palumbo (2021)
<b>Psychologische Sicherheit</b> in Teams fördern, Schwierigkeiten gemeinsam überwinden und Hindernisse abbauen.	Park et al. (2017)
Führungskräften von Krankenhausstationen mehr <b>Entscheidungsbefugnisse</b> geben.	Praetorius et al. (2024)
Fördern <b>psychologischer Sicherheit</b> und in Meetings darauf achten, dass Hinweise der Mitarbeitenden aufgegriffen werden. <b>Frühwarnsysteme</b> zur Stressüberprüfung einrichten und zeitnahe Klärung von widersprüchlichen Prioritäten bei Einführung verteilter Führung.	Quek et al. (2021)
Gestalten einer Arbeitsumgebung, in der <b>autonome Arbeit</b> möglich ist, eigene <b>Entscheidungen</b> getroffen werden können und <b>psychologische Sicherheit</b> gegeben ist. Scrum Master benötigen hohe Moderationskompetenzen und agile Arbeitsformen sollten durch kompetente Personen begleitet werden.	Rietze und Zacher (2023)

Umsetzen <b>agiler Arbeitsformen</b> mit Fokus auf Stärkung von <b>Ressourcen</b> wie Autonomie, Feedback und soziale Unterstützung. <b>Belastungen</b> wie Arbeitsmenge und Zeitdruck sollten durch Teams selbst beeinflusst werden können.	Rietze und Zacher (2022)
Einsatz <b>selbstorganisierter Teams</b> in der Pflege, sofern zeitlich stabile Team-Zusammensetzung möglich ist. Teamentwicklungsmassnahmen nutzen. Management sorgt für tatsächliche Autonomie der Teams (Umdenken ist notwendig).	Ruotsalainen et al. (2023)
Zuerst für <b>Klarheit</b> sorgen, was genau Ansatzpunkte für mehr Beteiligung und Autonomie sind (sie diskutieren dies am Beispiel Notfallstationen).	Siller et al. (2016)
Einsatz <b>agiler Praktiken</b> wie Paarprogrammierung zur Reduktion von Erschöpfung und Stärkung individueller Autonomie.	Sun und Schmidt (2018)
<b>Trainings</b> für Mitarbeitende in organisatorischen Kompetenzen und agilen Methoden.	Venkatesh et al. (2020)
<b>Organisationales Lernen</b> fördern, Nutzen und Risiken agiler Teams kontinuierlich <b>überprüfen</b> .	Weber und Ribbat (2021)
Zu Beginn <b>organisationaler Veränderung</b> die Gründe für Selbstorganisation nachvollziehbar und überzeugend <b>kommunizieren</b> .	Weerheim et al. (2019)

## 5.7 Bewertung der Studienqualität und Forschungslücken

Die Auswirkungen neuer Formen der Zusammenarbeit auf die psychische Gesundheit der Beschäftigten wurden bereits mehrfach untersucht. Jedoch mangelt es an methodisch anspruchsvollen Studien, wie etwa Längsschnittuntersuchungen, Interventions- und Evaluationsstudien, experimentellen Designs mit Kontrollgruppen sowie repräsentativen Stichprobenziehungen. Daraus ergeben sich folgende Forschungslücken:

- **Kausalitätsfragen:** Obwohl neue Zusammenarbeitsformen potenziell positive Effekte auf die psychische Gesundheit haben, fehlen belastbare Aussagen zur Kausalität der zugrunde liegenden Wirkmechanismen und Prozesse.
- **Evidenzbasierte Interventionen:** Es bleibt unklar, welche spezifischen Interventionen bei neuen Zusammenarbeitsformen besonders wirksam sind, um negative Auswirkungen auf die Gesundheit zu vermeiden.
- **Unberücksichtigte Organisationsmodelle:** Während agile Arbeitsformen sowie verteilte Führung bereits mehrfach mit Bezug zu psychischer Gesundheit untersucht wurden, mangelt es an entsprechenden Studien zu mehreren neuen Kooperationsformen, insbesondere Shared Leadership, Holacracy, Teal Organization und Soziokratie.
- **Messen objektiver Veränderungen:** Neue Zusammenarbeitsformen bringen objektive Veränderungen mit sich, beispielsweise veränderte formale Rollen, grössere Entscheidungsspielräume, neue Sitzungsformate oder spezifische Praktiken. Bisher wurden jedoch primär subjektive Wahrnehmungen (z.B. zur erlebten Autonomie oder zur Empowerment-Kultur) erfasst, die sich häufig mit anderen Variablen wie Moderatoren oder Mediatoren überlappen. Dies erschwert die Identifikation der Bedeutung objektiver Unterschiede. Dort, wo objektive Unterschiede betrachtet werden (z.B. Einsatz agiler Praktiken) zeigen sich wichtige Ergebnisse.

- **Ambivalenz neuer Zusammenarbeitsformen:** Auch wenn Studien überwiegend positive Effekte neuer Zusammenarbeitsformen auf die Gesundheit zeigen, treten zugleich gesundheitskritische Prozesse zutage. So wies die Metaanalyse von Koch et al. (2023) darauf hin, dass die Zusammenhänge zwischen agilem Projektmanagement und reduziertem Stresserleben deutlich schwächer waren als die zwischen agilem Projektmanagement und Innovationsverhalten. Um grössere und nachhaltigere Effekte auf die psychische Gesundheit zu erzielen, ist ein vertieftes Verständnis der Ambivalenzen erforderlich. Dazu gehört die Untersuchung von Widersprüchen zwischen zunehmender Selbstorganisation und weiterhin bestehenden hierarchischen Strukturen. Viele Studien fanden in „hybriden“ Organisationen statt, in denen traditionelle Hierarchien weiterhin existierten.
- **Unzureichende Analyse der Schwierigkeiten hybrider Umsetzung:** Obwohl die Studien überwiegend neue Zusammenarbeitsformen innerhalb traditioneller bzw. hierarchischer Unternehmen untersuchen, wird das potenzielle Spannungsfeld einer solchen «hybriden» Umsetzung in den identifizierten Studien nur sehr selten empirisch untersucht. Erste Hinweise liegen vor, dass Rollenkonflikte sowie Eingriffe von hierarchisch höher gestellten Personen bei hybrider Umsetzung ein Risiko für psychische Fehlbelastungen beinhalten können. Ferner deuten erste Ergebnisse darauf hin, dass eine grössere Anzahl praktizierter agiler Praktiken zu positiveren Auswirkungen auf die Beschäftigten führt. Ob dies auf eine Verringerung der Widersprüche zwischen Selbstorganisation und Hierarchie zurückzuführen ist, bleibt bislang unklar. Hier besteht erheblicher Forschungsbedarf, um die Mechanismen genauer zu verstehen und gezielte Massnahmen ableiten zu können. Potenziell gesundheitsrelevante Phänomene bei hybrider Umsetzung werden nur unzureichend empirisch untersucht.
- **Digitalisierung als eigenständiger Einflussfaktor:** In den Studien wurde der Zusammenhang zwischen Digitalisierung und psychischer Gesundheit im Kontext neuer Zusammenarbeitsformen nicht explizit untersucht. Häufig wurde Digitalisierung lediglich als gegebene Rahmenbedingung betrachtet. Es besteht jedoch ein klarer Bedarf, genauer zu analysieren und zu verstehen, wie sich Digitalisierung in diesem Kontext auf die Gesundheit auswirkt und wie sie gesundheitsförderlich gestaltet werden kann.

## 6 Erkenntnisse zu Chancen und Risiken neuer Zusammenarbeitsformen für die psychische Gesundheit

Im Folgenden werden die festgestellten Muster aus der bisherigen Forschung als vorläufige Erkenntnisse zusammengefasst, die zukünftig weiter geprüft werden sollten. Wir heben agile Arbeitsformen hervor, da diese im Vergleich zu anderen neuen Zusammenarbeitsformen häufiger mit Bezug zur psychischen Gesundheit untersucht wurden.

**Erkenntnis 1: Empirische Untersuchungen legen nahe, dass neue Zusammenarbeitsformen mehr Chancen als Risiken für die psychische Gesundheit bieten. Dennoch sind evidenzbasierte Aussagen über den kausalen Einfluss neuer Zusammenarbeitsformen auf die psychische Gesundheit bislang nicht möglich.**

Neue Formen der Zusammenarbeit, wie agile Arbeitsweisen, verteilte Führung oder Modelle wie Holacracy und Soziokratie, versprechen eine erhöhte Flexibilität, Autonomie und bessere Anpassungsfähigkeit an dynamische Arbeitsumgebungen. Diese Veränderungen sollen nicht nur die Arbeitsleistung steigern, sondern auch das psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden fördern, etwa indem sie Stress reduzieren und das Sinnerleben sowie das Zugehörigkeitsgefühl stärken.

Empirische Studien bestätigen, dass neue Formen der Zusammenarbeit häufig positiv mit psychischer Gesundheit zusammenhängen. So berichten Beschäftigte in Teams mit agilen Praktiken beispielsweise über mehr Engagement sowie ein höheres Mass an Autonomie und Zugehörigkeit. Diese Chancen können auf zentrale Prinzipien neuer Zusammenarbeitsformen zurückgeführt werden, wie etwa die Betonung von Eigenverantwortung, Teamarbeit und iterativen Prozessen.

Gleichzeitig bleibt jedoch offen, inwiefern diese positiven Zusammenhänge kausal durch die Einführung neuer Arbeitsweisen bedingt sind. Bisherige Studien basieren oft auf Querschnittserhebungen mit nur einem Messzeitpunkt, die keine belastbaren Rückschlüsse auf Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erlauben. Potenzielle Einflussfaktoren wie individuelle Unterschiede und der organisationale Kontext wurden erst ansatzweise untersucht: Anspruchsvollere Untersuchungsdesigns sind notwendig.

**Erkenntnis 2: Empirische Studien legen nahe, dass agile Methoden umso stärkere gesundheitsförderliche Wirkungen entfalten, je intensiver bzw. häufiger sie eingesetzt werden und je konsequenter ihre Prinzipien und Praktiken Anwendung finden.**

In Studien festgestellte potenzielle positive Zusammenhänge lauten insbesondere:

- Weniger Stress und Erschöpfung
- Mehr Wohlbefinden, Engagement, erlebte Sinnhaftigkeit, berufliche Selbstwirksamkeit
- Mehr soziale Unterstützung, Teamkohäsion, Autonomie
- Höhere Teamleistung, mehr Innovationsverhalten und Empowerment

Agile Methoden haben ihren Ursprung im Bereich der Softwareentwicklung. Die Ergebnisse der Studien deuten jedoch darauf hin, dass agile Methoden auch in anderen Branchen erfolgreich angewendet werden und dort positive Wirkungen entfalten können.

**Erkenntnis 3: Auch wenn die Chancen neuer Zusammenarbeitsformen sichtbar wurden, sollten potenzielle Risiken sorgfältig analysiert und berücksichtigt werden. Eine durchdachte Einführung und kontinuierliche Begleitung neuer Zusammenarbeitsformen sind entscheidend, um (a) negative Auswirkungen zu minimieren und (b) die positiven Effekte optimal zu entfalten und grössere Effektstärken zu erzielen.**

Risiken neuer Zusammenarbeitsformen lauten:

**1. Arbeitsintensivierung durch Zuwachs an Aufgaben und Erfolgsdruck**

- **Planungs- und Entscheidungsanforderungen:** Kooperative Modelle erfordern mehr Zeit für Entscheidungsprozesse. Anstieg von Sekundäraufgaben bei zunehmender Selbstorganisation in Teams (Weerheim et al., 2019).
- **Häufige Deadlines:** Agile Methoden wie Scrum beinhalten enge Zeitpläne und regelmässige Deadlines, die Stress erhöhen können (Rietze & Zacher, 2023).
- **Hohe Arbeitsbelastung:** Iterative Arbeitsweisen führen zu Überlastung, wenn klare Strukturen zur Priorisierung fehlen (Rietze & Zacher, 2023).
- **Sozialer Druck:** In selbstorganisierten Teams entsteht Druck, Erwartungen der Gruppe zu erfüllen (Weber & Ribbat, 2021).
- **Interessierte Selbstgefährdung:** Mitarbeitende überschreiten ihre Leistungsgrenzen, um erfolgreich dazustehen (Weber & Ribbat, 2021).

2. **Fehlende Thematisierung von Schwierigkeiten und Ressourcenmangel**
  - In Branchen mit hohen Anforderungen (z.B. Gesundheitswesen) können dezentralisierte Führungsmodelle Burnout begünstigen, insbesondere bei unzureichenden Ressourcen wie Zeit oder sozialer Unterstützung (D. K. Kim et al., 2024).
  - **Mangelnde Prozessbegleitung** bei der Einführung neuer Zusammenarbeitsformen (Chambard & Laneyrie, 2020).
3. **Rollenkonflikte und Unsicherheiten**
  - **Unklare Verantwortlichkeiten:** Flache Hierarchien in agilen Teams können zu Unsicherheit über Rollen führen (Weber & Ribbat, 2021).
  - **Rollenkonflikte:** Mitarbeitende kämpfen mit widersprüchlichen Erwartungen (Kaufman, 2024; Quek et al., 2021).
4. **Begrenzte Erholungszeiten**
  - **Kontinuierlicher Arbeitsdruck:** Das Prinzip eines „sustainable pace“ wird nicht eingehalten, was Erholung erschwert (Augner & Schermuly, 2023).
  - **Dauerhafte Erreichbarkeit:** Agile Arbeitsweisen fördern ständige Kommunikation, was die Abgrenzung von Arbeit und Freizeit behindert (Always-on-Kultur) (Kaufman, 2024).
5. **Soziale Interaktionen, Konflikte und Kollaborationsüberlastung**
  - **Intensive Zusammenarbeit:** Für introvertierte oder sozial weniger versierte Personen kann die Zusammenarbeit belastend sein (Rietze & Zacher, 2023).
  - **Transparenzdruck:** Regelmässige Meetings wie Stand-ups können als kontrollierend empfunden werden (Rietze & Zacher, 2023).
  - **Häufige Meetings:** Intensiver Austausch kann Kollaborationsüberlastung verursachen, wodurch weniger Zeit für die Kernaufgaben bleibt (Rietze & Zacher, 2023).
  - **Kommunikationsprobleme:** Fehlende klare Richtlinien führen zu Spannungen und Konflikten in Teams, etwa zu gegenseitigen Schuldzuweisungen. Kommunikationsprobleme können mit den oben bereits angesprochenen Rollenkonflikten einhergehen (Kaufman, 2024).
6. **Fehlende Anpassungsfähigkeit**
  - **Mangelnde Vorbereitung:** Ohne kulturelle und organisatorische Anpassungen können agile Methoden überfordern (Chambard & Laneyrie, 2020).
  - **Unzureichende Schulung:** Fehlende Unterstützung bei der Einführung erschwert die Anpassung und erhöht Stress (Omar & Syed-Abdullah, 2015).
7. **Fehlende Anerkennung und Einflussmöglichkeiten**
  - Mitarbeitende können den Eindruck haben, dass ihre Beiträge in dezentralisierten Modellen nicht ausreichend geschätzt würden oder kein Zuwachs an Autonomie festzustellen sei (Weber & Ribbat, 2021).

**Erkenntnis 4: Selbst innerhalb hierarchischer Strukturen zeigt die Umsetzung neuer Kooperationsformen in den Studien überwiegend positive Zusammenhänge mit der Gesundheit der Mitarbeitenden. Allerdings kommen auch Risiken zum Vorschein.**

Die identifizierten Studien zu neuen Zusammenarbeitsformen mit Bezug zu psychischer Gesundheit werden vielfach in traditionell hierarchisch aufgebauten Organisationen umgesetzt (Abbildung 17). Untersuchungen in Organisationen, die vollständig auf neue Organisationsmodelle setzen, waren selten. Mit Blick auf die drei Kernmerkmale neuer Zusammenarbeitsformen sind vielfach die Kernmerkmale 2 und 3 erfüllt, nicht jedoch das Kernmerkmal 1, was eingangs als hybride Umsetzung charakterisiert wurde.

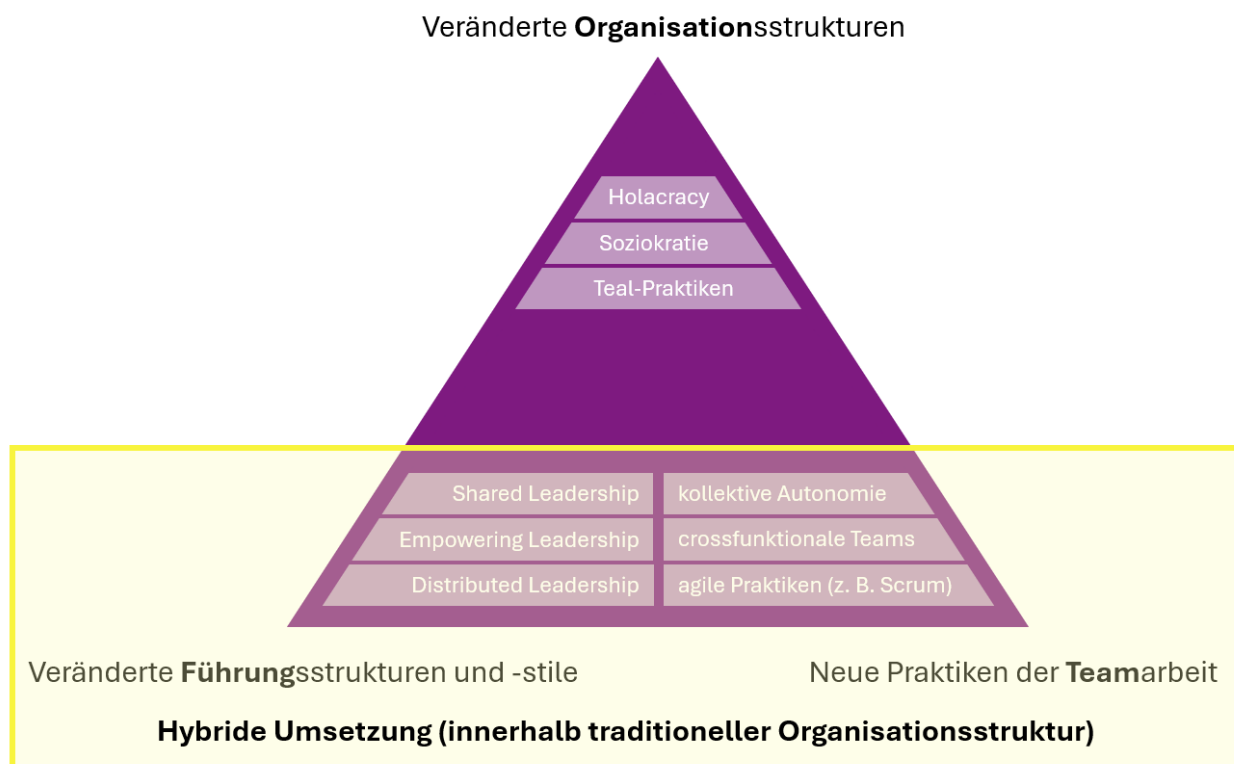


Abbildung 17: Hybride Umsetzung (innerhalb traditioneller Organisationsstruktur)

Obwohl die Studien überwiegend neue Zusammenarbeitsformen innerhalb traditioneller bzw. hierarchischer Unternehmen untersuchen, wird das potenzielle Spannungsfeld einer solchen «hybriden» Umsetzung in den identifizierten Studien nur sehr selten empirisch untersucht. Es liegen erste Hinweise auf Gesundheitsrisiken bei hybrider Umsetzung vor. Im Folgenden werden Schwierigkeiten beleuchtet, die spezifisch im Kontext hybrider Umsetzung innerhalb traditioneller Hierarchien auftreten.

### 1. Rollenkonflikte

Hybride Modelle können eine Mischung aus traditionellen und neuen Verantwortlichkeiten erfordern. Dies kann wiederum:

- Rollenambiguität verursachen, wenn Verantwortlichkeiten unklar sind, was zu Konflikten im Team und erhöhtem Stress führt (Kaufman, 2024).
- bei einer Kombination von formalen (bisherigen) und neuen Rollen zu Konflikten zwischen Prioritäten führen, wie etwa der gleichzeitigen Erfüllung von Kernaufgaben und innovativen Aufgaben (Quek et al., 2021).

## **2. Eingriffe durch übergeordnete Hierarchien**

Mikromanagement und eine fehlende Konsistenz in der Umsetzung neuer Modelle können die Effizienz und Motivation in hybriden Teams beeinträchtigen. Eingriffe in Entscheidungsfreiheiten stehen im Widerspruch zur Autonomie, die durch agile oder kollaborative Modelle gefördert werden soll (Kaufman, 2024).

## **3. Verschleierung bestehender Probleme**

Die Einführung neuer Zusammenarbeitsformen kann bereits zuvor bestehende organisatorische Schwächen überdecken, anstatt diese zu lösen. Diese Risiken sind besonders hoch, wenn grundlegende strukturelle Probleme nicht adressiert werden (Hickey et al., 2024).

Andere gesundheitliche Risiken wurden oben bereits behandelt, sind aber nicht spezifisch für eine hybride Umsetzung. In qualitativen Fallstudien, die allerdings die geforderten Qualitätskriterien für empirische Studien in einer wissenschaftlich fundierten Literaturrecherche nicht erfüllten, finden sich weiterführende Impressionen (z.B. Groth et al., 2021).

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Umsetzung neuer Formen der Zusammenarbeit innerhalb traditioneller Hierarchien erhebliche Herausforderungen birgt, die sorgfältig gemanagt werden müssen. Die gesundheitsrelevanten Phänomene bei hybrider Umsetzung sind genauer zu beleuchten, wozu auch qualitative Studien gehören sollten, die zu Hypothesen führen werden, die in grösser angelegten quantitativen Studien überprüft werden können.

**Erkenntnis 5: In den empirischen Untersuchungen zu neuen Kooperationsformen wird die Bedeutung von Digitalisierung als gegeben vorausgesetzt. Die Auswirkungen von Digitalisierung und neuen Technologien auf die psychische Gesundheit sollten im Kontext neuer Kooperationsformen genauer untersucht werden.**

Unabhängig von der Forschung zu neuen Zusammenarbeitsformen ist bereits bekannt, dass die Digitalisierung einerseits Arbeitsprozesse erleichtern, aber auch potenzielle Risiken und Belastungen wie Technostress mit sich bringen kann (Gimpel et al., 2020).

Im Rahmen des Literaturreviews zu neuen Zusammenarbeitsformen zeigte sich mit Bezug zu Digitalisierung lediglich:

- Funktionierende Software-Architektur als Ressource: Eine stabile und gut konzipierte Software-Infrastruktur kann die Arbeit erleichtern, Prozesse effizienter gestalten und Stress durch technische Störungen reduzieren. Sie wird als zentrale Ressource angesehen, die eine reibungslose Zusammenarbeit ermöglicht und somit die psychische Gesundheit positiv beeinflusst.
- Kommunikationskultur und digitale Tools: Während digitale Kommunikationsplattformen die Zusammenarbeit erleichtern können, können sie auch eine „Always-on“-Kultur fördern, die zu erhöhtem Stress und Burnout beiträgt.

**Erkenntnis 6: Es fehlt an Interventionsstudien, die die gezielte Einführung und die Auswirkungen neuer Zusammenarbeitsformen auf die psychische Gesundheit systematisch untersuchen.**

Interventionsstudien sind entscheidend, um belastbare Erkenntnisse über kausale Wirkzusammenhänge zu gewinnen und darauf basierend evidenzbasierte Handlungsempfehlungen für Organisationen und überbetriebliche Akteure abzuleiten. Zukünftige Forschung sollte (quasi-)experimentelle Designs mit Kontrollgruppen und Langzeitbeobachtungen einbeziehen, um sowohl die

Wirksamkeit als auch die Herausforderungen neuer Zusammenarbeitsformen im Hinblick auf die psychische Gesundheit fundiert zu bewerten.

Angesichts der mit neuen Zusammenarbeitsformen verbundenen zunehmenden Selbstorganisation und dem Verzicht auf traditionelle Führungskräfte bedarf es ferner der Klärung, welche Rollen gesundheitsförderliche Führungsaufgaben (z.B. Fürsorgepflicht) auf welche Art und Weise übernehmen sollten. Die Wirksamkeit von Interventionen zur Verteilung gesundheitsförderlicher Führungsaufgaben könnte wiederum evaluiert werden. Ein besseres Verständnis dieser Aspekte könnte massgeblich dazu beitragen, die Einführung neuer Zusammenarbeitsformen nicht nur effektiver, sondern auch gesundheitsförderlich zu gestalten.

## 7 Handlungsempfehlungen

In den Abschnitten 7.1 bis 7.3 nennen wir Handlungsempfehlungen und Ansatzpunkte für betriebliche Akteure, für die zukünftige Forschung sowie für überbetriebliche Akteure. Damit beantworten wir die dritte Fragestellung. **Die Handlungsempfehlungen für betriebliche Akteure (Abschnitt 7.1) sowie für die zukünftige Forschung (Abschnitt 7.2) können aus dem ermittelten Stand der Forschung abgeleitet werden**, da dies explizit in den empirischen Studien behandelt wurde. Die Ansatzpunkte für überbetriebliche Akteure wurden leider in den Studien kaum thematisiert. Entsprechend haben wir Überlegungen angestellt, welche Ansatzpunkte bestehen, die wiederum eine gesundheitsförderliche Umsetzung neuer Zusammenarbeitsformen in den Betrieben sowie weitere Forschung positiv beeinflussen können (Abschnitt 7.3). Inwieweit die vorgeschlagenen Ansatzpunkte auch aus Sicht der überbetrieblichen Akteure in der Schweiz relevant sind, kann im nächsten Schritt gemeinsam mit den Akteuren geklärt werden.

### 7.1 Handlungsempfehlungen für betriebliche Akteure

In Kapitel 5.6 wurden die in den recherchierten Studien genannten Empfehlungen aufgelistet, die sich mehrheitlich an betriebliche Akteure richteten. Da die Einführung neuer Arbeitsformen stets eine komplexe, organisatorische Veränderung ist, kann zusätzlich die Forschung zu Change Management berücksichtigt werden. Im Faktenblatt 50 von Gesundheitsförderung Schweiz wurden bereits Empfehlungen für eine agile Transformation abgeleitet und Erfolgsfaktoren benannt (Baumgartner et al., 2021). Darauf werden wir im Folgenden nicht erneut eingehen. Zudem nehmen wir hier bewusst keine Best Practices auf, die bereits auf Webseiten oder in der Ratgeberliteratur zu finden sind. Exemplarisch greifen wir jedoch eine populärwissenschaftliche Empfehlung auf (Abbildung 18). Demnach bieten sich neue Zusammenarbeitsformen an, sofern sowohl eine mehrdeutige Problemstellung vorliegt als auch der Lösungsweg unklar und neuartig sein wird. Diese Situation wird als *komplex* eingeordnet. Ist die Situation hingegen *kompliziert*, genügen einfachere Methoden – hier wird explizit Kanban hervorgehoben. Diese sogenannte Stacey Matrix wird beispielsweise von Diehl (2021) ausführlicher beschrieben. Die Kategorisierung lässt sich zudem mit dem Cynefin-Framework erklären (Snowden & Boone, 2007). Bei dem Framework wird ähnlich argumentiert: Wenn eine Problemstellung komplex ist – also mehrdeutig und mit unbekanntem Lösungsweg – sind neue Zusammenarbeitsformen besonders geeignet. Ist die Situation kompliziert, helfen analytische Methoden und bewährte Prozesse wie Kanban.

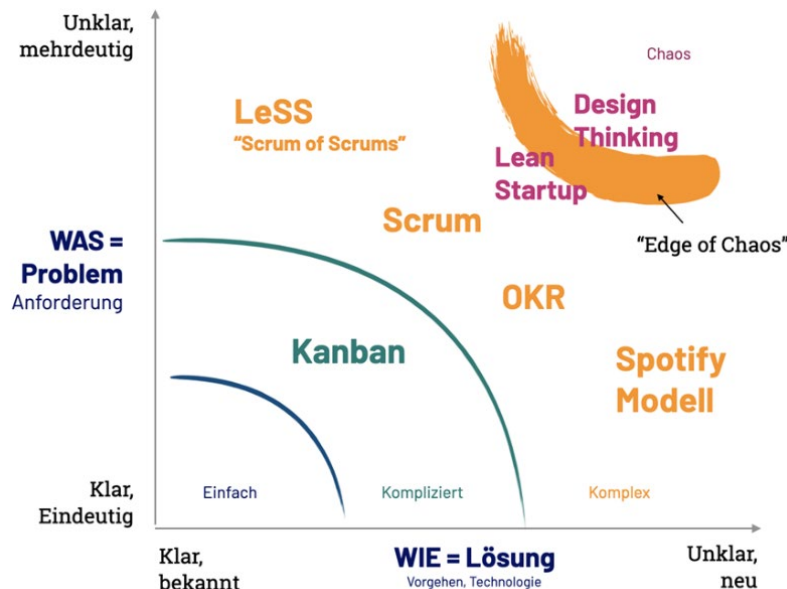


Abbildung 18: Beispiel für populärwissenschaftliche Orientierungshilfen, die Management-Entscheid zu neuen Zusammenarbeitsformen unterstützen sollen (übernommen von Diehl, 2021)

Diese populärwissenschaftlichen Empfehlungen können für die Praxis hilfreich sein, wurden jedoch in den für den Forschungsbericht recherchierten empirischen Studien weder behandelt noch überprüft. Wir fokussieren im Folgenden Empfehlungen für betriebliche Akteure, die sich unmittelbar aus den für diesen Forschungsbericht recherchierten Studien und den darin enthaltenen Empfehlungen ableiten lassen. Diese Empfehlungen können potenziell in Betrieben aus allen Branchen und bei allen Unternehmensgrößen relevant und prüfenswert sein. Es ist keineswegs so, dass nur in ICT-Unternehmen komplexe Anforderungen bestehen und agile Methoden einsetzbar wären (Koch et al., 2023). Die Notwendigkeit, selbstorganisierte Teams zu fördern, um einen eigenständigen Umgang mit Störungen und Schwankungen zu ermöglichen, gehörte bereits vor über 50 Jahren zu einer Standardempfehlung bei der soziotechnischen Systemgestaltung etwa in der Automobilindustrie, lange bevor die ICT-Branche das agile Arbeiten für sich entdeckte (Ulich, 2011). Vielmehr gilt es mit Blick auf die konkreten Herausforderungen an die Mitarbeitenden im Unternehmen genau zu klären, ob und in welchen Bereichen neue Zusammenarbeitsformen die richtige Antwort auf komplexe Marktanforderungen sind.

Die Frage, ob und in welchen Bereichen neue Zusammenarbeitsformen überhaupt passend sind und notwendig erscheinen, steht zwingend an erster Stelle. Die erste Frage, die sich ein Unternehmen deshalb stellen sollte, wenn es neue Zusammenarbeitsformen prüft, ist die Frage nach dem „Why?“ bzw. „Wozu?“. Wer hierzu keine klare Antwort hat, sollte sich den Start einer Transformation gut überlegen. Aussagen wie „für einen höheren Umsatz“ oder „weil man das heutzutage so macht“ reichen nicht aus, da sie für die Mitarbeitenden wenig sinnstiftend sind. Eine gute Antwort auf die Frage nach dem „Wozu?“ geht auch mit dem *Gefühl der Dringlichkeit* für eine Veränderung bei den Mitarbeitenden des Unternehmens einher (Kotter, 2012). Gründe für das *Gefühl der Dringlichkeit* können beispielsweise eine tiefe Kundenzufriedenheit, ineffektive Zusammenarbeit oder verpasste Marktchancen sein. Nur wenn der Sinn und der Zweck der Veränderung in der Organisation(seinheit) verstanden werden und sich die Dringlichkeit überzeugend ableiten lässt, ziehen die Mitarbeitenden gemeinsam an einem Strick und eine Veränderung dieser Tragweite kann erfolgreich sein.

Nach der Klärung des «Why?» ist die Einführungsphase gut zu gestalten. In der folgenden Auflistung betrifft das insbesondere die Punkte 2 bis 4. Die weiteren Punkte verweisen dann darauf, dass selbstorganisierte Zusammenarbeitsformen auch nach der Einführungsphase kein Selbstläufer sind und ein gutes Miteinander sowie eine gut gestaltete Arbeitsorganisation kontinuierlich sicherzustellen sind.

- **Eignung vorgängig überprüfen («Why?»)**

Vor der Einführung überprüfen, für welche Aufgaben und Bereiche welche neuen Zusammenarbeitsformen geeignet sind; Ziele der Einführung klar definieren

(Koch et al., 2023; Müller et al., 2021; Siller et al., 2016)
- **Schulung, Vorbereitung und Begleitung (Agile Coaching)**

Teams gezielt auf neue Modelle vorbereiten (z.B. durch Sensibilisierung und Trainings für Führungskräfte und Mitarbeitende, gemeinsame Planung der Einführung neuer Zusammenarbeitsformen, Prozessbegleitung bei Veränderungen)

(Chambard & Laneyrie, 2020; Edelmann et al., 2020; Filippi et al., 2024; Kaufman, 2024; Kim & Beehr, 2020; Klasmeier & Rowold, 2022; Laanti, 2013; Ludviga & Kalvina, 2024; Rietze & Zacher, 2023; Venkatesh et al., 2020)
- **Klare Strukturen**

Verantwortlichkeiten und Prioritäten transparent machen, um Rollenkonflikte und Unsicherheiten zu reduzieren (z.B. gemeinsam besprechen und schriftlich festhalten in Rollenbeschreibungen)

(Kaufman, 2024; Ludviga & Kalvina, 2024; Quek et al., 2021)
- **Ressourcen sichern**

Zeit und Unterstützung für Mitarbeitende und Führungskräfte gewährleisten z.B. durch unterstützende Führung; Verteilung von Führungsaufgaben und -verantwortlichkeiten auf mehrere Personen; Ermöglichen von Autonomie

(Bellibaş et al., 2024; Edelmann et al., 2020; Esumi et al., 2023; Filippi et al., 2024; Klasmeier & Lehmann-Willenbrock, 2024; Kruja et al., 2016; Olmos, 2018; Palumbo, 2021; Rietze & Zacher, 2022, 2023)
- **Soziales Miteinander fördern**

Gemeinsame Basis für gute Zusammenarbeit schaffen: Vertrauen und psychologische Sicherheit fördern, Anerkennung und Wertschätzung aussprechen, gemeinsames Verständnis für Aufgaben und Rollen schaffen. Um eine entsprechende Teamentwicklung zu fördern, liegen zahlreiche Tools und

Hilfsmittel vor, deren Wirkung allerdings nicht explizit in der hier recherchierten Forschung zu neuen Zusammenarbeitsformen untersucht wurde.

(Bellibaş et al., 2024; Buvik & Tkalich, 2022; Cai et al., 2023; Filippi et al., 2024; Palumbo, 2021; Park et al., 2017; Quek et al., 2021; Rietze & Zacher, 2023)

- **Balance fördern**

Arbeitsbelastung und Erholungszeiten bewusst steuern (z.B. regelmässige gemeinsame Pausen einbauen), um einen nachhaltigen Arbeitszyklus zu erreichen

(Weber & Ribbat, 2021)

- **Kommunikation stärken**

Regelmässige Feedbackschleifen und klare Richtlinien etablieren; Austauschgefässe schaffen, die standardmässig stattfinden (z.B. Retrospektiven); Informationen und Gründe bei organisationalen Veränderungen kommunizieren (s. Beispiel in Anhang 9.7); Schwierigkeiten und Entscheidungsautonomie thematisieren

(Kaufman, 2024; Rietze & Zacher, 2022; Weber & Ribbat, 2021; Weerheim et al., 2019)

- **Weitreichende Umsetzung neuer Zusammenarbeitsformen**

Möglichst viele agile Praktiken konsequent umsetzen  
(Rietze & Zacher, 2022; Sun & Schmidt, 2018)

- **Auswirkungen auf die Gesundheit überprüfen und Risiken minimieren**

Veränderungen von Gesundheitsindikatoren nach der Einführung neuer Zusammenarbeitsformen beobachten und messen; Belastungen und Risiken fortlaufend prüfen, besprechen und reduzieren (z.B. in einem Frühwarnsystem oder explizit als Risk Assessment)

(Hickey et al., 2024; Kaufman, 2024; Kim et al., 2024; Quek et al., 2021; Weber & Ribbat, 2021)

Der letzte Punkt verweist explizit auf die Notwendigkeit, ein Monitoring mit Belastungs- und Gesundheitsindikatoren aufzubauen bzw. zumindest ein offenes Gespräch etwa zur Auslastung in den Organisationseinheiten und Teams zu fördern. Sofern eine Fachstelle für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) besteht, empfiehlt sich eine enge Zusammenarbeit. Gleichzeitig ist es unbedingt notwendig, dass für die Einführung und Prozessbegleitung in der Organisation die hierbei relevanten Führungskräfte und Fachpersonen für gesundheitsrelevante Chancen und Risiken sensibilisiert werden. Auf diese Weise gelingt die Verzahnung von BGM mit dem Arbeitsalltag in den Organisationseinheiten, die neue Zusammenarbeitsformen einführen.

## 7.2 Handlungsempfehlungen für die Forschung

Die Auswirkungen neuer Formen der Zusammenarbeit auf die psychische Gesundheit der Beschäftigten sind ein wichtiges Forschungsthema, das bereits mehrfach untersucht wurde. Dennoch besteht ein erheblicher Mangel an methodisch anspruchsvollen Studien, die Erkenntnisse zu den zugrunde liegenden Wirkmechanismen liefern könnten. Um die Forschungslücken zu schliessen, sollten folgende Empfehlungen in Betracht gezogen werden. Die ersten fünf Empfehlungen werden bereits direkt in den recherchierten Studien erwähnt, die zwei letzten Empfehlungen haben wir zusätzlich als blinden Fleck in der bisherigen Forschung rund um psychische Gesundheit im Kontext neuer Zusammenarbeitsformen ermittelt.

- **Methodisch anspruchsvolle Studien durchführen**

Es sollten Längsschnittuntersuchungen, Interventions- und Evaluationsstudien, experimentelle Designs mit Kontrollgruppen mit repräsentativen Stichproben durchgeführt werden, um Aussagen zur Kausalität der Wirkmechanismen neuer Zusammenarbeitsformen zu erhalten.

(Algan & Ummanel, 2019; Bellibaş et al., 2024; Berraies, 2023; Buvik & Tkalich, 2022; Cai et al., 2023; Filippi et al., 2024 ; Gallie, 2013; Kavgacı & Öztürk, 2023; Kim & Beehr, 2020; Klasmeier & Lehmann-Willenbrock, 2024; Klasmeier & Rowold, 2022; Koch et al., 2023; Kruja et al., 2016 ; Ludviga & Kalvina, 2024 ; Meier et al., 2018; Neumann et al., 2022; Palumbo, 2021; Park et al., 2017; Rietze & Zacher, 2022; Rousseau & Aubé, 2013; Sun & Schmidt, 2018; Tuomivaara et al., 2017)
- **Ambivalenzen genauer untersuchen**

Die Ambivalenzen neuer Zusammenarbeitsformen sollten vertieft untersucht werden, insbesondere die Widersprüche zwischen zunehmender Selbstorganisation und weiterhin bestehenden hierarchischen Strukturen, die zu neuen Spannungsfeldern führen können.

(Gallie, 2013; Rietze & Zacher, 2022; Rietze & Zacher, 2023)
- **Evidenzbasierte Interventionen entwickeln**

Es ist notwendig, spezifische Interventionen zu entwickeln und zu evaluieren, die bei neuen Zusammenarbeitsformen besonders wirksam sind, um negative Auswirkungen auf die psychische Gesundheit zu vermeiden.

(Siller et al., 2016)
- **Neue Organisationsstrukturen vermehrt untersuchen**

Studien sollten sich nicht nur auf agile Arbeitsformen und verteilte Führung konzentrieren, sondern auch vermehrt neue Organisationsstrukturen wie Holacracy, Teal Organization sowie Soziokratie und deren Zusammenhänge mit der psychischen Gesundheit untersuchen.

(Olmos, 2018)

- **Objektive Veränderungen messen** Es sollten neben subjektiven Wahrnehmungen auch objektive Veränderungen, wie veränderte formale Rollen, grössere Entscheidungsspielräume, neue Sitzungsformate oder spezifische Praktiken, erfasst und analysiert werden, um die Bedeutung dieser Unterschiede besser zu verstehen.  
(Augner & Schermuly, 2023; Buvik & Tkalic, 2022; Klasmeier & Lehmann-Willenbrock, 2024; Quek et al., 2021; Rietze & Zacher, 2022)
- **Analyse hybrider Umsetzung** Es sollten Studien durchgeführt werden, die potenziell gesundheitsrelevante Phänomene bei hybrider Umsetzung untersuchen.
- **Faktor Digitalisierung untersuchen** Die Auswirkungen von Digitalisierung und neuen Technologien auf die psychische Gesundheit spezifisch im Kontext neuer Kooperationsformen wurden kaum untersucht und könnten genauer beleuchtet werden.

### 7.3 Ansatzpunkte für überbetriebliche Akteure

In den recherchierten Studien werden zwar Handlungsempfehlungen für betriebliche Akteure (Abschnitt 7.1) sowie für die weitere Forschung (Abschnitt 7.2) abgeleitet, jedoch fehlen spezifische Empfehlungen für überbetriebliche Akteure wie z.B. Sozialpartner und Behörden. Dabei könnten diese überbetrieblichen Akteure auf Branchenebene oder sogar nationaler Ebene eine gesundheitsförderliche Umsetzung neuer Zusammenarbeitsformen massgeblich unterstützen. Inwieweit die aktuellen Strategien überbetrieblicher Akteure in der Schweiz auf eine gesundheitsförderliche Gestaltung neuer Zusammenarbeitsformen ausgerichtet sind und welche Interessen und Massnahmen die einzelnen überbetrieblichen Akteure verfolgen, kann aus unserer Literaturrecherche nicht abgeleitet werden. Insofern formulieren wir im Folgenden Anregungen und Ansatzpunkte, die mit den überbetrieblichen Akteuren diskutiert werden können. Wir möchten eingangs hervorheben, dass zumindest das Ziel 8 der gesundheitspolitischen Strategie 2030 des Bundesrates dafür spricht, dass die gesundheitsförderliche Gestaltung neuer Zusammenarbeitsformen politisch gewollt ist:

#### «Ziel 8 Gesundheit in der Arbeitswelt fördern

Bund, Kantone und Arbeitgeber nutzen die Chancen, die sich durch neue Arbeitsformen in der Arbeitswelt ergeben, und berücksichtigen die dadurch entstehenden Risiken.

Stossrichtungen:

- Verhinderung der negativen Gesundheitseffekte neuer Arbeitsformen (SR 8.1)
- Förderung eines gesunden Arbeitsumfelds (SR 8.2)» (BAG, 2019)

Warum sind überbetriebliche Akteure gefordert? Neue Zusammenarbeitsformen verändern die Arbeitswelt zwar nicht radikal von heute auf morgen, aber schrittweise (s. Kapitel 4). Damit diese Veränderung gesundheitsförderlich gestaltet werden, braucht es überbetriebliche Akteure, die Rahmenbedingungen setzen, Anreize schaffen und Forschungslücken schliessen.

### 1. Rahmenbedingungen für Gesundheitsschutz bei neuen Zusammenarbeitsformen

- Die Qualität der Umsetzung neuer Zusammenarbeitsformen kann durch überbetriebliche Rahmenbedingungen gefördert werden, die über einzelne Unternehmen hinausgehen.
- Ohne koordinierte Massnahmen entstehen potenzielle Gesundheitsrisiken sowie ungleiche Bedingungen für Unternehmen und Beschäftigte.

→ Ansatzpunkte 1 und 2

### 2. Anreize und Strukturen für gesundheitsförderliche Umsetzung neuer Zusammenarbeitsformen

- Überbetriebliche Akteure können gezielt Anreize setzen und strukturelle Voraussetzungen schaffen, um neue Arbeitsformen gesundheitsförderlich umzusetzen.
- Netzwerke und praxisnahe, leicht zugängliche Tools beschleunigen Innovationen.
- Öffentliche Verwaltungen können – sofern politisch gewollt, z.B. im Einklang mit der Strategie 2030 des Bundesrates – als sichtbare Leuchttürme im Wandel dienen.

→ Ansatzpunkte 3 bis 6

### 3. Forschungslücken zur Wirkung neuer Zusammenarbeitsformen schliessen

- Die kausale Wirkung neuer Zusammenarbeitsformen auf die psychische Gesundheit ist bislang nur unzureichend erforscht.
- Um fundierte Erkenntnisse zu Rahmenbedingungen, Einflussfaktoren und Wirkmechanismen zu gewinnen, ist eine Intensivierung der Forschung und vor allem eine verbesserte Qualität bei den Untersuchungsdesigns notwendig.

→ Ansatzpunkte 7 und 8

Die Ansatzpunkte werden im Folgenden konkretisiert. Mögliche Akteure werden benannt. Es ist wichtig hervorzuheben, dass im Rahmen des Projekts keine Rücksprachen mit den überbetrieblichen Akteuren gehalten wurden. Dies ist vielmehr als möglicher nächster Schritt zu charakterisieren, ebenso wie eine Machbarkeitsanalyse und Schätzungen zum Aufwand.

#### **Ansatzpunkt 1: Bei Einführung neuer Zusammenarbeitsformen Gesundheit zum Thema machen: Musterlösungen, Experimentierklauseln**

*Mögliche Akteure: Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände, Bundesamt für Gesundheit, Suva, EKAS, Netzwerke und Vereine für Betriebliches Gesundheitsmanagement oder Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz.*

Die Nutzung von Musterlösungen kann dazu beitragen, gesundheitsrelevante Themen wie Trainings, Präventionsmassnahmen und Frühwarnsysteme systematisch in Gesamtarbeitsverträge (GAV) und brancheninterne Richtlinien – beispielsweise branchenspezifische Lösungen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz – zu integrieren.

Diese Musterlösungen können Sozialpartnern und Betrieben eine wertvolle Orientierungshilfe bieten, um bewährte Massnahmen zur Förderung der Gesundheit der Beschäftigten strukturiert umzusetzen. Beispielsweise können die positiven Erfahrungen mit Branchenlösungen zur Reduzierung von Unfallzahlen etwa in der Bauwirtschaft Ansatzpunkt sein, um zu überlegen, inwieweit ein ähnlicher Ansatz für mentale Gesundheit und psychosoziale Risiken bei neuen Zusammenarbeitsformen adaptiert werden könnte.

Gesundheitsförderung Schweiz könnte prüfen, inwieweit im bestehenden Label zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (Label Friendly Workspace) Hinweise aufgenommen werden können, was konkret bei neuen Zusammenarbeitsformen zu beachten ist (z.B. die unter Abschnitt 7.1 benannten Risiken beachten).

Zusätzlich könnten Experimentierklauseln in GAV oder anderen Abkommen eingeführt werden, um innovative Ansätze im Gesundheits- und Arbeitsschutz gezielt zu erproben. Diese Klauseln ermöglichen es Unternehmen und Branchen, neue Zusammenarbeitsformen unter klar definierten Bedingungen zu testen, bevor sie breit ausgerollt werden.

*Beispiel zu einer bereits praktizierten Massnahme in der Schweiz, allerdings zu einem anderen Change-Thema: In der Schweizer Bankbranche besteht seit dem 1. Januar 2016 die Möglichkeit, unter bestimmten Voraussetzungen auf die Arbeitszeiterfassung zu verzichten. Diese Regelung basiert auf der Vereinbarung über die Zeiterfassung (VAZ), die zwischen den Sozialpartnern der Branche – dem Arbeitgeberverband der Banken in der Schweiz (Arbeitgeber Banken), dem Schweizerischen Bankpersonalverband (SBPV) und dem Kaufmännischen Verband Schweiz – getroffen wurde. Hierbei wurden flankierende Massnahmen zum Gesundheitsschutz explizit vereinbart.*

**Ansatzpunkt 2: Überlastung vorbeugen und Chancengleichheit fördern:  
Frühwarnsysteme für gesundheitsförderliche Zusammenarbeit**

*Mögliche Akteure: Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände, Bundesamt für Gesundheit, Suva, EKAS, Gesundheitsförderung Schweiz, Krankenversicherungen, Netzwerke und Vereine für Betriebliches Gesundheitsmanagement oder Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz, wissenschaftliche Institutionen.*

Neue Zusammenarbeitsformen bieten Chancen für mehr Flexibilität und Eigenverantwortung, bringen aber auch Herausforderungen mit sich. Dazu gehören veränderte Rollenbilder (und Rollenkonflikte), Entscheidungsprozesse und neue Anforderungen an Kommunikation und Koordination. Um gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen sicherzustellen, können Unternehmen auf Frühwarn- bzw. Monitoringsysteme setzen, die Belastungen frühzeitig sichtbar machen (s. Abschnitt 7.1) und gezielte Massnahmen ermöglichen. Frühwarnsysteme beinhalten erstens Ansatzpunkte für wiederholte Analysen (z.B. Pulsbefragungen, Stimmungsbarometer, Self-Check Tools) und zweitens Hilfsmittel und Anleitungen für konkrete Massnahmen (z.B. Ansatzpunkte, um Rollenklarheit zu fördern), wozu im Kontext neuer Zusammenarbeitsformen die Förderung gemeinsamer Reflexionsprozesse gehören sollten (z.B. Austausch zur Auslastung im Team; hierarchieübergreifender Austausch bei hybrider Umsetzung). Um die Bedeutung von Frühwarnsystem nochmals zu verdeutlichen: In agilen bzw. selbstorganisierten Teams sind Hierarchien flacher, was bedeutet, dass Mitarbeitende mehr Verantwortung für sich selbst und das Team übernehmen. Ohne klare Strukturen oder Unterstützung kann dies dazu führen, dass einige Personen sich überfordern, während andere weniger eingebunden werden. Deshalb müssen diese potenzielle Überlastungssituationen besprechbar werden im Team und bei hybrider Umsetzung auch hierarchieübergreifend.

Damit Unternehmen niedrigschwelligen Zugang zu bewährten Frühwarn- bzw. Monitoringsystemen haben, kann dies von überbetrieblichen Akteuren unterstützt werden. Überbetriebliche Akteure wie etwa Branchenverbände können einfach anwendbare

Tools und Leitlinien bereitstellen, die Unternehmen in ihren individuellen Kontext integrieren können. Bereits bestehende Angebote in der Schweiz (wie Job Stress Analysis oder HR Toolbox von Gesundheitsförderung Schweiz) können so zusammen- und bereitgestellt werden, dass sie von der Zielgruppe leicht identifiziert werden können. Wichtig ist hierbei, dass der Bezug zu neuen Kooperationsformen unmittelbar erkennbar ist und der Aufwand gering gehalten wird (z.B. kurze, einfache Befragungen).

Gut durchdachte Frühwarnsysteme können eine Prüfung beinhalten, inwieweit strukturelle Ungleichheiten bestehen oder bestimmte Personengruppen benachteiligt werden. Eine regelmässige Prüfung kann aufzeigen, ob bestimmte Personengruppen – etwa aufgrund von Geschlecht, Alter, Migrationshintergrund, Arbeitsmodell oder weiteren Faktoren – benachteiligt werden oder eine übermässige Belastung tragen.

### **Ansatzpunkt 3: Zielgruppengerechte Trainings und Prozessbegleitungen**

*Mögliche Akteure: Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände.*

Bereits jetzt sind am Markt zahlreiche Angebote für Trainings, Tools und Prozessbegleitungen rund um neue Zusammenarbeitsformen vorhanden. Über die Wirkung einzelner Angebote ist wenig bekannt. Überbetriebliche Akteure könnten Trainings und Prozessbegleitungen anbieten, die Führungskräfte und Teams auf die Herausforderungen neuer Zusammenarbeitsformen vorbereiten und die auch evaluiert werden, um bewährte, evidenzbasierte Angebote ableiten und hervorheben zu können. Solche Trainings könnten insbesondere auf Themen wie Rollenklärung, Förderung von Selbstorganisation und den Aufbau von Peer Leaders abzielen, um die Zusammenarbeit und Eigenverantwortung in Teams zu stärken. Beispielsweise bieten Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände ihren Mitgliedern bereits eine breite Palette an Bildungsangeboten an, die durch wirksame Angebote spezifisch zu den Besonderheiten neuer Zusammenarbeitsformen ergänzt werden könnten. Wir empfehlen eine unabhängige Evaluation der Angebote (z.B. Trainings, Tools und Prozessbegleitungen).

### **Ansatzpunkt 4: Fördern neuer Zusammenarbeitsformen z.B. in der öffentlichen Verwaltung – mit Gesundheit als Leitprinzip in neuen Zusammenarbeitsmodellen**

*Mögliche Akteure: Behörden/Verwaltungen.*

In der gesundheitspolitischen Strategie "Gesundheit2030" des Bundesrates (BAG, 2019) wird die Förderung der Gesundheit in der Arbeitswelt als zentrales Ziel definiert. Dabei sollen Bund, Kantone und Arbeitgeber die Chancen neuer Arbeitsformen nutzen und gleichzeitig die damit verbundenen Risiken für die Gesundheit der Erwerbstätigen minimieren. Somit stellt sich die Frage, wie sich Bund und Kantone hieran selbst beteiligen. In der öffentlichen Verwaltung spielen klare Strukturen, Arbeitsabläufe und Hierarchien traditionell eine wichtige Rolle. Umso bedeutsamer erscheint es, auf eine gesundheitsförderliche Umsetzung neuer Zusammenarbeitsformen in Verwaltungen zu achten. Indem eine Umsetzung neuer Zusammenarbeitsformen mit

Gesundheit als Leitprinzip angestrebt und umgesetzt wird, können Erfahrungen aufbereitet und geteilt werden, die gewisse öffentliche Verwaltungen als Leuchttürme bei der Umsetzung der Strategie «Gesundheit2030» sichtbar machen und zur Nachahmung anregen. Eine entsprechende Umsetzung neuer Zusammenarbeitsformen in öffentlichen Verwaltungen in Deutschland wird von Neumann et al. (2024) vorgestellt.

Zur strukturierten Einführung agiler Methoden könnten standardisierte Leitfäden entwickelt werden, die Best Practices und klare Umsetzungsstrategien für Verwaltungen enthalten. Diese Leitlinien könnten Themen wie die Schulung von Mitarbeitenden, die Anpassung von Prozessen oder die Integration agiler Prinzipien in bestehende Hierarchien abdecken und so Orientierung für Transformationsprozesse bieten, die explizit die psychische Gesundheit berücksichtigen.

**Ansatzpunkt 5: Fördern von Pilotprojekten, die zeigen, wie neue Zusammenarbeitsformen nachhaltig mit Betrieblichem Gesundheitsmanagement verknüpft werden können**

*Mögliche Akteure: Bundesamt für Gesundheit, Gesundheitsförderung Schweiz.*

Die Entwicklungen hin zu neuen Zusammenarbeitsformen bieten Chancen wie auch Risiken für die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeitenden. Um nachhaltige und gesunde Arbeitsweisen zu etablieren, ist es entscheidend, neue Zusammenarbeitsformen gezielt mit Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) zu verknüpfen. Überbetriebliche Akteure könnten gezielt Pilotprojekte fördern, die exemplarisch aufzeigen, wie neue Zusammenarbeitsformen mit einem effektiven Gesundheitsmanagement verknüpft werden können.

Solche Pilotprojekte könnten:

- Innovative Ansätze testen: Integration von Stressmanagement-Programmen, Resilienztrainings oder Frühwarnsystemen für Überlastung in agile und hybride (d.h. in diesem Bericht neue Zusammenarbeitsform innerhalb einer hierarchischen Organisation) Arbeitskonzepte. Digitale Gesundheits-Tools zur Unterstützung selbstorganisierter Teamarbeit. Erprobung gesundheitsförderlicher Führung mit neuen Rollen in Teams, in denen es keine klassische Führungskraft mehr gibt.
- Best-Practice-Beispiele schaffen: Erfolgreiche Projekte könnten als Vorbilder für andere Organisationen dienen und zeigen, wie Gesundheitsschutz, Gesundheitsförderung und neue Arbeitsformen Hand in Hand gehen, z.B. die für Fürsorge relevanten Rollen in der Organisation neu gestalten.
- Wissenschaftlich begleitet werden: Eine enge Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen könnte sicherstellen, dass die Projekte evaluiert und langfristig tragfähige Lösungen entwickelt werden (nachhaltig, auch mit Blick auf die Gesundheit der Mitarbeitenden).

Der Ansatzpunkt 5 ist auch vor dem Hintergrund der aktuellen Nachhaltigkeitsbestrebungen in vielen Organisationen vielversprechend, da hier ein bedeutsamer Beitrag zur sozialen Nachhaltigkeit geleistet werden kann.

**Ansatzpunkt 6: Bereitstellen kostenfreier oder günstiger Tools zur Unterstützung neuer Zusammenarbeitsformen**

*Mögliche Akteure: Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände, Bundesamt für Gesundheit, Gesundheitsförderung Schweiz, Suva, EKAS.*

Um Unternehmen – insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – bei der erfolgreichen Einführung neuer Zusammenarbeitsformen zu unterstützen, könnten überbetriebliche Akteure die Entwicklung und Bereitstellung kostenfreier oder kostengünstiger Tools fördern. Diese Tools sollten sich an die relevanten Zielgruppen richten und nicht nur an BGM-Fachpersonen, sondern auch an Agile Coaches, Scrum Master oder Führungskräfte in selbstorganisierten Teams, die in der Praxis mit neuen Arbeitsmodellen umgehen. Diese Zielgruppen müssen dort erreicht werden, wo sie bereits vernetzt sind, z.B. Fachplattformen für agile Arbeitsmethoden.

Neben digitalen Lösungen könnten standardisierte Checklisten, Leitfäden und Best-Practice-Beispiele helfen, Organisationen einen einfachen Einstieg in neue Arbeitsformen zu ermöglichen (z.B. Schritt-für-Schritt-Leitfäden für gesundes Arbeiten in selbstorganisierten Teams).

**Ansatzpunkt 7: Fördern von Längsschnittstudien sowie Interventionsstudien**

*Mögliche Akteure: wissenschaftliche Einrichtungen, Stiftungen, SNF.*

Überbetriebliche Akteure könnten gezielt die Finanzierung von Langzeitstudien unterstützen, um die langfristigen Auswirkungen neuer Zusammenarbeitsformen auf Arbeitsbelastung (z.B. Rollenkonflikte) und Gesundheit besser zu verstehen. Dabei sollten Branchen- und Unternehmensunterschiede berücksichtigt werden, um mittelfristig evidenzbasierte Handlungsempfehlungen für unterschiedliche Arbeitskontexte ableiten zu können. Besonderes Augenmerk sollte auf die vertiefte Erforschung hybrider Ansätze gelegt werden – also darauf, wie sich selbstorganisierte Teams und veränderte Führungsstile innerhalb weiterhin hierarchisch strukturierter Organisationen gesundheitsförderlich umsetzen lassen.

Die Einrichtung eines nationalen Monitoringsystems könnte aufzeigen, wie sich die Verbreitung neuer Zusammenarbeitsformen und Praktiken in unterschiedlichen Branchen entwickelt. Ein solches System könnte zudem Bezüge zu relevanten Indikatoren wie Arbeitsbelastung, Ressourcen und Gesundheit sammeln und analysieren. Um Kosten zu reduzieren, könnte eine Verzahnung mit einem bereits bestehenden Monitor geprüft werden, etwa mit dem Job Stress Index oder der FlexWork Trendstudie.

Parallel dazu könnten gezielte Interventionsstudien gefördert werden, um konkrete Massnahmen zur Einführung und Anpassung neuer Arbeitsformen zu testen. Diese Studien könnten aufzeigen, welche Interventionen besonders wirksam sind, um Arbeitsbelastungen zu reduzieren und die mentale Gesundheit der Mitarbeitenden zu steigern.

#### **Ansatzpunkt 8: Forschungsradar aufbauen, Forschungscommunity stärken**

*Mögliche Akteure: wissenschaftliche Einrichtungen, Bundesbehörden, die an neuen Erkenntnissen aus der Forschung für die Praxis interessiert sind.*

Um den aktuellen Forschungsstand zu neuen Kooperationsformen (mit Bezug zu psychischer Gesundheit) kontinuierlich zu aktualisieren und voranzutreiben, sollte ein Forschungsradar eingerichtet werden. Dieses Instrument könnte folgende Funktionen erfüllen:

- Neue Studien (ab 2025) werden systematisch erfasst, analysiert und bewertet, um relevante Fortschritte in der Forschung rund um psychische Gesundheit bei neuen Zusammenarbeitsformen zu identifizieren.
- Nur qualitativ hochwertige Studien, die methodisch fundierte Erkenntnisse liefern, werden in den Forschungsradar aufgenommen, um eine belastbare Grundlage für weitere Analysen und politische Entscheidungen zu schaffen.
- Jede aufgenommene Studie wird in einer prägnanten Zusammenfassung dargestellt, die die wesentlichen Ergebnisse, methodischen Ansätze und Implikationen für die Praxis aufzeigt.
- Der Forschungsradar könnte als öffentlich zugängliche Datenbank oder Bericht aufgebaut werden, die Wissenschaft, Politik und Praxis gleichermaßen dient.

Der Aufbau und die Förderung einer interdisziplinären Forschungscommunity zu neuen Zusammenarbeitsformen sind hilfreich, um den Wissensaustausch zu intensivieren und die Qualität der Forschung zu neuen Zusammenarbeitsformen zu steigern.

Die acht Ansatzpunkte verstehen sich als Anregung für eine Diskussion mit interessierten überbetrieblichen Stakeholdern. Eine Machbarkeitsprüfung ist sinnvoll, sofern konkretes Interesse für eine Weiterverfolgung bei überbetrieblichen Akteuren bestehen sollte.

## 8 Literaturverzeichnis

- Algan, E. K., & Ummanel, A. (2019). Toward sustainable schools: A mixed methods approach to investigating distributed leadership, organizational happiness, and quality of work life in preschools. *Sustainability*, 11(19). <https://doi.org/10.3390/su11195489>
- Augner, T., & Schermuly, C. C. (2023). Agile project management and emotional exhaustion: A moderated mediation process. *Project Management Journal*, 54(5), 491–507. <https://doi.org/10.1177/87569728231151930>
- BAG. (2019). *Die gesundheitspolitische Strategie des Bundesrates 2020–2030*. <https://www.bag.admin.ch/dam/bag/de/dokumente/nat-gesundheitsstrategien/gesund-heit-2030/strategie-gesundheit2030.pdf.download.pdf/strategie-gesundheit-2030.pdf>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baumgartner, M., Krause, A., & Mumenthaler, J. (2021). *Psychische Gesundheit und Veränderungs bereitschaft als Erfolgsfaktoren agiler Transformation* (Faktenblatt No. 50). Gesundheitsförderung Schweiz.
- Bellibaş, M. Ş., Gümüş, S., & Chen, J. (2024). The impact of distributed leadership on teacher commitment: The mediation role of teacher workload stress and teacher well-being. *British Educational Research Journal*, 50(2), 814–836. <https://doi.org/10.1002/berj.3944>
- Berraies, S. (2023). Mediating effects of employees' eudaimonic and hedonic well-being between distributed leadership and ambidextrous innovation: Does employees' age matter? *European Journal of Innovation Management*, 26(5), 1271–1292. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2021-0568>
- BFS. (2024). *Schweizerische Gesundheitsbefragung (SGB)*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/gesundheit/erhebungen/sgb.html>
- Bruch, H., & Meifert, M. (2020, April 28). *New Work & Culture Check*. [https://www.haufe.de/personal/hr-management/auswirkungen-der-corona-krise-auf-new-work\\_80\\_514890.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/auswirkungen-der-corona-krise-auf-new-work_80_514890.html)
- Buck, J. A., & Endenburg, G. (2005). *Die Kreativen Kräfte der Selbstorganisation* [Übersetzung Ü. I. Dierkes, Hrsg]. [https://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2017/06/Masterthesis\\_Doehring\\_SOZIOKRATIE.pdf](https://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2017/06/Masterthesis_Doehring_SOZIOKRATIE.pdf)
- Busse, R., & Weidner, G. (2020). A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organisational agility and digital collaboration on perceived employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 535–550. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0224>
- Buvik, M. P., & Tkalic, A. (2022). Work engagement in agile teams: The missing link between team autonomy, trust, and performance? *Lecture Notes in Business Information Processing*, 445 LNBIP, 131–147. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-08169-9\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-031-08169-9_9)
- Cai, Y., Liu, P., Tang, R., & Bo, Y. (2023). Distributed leadership and teacher work engagement: The mediating role of teacher efficacy and the moderating role of interpersonal trust. *Asia Pacific Education Review*, 24(3), 383–397. <https://doi.org/10.1007/s12564-022-09760-x>
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234. <https://doi.org/10.2307/20159921>

- Chambard, C., & Laneyrie, E. (2020). D'un restaurant traditionnel à la mise en œuvre d'un restaurant « libéré »: Impacts sur les métiers et le collectif de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 26(4), 344–356. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2020.10.001>
- Davies, M., & Buisine, S. (2023). *Can teal practices increase employees' work engagement?* 2023-November, 96–105. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.19.1.1662>
- Deeken, M., & Fuchs, T. (2018). *Agiles Management als Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22706-7>
- die plattform. (2023, März 24). *Neue Studie zum Potenzial von New Work*. <https://die-plattform.ch/aktuell/details/neue-studie-zum-potenzial-von-new-work>
- Diehl, A. (2021, Februar 2). *Stacey Matrix – Wann der Einsatz agiler Methoden notwendig und wirksam ist*. dno. <https://digitaleneuordnung.de/blog/stacey-matrix>
- Edelmann, C. M., Boen, F., & Fransen, K. (2020). The power of empowerment: Predictors and benefits of shared leadership in organizations. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.582894>
- Engle, J. C. (2023). *Distributed leadership and its effect on rural teacher job satisfaction and intent to leave or move*. University of Nebraska.
- Esumi, R., Ito-Masui, A., Kawamoto, E., Ito, M., Hayashi, T., Shinkai, T., Hane, A., Okuno, F., Park, E. J., Kaku, R., & Shimaoka, M. (2023). Correlation between the social network structure and well-being of health care workers in intensive care units: Prospective observational study. *Interactive Journal of Medical Research*, 12(e50148), 1–15. <https://doi.org/10.2196/50148>
- Eurofound. (2024). *European Working Conditions Surveys (EWCS)*. <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-working-conditions-surveys-ewcs>
- FHNW. (2022). *FlexWork Phasenmodell*. <https://www.fhnw.ch/de/forschung-und-dienstleistungen/psychologie/gestaltung-flexibler-arbeit/flexwork-phasenmodell>
- FHNW, & Future Work Group. (2020). *Future Work Barometer*. <https://www.arbeitswelt-zukunft.ch/forschungsergebnisse.html>
- Filippi, S., Peters, K., & Suitner, C. (2024). Power to the people: A social identity perspective on organizational decentralization and employee well-being. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 34(1), No-Specified. <https://doi.org/10.1002/casp.2725>
- FORS. (2023, Februar 7). *Schweizer Haushalt-Panel*. <https://forscenter.ch/projekte/swiss-household-panel/documentation/?lang=de>
- Gallie, D. (2013). Direct participation and the quality of work. *Human Relations*, 66(5), 453–473. <https://doi.org/10.1177/0018726712473035>
- Geçkil, T. (2022). Perceived organizational democracy and associated factors: A focused systematic review based on studies in Turkey. *Frontiers in Psychology*, 13(767469), 1–26. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.767469>
- Geçkil, T., Ileri, Y. Y., Kaya, Ş. D., & Karadağ, Ş. (2016). The relationship between organizational democracy perceptions and organizational psychological capital levels of physicians and nurses. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 2(3).
- Gimpel, H., Berger, M., Regal, C., Urbach, N., Kreilos, M., Becker, J., & Derra, N. D. (2020). *Belastungsfaktoren der digitalen Arbeit. Eine beispielhafte Darstellung der Faktoren, die*

- digitalen Stress hervorrufen*. Fraunhofer FIT. <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/99872902-3c70-4498-8977-8fbb41f87537/content>
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Center for Applied Studies, University of Michigan.
- Groth, T., Krejci, G. P., & Günther, S. (Hrsg.). (2021). *New Organizing. Wie Großorganisationen Agilität, Holacracy & Co. Einführen – und was man daraus lernen kann*. Carl-Auer Verlag. <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00622-z>
- Hickey, N., Flaherty, A., & McNamara, P. M. (2024). Challenges to the sustainability of Irish post-primary school leadership: The role of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 62(3), 341–354. <https://doi.org/10.1108/JEA-05-2023-0108>
- Hofmann, D. J., Piele, A., & Piele, C. (2019). *New Work: Best Practices und Zukunftsmodelle*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/2dbcef2e-a9ef-4000-addc-42c3beec95ad/content>
- Huck-Fries, V., Prommegger, B., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2019). *The role of work engagement in agile software development: Investigating job demands and job resources*. 2019-January, 7048–7056. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85108277789&partnerID=40&md5=26b9053cb598481dc878306ba26b9b7b>
- IBE, & HAYS. (2021). *HR-Report 2021: Schwerpunkt New Work*. <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-hr-report-2021-new-work-de.pdf>
- Kaufman, R. (2024). *Understanding and Gauging Burnout in Agile Information Technology Teams*. The College of St. Scholastica.
- Kavgacı, H., & Öztürk, A. (2023). How distributed leadership and teachers' psychological capital influence turnover intention? Understanding the mediating role of trust in principal and work engagement. *Participatory Educational Research*, 10(1), 190–212. <https://doi.org/10.17275/per.23.11.10.1>
- Kim, D. K., Scott, P., Poghosyan, L., & Martsof, G. R. (2024). Burnout, job satisfaction, and turnover intention among primary care nurse practitioners with their own patient panels. *Nursing Outlook*, 72(4), 102190. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2024.102190>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Job crafting mediates how empowering leadership and employees' core self-evaluations predict favourable and unfavourable outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 126–139. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1697237>
- Klasmeier, K. N., & Lehmann-Willenbrock, N. (2024). Temporal dynamics of shared leadership, team workload, and collective team member well-being: A daily diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), 263–275. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2263200>
- Klasmeier, K. N., & Rowold, J. (2022). A diary study on shared leadership, team work engagement, and goal attainment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(1), 36–59. <https://doi.org/10.1111/joop.12371>
- Koch, J., Drazic, I., & Schermuly, C. C. (2023). The affective, behavioural and cognitive outcomes of agile project management: A preliminary meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96, 678–706. <https://doi.org/10.1111/joop.12429>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

- Kruja, D., Ha, H., Drishti, E., & Oelfke, T. (2016). Empowerment in the hospitality industry in the United States. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(1), 25–48. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.976696>
- Laanti, M. (2013). *Agile and wellbeing—Stress, empowerment, and performance in Scrum and Kanban teams*. 4761–4770. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2013.74>
- Laloux, F. (with Internet Archive). (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussels, Belgium : Nelson Parker. [http://archive.org/details/isbn\\_9782960133509](http://archive.org/details/isbn_9782960133509)
- Liu, L., Liu, P., Yang, H., Yao, H., & Thien, L. M. (2024). The relationship between distributed leadership and teacher well-being: The mediating roles of organisational trust. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(4), 837–853. <https://doi.org/10.1177/17411432221113683>
- Ludviga, I., & Kalvina, A. (2024). Organizational agility during crisis: Do employees' perceptions of public sector organizations' strategic agility foster employees' work engagement and well-being? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36, 209–229. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09442-9>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). Introduction to psychological capital. In F. Luthans, C. M. Youssef, & B. J. Avolio (Hrsg.), *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (S. 3–32). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.003.0001>
- Meier, A., & Kropp, M. (2017). 3. *Swiss Agile Study: Agile und hybride Software-Entwicklung in der Schweiz*. Swiss Agile Research Network. <https://digitalcollection.zhaw.ch/server/api/core/bitstreams/1e132664-2bfa-4bd6-93ef-9ad8a137bf0f/content>
- Meier, A., Kropp, M., Anslow, C., & Biddle, R. (2018). Stress in agile software development: Practices and outcomes. *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*, 314, 259–266. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-91602-6\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-319-91602-6_18)
- Müller, D., Kropp, M., Anslow, C., & Meier, A. (2021). *The effects on social support and work engagement with Scrum events*. 101–104. <https://doi.org/10.1109/CHASE52884.2021.00019>
- Neumann, O., Kirklies, P.-C., & Hadorn, S. (2024). Does agile improve value creation in government? *Information Polity*, 29, 235–252. <https://doi.org/10.3233/IP-230060>
- Olmos, B. (2018). *Cross-functional team job design: A quasi-experimental test of worker well-being examining a matrix versus holacracy*. Northcentral University.
- Omar, M., & Syed-Abdullah, S. L. (2015). The impact of agile methodology on software team's work-related well-being. *International Journal of Software Engineering and Its Applications*, 9(3), 123–136. <https://doi.org/10.14257/ijseia.2015.9.3.13>
- OST. (2020). *HR-Panel New Work*. <https://www.ost.ch/de/forschung-und-dienstleistungen/interdisziplinaere-themen/igd-institut-fuer-gender-und-diversity/hr-panel-new-work>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

- Palumbo, R. (2021). Engaging by releasing: An investigation of the consequences of team autonomy on work engagement. *Team Performance Management*, 27(5–6), 425–445. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2021-0021>
- Park, J. G., Kim, J. S., Yoon, S. W., & Joo, B.-K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350–367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182>
- Praetorius, T., Clausen, T., Larsen, A. D., Kirchheiner Rasmussen, J., & Hasle, P. (2024). Impact of decentralized management on sickness absence in hospitals: A two-wave cohort study of frontline managers in Danish hospital wards. *BMC Health Services Research*, 24, 816. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11234-2>
- proagil.de. (o. J.). *Unterschiede zwischen klassischen und agilen Projekten*. Abgerufen 20. März 2025, von <https://proagile.de/unterschied-klassisch-agil/>
- Quek, S. J., Thomson, L., Houghton, R., Bramley, L., Davis, S., & Cooper, J. (2021). Distributed leadership as a predictor of employee engagement, job satisfaction and turnover intention in UK nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1544–1553. <https://doi.org/10.1111/jonm.13321>
- Rietze, S., & Zacher, H. (2022). Relationships between agile work practices and occupational well-being: The role of job demands and resources. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031258>
- Rietze, S., & Zacher, H. (2023). Agile work practices: Opportunities and risks for occupational well-being. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 54(4), 483–498. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00712-6>
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2013). Collective autonomy and absenteeism within work teams: A team motivation approach. *The Journal of Psychology*, 147(2), 153–175. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.678413>
- Ruotsalainen, S., Elovainio, M., Jantunen, S., & Sinervo, T. (2023). The mediating effect of psychosocial factors in the relationship between self-organizing teams and employee well-being: A cross-sectional observational study. *International Journal of Nursing Studies*, 138, 104415. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2022.104415>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological Inquiry*, 11(4), 319–338. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_03](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_03)
- Schermuly, C. C., Rinne, C., Wilsker, F., & Meifert, M. (2024). *New Work-Barometer*. SRH University of Applied Sciences.
- Schölmerich, F., Koch, J., & Schermuly, C. C. (2023). Eine Taxonomie von New Work-Praktiken – Unterschiede in Wirkungsziel und Wirkungsebene. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 30(2), 213–230. <https://doi.org/10.1007/s11613-023-00822-6>
- Sieja, A., Markley, K., Pell, J., Gonzalez, C., Redig, B., Kneeland, P., & Lin, C.-T. (2019). Optimization Sprints: Improving clinician satisfaction and teamwork by rapidly reducing electronic health record burdens. *Mayo Clinic Proceedings*, 94(5), 793–802. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2018.08.036>
- Siller, J., Dolansky, M. A., Clavelle, J. T., & Fitzpatrick, J. J. (2016). Shared governance and work engagement in emergency nurses. *Journal of Emergency Nursing*, 42(4), 325–330. <https://doi.org/10.1016/j.jen.2016.01.002>

- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76.
- Soltermann, A., & Weichbrodt, J. (2025). *FlexWork Trendstudie. New Work und mobiles Arbeiten in der Schweiz 2024*. Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://www.fhnw.ch/de/forschung-und-dienstleistungen/psychologie/gestaltung-flexibler-arbeit/flexwork-trendstudie/media/flexwork-trendstudie-2024-studienbericht-fhnw.pdf>
- Sun, W., & Schmidt, C. (2018). Practitioners' agile-methodology use and job perceptions. *IEEE*, 35(2), 52–61. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.1661333>
- Trentini, S., & Ramseyer, M. (2017, Oktober 31). *Agile Transformation @SBB am Agile Breakfast St. Gallen*. <https://de.slideshare.net/slideshow/agile-transformation-sbb-am-agile-breakfast-st-gallen/82485824>
- Tuomivaara, S., Lindholm, H., & Käsälä, M. (2017). Short-term physiological strain and recovery among employees working with agile and lean methods in software and embedded ICT systems. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 33(11), 857–867. <https://doi.org/10.1080/10447318.2017.1294336>
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.). vdf Hochschulverlag.
- Universität Luzern. (2024). *Schweizer Human-Relations-Barometer*. <https://www.unilu.ch/fakultaeten/wf/institute-zentren-forschungsstellen/center-fuer-human-resource-management/forschung/schweizer-human-relations-barometer/uebersicht/>
- Universität St. Gallen, Novu Office, & HR Campus. (2021, September 13). *Hybrid Work Compass: Kompass für die Arbeitswelt der Zukunft*. <https://www.unisg.ch/de/newsdetail/news/hybrid-work-compass-kompass-fuer-die-arbeitswelt-der-zukunft/>
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., Chan, F. K. Y., Hoehle, H., & Spohrer, K. (2020). How agile software development methods reduce work exhaustion: Insights on role perceptions and organizational skills. *Information Systems Journal*, 30, 733–761. <https://doi.org/10.1111/isj.12282>
- Weber, C., & Ribbat, M. (2021). Kennzeichen flexibler, agiler Organisationen und ihre Bedeutung für Führung und Wohlbefinden bei der Arbeit. *ASU Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin*, 2021(56), 738–745. <https://doi.org/10.17147/asu-2112-8534>
- Weerheim, W., Van Rossum, L., & Ten Have, W. D. (2019). Successful implementation of self-managing teams. *Leadership in Health Services*, 32(1), 113–128. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2017-0066>
- Weichbrodt, J., & Soltermann, A. (2022). *FlexWork Survey 2022: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit*. Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://irf.fhnw.ch/handle/11654/34214>
- WHO. (2022, Juni 17). *Mental health fact sheet*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>
- ZHAW. (2024). *IAP Studien: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0*. <https://www.zhaw.ch/de/psychologie/institute/iap/iap-studie>

## 9 Anhang

### 9.1 Glossar

Tabelle 5: Glossar

Begriff	Beschreibung
<b>Agile Projektarbeit</b>	Agile Projektarbeit bezieht sich auf eine iterative und inkrementelle Herangehensweise an das Projektmanagement und die Produktentwicklung. Dabei wird die Arbeit in kleine, überschaubare Einheiten (Sprints oder Iterationen) unterteilt, die in der Regel zwei bis vier Wochen dauern. Am Ende jeder Iteration wird ein funktionsfähiges Produktinkrement geliefert, das von den Stakeholdern überprüft und bewertet werden kann.
<b>Distributed Leadership</b>	Bei "distributed leadership" geht es um die Aufteilung von Führungsrollen und -aufgaben sowie die Einbeziehung von mehr Stimmen in die Entscheidungsprozessen (Leithwood et al., 2009; zitiert nach Bellibaş et al., 2024)
<b>Holacracy</b>	Holacracy ist ein Arbeitsgestaltungsansatz, der die Autonomie der Mitarbeitenden und die individuelle Führung betont, um Autorität zu verteilen und Prozesse für den Umgang mit Spannungen, die Steuerung von Meetings und die Erreichung von Betriebszielen zu etablieren (HolacracyOne, 2013; zitiert nach Olmos, 2018).
<b>ICT</b>	Die Abkürzung steht für «Information and Communication Technology». Dieser Begriff umfasst alle Technologien zur Kommunikation und Verarbeitung von Informationen, wie beispielsweise Computer, Netzwerke, Internet, Telefonie und andere digitale Kommunikationsmittel.
<b>Psychologisches Kapital</b>	Luthans definiert den positiven psychologischen Zustand einer Person als «psychologisches Kapital» (Geçkil et al., 2016). Das psychologische Kapital zielt darauf ab, wie man glücklicher, erfolgreicher und ein besserer Mensch wird. Die Dimensionen des psychologischen Kapitals sind: Selbstwirksamkeit, Optimismus, Hoffnung und Resilienz (Luthans et al., 2006).
<b>Shared leadership</b>	Shared Leadership, oder geteilte Führung, beschreibt ein Führungsmodell, bei dem die Führungsverantwortung unter mehreren Personen innerhalb eines Teams oder einer Organisation verteilt wird. Dieses Modell fördert Kooperation, Partizipation und gemeinsames Verantwortungsbewusstsein (Carson et al., 2007; Klasmeier & Rowold, 2022).
<b>Soziokratie</b>	Die Soziokratie wird als eine neue Methode der Organisationsführung und Entscheidungsfindung betrachtet. Dabei wird das Wissen und die Erfahrungen jedes Einzelnen genutzt und die Verantwortung auf die gesamte Organisation übertragen. Dieser Ansatz fördert ein kreatives sowohl-als-auch Denken und Selbstorganisation (Buck & Endenburg, 2005)
<b>Teal-Praktiken</b>	Teal Practices sind spezifische Methoden und Ansätze, die nach einem bestimmten Organisationsmodell aufgebaut sind, das Frederic Laloux (2014) in seinem Buch "Reinventing Organizations" beschrieben hat. Hier sind einige Beispiele für solche Praktiken: <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Selbstführung:</b> Dezentrale Entscheidungsfindung, Rollenbasierte Strukturen, Kreisorganisation</li><li>2. <b>Ganzheitlichkeit:</b> Integrative Meetings, Fehlertoleranz und Lernkultur, Achtsamkeits- und Wellnessprogramme</li><li>3. <b>Evolutionärer Sinn:</b> Purpose-Driven Planung, Kontinuierliche Entwicklung, Mitarbeiterbeteiligung</li></ol>

## 9.2 Suchbegriffe

### 9.2.1 Suchblock 1: Neue Zusammenarbeitsformen

- "agile work method\*"
- "agile method\*"
- "agile work practic\*"
- "agile practic\*"
- "agile project management"
- APM
- "agile transformation"
- "agility in management"
- "organi\*ational agility"
- "agile value\*"
- "agile principle\*"
- "new work"
- "agile develop\*"
- "agile team\*"
- scrum
- kanban
- "self-regulated team\*"
- "team self-regulation"
- "self-direct\* team\*"
- "self-direct\* work"
- "self-steer\* team\*"
- "self-steer\* organi\*"
- non-hierarchical

### Organisationsform, Selbstorganisation

- "self-organi\* team\*"
- "cross-functional team\*"
- "circle structure\*"
- sociocra\*
- "consent principle"
- "hybrid organi\*ational model\*"
- "hybrid work model\*"
- "teal organi\*ation\*"
- holacra\*
- "spotify model"
- "agile organi\*"
- "flat organi\*"

### Führung

- "shar\* leadership"
- "adaptive leadership"
- "distribut\* leadership"
- "transformational leadership"
- "servant leadership"

- "agile leadership"
- "participat\* leadership"
- "decentralized leadership"
- "decentralized governance"
- "participat\* governance"
- self-govern\*
- "beyond budgeting"
- "lean management"
- "autonomous management"
- "self-manag\* team\*"
- "self-manag\* work\*"
- "agile manag\*"
- "decentralized management"
- "participat\* management"
- "distribut\* authority"

#### **Techniken/Tools und Entwicklung**

- "extreme programming"
- xp
- "lean development"
- "design thinking"

### **9.2.2 Suchblock 2: Psychische Gesundheit**

- well-being
- wellbeing
- "mental health"
- "mental ill-health"
- "mental illness\*"
- "mental disorder\*"
- "mental disabilit\*"
- "mental problem\*"
- "mental disease\*"
- "psychological health"
- "psychological ill-health"
- "psychological illness\*"
- "psychological disorder\*"
- "psychological disabilit\*"
- "psychological problem\*"
- "psychological disease\*"
- "occupational health"
- "workplace stress"
- burnout
- burn-out
- "work fatigue"
- "self-endanger\* work behavior"

- strain
- exhaustion
- cynicism
- ("job-related" adj3 anxiet\*)
- "health complaint\*\*"
- depersonali\*ation
- "lack of personal accomplishment"
- "chronic fatigue"
- anxiet\*
- GAD
- depress\*
- "sleep\* disturbance\*\*"
- "sleep\* disorder\*\*"
- insomnia
- sleepless\*
- (sleep\* adj3 problem\*)
- headach\*
- "psychosomatic health complaint\*\*"
- "sick leave"
- "absence frequency"
- "work engagement"
- flourishing
- enthusiasm
- "work enjoyment"
- addict\*
- ((drug\* OR substance\*) adj3 (depend\* OR us\* OR abus\*))

### 9.3 Ausgeschlossene Literatur ausserhalb der Kernmerkmale

Studien, die bei genauer Betrachtung nicht die Kernmerkmale neuer Zusammenarbeitsformen erfüllen, haben wir ausgeschlossen. Einige Beispiele sind hier aufgeführt:

1. *Transformationale Führung* fokussiert auf die Motivation und Inspiration der einzelnen Mitarbeitenden durch visionäre Führungspersönlichkeiten. Es besteht kein Bezug zu neuen Zusammenarbeitsformen, vielmehr ist transformationale Führung passend zu hierarchisch geprägten Organisationen. Auch Diktatoren können transformational führen.
2. *Dienende Führung* hat seine Wurzeln in religiösen Ansätzen. Der Begriff „Servant Leadership“ wurde in den 1970er Jahren von Greenleaf geprägt. In seinem Essay *The Servant as Leader* stellte Greenleaf (1970) fest, dass gute Führungskräfte zuerst dienen und dann führen sollten. Dabei griff er auf spirituelle und religiöse Ideale zurück. In der christlichen Lehre wird Jesus oft als der „dienende Führer“ dargestellt, der anderen durch Demut und Selbstlosigkeit dient.
3. *Lean Management* priorisiert Effizienz, Prozesse und die Eliminierung von Verschwendung. Der Fokus liegt eher auf Prozessoptimierung als auf der psychischen Gesundheit oder der Zusammenarbeit im Team.
4. *Individuelle Autonomie* fokussiert auf die Entscheidungsfreiheit des Einzelnen, während neue Zusammenarbeitsformen stärker auf kollektive Entscheidungen, Teamarbeit und gegenseitige Abhängigkeiten abzielen.

## 9.4 Übersicht Studienmerkmale

Tabelle 6: Übersicht Studienmerkmale

Studie	N	Stichprobe Land	Beschäftigung	Design	Sprache
(Algan & Ummanel, 2019)	208	Zypern	preschool teachers	mixed-methods	Englisch
(Augner & Schermuly, 2023)	307	Deutschland	Study 1: company in the software industry, Study 2: employees from different organizations and industries	quantitativ	Englisch
(Bellibaş et al., 2024)	153,866	OECD-Länder	teachers	quantitativ	Englisch
(Berraies, 2023)	329	Tunesien	middle managers working in ICT firms	quantitativ	Englisch
(Busse & Weidner, 2020)	10	Deutschland	leading executives from various organisations	qualitativ	Englisch
(Buvik & Tkalic, 2022)	236	Norwegen	software development teams representing IT consultancy within software development and fintech	quantitativ	Englisch
(Cai et al., 2023)	577	China	primary school teachers	quantitativ	Englisch
(Chambard & Laneyrie, 2020)	11	Frankreich	restaurant employees	qualitativ	Französisch
(Davies & Buisine, 2023)	767	Frankreich	people from different industries	quantitativ	Englisch
(Edelmann et al., 2020)	146	Belgien	heterogeneous sample of adult employees working in medium-sized to large organizations	quantitativ	Englisch
(Engle, 2023)	8878	US	teachers in rural schools	quantitativ	Englisch
(Esumi et al., 2023)	247	Japan	health care professionals working in the ICU	quantitativ	Englisch
(Filippi et al., 2024)	1960	UK, US, Italien	part-time or full-time workers on Prolific Academic	quantitativ	Englisch
(Gallie, 2013)	6829	UK	nationally representative sample of employees	quantitativ	Englisch
(Geçkil, 2022)	10370	Türkei	private- and public-sector employees	Review	Englisch
(Hickey et al., 2024)	15	Irland	principals and deputy principals working in Irish post-primary schools	qualitativ	Englisch
(Huck-Fries et al., 2019)	172	Deutschland	employees working in teams who are using agile software development	quantitativ	Englisch
(Kaufman, 2024)	n/a	n/a	IT employees	Review	Englisch
(Kavgacı & Öztürk, 2023)	397	Türkei	primary and secondary school teachers	quantitativ	Englisch
(Kim et al., 2024)	1244	US	primary care nurse practitioners	quantitativ	Englisch
(Kim & Beehr, 2020)	276	US	fulltime employees (several industries & occupations)	quantitativ	Englisch
(Klasmeier & Lehmann-Wiltenbrock, 2024)	265	Deutschland	teams from different organizations	Quantitativ (Tagebuchstudie)	Englisch

(Klasmeier & Rowold, 2022)	187	Deutschland	teams from different organizations	quantitativ (Tagebuchstudie)	Englisch
(Koch et al., 2023)	73825	weltweit	diverse	Meta-Analyse	Englisch
(Kruja et al., 2016)	532	US	hotel employees	quantitativ	Englisch
(Laanti, 2013)	466	Finnland	software engineering practitioners	quantitativ	Englisch
(Liu et al., 2024)	587	China	teachers in primary schools	quantitativ	Englisch
(Ludviga & Kalvina, 2024)	5469	Lettland	employees in public sector organizations	quantitativ	Englisch
(Meier et al., 2018)	185	Schweiz	IT professionals	quantitativ	Englisch
(Müller et al., 2021)	132	Schweiz	Scrum professionals	quantitativ	Englisch
(Neumann et al., 2024)	23	Deutschland	civil servants	qualitativ	Englisch
(Olmos, 2018)	95	US & Kanada	knowledge workers	quantitativ	Englisch
(Omar & Syed-Abdullah, 2015)	67	Malaysia	software development team	quantitativ	Englisch
(Palumbo, 2021)	4588	Europa	employees in the manufacturing sector	quantitativ	Englisch
(Park et al., 2017)	285	Südkorea	employees from large-sized firms	quantitativ	Englisch
(Praetorius et al., 2024)	165 (w1), 137 (w2)	Dänemark	frontline managers in university hospitals	quantitativ	Englisch
(Quek et al., 2021)	116 (quanti), 15 (quali)	UK	direct care nursing staff	mixed-methods	Englisch
(Rietze & Zacher, 2022)	260	Deutschland, Österreich, Schweiz etc.	agile development teams that work with Scrum methodology	quantitativ	Englisch
(Rietze & Zacher, 2023)	14	Deutschland, Schweiz, US, Norwegen	working professionals who had worked at least one year in an agile Scrum team	qualitativ	Englisch
(Rousseau & Aubé, 2013)	417 (90 teams)	Kanada	front-line service workers of a public safety organization	quantitativ	Englisch
(Ruotsalainen et al., 2023)	600	Finnland	employees working in services for older people	quantitativ	Englisch
(Sieja et al., 2019)	220	US	clinicians and clinical staff	mixed-methods	Englisch
(Siller et al., 2016)	43	US	emergency nurses	quantitativ	Englisch
(Sun & Schmidt, 2018)	200	US	software professionals	quantitativ	Englisch
(Tuomivaara et al., 2017)	36	Finnland	employees in software and embedded development teams	quantitativ	Englisch
(Venkatesh et al., 2020)	1894	Indien	software developers	quantitativ	Englisch
(Weber & Ribbat, 2021)	27	Deutschland	different organizations working agile	qualitativ	Deutsch
(Weerheim et al., 2019)	18	Niederlande	self-managing teams in a mental health-care organisation	qualitativ	Englisch

## 9.5 Studien, die positiv hervorzuheben sind

1. Augner und Schermuly (2023): Die Studie untersucht die Zusammenhänge zwischen agilem Projektmanagement, arbeitsbezogenem Stress und emotionaler Erschöpfung. Sie basiert auf zwei Messzeitpunkten und integriert Moderatoren wie soziale Kompetenz und wahrgenommene Teamunterstützung.
2. Koch et al. (2023): Die Metaanalyse umfasst eine umfangreiche Stichprobe und bietet eine fundierte Synthese der bisherigen Forschung. Sie untersucht zentrale Ergebnisse agiler Arbeitsweisen und analysiert Einflussfaktoren wie Kontext und Teamstruktur (s. Abbildung 19). Bei der Analyse der Beziehung zwischen agilem Projektmanagement (APM) und den affektiven Outcomes Arbeitszufriedenheit, emotionale Belastung und organisatorisches Engagement wurden im Durchschnitt ein kleiner Effekt ermittelt. Genauer gesagt war die durchschnittliche Korrelation ( $k = 7$ ) zwischen APM und Arbeitszufriedenheit positiv und gering ( $r = .25$ , 95% CI [.08; .41],  $p < .01$ , Inter-coder-Reliabilität:  $\kappa = 1$ ). Für die affektive Belastung ( $k = 10$ ) war die durchschnittliche Korrelation negativ und gering ( $r = -.16$ , 95% CI: [-.25; -.07],  $p < .001$ , Inter-coder-Reliabilität:  $\kappa = .86$ ).

Outcome	$k$	$N$	$\bar{r}$	95% CI	$Q$	Df	$p$	$I^2$
Affective Outcomes								
Job Satisfaction	7	52,287	.25	[.08, .41]	237.03	6	<.01	99.52
Affective Strain	10	31,946	-.16	[-.25, -.07]	1245.29	9	<.001	97.38
Organizational Commitment	2	1213	.07	[-.07, .21]	3.63	1	.34	72.42
Behavioural Outcomes								
Performance	27	7161	.31	[.23, .39]	371.14	26	<.001	92.41
Innovative Behaviour	4	1423	.51	[.20, .82]	206.99	3	<.01	98.57
Cognitive Outcomes								
Psychological Empowerment	3	955	.37	[.16, .58]	33.16	2	<.001	92.23

Note:  $k$  = number of studies;  $N$  = total number of units;  $\bar{r}$  = sample size weighted mean correlation; CI = confidence interval.

Abbildung 19: Effektgrößen zum Zusammenhang zwischen agilen Arbeitsweisen und affektiven, verhaltensbezogenen und kognitiven Ergebnissen aus der Meta-Analyse von Koch et al., (2023)

3. Rietze und Zacher (2022): Diese Studie zeichnet sich durch ihre methodische Qualität und die Verwendung anspruchsvoller Analysemethoden aus. Sie basiert auf zwei Messzeitpunkten und bietet wichtige Einblicke in die Beziehungen zwischen agilen Arbeitspraktiken, Arbeitsanforderungen und Ressourcen.
4. Rietze und Zacher (2023): Mit einer klaren Fokussierung bietet diese Studie differenzierte Einblicke in spezifische Praktiken agiler Arbeitsweisen. Sie liefert wichtige Grundlagen für den vorliegenden Bericht.
5. Tuomivaara et al. (2017): Diese Längsschnittstudie kombiniert physiologische Messungen mit arbeitspsychologischen Analysen. Sie untersucht die Auswirkungen agiler Arbeitspraktiken auf die Arbeitsbelastung und deren zeitliche Entwicklung.
6. Klasmeier und Lehmann-Willenbrock (2024): Die Tagebuchstudie analysiert über fünf Tage hinweg die Dynamik zwischen täglichen Arbeitspraktiken und deren Auswirkungen. Sie zeichnet sich durch methodische Strenge und kontinuierliche Erhebung aus.
7. Klasmeier und Rowold (2022): Auch diese Tagebuchstudie untersucht detailliert die täglichen Einflüsse agiler Arbeitsweisen. Sie bietet Einblicke in die Dynamik von Teamprozessen.

8. Kim und Beehr (2020): Die Längsschnittstudie über drei Messzeitpunkte hinweg beleuchtet längerfristige Entwicklungen in agilen Arbeitsumgebungen.
9. Quek et al. (2021): Die Kombination aus Intervention und Längsschnittanalyse verleiht dieser Studie besonderen Wert. Sie untersucht die Effektivität gezielter Massnahmen in agilen Kontexten.
10. Gallie (2013): Diese repräsentative Studie basiert auf einer aussagekräftigen Stichprobe.
11. Geçkil (2022): Das umfassende Review analysiert 37 Studien zu demokratischen Strukturen in Organisationen.
12. Praetorius et al. (2024): Diese Interventions- und Längsschnittstudie zeichnet sich trotz fehlender Kontrollgruppe durch eher hohe methodische Standards aus.

## 9.6 Untersuchte Moderatoren und Mediatoren

Tabelle 7: Potenzielle Moderatoren, die gemäss Studien den Einfluss neuer Kooperationsformen auf Gesundheit beeinflussen können

Potenzieller Moderator	Beispiel	Quelle
Hohe Arbeitsbelastung	Die positiven Effekte geteilter Führung (z.B. auf Wohlbefinden und Engagement) sind bei hoher Arbeitsbelastung stärker ausgeprägt.	Klasmeier & Lehmann-Willenbrock (2024)
Zwischenmenschliches Vertrauen	Hohe Selbstwirksamkeit wirkt sich stärker auf das Engagement aus, wenn ein hohes Mass an Vertrauen zwischen den Beteiligten besteht.	Cai et al. (2023)
Aufgabenkomplexität / Qualifikationsniveau	Der Zusammenhang zwischen kollektiver Autonomie und geringeren Absenzen ist bei Aufgaben mit geringer Routine und höherer Komplexität stärker ausgeprägt.	Rousseau & Aubé (2013)
Individuelle Eigenschaften: Proaktivität	Die positiven Effekte von Autonomie auf das Wohlbefinden sind bei Mitarbeitenden mit hoher Proaktivität ausgeprägter.	Gallie (2013)
Stabile Teamzusammensetzung	Die positiven Effekte selbstorganisierter Teams auf Zufriedenheit und Fluktuationsneigung sind bei stabiler Teamzusammensetzung ausgeprägter.	Ruotsalainen et al. (2023)
Führungskompetenzen	Die Effektivität agiler Arbeitsformen hängt von den Moderationskompetenzen des Scrum Masters ab.	Rietze und Zacher (2023)
Empowerment-Kultur	Die positiven, stressreduzierenden Effekte von agilem Projektmanagement sind stärker bei ausgeprägter Empowerment-Kultur.	Augner & Schermuly (2023)

Tabelle 8: Potenzielle Mediatoren, die gemäss Studien den Einfluss neuer Kooperationsformen auf Gesundheit teilweise erklären können

Potenzieller Mediator	Beispiel	Quelle
Höhere psychologische Sicherheit	Psychologische Sicherheit vermittelt die positiven Effekte von agilen Praktiken und geteilten Führungsmodellen auf Engagement und das Überwinden von Hindernissen.	Park et al. (2017); Rietze und Zacher (2023)
Mehr Vertrauen	Vertrauen vermittelt den Zusammenhang zwischen geteilten Führungsmodellen und Engagement sowie Wohlbefinden.	Buvik und Tkalic (2022); Lio et al. (2024)
Höhere Selbstwirksamkeit	Selbstwirksamkeit vermittelt den Zusammenhang zwischen geteilter Führung und Engagement sowie Wohlbefinden.	Cai et al. (2023);
Höhere Peer Leadership Quality (PLQ)	PLQ vermittelt die Wirkung verteilter Führung auf Teamidentifikation und Teameffektivität.	Edelmann und Fransen (2020)
Gestärkte Arbeitsressourcen	Arbeitsressourcen vermitteln die positiven Effekte agiler Methoden und selbstorganisierter Teams auf Engagement und Wohlbefinden.	Huck-Fries et al. (2019); Rietze und Zacher (2022)
Kohäsion	Kohäsion vermittelt die Wirkung von geteilten Führungsmodellen auf Engagement und Zielerreichung im Team.	Klasmeier und Rowold (2022)
Zeitdruck, Arbeitsbelastungen	Zeitdruck und Arbeitsbelastungen vermitteln teilweise die negativen Effekte von Überstunden und Rollenambiguität auf Burnout.	Kaufman (2024); Kim et al. (2024)

## 9.7 Fallbeispiel zur hybriden Umsetzung

Im Rahmen einer früheren Kooperation mit Gesundheitsförderung Schweiz zu agilen Arbeitsformen hatten wir zusammen mit einem Unternehmensberater eine Fallstudie in einem Schweizer Unternehmen aufbereitet, bei dem in einem grossen Unternehmensbereich mit mehreren 100 Mitarbeitenden selbstorganisierte Strukturen innerhalb einer weiterhin hierarchisch organisierten Gesamtorganisation eingeführt wurden. Die damals eingeführten agilen, sehr selbstorganisierten Strukturen bestehen 2025 weiterhin. Wir greifen das Beispiel hier auf, da die Auftraggebenden des Forschungsberichts um anschauliche Beispiele gebeten hatten und das Fallbeispiel gleichzeitig darauf verweist, dass gesundheitliche Auswirkungen zeitversetzt auftreten können. Genau hierzu besteht eine Forschungslücke, die endlich geschlossen werden sollte.

Zentraler Baustein der Transformation war das Trafo-Team, das zudem motivierende und gesundheitsförderliche Effekte in der Organisation fördern sollte und deshalb eingangs ausführlicher erläutert werden soll, bevor wir die Transformation erläutern. Ausgangspunkt der

Transformation hin zu agilen Arbeitsformen muss zunächst ein Grund, ein „Wozu?“ sein. Ein klares und dringliches "Wozu?" gibt die Vision der Transformation, also ein ungefähres Bild der Organisation, auf das hingearbeitet wird. Ein Transformationsteam (Trafo-Team) übernimmt den Auftrag, diese Vision Realität werden zu lassen. Das Trafo-Team besteht aus Mitgliedern, die das Wissen, die Fähigkeiten und den Einfluss, die für eine Transformation nötig sind, mitbringen. Ausserdem muss dieses Team mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet werden, um Veränderungen in der Organisation herbeiführen zu können (z.B. Veränderung von Rahmenbedingungen und Unterstützungsprozessen).

Die Arbeit des Trafo-Teams dreht sich vor allem darum, neugierig auf die Organisation zu schauen, Impulse zu setzen, Feedbackschlaufen zu drehen und je länger, je mehr erprobte Vorgehensweisen in der Organisation zu etablieren. Impulse können z.B. Workshops, Pilotprojekte, neue Zusammenarbeits- und Verhaltensprinzipien oder die konkrete Beseitigung von Hindernissen (z.B. bürokratische Prozesse) sein. Dabei werden immer wieder die gleichen Schritte durchlaufen:

1. Informationen sammeln/Einsichten gewinnen
2. Hypothesen bilden
3. Veränderungsideen und -impulse aus den Hypothesen ableiten
4. Veränderungsimpulse erproben und evaluieren
5. Belastbare Prozesse und Strukturen etablieren.

Für die Mitarbeitenden kann mit einem versuchsweisen Vorgehen Sicherheit vermittelt werden. Neues wird zuerst ausprobiert, was es den Beteiligten ermöglicht, sich aufgrund von gemachten Erfahrungen oder eines konkreten Beispiels eine Meinung zu bilden. Niemand muss sich also abstrakt entscheiden, eine unbekannte Methode zu befürworten oder mitzutragen, ausser man stellt sich freiwillig für das Ausprobieren eines neuen Vorgehens zur Verfügung.

Wichtig ist dabei, dass die Auswertung der Pilotprojekte und Impulse stets im Dialog zwischen Trafo-Team und Mitarbeitenden erfolgt und so möglichst viele Personen im Unternehmen beteiligt werden können. Die Planung des jeweils nächsten Entwicklungsschrittes erfolgt wertorientiert, d.h. dass sich das Trafo-Team stets fragt, was zum jetzigen Zeitpunkt den grössten Wert an Lernerfahrung für die Organisation bringt.

Bei diesem Vorgehen wird versucht, die Unsicherheit, die eine Transformation mit sich bringt, durch die folgenden Trafo-Prinzipien zu reduzieren:

1. Eine möglichst klare Vision wird erarbeitet. Sie soll aufzeigen, in welche Richtung die Organisation steuert und die Frage nach dem "Wozu?" beantworten → Der Veränderung Sinn geben
2. Das Vorgehen wird transparent gemacht → Die Veränderung verstehbar machen
3. Die Mitarbeitenden werden in die Entscheidungen miteinbezogen → Die Veränderung handhabbar machen

Die drei Faktoren Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit und Handhabbarkeit werden nach Antonovsky als Kohärenzgefühl bezeichnet. Eine hohe Ausprägung des Kohärenzgefühls im Arbeitsumfeld hat positive Zusammenhänge mit der Gesundheit und der Motivation von Mitarbeitenden. Die Orientierung an den obengenannten Trafo-Prinzipien lohnt sich also in doppeltem Sinne: erstens kann durch dieses Vorgehen die Unsicherheit reduziert werden, zweitens fördert es die Motivation und die Gesundheit der Mitarbeitenden.

Wichtig ist zu verstehen, dass das Vorgehen und auch das Ergebnis bei jeder Organisation unterschiedlich aussehen. Eine bestehende Lösung zu kopieren, wird in den wenigsten Fällen zum Erfolg führen, da sie nicht für die spezifischen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen entwickelt wurde. Vorgefertigte Ansätze können eine gute Orientierung bieten, sollten aber nicht 1:1 übernommen, sondern stets adaptiert werden. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie die Trafo-Prinzipien in dem realen Fall umgesetzt wurden.

Anfang 2015 wurde ein Trafo-Team mit der Aufgabe betraut, eine agile Transformation in einer grösseren Schweizer Organisation voranzutreiben. Das Trafo-Team bestand aus rund zehn Senior Managern verschiedener Organisationseinheiten und wurde von einem Mitglied der Geschäftsleitung als *Product Owner* geführt. Das Trafo-Team selbst arbeitete nach agilen Grundsätzen. Eine Iteration dauerte zwei Wochen und beinhaltete eine Feedbackrunde zu den erreichten Ergebnissen, eine Retrospektive zur Verbesserung der Zusammenarbeit und eine Planungsrunde für die nächsten zwei Wochen. In der Iteration selbst wurden weitere Stakeholder hinzugezogen, um die für die Organisation nötigen Impulse auszuarbeiten.

Zu Beginn beschäftigte sich das Trafo-Team stark mit der Frage "Wozu?" die Organisation diese Transformation durchführen soll. Durch Interviews und Workshops wurde ein Bewusstsein dafür geschaffen, dass die Kultur der Organisation auf Sicherheit, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Perfektionismus getrimmt war. Diese Werte können jedoch hinderlich sein, um schnell und flexibel auf die Veränderungen im Markt zu reagieren und Innovationen zu erzeugen, was das erklärte Ziel der Transformation war. Hinzu kam, dass zu dieser Zeit weitere Konkurrenz am Markt sichtbar wurde. Bewusstsein und Dringlichkeit für eine Transformation waren damit gegeben. Jetzt musste eine positive Antwort auf diese Herausforderungen gefunden werden. Diese kam in Form von agilen Prinzipien, welche eine neue, innovativere und somit agilere Form der Zusammenarbeit unterstützen sollten.

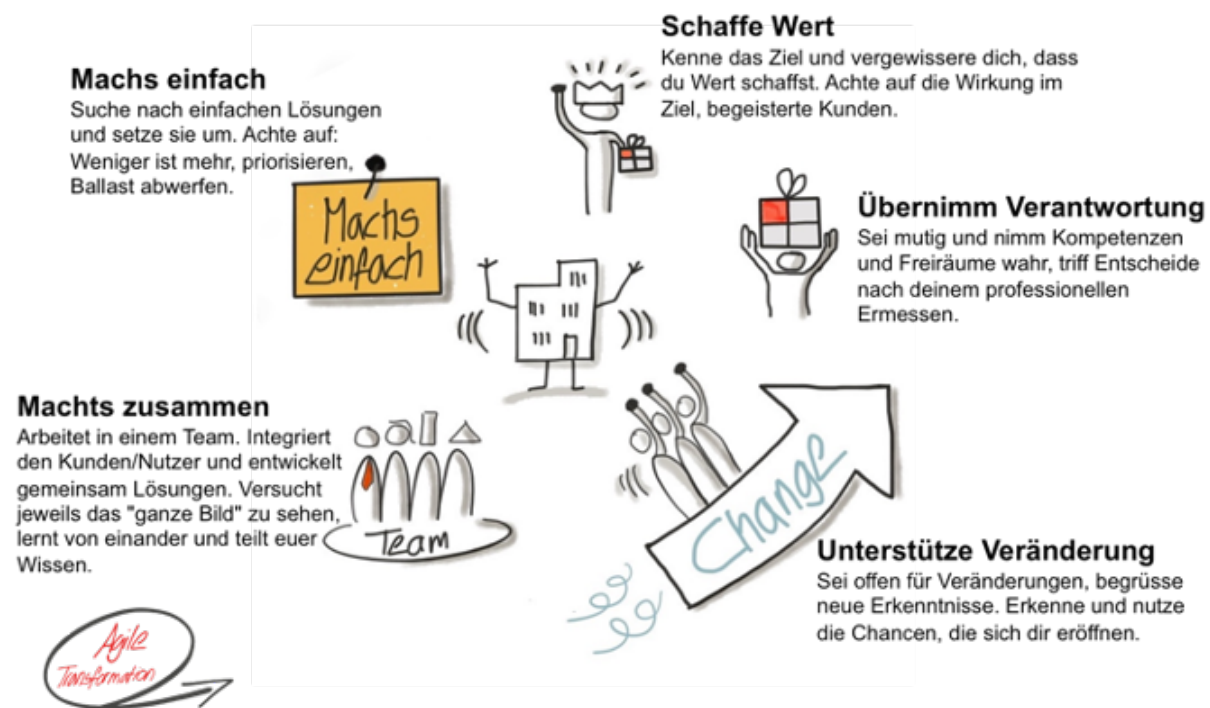


Abbildung 20: Agile Prinzipien der Organisation (entnommen aus Trentini & Ramseyer, 2017, S. 7)

Mit verschiedenen Workshops wurde in der Organisation getestet, ob die in den agilen Prinzipien enthaltenen Botschaften die Neugier auf eine neue, agilere Art der Zusammenarbeit wecken würden. Dies geschah jeweils im Dialog mit vielen Mitarbeitenden. An der grössten Dialog-Veranstaltung nahmen rund 600 Mitarbeitende teil. Sie beschäftigten sich in kleinen Teams mit den agilen Prinzipien und den Innovationsfeldern der Organisation.

“Zielsicherer, schneller, schlanker Wert für unsere Kunden erbringen” wurde als “Wozu?” der Transformation festgemacht. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde durch das Trafo-Team eine grobe Roadmap über die nächsten vier bis sechs Quartale definiert. In jedem Quartal wurden die nächsten Schritte aufgrund der Erfahrungen des letzten Quartals entlang der Roadmap festgelegt. Diese Ziele wurden dann in einzelne Arbeitsergebnisse (sogenannte Features) unterteilt. Die Features wurden durch verschiedene Teams bearbeitet und die Ergebnisse am Ende des Quartals mit einer Dialog-Veranstaltung der Organisation zur Verfügung gestellt.

Auf dem Höhepunkt der Transformation waren rund 50 an Agilität sehr interessierte Mitarbeitende in verschiedenen Teams daran beteiligt, sinnvolle Impulse für die Veränderung der Organisation zu erzeugen und die Veränderung mitzugestalten. Dieses Vorgehen erhöhte die Transparenz und die Mitbestimmung aller Beteiligten.

Mit dieser Transformation wurde der kulturelle Boden für Agilität gelegt. Darauf aufbauend wurde im Jahr 2019 entschieden, *SAFe® (Scaled Agile Framework)* in der Produktentwicklung zu erproben. Die Erfahrungen aus den Piloten waren so überzeugend, dass das Management Mitte 2020 entschieden hat, *SAFe®* weiter zu etablieren.

*SAFe®* kommt weiterhin zum Einsatz. Inzwischen liegen Hinweise vor, dass bei bestimmten Rollen Beeinträchtigungen der psychischen Gesundheit wie Erschöpfungsdepressionen auftreten. Inwieweit dies gehäuft auftritt und überhaupt mit den neuen Arbeitsformen zusammenhängt, ist noch nicht geklärt. Betroffene Personen berichten beispielsweise darüber, dass sehr viele Schnittstellen zu bedienen sind, Verantwortungsdiffusion auftreten kann, Fürsorgepflicht rund um persönliche Anliegen unklar sein können oder man Aufgaben bzw. Rollen in mehreren Teams übernehmen müsse. Erst wenn Längsschnittstudien durchgeführt werden und Unternehmen ein Interesse an der Erforschung gesundheitsrelevanter Prozesse rund um neue Zusammenarbeitsformen haben, bekommen wir Licht ins Dunkle.