

# Chancen und Risiken neuer Formen der Zusammenarbeit für die mentale Gesundheit: Ergebnisse eines Scoping Reviews

**Prof. Dr. Andreas Krause**

Projektteam: Andreas Krause, Michaela Kaufmann,  
Marjan Tanushaj, Marcel Baumgartner & Leoni Brogli

Im Auftrag von GFCH, BAG & SECO  
Dreiländertagung BGF, Innsbruck, März 2026





# Wir sind *seerow.*

Wir sind ist eine bunte Mischung aus kreativen und engagierten Menschen, welche bestrebt sind, die idealsten digitalen Erlebnisse für unsere Kund:innen und deren Nutzer:innen zu erschaffen.



# Die Lösung?!



The screenshot shows a website header with the logo 'Neue Narrative' and navigation links: 'ABO', 'LESEPROBEN', 'ANZEIGE SCHALTEN', '9 SPACES', and 'SHOP'. The main content area has a red background. On the left, there is a vertical illustration of a woman with a megaphone and another woman with a microphone. The main text on the right reads: 'Selbstorganisation' in large white letters, followed by a paragraph: 'Selbstorganisation fördert Agilität, Innovation und Eigenverantwortung, was zu höherer Effizienz und Motivation führt. Sie ist besonders wichtig in dynamischen Märkten, da sie schnelle Anpassungen und kreative Problemlösungen ermöglicht. Aber es ist auch anspruchsvoll, ein Team in die Selbstorganisation zu führen.' At the bottom right of the article, it says 'Neue Narrative, o.J.'

NZZ

## Die Viertagewoche: Zeichen einer Wohlstandsverwahrlosung oder Bestandteil einer guten Unternehmenskultur?

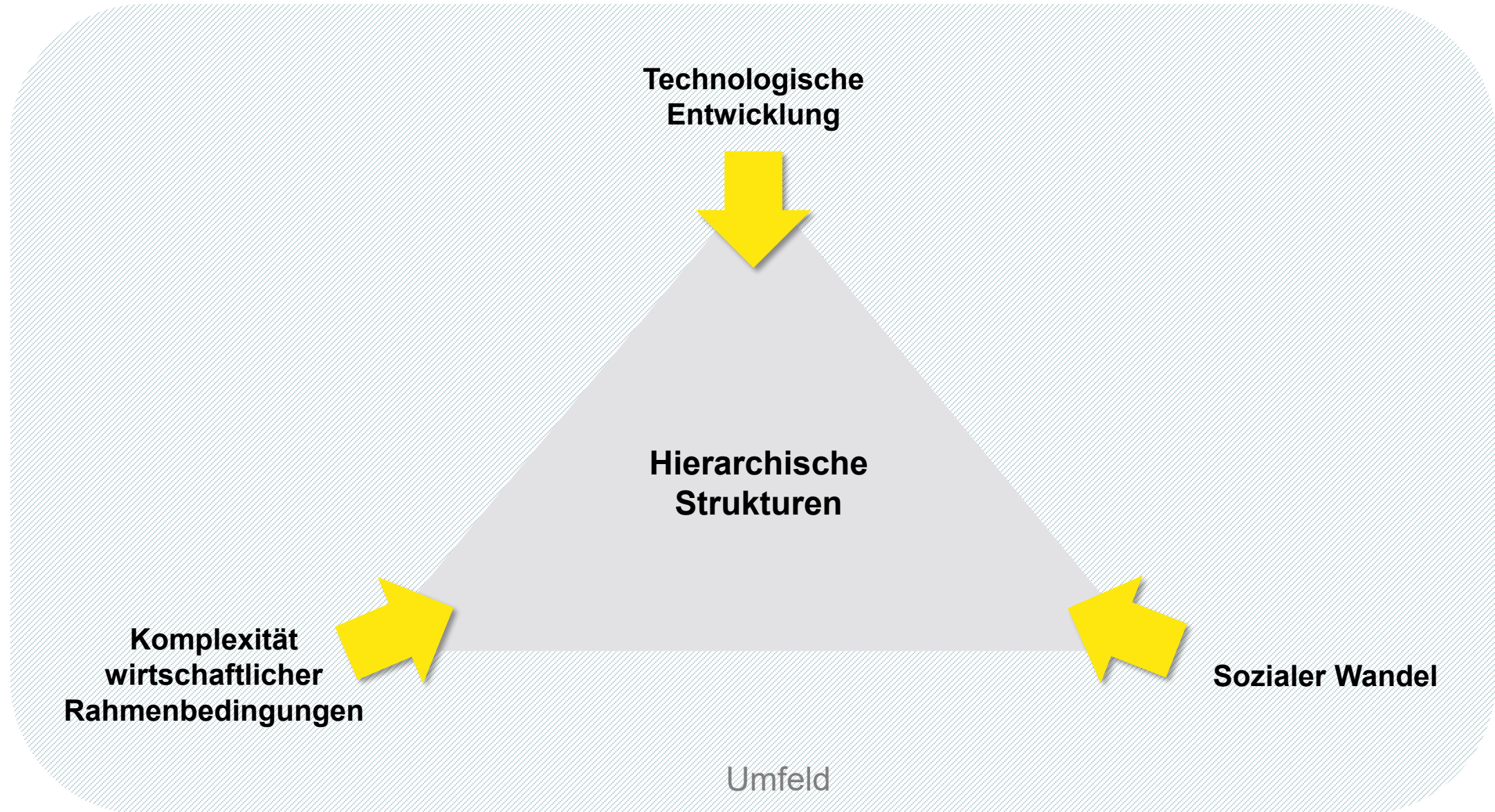
Arbeitgeberpräsident Valentin Vogt und René Schmid, Geschäftsführer eines Kleinunternehmens im Zürcher Oberland, im Streitgespräch über die verkürzte Arbeitswoche.

Nicole Rütli (Text), Annick Ramp (Bilder)

18.04.2023, 05.30 Uhr ⌚ 8 min



Rütli & Ramp, 2023

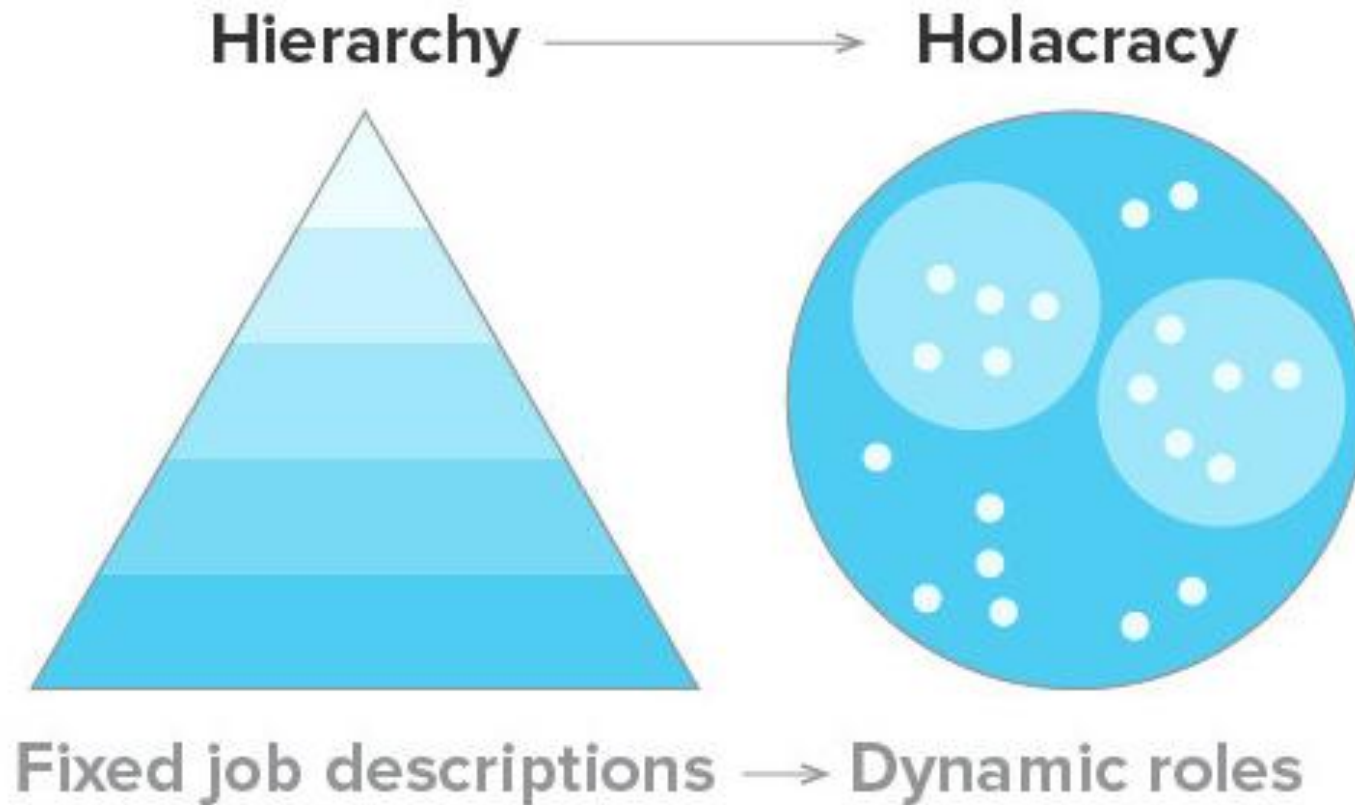


Edmondson, 2018; Krause et al., 2025

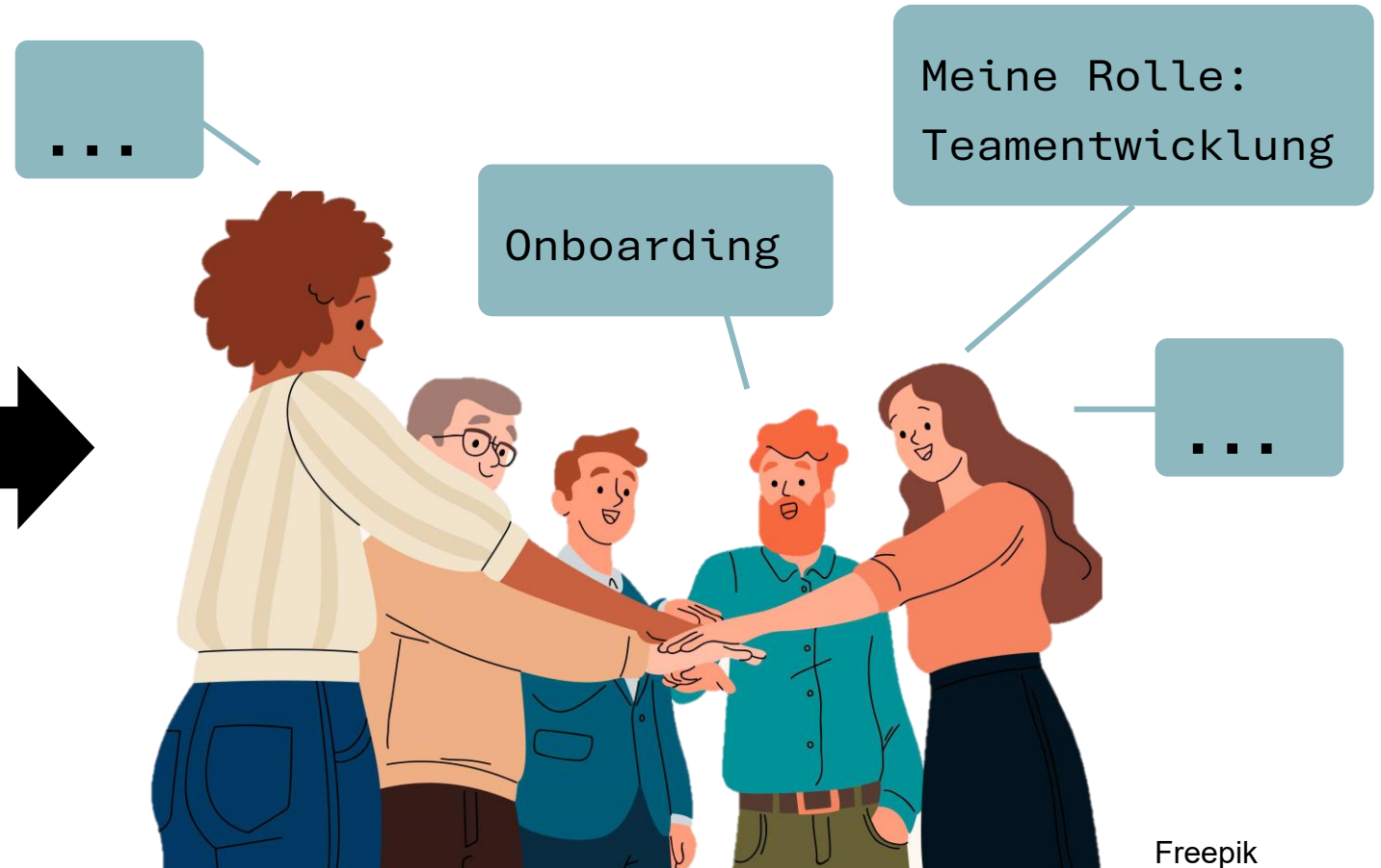
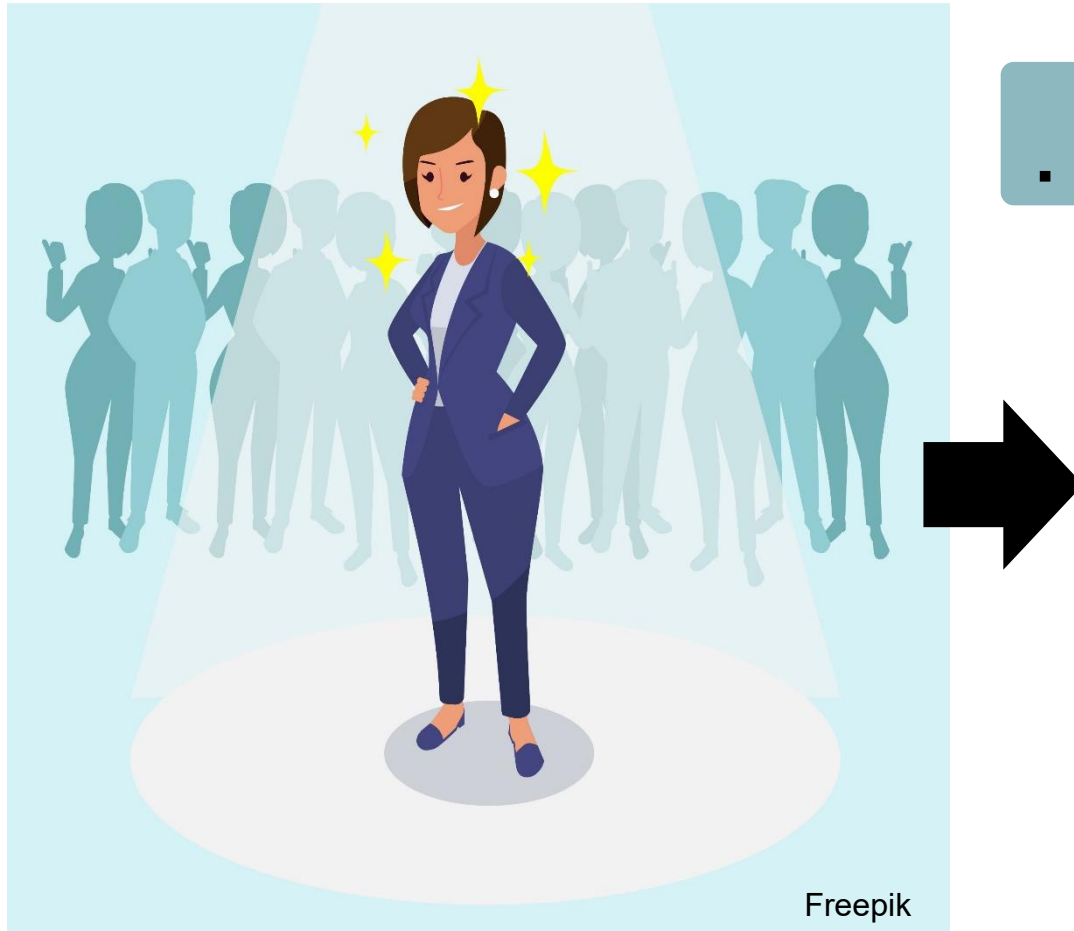


Duchek, 2020; Krause et al., 2025

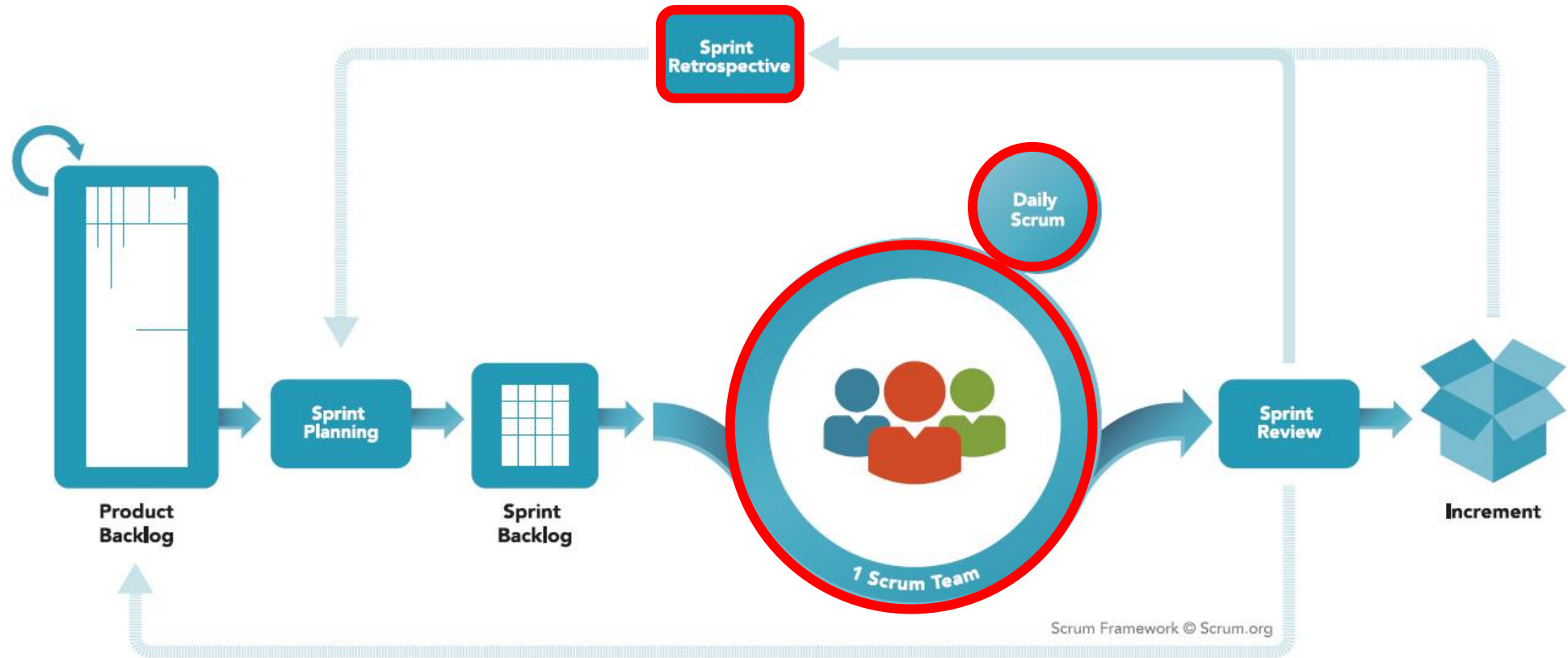
# Veränderte Organisationsstrukturen



# Veränderte Führungsansätze



# Veränderte Teamarbeit

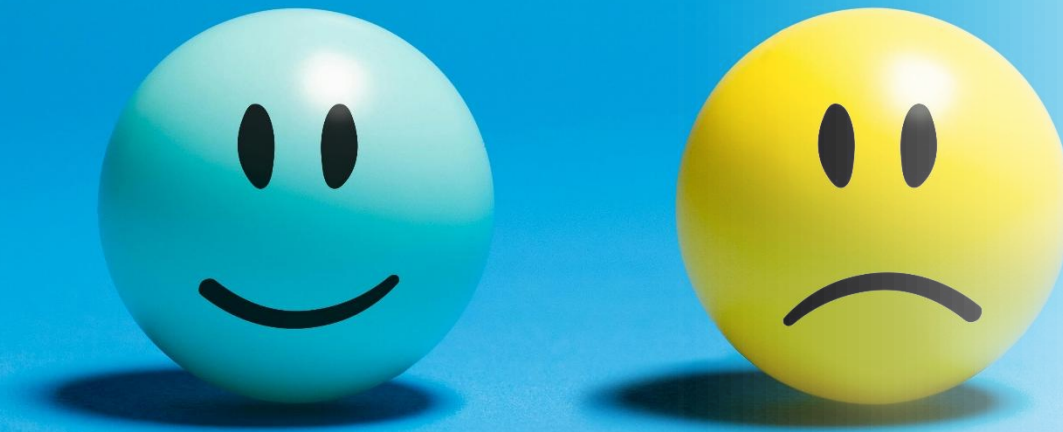


# Beispiele neuer Zusammenarbeitsformen



Krause et al., 2026 (Faktenblatt 130, Gesundheitsförderung Schweiz)

# Bewegliche Organisationen = gesunde Mitarbeitende?



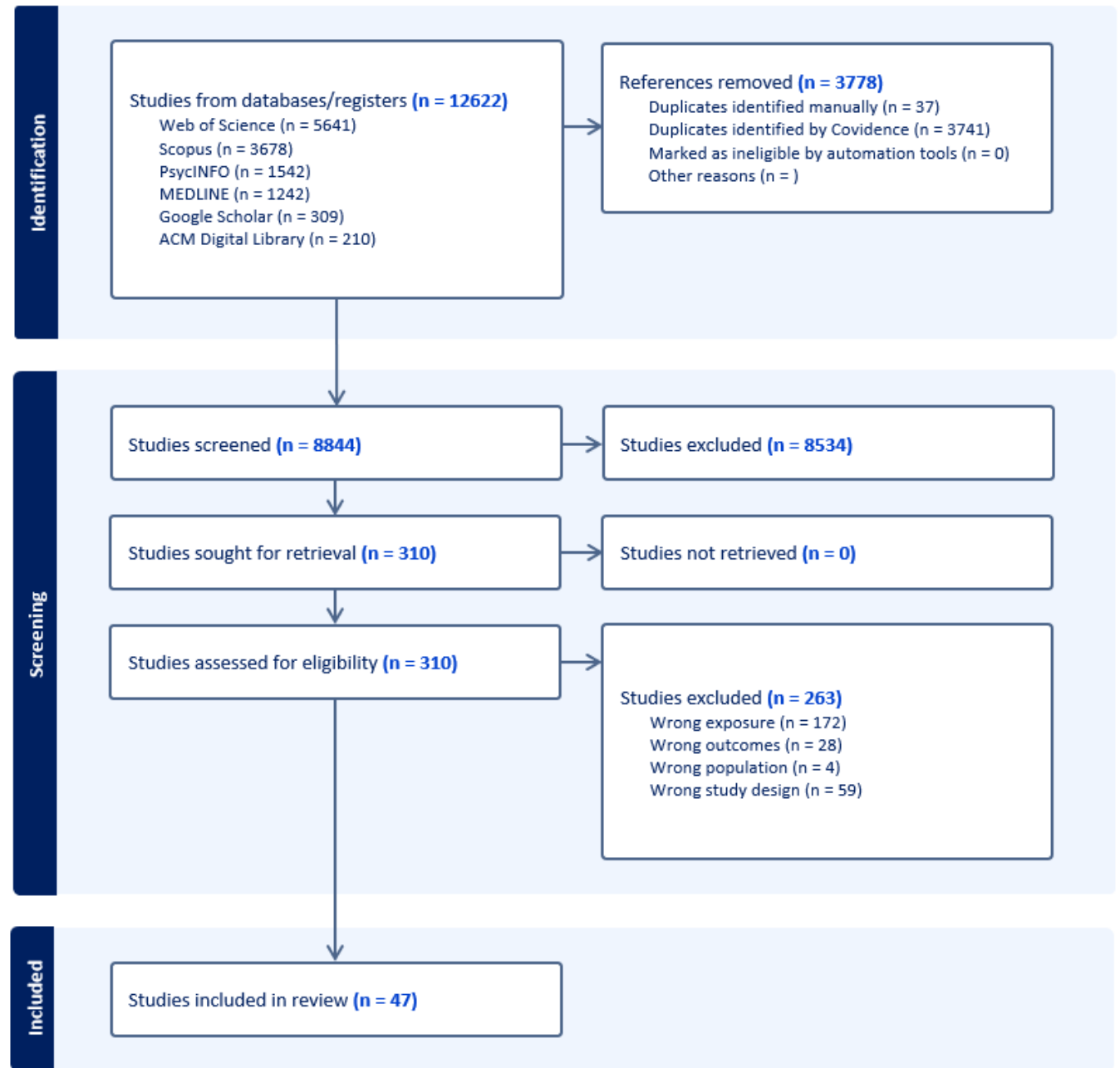
Skepsis aus qualitativen Studien begründbar:

- Blockierte Selbstorganisation
- Rollenkonflikte
- Fehlende Erholung
- Arbeitsintensivierung
- Interessierte Selbstgefährdung



# Auswahlprozess nach PRISMA (Page et al. 2021)

47 empirische Studien eingeschlossen

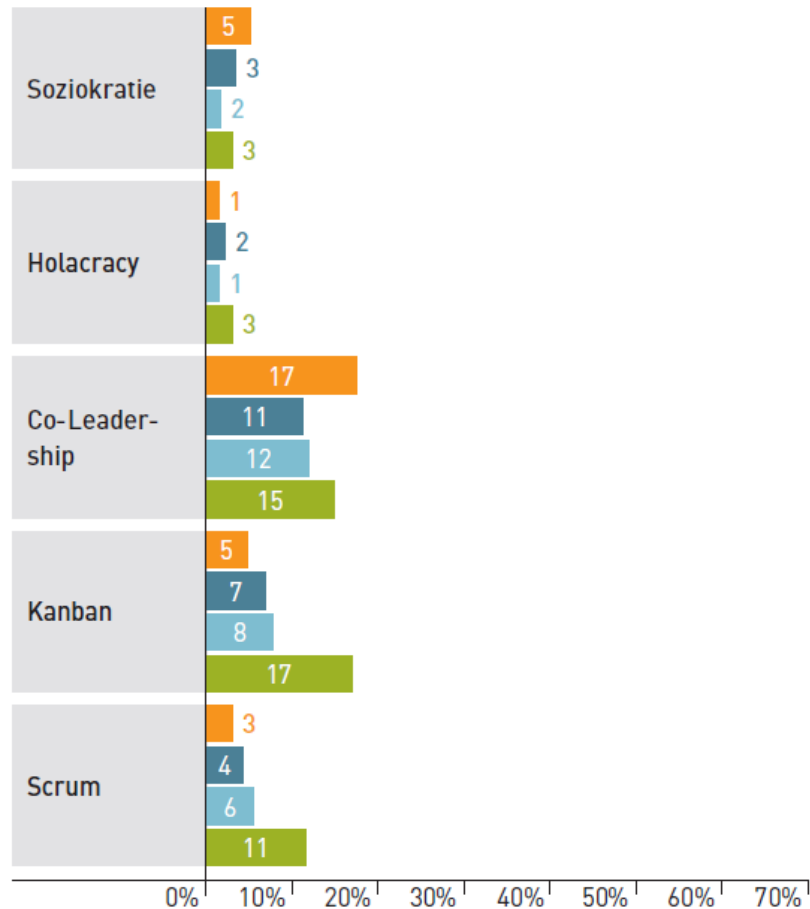


## Anwendung neuer Zusammenarbeitsformen in der Schweiz

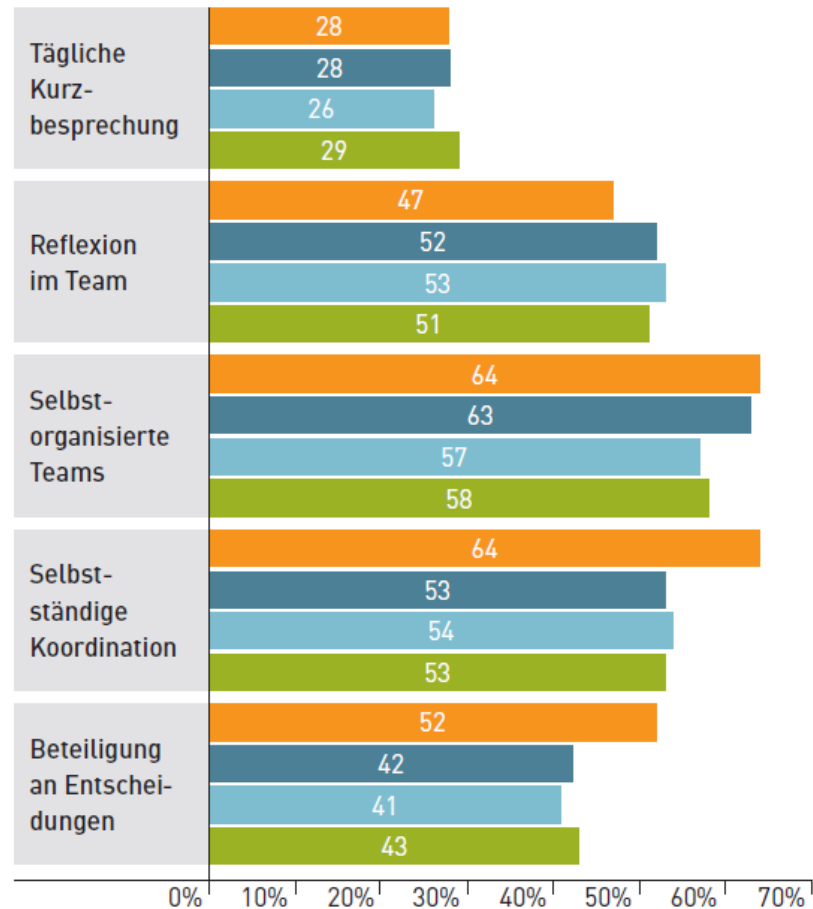
Grad der Zustimmung «Ja» bei Ja/Nein-Frage bzw. Zustimmung 5, 6 und 7 auf siebenstufiger Skala

- **Kleinstunternehmen** (2–9 MA; n=225)
- **Kleine Unternehmen** (10–49 MA; n=316)
- **Mittlere Unternehmen** (50–249 MA; n=412)
- **Grosse Unternehmen** (250+ MA; n=879)

### Formalisierte Zusammenarbeitsformen

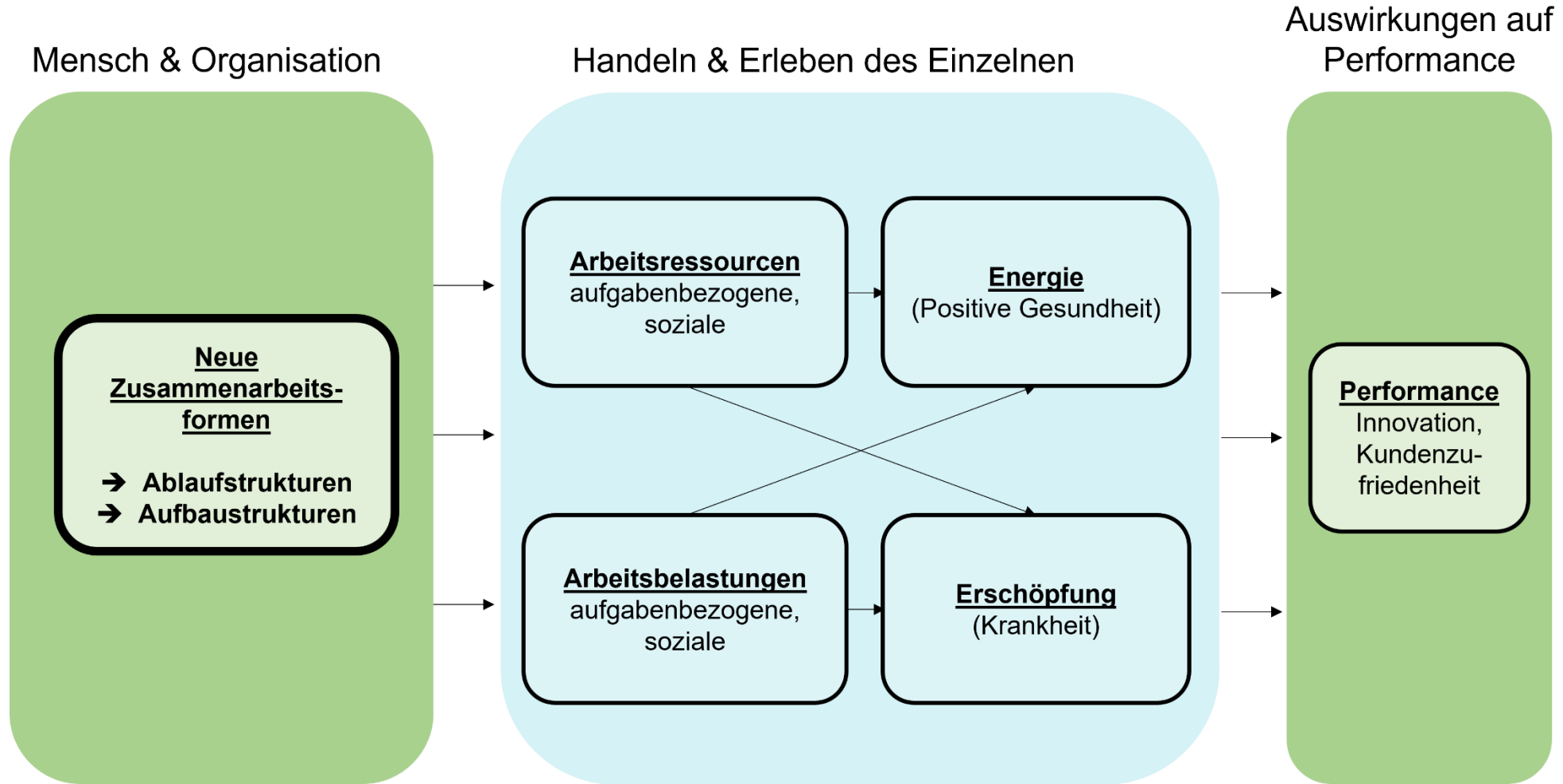


### Informelle bzw. kulturell gelebte Zusammenarbeitsformen



Krause et al. (2026, S. 3);  
Soltermann & Weichbrodt (2025)

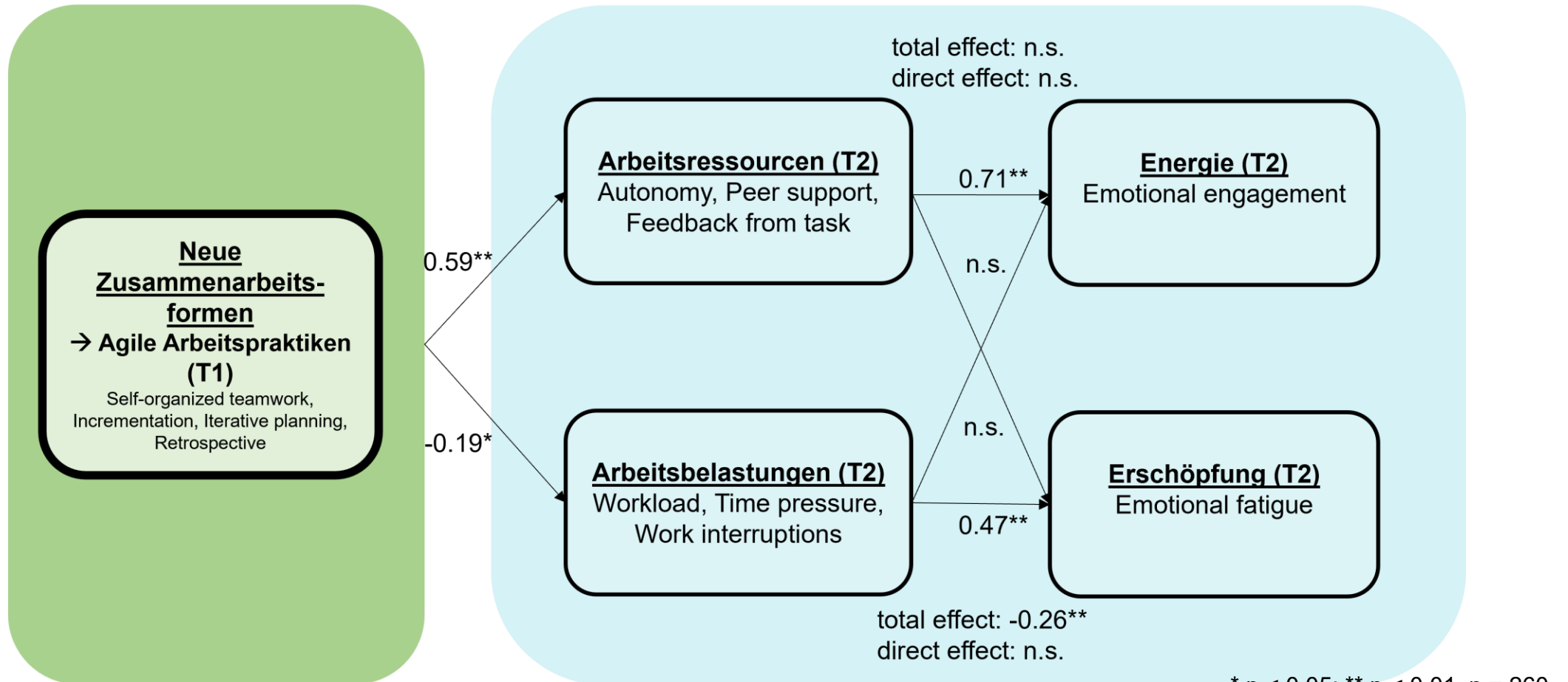
# Scoping Review basierend auf JDR-Modell



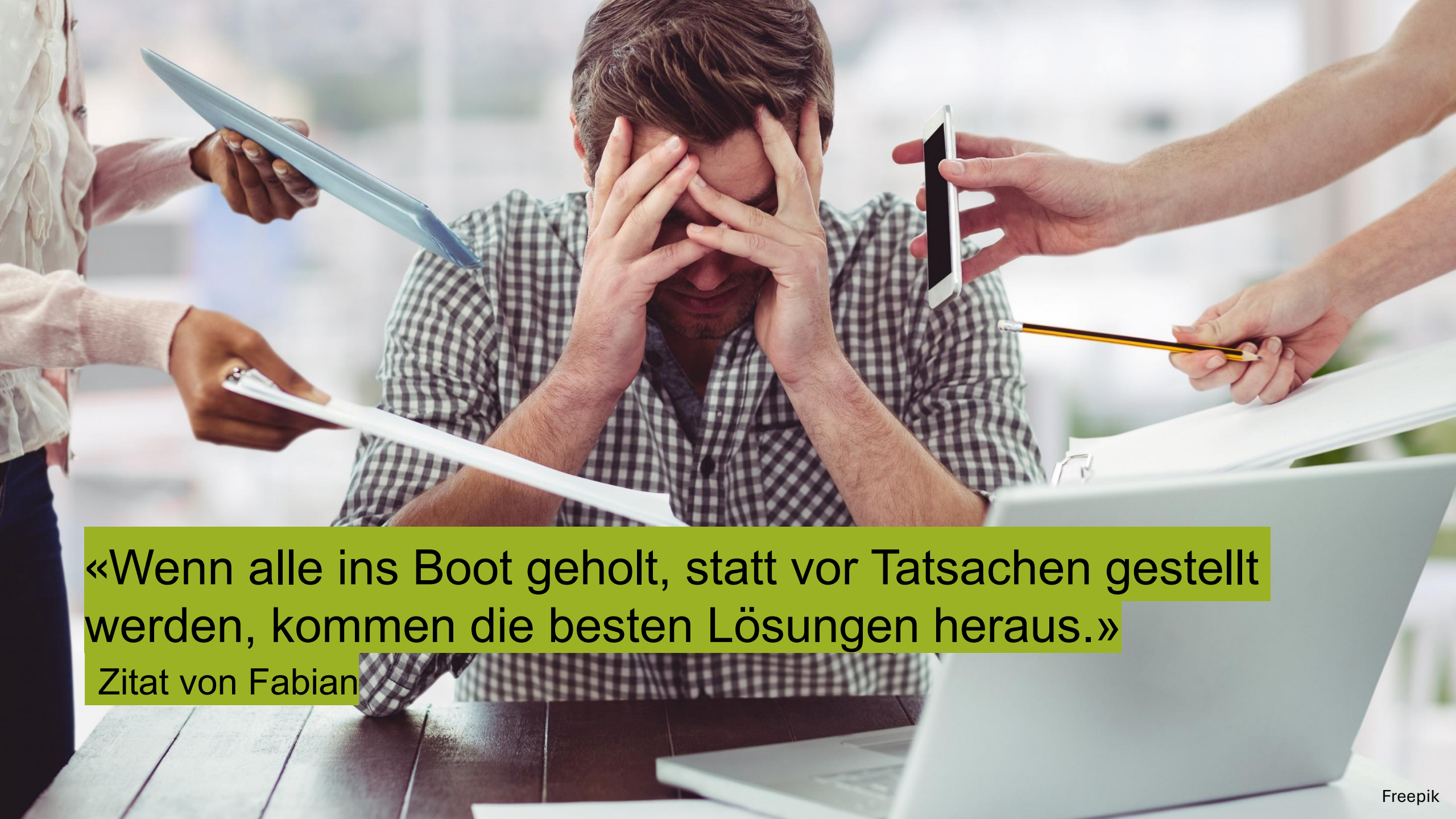
# Studie von Rietze & Zacher (2022): Agile Arbeitspraktiken

Mensch & Organisation

Handeln & Erleben des Einzelnen



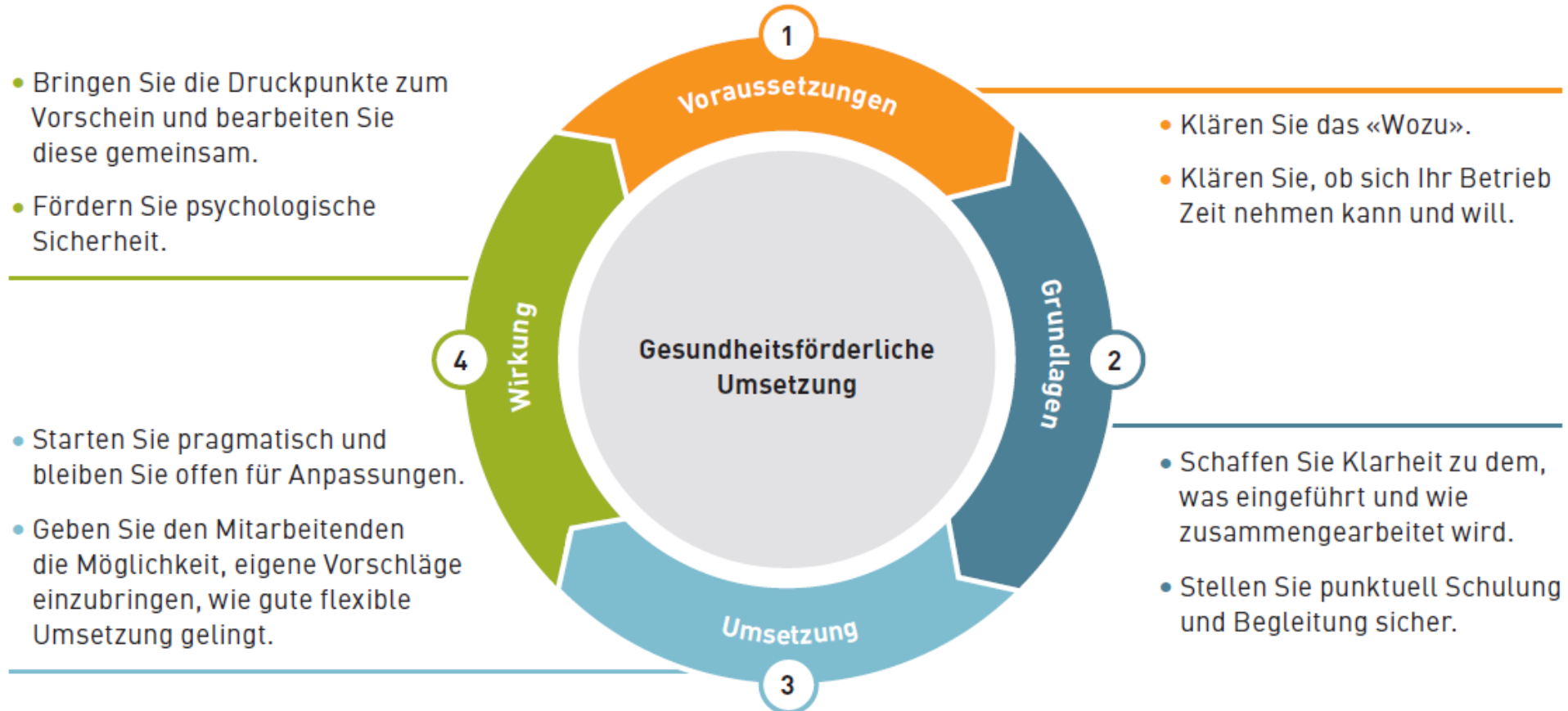
\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ,  $n = 260$



«Wenn alle ins Boot geholt, statt vor Tatsachen gestellt werden, kommen die besten Lösungen heraus.»

Zitat von Fabian

# Vorgehen zur gesundheitsförderlichen Einführung und Umsetzung neuer Zusammenarbeitsformen



Krause et al., 2026 (Faktenblatt 130, Gesundheitsförderung Schweiz)

**Projektteam:**

Prof. Dr. Andreas Krause, Michaela Kaufmann, Marjan Tanushaj, Marcel Baumgartner & Leoni Brogli

Im Auftrag von GFCH, BAG & SECO  
März 2026

# Vertiefen

- Gesamtbericht:  
[https://www.bag.admin.ch/dam/fr/sd-web/qE429gYaKUpT/1\\_Bericht\\_FHNW.pdf](https://www.bag.admin.ch/dam/fr/sd-web/qE429gYaKUpT/1_Bericht_FHNW.pdf)
- Artikel:  
<https://www.springerprofessional.de/chancen-und-risiken-neuer-formen-der-zusammenarbeit-fuer-die-psy/51952744>
- Faktenblatt:  
[https://friendlyworkspace.ch/system/files/documents/2026-02/FB\\_130\\_New\\_Work\\_Empfehlungen\\_KMU\\_de\\_web.pdf](https://friendlyworkspace.ch/system/files/documents/2026-02/FB_130_New_Work_Empfehlungen_KMU_de_web.pdf)
- Praxisbeispiel seerow "Handbuch Zusammenarbeit":  
<https://www.gesunde-kmu.ch/praxisbeispiele/zusammenarbeit/>

# Scoping Review: Fazit

- Gesundheitsförderlicher Pfad im JDR-Modell bestätigt.
  - Mehr Autonomie, erlebte Selbstwirksamkeit, Zielklarheit, Sinnhaftigkeit, soziale Unterstützung, Feedback, psychologische Sicherheit (geht mit mehr Engagement einher)
- Gesundheitskritischer Pfad: Tendenziell weniger Demands, Stress & Erschöpfung.
  - In *qualitativen* Studien werden Risiken deutlich stärker betont.
  - Quantitative Studien: schwach positive Effekte für MA sogar innerhalb hierarchischer Organisation
  - Nur selten Blick auf gesundheitskritische Auswirkungen *in Teilgruppen* (Gallie et al., 2013)
- Querschnittsstudien dominieren, Interventionen fehlen: Keine Kausalaussagen möglich.
- Forschungslücken sind klar erkannt: Hierzu «Evidenzradar» im Aufbau.
- Praxis:
  - Chancen für Gesundheit überwiegen.
  - Begleitende Frühwarnsysteme: Offene Kommunikation über Druckpunkte und Risiken (z.B. Widersprüche, Unsicherheiten, fehlende Erholung).

# Literatur

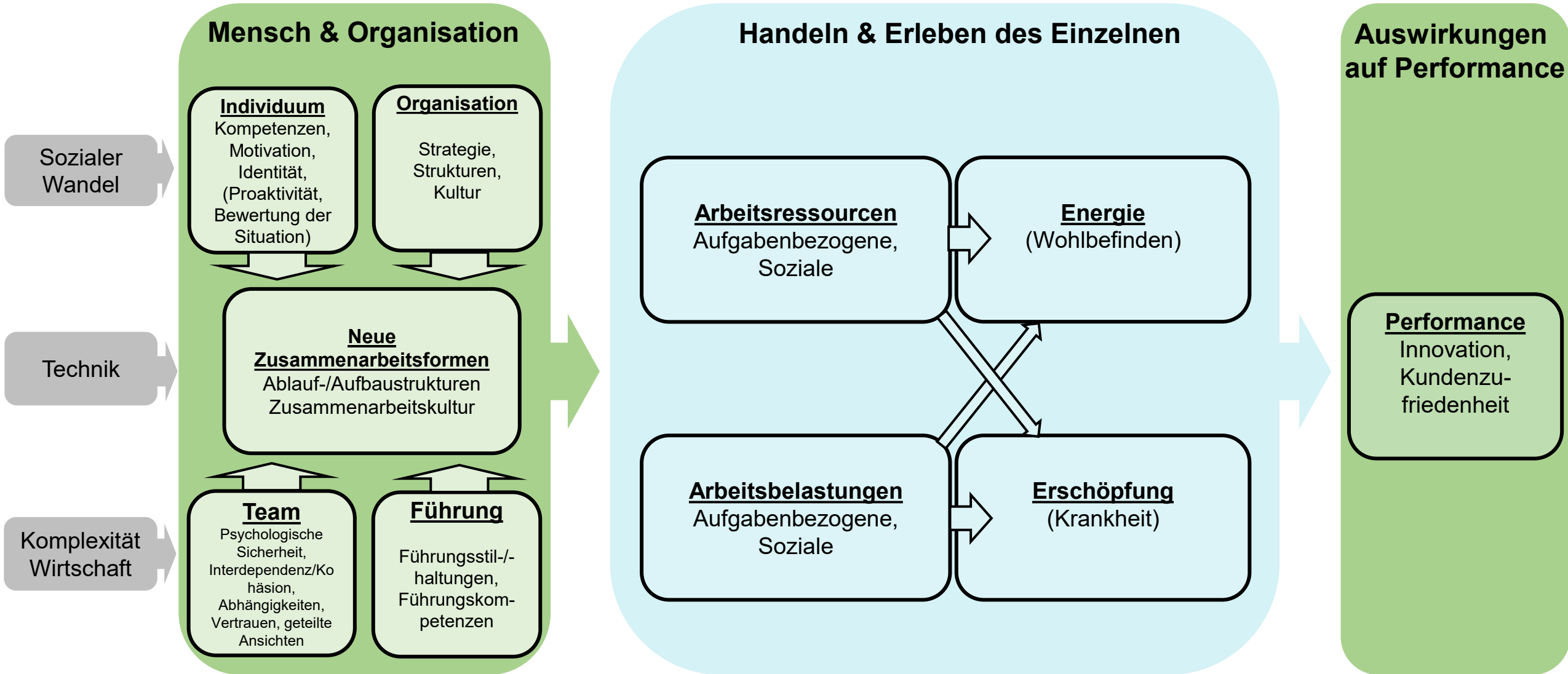
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Gafur, A. (o. J.). Hierarchy-and-holacracy. *Calm Achiever*. Abgerufen 24. November 2025, von <https://calmachiever.com/holacracy-role-based-structure/hierarchy-and-holacracy/>
- Gallie, D. (2013). Direct participation and the quality of work. *Human Relations*, 66(5), 453–473. <https://doi.org/10.1177/0018726712473035>
- Krause, A., Kaufmann, M., Tanushaj, M., Brogli, L. & Baumgartner, M. (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)*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Krause, A., Brogli, L., Tanushaj, M., Baumgartner, M., Kaufmann, M., & Soltermann, A. (2026). *Neue Formen der Zusammenarbeit gesund gestalten: Empfehlungen für KMU* (Faktenblatt Nr. 130). Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Krause, A., Kaufmann, M., Tanushaj, M., Brogli, L., & Baumgartner, M. (2026). Chancen und Risiken neuer Formen der Zusammenarbeit für die psychische Gesundheit: Ein Scoping Review. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11612-025-00858-5>
- Neue Narrative. (o. J.). *Selbstorganisation | Neue Narrative*. Abgerufen 27. November 2025, von <https://www.neuenarrative.de/kollektion-selbstorganisation>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). *The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews*. *BMJ*, 372, n71.
- Rietze, S., & Zacher, H. (2022). Agile work practices and employee well-being: The mediating role of job resources and job demands. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(3), 223–237. <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>
- Rütli, N., & Ramp, A. (2023, April 18). *Viertagewoche: Zeichen von Wohlstandsverwahrlosung oder gute Unternehmenskultur?* Neue Zürcher Zeitung. <https://www.nzz.ch/wirtschaft/die-viertagewoche-zeichen-einer-wohlstandsverwahrlosung-oder-bestandteil-einer-guten-unternehmenskultur-ld.1732678>
- 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>
- Weber, C., & Ribbat, M. (2021). Kennzeichen flexibler, agiler Organisationen und ihre Bedeutung für Führung und Wohlbefinden bei der Arbeit. *ASU Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin*, 12–2021, 738–745. <https://doi.org/10.17147/asu-2112-8534>

# Bildnachweise

- Freepik. (o. J.). Abgerufen 3.3.2026, von
  - [https://www.freepik.com/free-photo/agency-young-adult-profession-stressed-black\\_1077974.htm](https://www.freepik.com/free-photo/agency-young-adult-profession-stressed-black_1077974.htm)
  - [https://www.freepik.com/free-vector/successful-business-woman-congratulating-business-colleagues-illustration\\_12397508.htm#fromView=keyword&page=1&position=1&uuid=ade65e74-1427-472f-8198-076de350eb59&query=Leader+woman](https://www.freepik.com/free-vector/successful-business-woman-congratulating-business-colleagues-illustration_12397508.htm#fromView=keyword&page=1&position=1&uuid=ade65e74-1427-472f-8198-076de350eb59&query=Leader+woman)
  - [https://www.freepik.com/free-vector/successful-business-woman-congratulating-business-colleagues-illustration\\_12397508.htm#fromView=keyword&page=1&position=1&uuid=ade65e74-1427-472f-8198-076de350eb59&query=Leader+woman](https://www.freepik.com/free-vector/successful-business-woman-congratulating-business-colleagues-illustration_12397508.htm#fromView=keyword&page=1&position=1&uuid=ade65e74-1427-472f-8198-076de350eb59&query=Leader+woman)
- Pexels (o.J.). Abgerufen 2.3.2026, von
  - *Foto von Sadi Hockmuller auf Pexels.* Pexels. <https://www.pexels.com/de-de/foto/kontrastierende-emotionen-auf-smiley-ballen-29205873/>
  - *Foto von RDNE Stock project auf Pexels.* Pexels. <https://www.pexels.com/de-de/foto/person-sitzung-sitzen-stehe-8474492/>
- Srcum.org (o.J.). Abgerufen 2.3.2026 auf <https://www.scrum.org/resources/what-scrum-module>

# Zusatz

# Übersicht



## Suchprozess – Suchbegriffe

### Neue Zusammenarbeitsformen Themen

"agile method\*" OR  
"agile work practic\*" OR  
"agile team\*" OR  
"self-organi\* team\*" OR  
"agile transformation" OR  
"agility in management" OR  
"shar\* leadership" OR  
"agile leadership" OR  
"decentralized management" OR

...

AND

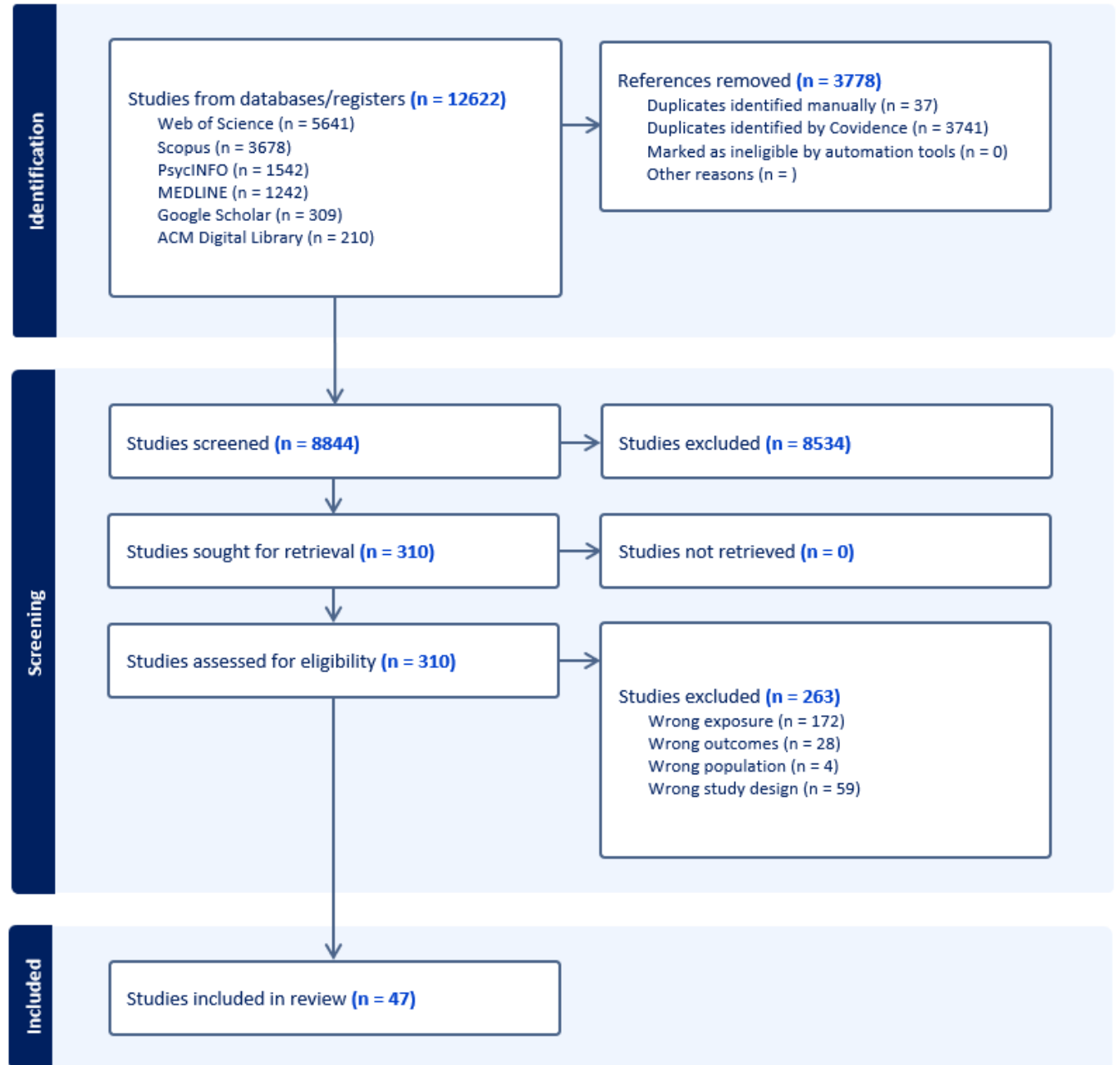
### Gesundheit Themen

"mental health" OR  
"psychological health" OR  
"mental well-being\*" OR  
exhaustion OR  
burnout OR  
depress\* OR  
"absence frequency" OR  
"work engagement" OR  
"work enjoyment" OR

...

# Auswahlprozess nach PRISMA (Page et al. 2021)

47 empirische Studien eingeschlossen



## Screeningprozess – Ein- und Ausschlusskriterien



### Einschlusskriterien:

Empirische Studie  
englisch, deutsch, französisch  
Publikationen ab 2010  
Neue Zusammenarbeitsformen gemäss  
Arbeitsdefinition  
Gesundheitsoutcomes  
Bezug zur Erwerbsarbeit



### Ausschlusskriterien:

- Home Office, mobil-flexible Arbeit
- Führungs- und Managementkonzepte, die nicht der Arbeitsdefinition entsprechen
- Leistungsauscomes
- Kein Bezug zur Erwerbsarbeit
- Selbständige, Gig Work

# Methodik – Scoping Review

## **Ziel:**

- Stand der Forschung systematisch zusammenführen
- Forschungslücken identifizieren

## **Eigenschaften:**

- Unterschiedliche Forschungsdesigns liegen vor
- Konzepte noch unscharf
- Vorstufe für einen systematischen Review oder für Primärstudien

(Arksey und O'Malley 2005; Levac et al. 2010)

## Eingeschlossene Studien (n = 47)

### Merkmale

- Publikationsjahre
  - 2013 – 2024
- Studiendesigns
  - Quantitativ
  - Qualitativ
  - Gemischt
  - Review/Meta-Analyse
- Regionen
  - Europa
  - Nordamerika
  - Asien
  - Afrika
- Berufsgruppen
  - Gesundheitsberufe
  - Lehrpersonen
  - IT/Softwareentwicklung

### Neue Zusammenarbeitsformen Themen

- Agile Arbeitsformen, **agile Methoden**, **agile Praktiken**, agiles Projektmanagement, **agile Softwareentwicklung**, Lean Methoden, Scrum, agile Organisationen
- **Verteilte Führung**, **gemeinsame Führung**, ermutigende Führung, geteilte Verwaltung
- **Selbstorganisierte Teams**, Teamautonomie, Teal Praktiken
- Dezentrales Management, Holokratie, organisationale Demokratie, befreite Organisation

AND

### Gesundheit Themen

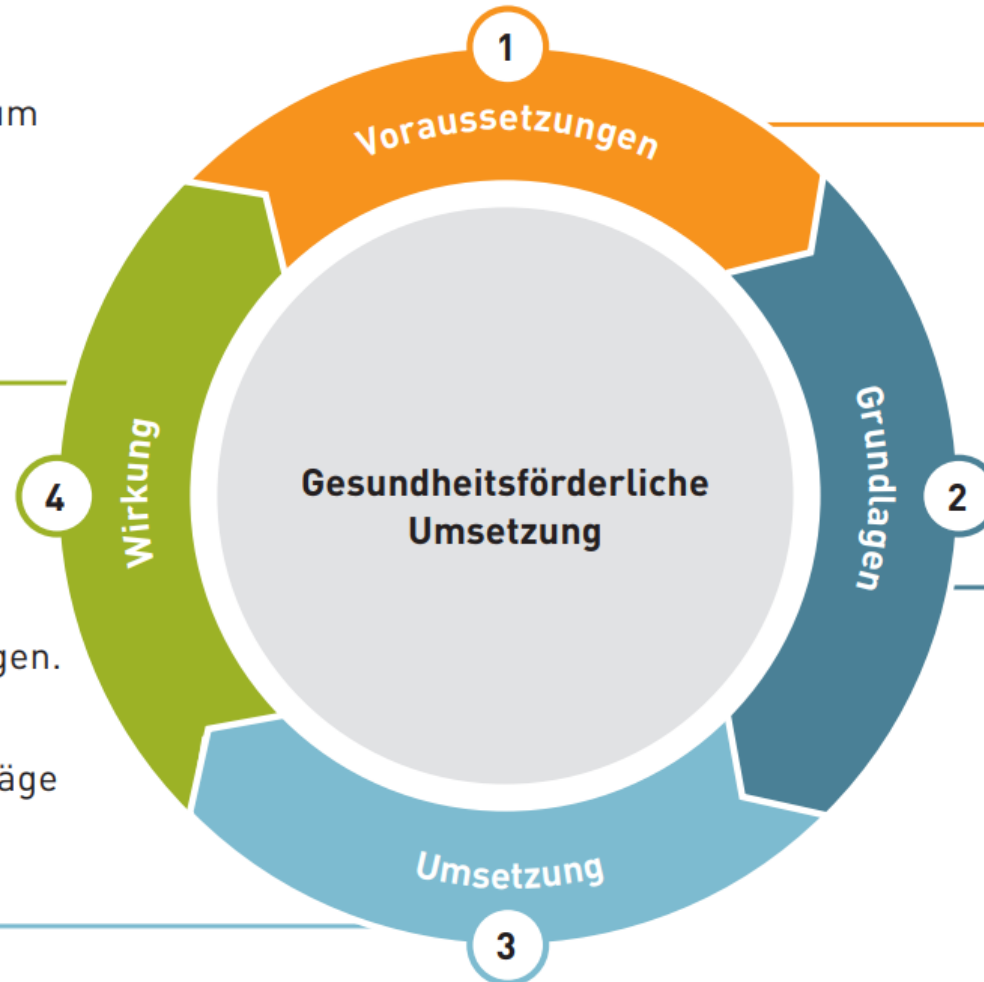
- Stress, Belastung
- **Erschöpfung**, **Burnout**
- Krankheitsabsenz
- **Wohlbefinden**, Zufriedenheit, positive Gefühle, Empowerment
- **Arbeitsengagement**
- Energie

# Wie gelingt's?

## Vorgehen zur gesundheitsförderlichen Einführung und Umsetzung neuer Zusammenarbeitsformen

- Bringen Sie die Druckpunkte zum Vorschein und bearbeiten Sie diese gemeinsam.
- Fördern Sie psychologische Sicherheit.

- Starten Sie pragmatisch und bleiben Sie offen für Anpassungen.
- Geben Sie den Mitarbeitenden die Möglichkeit, eigene Vorschläge einzubringen, wie gute flexible Umsetzung gelingt.



- Klären Sie das «Wozu».
- Klären Sie, ob sich Ihr Betrieb Zeit nehmen kann und will.

- Schaffen Sie Klarheit zu dem, was eingeführt und wie zusammengearbeitet wird.
- Stellen Sie punktuell Schulung und Begleitung sicher.