

Good Work Forum Schweiz 2026

Executive Report

Arbeit ist ein Schweizer Qualitätsprodukt

Erkenntnisse, Perspektiven und nächste Schritte

Aletsch Arena, 2.–3. Juli 2026

Vorwort

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Das erste Good Work Forum liegt hinter uns. Zwei Tage lang haben wir gemeinsam darüber nachgedacht, wie Arbeit künftig gestaltet werden kann, und zwar nicht als theoretische Übung und auch nicht als Suche nach dem nächsten Managementtrend, sondern aus der Überzeugung heraus, dass gute Arbeit zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren von Unternehmen und letztlich auch unseres Wirtschafts- und Arbeitsstandorts gehört.

Dieser Report fasst die wichtigsten Erkenntnisse unseres ersten Forums zusammen. Er versteht sich bewusst nicht als Protokoll der Diskussionen. Vielmehr versucht er, jene Gedanken festzuhalten, auf die wir uns im Verlauf der beiden Tage Schritt für Schritt verständigt haben. Manche davon werden wir in den kommenden Monaten in den Praxislaboren weiterentwickeln, andere werden ihren Weg in das White Paper *Good Work Schweiz* finden, das Ende dieses Jahres erscheinen soll.

Vor allem aber soll dieser Report dazu beitragen, die Diskussion in den eigenen Organisationen weiterzuführen. Gute Arbeit entsteht nicht an einem Forum. Sie entsteht dort, wo Menschen tagtäglich Verantwortung für Führung, Zusammenarbeit und Organisation übernehmen. Wenn dieser Bericht dazu beiträgt, diese Diskussion in euren Unternehmen anzustossen oder zu vertiefen, hat das Good Work Forum eines seiner wichtigsten Ziele bereits erreicht.

Herzlichen Dank, dass ihr den Auftakt dieser gemeinsamen Initiative mitgestaltet habt.

Matthias Mölleney & Annina Coradi

Kuratoren Good Work Forum Schweiz

1. Executive Summary

Es gibt Gedanken, die so selbstverständlich wirken, dass man sich fragt, weshalb sie bisher kaum ausgesprochen wurden, und einer davon ist am ersten Good Work Forum Schweiz entstanden.

Unternehmen produzieren nicht nur Produkte und Dienstleistungen für ihre Kundinnen und Kunden. Sie produzieren gleichzeitig auch Arbeit für ihre Mitarbeitenden. Weil das so ist, sollte Arbeit mit derselben Sorgfalt entwickelt werden wie jedes andere Qualitätsprodukt. Wir investieren enorme Ressourcen in Qualität, Innovation und Kundennutzen unserer Angebote. Weshalb sollten wir nicht denselben Anspruch an die Qualität der Arbeit stellen, die wir Tag für Tag in unseren Organisationen leisten?

Dieser Perspektivenwechsel entwickelte sich während der beiden Forumstage zum eigentlichen Leitgedanken der Diskussionen. Die Gespräche über künstliche Intelligenz, Führung, Zusammenarbeit oder neue Räume und Organisationsformen waren wichtig, und sie erwiesen sich letztlich als unterschiedliche Facetten derselben grundlegenden Frage: Wie gestalten wir Arbeit so, dass sie für Menschen, Unternehmen und Gesellschaft gleichermassen Wert schafft?

Bemerkenswert war dabei weniger die Vielfalt der Meinungen als die grosse Übereinstimmung. Obwohl die Teilnehmenden aus sehr unterschiedlichen Unternehmen, Branchen und Funktionen kamen, entwickelten sich die Diskussionen immer wieder in dieselbe Richtung. Gute Arbeit entsteht nicht zufällig. Sie ist das Ergebnis bewusster Gestaltung. Und sie könnte gerade bei uns in der Schweiz zu einem eigentlichen Qualitätsmerkmal unseres Wirtschaftsstandorts werden.

Im Verlauf des Forums wurde auch deutlich, dass Good Work einen Qualitätsanspruch an die Gestaltung von Arbeit beschreibt. Er verbindet wirtschaftlichen Erfolg mit Menschlichkeit, Verantwortung, Sinn und Zugehörigkeit und richtet den Blick gleichermassen auf die Bedürfnisse von Unternehmen, Mitarbeitenden und Gesellschaft. Die Diskussionen zeigten zudem, dass die Schweiz besonders gute Voraussetzungen hat, um diesen Gedanken weiterzuentwickeln. Good Work könnte zu einem Markenzeichen des Arbeits- und Wirtschaftsstandorts Schweiz werden.

Mit dem Abschluss des Forums beginnen die nächsten Schritte. Die identifizierten Handlungsfelder werden in den kommenden Monaten gemeinsam weiterentwickelt und erprobt. Die dort gewonnenen Erfahrungen bilden wiederum die Grundlage für das White Paper *Good Work Schweiz*, das Ende 2026 erscheinen wird.

2. Arbeit ist ein Schweizer Qualitätsprodukt

Manchmal genügt ein einziger Gedanke, um eine vertraute Wirklichkeit in einem völlig neuen Licht erscheinen zu lassen. Das geschah während des Good Work Forums. Aus den Diskussionen über Führung und Energie, Raum und Rahmenbedingungen, Mensch und Technik, Unternehmensdemokratie und Einbindung, sowie Leistung und Kooperation kristallisierte sich Schritt für Schritt eine Erkenntnis heraus, die zunächst beinahe selbstverständlich wirkte und gerade deshalb so grosse Wirkung entfaltete: Unternehmen schaffen nicht nur Wert für ihre Kundinnen und Kunden. Sie schaffen gleichzeitig auch Arbeit für und mit den Menschen, die in ihnen tätig sind.

Dieser Perspektivenwechsel von «Arbeit als Produktionsmittel» zu «Arbeit als Produkt» verändert den Blick auf Organisationen. Gute Unternehmen investieren viel Zeit und Geld in die Entwicklung ihrer Produkte, in die Optimierung ihrer Dienstleistungen oder in die Verbesserung ihrer Prozesse. Weit

seltener stellen sie sich jedoch die Frage, welche Qualität die Arbeit besitzt, die sie ihren Mitarbeitenden anbieten.

Arbeit prägt nicht nur die Leistungsfähigkeit von Organisationen, sondern auch das Wohlbefinden, die Gesundheit und die gesellschaftliche Teilhabe der Menschen. Wenn Unternehmen diese Arbeit gestalten, dann tragen sie dafür eine Verantwortung, die weit über die Erfüllung arbeitsrechtlicher Mindeststandards hinausgeht.

Bemerkenswert war, dass dieser Gedanke am Forum unabhängig von Branche oder Unternehmensgrösse immer wieder bestätigt wurde. Ob Industrieunternehmen, Dienstleistungsbetrieb, öffentliche Verwaltung oder Tourismusorganisation, überall wurden ähnliche Herausforderungen beschrieben. Gleichzeitig entstand eine grosse Übereinstimmung dahin gehend, dass neue Technologien, moderne Arbeitsformen oder einzelne Führungsinstrumente für sich allein nicht ausreichen, solange sie nicht dazu beitragen, die Qualität der Arbeit insgesamt zu verbessern.

In diesem Zusammenhang entstand gegen Ende des Forums ein Satz, der den gemeinsamen Erkenntnisprozess in ungewöhnlicher Prägnanz zusammenfasste:

Arbeit ist ein Schweizer Qualitätsprodukt.

Dieser Satz versteht sich nicht als patriotischer Slogan. Er beschreibt vielmehr einen Anspruch. Die Schweiz geniesst weltweit einen hervorragenden Ruf für Qualität, Präzision und Zuverlässigkeit. Warum sollte sich dieses Qualitätsverständnis nicht auch auf die Gestaltung von Arbeit übertragen lassen? Wenn Unternehmen ihre Produkte mit grösster Sorgfalt entwickeln, sollten sie denselben Anspruch auch an Führung, Zusammenarbeit, Lernen und Organisation stellen. Gute Arbeit wäre dann kein zufälliges Ergebnis wirtschaftlichen Erfolgs mehr, sondern selbst Ausdruck eines hohen Qualitätsverständnisses.

In diesem veränderten Blick auf Arbeit liegt die eigentliche Botschaft des ersten Good Work Forums. Wer Arbeit als Qualitätsprodukt versteht, beginnt Organisationen anders zu führen, technologische Innovation anders zu nutzen und unternehmerischen Erfolg umfassender zu definieren. Vielleicht war dies die wichtigste Erkenntnis der beiden Tage in der Aletsch Arena und zugleich der Ausgangspunkt einer Diskussion, die über das Forum hinausreichen wird.

3. Good Work – ein neues Verständnis von Arbeit

In den vergangenen Jahren sind zahlreiche Begriffe entstanden, die den Wandel der Arbeitswelt beschreiben wollen. *New Work*, *Future of Work*, *Agile Work*, *Hybrid Work* oder *Smart Work* stehen für unterschiedliche Entwicklungen und setzen jeweils eigene Schwerpunkte. Manche konzentrieren sich auf Flexibilität und Selbstorganisation, andere auf Technologie, neue Arbeitsformen oder veränderte Führungsmodelle.

Am Good Work Forum wurde ein anderer Ausgangspunkt gewählt. Im Mittelpunkt stand die Frage, welche Qualität Arbeit haben sollte. Damit verschiebt sich der Blick von einzelnen Instrumenten auf den eigentlichen Zweck der Arbeit. Good Work beschreibt einen Qualitätsanspruch, der unabhängig von Branche, Hierarchie oder Tätigkeit gilt.

Dieser Anspruch richtet sich gleichermaßen an Unternehmen, Mitarbeitende und Gesellschaft. Unternehmen brauchen Mitarbeitende, die ihre Fähigkeiten wirksam einbringen und Verantwortung übernehmen können. Mitarbeitende suchen Arbeit, die ihnen Entfaltung ermöglicht und in der sie

Sinn, Anerkennung und Zugehörigkeit erleben. Gleichzeitig erwartet auch die Gesellschaft, dass Arbeit wirtschaftlichen Wohlstand schafft, soziale Integration fördert und Menschen befähigt, aktiv am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen. Good Work versucht diese unterschiedlichen Erwartungen miteinander zu verbinden.

Wenn wir Good Work aber als einen einseitigen Anspruch an Unternehmen verstehen, fehlt eine wichtige Dimension. Gute Arbeit entsteht immer in einer Partnerschaft zwischen Organisation, Mitarbeitenden und Gesellschaft. Unternehmen leben von Mitarbeitenden, die Verantwortung übernehmen, ihre Kompetenzen einbringen, neugierig bleiben und bereit sind, zum gemeinsamen Erfolg beizutragen. Good Work bezieht sich auf die Rahmenbedingungen, unter denen Menschen dauerhaft ihr Potenzial einbringen und entfalten können und wollen. Engagement, Kreativität, Lernbereitschaft und Loyalität lassen sich ebenso wenig verordnen wie Vertrauen oder Sinn. Sie entstehen dort, wo beide Seiten ihren Beitrag leisten.

Während des Forums verdichteten sich diese Überlegungen schliesslich zu vier Grundprinzipien, die den gemeinsamen Orientierungsrahmen bilden.

Menschlichkeit bedeutet, den Menschen nicht als Produktionsfaktor zu betrachten, sondern als Ausgangspunkt jeder Organisation. Menschlichkeit steht dabei nicht im Gegensatz zu Leistung oder Wirtschaftlichkeit. Nachhaltige Leistungsfähigkeit entsteht dort, wo Menschen ihre Fähigkeiten entfalten können, Vertrauen erleben und respektvoll behandelt werden. Gute Arbeit beginnt deswegen immer mit der Frage, unter welchen Bedingungen Menschen erfolgreich arbeiten können.

Verantwortung geht weit über die klassische Führungsverantwortung hinaus. Good Work setzt voraus, dass Gesellschaft, Organisationen und Individuen Verantwortung übernehmen. Das ist immer dann der Fall, wenn Menschen Gestaltungsspielräume erhalten und gleichzeitig bereit sind, die Folgen ihres Handelns mitzutragen. Führung bedeutet in diesem Verständnis nicht in erster Linie Kontrolle, sondern die Fähigkeit, Verantwortung zu ermöglichen.

Sinn gehört zu den mestdiskutierten Begriffen der modernen Arbeitswelt und wird gleichzeitig häufig missverstanden. Nicht jede Tätigkeit muss die Welt verändern, um sinnvoll zu sein. Entscheidend ist, dass Menschen nachvollziehen können, welchen Beitrag ihre Arbeit leistet und weshalb sie wichtig ist. Sinn entsteht dort, wo individuelle Aufgaben mit einem grösseren Ganzen verbunden werden. Organisationen, denen dies gelingt, schaffen Orientierung und Identifikation weit über finanzielle Anreize hinaus.

Zugehörigkeit erinnert daran, dass Arbeit immer in Beziehungen stattfindet. Innovation entsteht selten durch einzelne Genies, sondern durch Zusammenarbeit, Zuhören, Partizipation, Mitentscheiden, gegenseitiges Lernen und durch Vertrauen. In einer Zeit zunehmender Digitalisierung gewinnt die Qualität menschlicher Beziehungen weiter an Bedeutung. Zugehörigkeit beschreibt deshalb nicht nur das Gefühl, Teil eines Teams zu sein, sondern auch die Bereitschaft, Wissen zu teilen, Unterschiede als Bereicherung zu verstehen und gemeinsam Verantwortung für den Erfolg der Organisation zu übernehmen.

Diese vier Prinzipien sind bewusst einfach formuliert. Sie sollen keine weitere Managementtheorie begründen, sondern Orientierung bieten. Sie stellen Fragen, auf die jede Organisation ihre eigenen Antworten finden muss. Wie gelingt es, Menschlichkeit und wirtschaftlichen Erfolg miteinander zu verbinden? Wie schaffen wir mehr Verantwortung, ohne zusätzliche Bürokratie aufzubauen? Wie entsteht Sinn in unterschiedlichen Berufen und Tätigkeiten? Und wie stärken wir Zugehörigkeit in einer Arbeitswelt, die immer vielfältiger und digitaler wird?

Darin liegt vermutlich auch der Unterschied zu vielen bestehenden Konzepten. Good Work liefert keine fertigen Lösungen. Es versteht sich als Einladung, die Gestaltung von Arbeit immer wieder neu zu hinterfragen und bewusst weiterzuentwickeln. Organisationen investieren erhebliche Mittel in die kontinuierliche Verbesserung ihrer Produkte und Dienstleistungen. Good Work überträgt diesen Gedanken auf die Arbeit selbst und ist ein fortlaufender Gestaltungsprozess.

4. Warum KI Good Work wichtiger macht und nicht überflüssig

Kaum ein Thema prägt die aktuelle Diskussion über die Zukunft der Arbeit so stark wie die künstliche Intelligenz. Täglich erscheinen neue Anwendungen, neue Versprechen und neue Prognosen darüber, welche Aufgaben künftig automatisiert werden können. Die Debatte wird dabei häufig von der Frage dominiert, welche Tätigkeiten verschwinden, welche Berufe sich verändern und wie stark sich die Produktivität steigern lässt.

Auch am Good Work Forum spielte künstliche Intelligenz eine wichtige Rolle. Bemerkenswert war allerdings, dass sich die Diskussion schon nach kurzer Zeit von den technischen Möglichkeiten gelöst hatte und eine grundlegendere Richtung einschlug. Nicht die Technologie selbst stand im Mittelpunkt, sondern die Frage, welchen Beitrag sie zur Arbeitsqualität leisten kann.

Diese Perspektive verändert den Blick auf KI, denn die eigentliche Wirkung künstlicher Intelligenz besteht nicht darin, menschliche Arbeit zu ersetzen. Ihr grösstes Potenzial liegt darin, Menschen von Routinetätigkeiten zu entlasten und ihnen Zeit für andere Aufgaben zu verschaffen, in denen menschliche Stärken unersetzlich bleiben und weshalb Menschen ihren Beruf gewählt haben. Sie sollen durch KI mehr Möglichkeiten erhalten, ihre eigentlichen Stärken einzubringen, egal ob in der Routine oder in der Kreativität. Je leistungsfähiger KI wird, desto wichtiger werden neben digitalen vor allem menschliche Kompetenzen, Fähigkeiten, die sich nicht automatisieren lassen wie zum Beispiel Urteilsvermögen, Empathie, Kreativität, Zusammenarbeit oder verantwortungsvolle Führung.

In den Arbeitsgruppen zeigte sich eine hohe Übereinstimmung in der Einschätzung, wofür diese gewonnene Zeit eingesetzt werden sollte. Zusätzliche Kontrolle, noch mehr Administration oder eine weitere Verdichtung der Arbeit stehen nicht auf der Wunschliste. Es entstand im Forum das Bild einer Arbeitswelt, in der Lernen und persönliche Entwicklung selbstverständlicher werden, in der Führungskräfte mehr und qualitativ hochwertigere Zeit für ihre Mitarbeitenden haben, und in der Zusammenarbeit bewusster gestaltet wird. Auch die Förderung von Gesundheit, Resilienz und organisationaler Energie wurde mehrfach als sinnvolle Investition der neu gewonnenen Freiräume genannt.

Damit verschiebt sich auch die betriebswirtschaftliche Perspektive, die wir mit einem erfolgreichen Einsatz von KI in Verbindung bringen. Der Erfolg von KI sollte sich neben den Effizienzeffekten vor allem daran messen lassen, ob die frei werdenden Ressourcen tatsächlich in die Bereiche fliessen, die langfristig über Innovationsfähigkeit, Arbeitgeberattraktivität und Wettbewerbsfähigkeit entscheiden. Produktivität und Menschlichkeit stehen dort nicht in Konkurrenz. Im Gegenteil: Die Diskussionen am Good Work Forum machten deutlich, dass sich beide gegenseitig verstärken können, wenn Technologie bewusst im Dienst von Good Work eingesetzt und damit zum Enabler von Good Work wird.

In diesem Sinne verstanden die Mitwirkenden künstliche Intelligenz nicht als eigenständiges Zukunftsthema, sondern als Querschnittstechnologie, die Führung, Zusammenarbeit, Lernen, Gesundheit und Organisationsentwicklung gleichermassen beeinflusst. Die entscheidende Aufgabe besteht

darin, jede neue Anwendung an der Frage zu messen, ob sie dazu beiträgt, die Qualität der Arbeit zu verbessern.

5. Was die Abschlusspräsentationen sichtbar gemacht haben

Die Abschlusspräsentationen bildeten den Schlusspunkt des Good Work Forums. Gleichzeitig markierten sie den eigentlichen Beginn einer gemeinsamen Entwicklung. Jede Arbeitsgruppe hatte ihren eigenen Weg gewählt, eigene Schwerpunkte gesetzt und unterschiedliche Aspekte vertieft. Dennoch entstand am Ende kein Nebeneinander verschiedener Ideen, sondern ein geschlossenes Gesamtbild.

Eine Arbeitsgruppe weitete den Blick über das einzelne Unternehmen hinaus. Good Work wurde nicht allein als Aufgabe von Führungskräften oder HR verstanden, sondern als gemeinsames Projekt von Unternehmen, Bildung, Politik und Gesellschaft. Gute Arbeit entsteht dort, wo unterschiedliche Akteure Verantwortung übernehmen und gemeinsam Rahmenbedingungen schaffen, die Entwicklung ermöglichen. Damit hat Good Work von Beginn an auch eine gesellschaftliche Dimension, die weit über klassische Organisationsentwicklung hinausgeht.

Eine zweite Arbeitsgruppe beschäftigte sich intensiv mit dem Zusammenspiel von Mensch und künstlicher Intelligenz. Auch hier stand der Beitrag von Technologie zur Gestaltung besserer Arbeit im Mittelpunkt. KI wurde konsequent als Enabler verstanden und nicht als Ziel. Besonders bemerkenswert war die bereits erwähnte Forderung, die durch Automatisierung gewonnene Zeit bewusst in persönliche Entwicklung, Führung und Zusammenarbeit zu investieren. Gleichzeitig wurde deutlich gemacht, dass Good Work nicht auf wissensintensive Tätigkeiten beschränkt bleiben darf. Der Anspruch gilt ebenso für Produktions-, Dienstleistungs- und Handwerksberufe. Auch darin unterscheidet sich Good Work von vielen aktuellen Diskussionen über die Zukunft der Arbeit.

Die dritte Arbeitsgruppe richtete den Blick auf die Initiative selbst. Sie stellte nicht die Frage, wie Good Work über die Umsetzung einzelner Projekte langfristig Wirkung entfalten kann. Diskutiert wurden neue Formen der Vernetzung zwischen Unternehmen, gemeinsame Lernräume und Möglichkeiten, Good Work als Bewegung sichtbar zu machen. Dahinter stand die Überzeugung, dass nachhaltige Veränderungen selten in einzelnen Organisationen entstehen. Sie entwickeln sich dort, wo Menschen ihre Erfahrungen teilen, voneinander lernen und gemeinsam neue Lösungen erproben.

So unterschiedlich die Perspektiven der drei Arbeitsgruppen auf den ersten Blick erscheinen mögen, sie sind komplementär und führen letztlich zu denselben Schlussfolgerungen. Alle Gruppen verstanden Good Work als einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess und nicht als einmaliges Veränderungsprojekt. Wirtschaftlicher Erfolg und Menschlichkeit wurden nicht als Gegensätze verstanden, sondern als Voraussetzungen füreinander. Ebenso bestand Einigkeit darüber, dass Technologie ihren grössten Nutzen dort entfaltet, wo sie die Qualität der Arbeit verbessert, und dass Good Work nicht durch einzelne Massnahmen entsteht, sondern durch die kontinuierliche Weiterentwicklung von Führung, Zusammenarbeit und Organisation.

6. Die Schweiz als Good-Work-Standort

Die Diskussionen am Good Work Forum machten deutlich, dass sich die grossen Herausforderungen der Arbeitswelt in der Schweiz kaum von denen anderer europäischer Länder unterscheiden.

Fachkräftemangel, demografischer Wandel, Digitalisierung, künstliche Intelligenz oder der Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beschäftigen Unternehmen diesseits und jenseits der Landesgrenzen gleichermaßen. Auch wenn die Herausforderungen dieselben sind, kann Good Work eine besondere Schweizer Antwort auf die Entwicklungen sein, die nahezu alle modernen Volkswirtschaften prägen.

Daraus entstand während des Forums die Überzeugung, dass die Schweiz über besondere Voraussetzungen verfügt, um Good Work erfolgreich weiterzuentwickeln. Diese liegen weniger in einzelnen politischen oder wirtschaftlichen Massnahmen als vielmehr in einer Reihe historisch gewachsener Stärken, die das Land seit Jahrzehnten prägen und seinen Erfolg mitbegründet haben.

Dazu gehört die typischen Schweizer Werte wie Solidarität und Präzision, aber vor allem auch die Stabilität der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Stabilität schafft das Vertrauen, langfristig zu investieren, Veränderungen sorgfältig vorzubereiten und neue Wege auszuprobieren, ohne ständig auf kurzfristige Krisen reagieren zu müssen. Good Work, das auf nachhaltige Entwicklung statt auf kurzfristige Optimierung setzt, benötigt ein solches Umfeld.

Ein zweiter Erfolgsfaktor liegt im Bildungssystem. Die enge Verbindung von schulischer und betrieblicher Ausbildung, die hohe Durchlässigkeit zwischen verschiedenen Bildungswegen sowie die Bereitschaft, lebenslanges Lernen als selbstverständlichen Bestandteil der Arbeitswelt zu verstehen, bilden ein starkes Fundament für die kontinuierliche Weiterentwicklung von Kompetenzen. Good Work baut auf dieser Lernkultur auf. Wer Arbeit als Qualitätsprodukt versteht, muss auch die Fähigkeiten der Menschen kontinuierlich weiterentwickeln.

Mehrfach wurde während des Forums auch die besondere Bedeutung der Sozialpartnerschaft hervorgehoben. Der Dialog zwischen Arbeitgebern, Arbeitnehmenden und ihren Organisationen gehört seit Jahrzehnten zu den Stärken des Schweizer Wirtschaftsmodells. Entscheidend ist die Bereitschaft, unterschiedliche Interessen ernst zu nehmen und gemeinsam nach tragfähigen Lösungen zu suchen. Diese Kultur des Dialogs entspricht in hohem Mass dem Verständnis von Good Work, das Zusammenarbeit über Konfrontation stellt.

Ähnliches gilt für die ausgeprägten Möglichkeiten zur Mitwirkung und Mitgestaltung. Die direkte Demokratie prägt nicht nur das politische System, sondern auch das Selbstverständnis vieler Organisationen. Beteiligung wird in der Schweiz häufig als selbstverständlicher Teil verantwortungsvoller Führung verstanden. Das Forum griff diesen Gedanken mehrfach auf und entwickelte daraus neue Ideen für eine stärkere Partizipation von Mitarbeitenden, insbesondere bei Veränderungsprozessen. Beteiligung wurde dabei nicht als Selbstzweck verstanden, sondern als Voraussetzung für Vertrauen, Innovation und gemeinsame Verantwortung.

Schliesslich wurde immer wieder auf eine weitere Stärke hingewiesen, die sich kaum in Kennzahlen ausdrücken lässt, nämlich die Fähigkeit, unterschiedliche Menschen, Kulturen und Perspektiven zusammenzuführen. Die Schweiz ist seit jeher ein Land der Vielfalt. Unterschiedliche Sprach- und Kulturregionen, föderale Strukturen und eine stark international geprägte Wirtschaft haben dazu beigetragen, dass Zusammenarbeit über Unterschiede hinweg vielerorts selbstverständlich geworden ist. Gerade in einer zunehmend komplexen Arbeitswelt entwickelt sich diese Integrationsfähigkeit zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil.

Die Teilnehmenden waren sich gleichzeitig bewusst, dass diese Stärken nicht selbstverständlich sind. Sie müssen gepflegt, weiterentwickelt und teilweise auch neu belebt werden. Politische Polarisierung, zunehmender Fachkräftemangel oder die Gefahr, technologische Entwicklungen aus-

schliesslich unter Effizienzgesichtspunkten zu betrachten, können diese Qualitäten ebenso unter Druck setzen wie in anderen Ländern. Good Work versteht sich deshalb nicht als Beschreibung eines bereits erreichten Zustands, sondern als Einladung, sich die besonderen Voraussetzungen der Schweiz immer wieder bewusst vor Augen zu führen, sie für die Gestaltung der Arbeitswelt zu nutzen und zu pflegen.

Vor diesem Hintergrund erhält auch der Satz *«Arbeit ist ein Schweizer Qualitätsprodukt»* eine zusätzliche Bedeutung. Er beschreibt keinen Ist-Zustand und erhebt keinen Anspruch auf Überlegenheit. Vielmehr formuliert er einen gemeinsamen Anspruch für die Zukunft. So wie Qualität seit Generationen als Kennzeichen vieler Schweizer Produkte gilt, könnte sie künftig auch zum Massstab für die Gestaltung von Arbeit werden, weil die Schweiz gute Voraussetzungen mitbringt, diesen Weg erfolgreich zu gehen.

7. Vom Forum zur Bewegung

Viele Tagungen enden mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse. Die Teilnehmenden kehren in ihre Organisationen zurück, nehmen neue Impulse mit und hoffen, dass sich möglichst viel davon im Alltag umsetzen lässt. Oft bleibt es jedoch bei guten Vorsätzen. Der Arbeitsalltag holt die Beteiligten rasch wieder ein und aus interessanten Ideen werden nur selten nachhaltige Veränderungen.

Das Good Work Forum verfolgt einen anderen Anspruch. Von Beginn an war klar, dass zwei Tage intensiver Diskussionen nicht ausreichen, um die Zukunft der Arbeit neu zu gestalten. Sie können jedoch der Ausgangspunkt eines gemeinsamen Lernprozesses sein. Good Work versteht sich deshalb als langfristige Initiative, in der Unternehmen, Wissenschaft und Praxis kontinuierlich zusammenarbeiten.

Während der Diskussionen wurde mehrfach deutlich, dass viele Organisationen heute vor sehr ähnlichen Herausforderungen stehen. Unabhängig von Branche oder Grösse beschäftigen sie Fragen nach dem sinnvollen Einsatz künstlicher Intelligenz, nach einer wirksamen Führung, nach neuen Formen der Zusammenarbeit oder nach der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden. Gleichzeitig experimentieren zahlreiche Unternehmen bereits mit neuen Lösungen. Diese Erfahrungen bleiben jedoch häufig auf die eigene Organisation beschränkt. Damit geht wertvolles Lernpotenzial verloren.

Auch an diesem Punkt setzt die Idee einer Good-Work-Bewegung an. Sie geht davon aus, dass die Qualität der Arbeit durch den Austausch von Erfahrungen und das gemeinsame Lernen entsteht. Wer Good Work als Qualitätsanspruch versteht, muss bereit sein, erfolgreiche Ansätze zu teilen, voneinander zu lernen und neue Ideen gemeinsam weiterzuentwickeln. Kooperation wird damit selbst zu einem Bestandteil von Good Work.

Die Teilnehmenden des Forums formulierten diesen Gedanken auf unterschiedliche Weise. Mehrfach wurde vorgeschlagen, firmenübergreifende Lernräume zu schaffen, Praxisbeispiele systematisch auszutauschen und Unternehmen miteinander zu vernetzen, die an ähnlichen Fragestellungen arbeiten. Dahinter steht die Überzeugung, dass komplexe Herausforderungen selten isoliert gelöst werden können. Gerade dort, wo neue Technologien, veränderte Erwartungen der Mitarbeitenden und gesellschaftliche Entwicklungen zusammenkommen, gewinnen kollektive Lernprozesse an Bedeutung.

Eine solche Bewegung braucht einen gemeinsamen Orientierungsrahmen und lebt gleichzeitig von Menschen, die Verantwortung übernehmen und ihre Erfahrungen teilen. Good Work ist ganz bewusst eine offene Plattform. Sie soll einen Rahmen schaffen, in dem unterschiedliche Organisationen voneinander lernen, gemeinsame Fragen bearbeiten und neue Lösungen entwickeln können.

Diese Offenheit ist zugleich eine Stärke und eine Herausforderung. Entscheidend für den Erfolg von Good Work wird sein, ob es gelingt, eine Community aufzubauen, die durch gemeinsame Werte verbunden ist und gleichzeitig Raum für unterschiedliche Wege lässt. Was in einem Industrieunternehmen funktioniert, muss nicht identisch sein mit den Lösungen einer öffentlichen Verwaltung, eines Spitals oder eines Tourismusbetriebs. Der gemeinsame Qualitätsanspruch bleibt derselbe. Die konkrete Ausgestaltung kann und soll unterschiedlich sein.

Gerade deshalb war das erste Good Work Forum weniger als Abschluss eines Projekts zu verstehen, denn als Beginn eines Netzwerks. Es brachte Menschen zusammen, die unterschiedliche Erfahrungen und Perspektiven mitbrachten, sich jedoch in einem Punkt erstaunlich schnell einig wurden: Gute Arbeit entsteht nicht zufällig. Sie muss bewusst gestaltet werden – und diese Gestaltungsaufgabe lässt sich gemeinsam besser bewältigen als allein.

8. Ein gemeinsamer Ausgangspunkt

Das Good Work Forum war bewusst nicht als einmalige Veranstaltung konzipiert. Ebenso wenig soll es bei einer Sammlung guter Ideen oder inspirierender Diskussionen bleiben. Die eigentliche Bewährungsprobe beginnt erst jetzt mit der Frage, ob sich die während des Forums entwickelten Gedanken weiterentwickeln und in der Praxis ausprobieren lassen und unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen anwenden.

Aus diesem Grund verständigten sich Teilnehmende darauf, die wichtigsten Themen in den kommenden Monaten weiter zu vertiefen. Gute Arbeit entsteht immer im konkreten Kontext einer Organisation. Was sich dabei übertragen lässt, sind Erfahrungen, Prinzipien und Werkzeuge.

Während des Forums zeichneten sich mehrere Themenfelder ab, die sich für eine gemeinsame Vertiefung besonders eignen. Dazu gehören die Fragen, wie

- die durch künstliche Intelligenz gewonnenen Freiräume sinnvoll genutzt und
- neue Formen der Partizipation und Mitgestaltung geschaffen,
- innovative Arbeits- und Arbeitsvertragsmodelle sowie der organisationsübergreifende Austausch von Wissen und Kompetenzen gestaltet,
- die sinnvolle Messung von Leistung und Energie etabliert,
- geeignete Räume für die Zusammenarbeit bereitgestellt
- sowie die Stärken, die den Wirtschafts- und Arbeitsstandort Schweiz auszeichnen wirkungsvoll eingesetzt werden können.

Weitere Themen werden sich aus den Interessen und Erfahrungen der beteiligten Unternehmen entwickeln. Das Forum versteht diesen Prozess ausdrücklich als offen und lernorientiert.

Aus den Diskussionen am Forum zeichneten sich unter anderem folgende Handlungsfelder ab:

Integration durch Partizipation stärken

Partizipation gezielt nutzen, um Menschen unterschiedlicher Herkunft, Bildung, Rolle im Unternehmen etc. einzubinden und Zugehörigkeit zu fördern. Gerade die Schweiz verfügt durch ihre sprachliche und kulturelle Vielfalt über wertvolle Erfahrungen, die sich auch auf Organisationen übertragen lassen.

Menschenzentrierte Mensch–KI-Interaktion gestalten

Die Zusammenarbeit zwischen Mensch und KI bewusst aus der Perspektive der Menschen entwickeln. Nicht die Technologie bestimmt die Arbeitsweise, sondern die Bedürfnisse, Kompetenzen und Werte der Mitarbeitenden. Die KI-Strategie eines Unternehmens definiert deshalb nicht nur den Technologieeinsatz, sondern vor allem die zukünftige Rolle des Menschen.

Räume als Enabler für die Wissenskreation und -austausch

Arbeitsumgebungen gezielt als soziale Infrastruktur gestalten. Begegnungsorte mit hoher Aufenthaltsqualität fördern informellen Austausch, bauen Wissensbarrieren ab und stärken Vertrauen zwischen Teams. Gute Räume ermöglichen Serendipität, beschleunigen Lernen und schaffen die Grundlage für Innovation und Zusammenarbeit.

Organisationale Energie als Führungsinstrument auf der Team-Ebene etablieren

Die organisationale Energie regelmässig messen und als festen Bestandteil moderner Führung etablieren. Neben klassischen Kennzahlen wird sichtbar, wie leistungsfähig und gesund eine Organisation tatsächlich ist.

Diese Messungen liefern Führungskräften einen Frühindikator für die Leistungsfähigkeit ihrer Organisation und zeigen auf, wo gezielte Leadership-Massnahmen notwendig sind. Ziel ist es, resignative und korrosive Energie frühzeitig zu erkennen und produktive sowie angenehme Energie systematisch zu stärken.

Die Erkenntnisse aus dem Forum werden, wie bereits erwähnt, im ersten White Paper *Good Work Schweiz* zusammengeführt. Dieses White Paper soll keine weitere Dokumentation des Forums sein. Es wird den Blick bewusst weiten, die Ergebnisse der Praxis mit wissenschaftlichen Erkenntnissen verbinden und Good Work in einen grösseren gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Zusammenhang stellen. Ziel ist es, einen Orientierungsrahmen zu schaffen, der Unternehmen dabei unterstützt, die Qualität der Arbeit systematisch weiterzuentwickeln und Good Work langfristig als Bestandteil ihrer Organisationsentwicklung zu verankern.

Damit erhält auch das Good Work Forum selbst eine neue Rolle. Es wird künftig neben einem physischen Ort des Austauschs zugleich eine Plattform sein für die Präsentation gemeinsamer Erfahrungen, neuer Werkzeuge und erfolgreicher Praxisbeispiele. Jedes Forum baut auf den Erkenntnissen des vorhergehenden auf und schafft gleichzeitig Raum für neue Fragestellungen. So entsteht Schritt für Schritt ein kontinuierlicher Lernprozess, der weit über einzelne Veranstaltungen hinausreicht.

Für uns ist das der eigentliche Unterschied zwischen einer Konferenz und einer Initiative. Konferenzen leben von guten Vorträgen und interessanten Begegnungen. Initiativen leben davon, dass Menschen zwischen zwei Veranstaltungen weiterarbeiten. Genau darin liegt der Anspruch von Good Work Schweiz. Das Forum bildet den Ausgangspunkt, die Praxislabore den gemeinsamen

Entwicklungsraum und das White Paper die Verdichtung der gewonnenen Erfahrungen. Erst das Zusammenspiel dieser drei Elemente macht aus einer guten Idee eine langfristige Bewegung.

Unser Anspruch ist, dass wir in einigen Jahren auf das erste Good Work Forum zurückblicken und feststellen, dass dort nicht einfach über die Zukunft der Arbeit diskutiert wurde. Sondern dass dort ein neuer Blick auf Arbeit entstanden ist, und zwar einer, der Unternehmen nicht nur als Produzenten wirtschaftlicher Leistung versteht, sondern zugleich als Gestalter der Arbeitswelt, in der Menschen einen grossen Teil ihres Lebens verbringen.

Wenn uns dies gelingt, dann wäre das erste Good Work Forum nicht nur der Beginn einer neuen Initiative gewesen. Es wäre der Ausgangspunkt einer gemeinsamen Bewegung geworden.

Arbeit ist ein Schweizer Qualitätsprodukt.