Anpassungen der Arbeitssituation bei Bedarf schneller durchführen und auch Teilarbeitsfähigkeit besser unterstützen zu können. Gerade bei ersten Belastungssituationen können bereits kleinere Veränderungen wie eine vorübergehende Anpassung von Aufgaben und Arbeitsumfang helfen, weiteres Arbeiten zu erleichtern. In der Praxis erfolgen solche Anpassungen jedoch erst spät im Rahmen von Reintegrationsprozessen nach längeren Absenzen.

Skepsis überwinden

Entscheidend für das Durchbrechen des Teufelskreislaufs im Betrieb ist, ob Mitarbeitende psychische Belastungen im Betrieb, insbesondere gegenüber ihrer Führungskraft, früh ansprechen können und darauf vertrauen, dass ihnen daraus keine Nachteile entstehen. Wenn dies gelingt, kann der eingangs beschriebene Widerspruch zwischen zunehmenden Angeboten und gleichzeitig steigenden Absenzenzahlen aufgrund psychischer Erkrankungen überwunden werden.

Momentan besteht noch Skepsis. Arbeitgeber*innen befürchten, sich zu stark mit privaten Problemen der Mitarbeitenden befassen zu müssen und dass durch eine stärkere Thematisierung psychischer Belastungen Probleme im Betrieb erst recht verstärkt wahrgenommen werden. Beratungsstellen, Therapeut*innen und Psychiater*innen sind skeptisch gegenüber Arbeitgeber*innen und wollen ihre Klient*innen schützen. Betroffene Mitarbeitende sind unsicher, ob sie sich im Betrieb öffnen können und unterschätzen die negative Auswirkung einer Langzeitabsenz auf die eigene Gesundheit.

Gleichzeitig erproben derzeit verschiedene Schweizer Betriebe neue Ansätze, um diesen Kreislauf zu durchbrechen. In der Evaluation dieser Vorhaben gilt es darauf zu achten, auch Auswirkungen auf ökonomische Kennzahlen wie Absenzen zu berücksichtigen. Es reicht beispielsweise nicht aus, nur die Zufriedenheit mit Kursangeboten nachzuweisen. So gehen wir der Frage nach, unter welchen Bedingungen regelmässige 1:1-Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden helfen, um frühzeitig Massnahmen in die Wege zu leiten, die den Kreislauf in Abbildung 1 verhindern. Regelmässige Gespräche zu Gesundheit, Stress und Auslastung gehen in Finanzdienstleistungsunternehmen mit besseren Arbeitsbedingungen und besserer Gesundheit einher.[5]

Quellen

1 Guthier, C., Dormann, C., & Voelkle, M. C. (2020). Reciprocal effects between job stressors and burnout: A continuous time meta-analysis of longitudinal studies. Psychological Bulletin, 146(12), 1146–1173.

2 Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 55–78.

3 White, R. M. B., Baldwin, M. L., & Cang, X. (2023). Workers' disclosure of mental illness and their employers' responses. Journal of Occupational Rehabilitation, 33, 678–689.

4 Beyerlein, S., Krick, A., Felfe, J., & Huettermann, H. (2026). Will you take care of me so that I can care for others? Exploring effects of health-oriented leadership at the leader level. Journal of Occupational Health Psychology. Advance online publication.

5 Arbeitgeber Banken. (2026). Auslastungsgespräche: Die «Wunderwaffe» gegen zunehmende Belastung. Verfügbar unter https://www.arbeitgeber-banken.ch/themen/auslastungsgespraeche-die-wunderwaffe-gegen-zunehmende-belas-tung



Prof. Dr. Andreas Krause, Institut für Mentale und Organisationale Gesundheit, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, ist Experte für Betriebliches Gesundheitsmanagement.

#HReinfachgedacht
von Selma Kuyas

Zwischen Burnout und Budget

Ich habe einige Jahre als Jobcoach Integration gearbeitet. In einem Modell, das sich Supported Employment nennt: Ich habe Menschen begleitet, die nach einem Burnout wieder in den Arbeitsmarkt zurückfanden. Der Wiedereinstieg nach einem langen Ausfall ist alles andere als selbstverständlich. Es braucht Begleitung und jemanden, der vermittelt – zwischen dem, was war, und dem, was jetzt gerade möglich ist.

Meine Rolle war einfach, aber nicht leicht: zuhören, vermitteln, stabilisieren. Zwischen der Mitarbeiterin und dem Vorgesetzten. Zwischen dem, was erwartet wurde, und dem, was für die Klienten realistisch war. Ich war nicht HR und auch keine Therapeutin. Ich war eine neutrale Person, die dann da war, wenn es ohne Begleitung nicht mehr ging.

Was mich dabei immer beschäftigt hat: Diese Menschen wären oft gar nicht so weit gekommen, wenn früher jemand hingeschaut hätte. Die meisten Absenzen kommen nicht plötzlich. Sie kündigen sich an in kleinen Momenten, die im Betriebsalltag untergehen. Ein Mitarbeiter, der sich zurückzieht. Eine Mitarbeiterin, die plötzlich auf alles überreagiert. Jemand, der aufhört zu fragen. Wer früh hinschaut, kann handeln. Wer wartet, bis jemand ausfällt, zahlt viel mehr, als eine Prävention je gekostet hätte.

In meiner perfekten HR-Welt hat jedes Unternehmen einen Inhouse-Jobcoach. Jemanden mit Coaching-Kompetenz, der nicht in der Linie sitzt, keine Disziplinarverantwortung trägt und nicht im Sinne der Geschäftsleitung urteilt. Jemanden, zu dem man gehen kann, bevor es brennt. Eine Anlaufstelle, die Zeit hat für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden auf Stufe Körper, Geist und Seele. Das HR ist oft überlastet, administrativ eingebunden und sitzt letztlich auf der Seite der Geschäftsleitung. Wer im Zweifel für die Firma entscheidet, kann nicht gleichzeitig die neutrale Anlaufstelle für die Mitarbeitenden sein.

Prävention ist immer günstiger als Rehabilitation. Das gilt in der Medizin, und es gilt auch in der Arbeitswelt. Ein Inhouse-Jobcoach kostet. Aber er kostet weniger als Fehlzeiten, Krankentage und ein Supported-Employment-Programm, das den Schaden wieder repariert, den man hätte verhindern können.

#HReinfachgedacht ist die regelmässige Kolumne von Selma Kuyas.



Selma Kuyas ist Inhaberin von Selma Kuyas Consulting und berät Unternehmen beim Aufbau von Corporate-Influencer-Programmen. Sie entwickelt die Personenmarken von Management- und Geschäftsleitungsmitgliedern. Weiter führt sie als offizielle LinkedIn-Learning-Trainerin Workshops und Trainings für Corporate Teams durch. Es folgen ihr rund 56 000 Personen auf LinkedIn.