

Psychologische Sicherheit 2.0

Wenn Mitarbeitende Belastungen frühzeitig ansprechen

Personalverantwortliche stehen vor einem Spannungsfeld: Unternehmen investieren zunehmend in die Förderung psychischer Gesundheit. Dennoch werden psychische Belastungen im Arbeitsalltag häufig erst erkannt, wenn Mitarbeitende bereits länger ausfallen. Gleichzeitig nehmen die Absenzen aufgrund psychischer Erkrankungen zu.

Von Prof. Dr. Andreas Krause

Gerade bei psychischen Belastungen entstehen Probleme schleichend und sind nicht auf eine einzelne Ursache zurückzuführen. So können belastende Lebenssituationen wie die kurzfristig notwendige Pflege eigener Eltern oder finanzielle Sorgen psychische Probleme auslösen, beispielsweise Schlafstörungen und Ängste. Diese gehen mit Gereiztheit und Fehlern einher, was soziale Konflikte bei der Arbeit begünstigt. Anhaltende Spannungen mit der eigenen Führungskraft und Teammitgliedern können bei vulnerablen Personen depressive Symptome verstärken und eine psychische Erkrankung und schliesslich Arbeitsunfähigkeit mit auslösen.

Kommt es zu einer Absenz, entstehen im Arbeitskontext sowohl für die Teammitglieder als auch die betroffene Person neue Belastungen: Bei den Leistungsvorgaben für das Team werden Absenzen nicht berücksichtigt, Aufgaben müssen im Team umverteilt werden. Gerade in stark rationalisierten Arbeitskontexten haben Führungskräfte dabei nur begrenzte Möglichkeiten, für Entlastung zu sorgen. Dadurch wird der erkrankte Kollege bei der Rückkehr kritisch beäugt, Druck erhöht sich und Überforderung bei der Arbeit verstärkt. Dies begünstigt wiederum gesundheitskritische Verhaltensroutinen, etwa den Verzicht auf Freizeitaktivitäten oder einen erhöhten Alkoholkonsum, um sich abends unter Stress in bessere Stimmung zu bringen. Dadurch können sich private Probleme erneut verschärfen und belastende Lebenssituationen wie familiäre Spannungen wahrscheinlicher machen.

Abbildung 1 verdeutlicht, dass solche Teufelskreisläufe an unterschiedlichen Stellen



Abb. 1: Unterschiedliche Startpunkte eines Teufelskreises

starten können. Zudem lässt sich im Einzelfall nicht eindeutig bestimmen, welche Faktoren wie stark zum Verlauf beigetragen haben. Im betrieblichen Kontext ist es zielführend, zu akzeptieren, dass sich private und berufliche Belastungen wechselseitig negativ beeinflussen. Diese reziproken Effekte sind gut nachgewiesen.¹

Viele Angebote, doch Belastungen werden im Betrieb selten angesprochen

Entlang der in Abbildung 1 dargestellten Dynamik lassen sich den einzelnen Schritten betriebliche Angebote zuordnen,

die bereits im Einsatz sind. Beratungsangebote unterstützen bei belastenden Lebenssituationen und psychischen Problemen (Employee Assistance Programs). Mitarbeitende werden geschult, um bei Verdacht auf psychische Probleme Kolleg*innen anzusprechen, etwa in Mental-Health-First-Aid-Kursen. Interne Anlaufstellen zu sozialen Konflikten oder Mobbing bieten Mediation an. Im Absenzenmanagement sind Führungskräfte eingebunden, um Rückkehrgespräche zu führen. Zudem begleitet ein externes Case Management längere Absenzen. Führungskräfte sollen Überforderung vermeiden, und über Befragungen wie

Job Stress Analysis erhalten sie Rückmeldungen, welche Arbeitsbedingungen zu verbessern sind (Verhältnisprävention). Die individuellen Verhaltensroutinen werden über Resilienz- und Achtsamkeitskurse adressiert.

Dennoch wird über psychische Belastungen meist erst geredet, wenn der Teufelskreislauf bereits so lange wirkt, dass Erkrankungen und massive Probleme auftreten. Die Frühintervention gelingt nicht. Was können Personalverantwortliche tun?

Erstens besteht weiterhin Bedarf, die oben angesprochenen Interventionen konsequent umzusetzen. Zweitens braucht es als Ergänzung einen Fokus auf das frühzeitige Ansprechen eigener Belastungen. Hier besteht eine bislang weniger beachtete Lücke: Die aktive Rolle der Mitarbeitenden selbst im Prozess der Frühintervention.

Der Ansatz der psychologischen Sicherheit hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen.² Mitarbeitende sollen Probleme, Fehler oder Unsicherheiten ansprechen können, ohne negative Konsequenzen zu befürchten. Weniger im Fokus steht jedoch, unter welchen Bedingungen individuelle Belastungen frühzeitig thematisiert werden können. Eine Weiterentwicklung des Ansatzes besteht darin, psychologische Sicherheit nicht nur auf Lernprozesse im Team zu beziehen, sondern auch auf die Frage, unter welchen Bedingungen Mitarbeitende eigene Belastungen im direkten Arbeitsumfeld frühzeitig ansprechen können (auch «Disclosure» genannt) und

eben nicht Angst vor Stigmatisierung und Sorge um berufliche Nachteile haben.

Psychologische Sicherheit ist dabei oft auf das Team begrenzt, während Mitarbeitende in einem grösseren organisationalen Kontext agieren. Offenheit im Team und gegenüber der Führungskraft schliesst Stigmatisierung in anderen Bereichen nicht aus. Dadurch kann Disclosure Risiken bergen, etwa wenn Informationen über Teamgrenzen hinauswirken. Es braucht daher zusätzlich eine organisationale Kultur der Entstigmatisierung und einen verantwortungsvollen Umgang mit sensiblen Informationen. Ohne diese Einbettung kann Disclosure für Betroffene im Einzelfall sogar zum Bumerang werden.

Zentral ist daher die Frage, ob Mitarbeitende bereit sind, psychische Belastungen im Betrieb offenzulegen.³ Offenheit wird durch geeignete betriebliche Rahmenbedingungen gefördert, etwa positive Haltungen im Management gegenüber psychischer Gesundheit und dem Ansprechen von Belastungen.⁴

Drei Hebel für eine frühere Intervention

Damit bestehende Angebote früher und wirksamer greifen, benötigen wir erstens eine gezielte Befähigung der Mitarbeitenden. Sie sollten darin unterstützt werden, eigene Belastungen frühzeitig einzuordnen und anzusprechen. In verbreiteten Massnahmen zur ersten Hilfe bei psychischen Problemen liegt der Fokus auf Führungskräften oder auf Kolleg*innen, die Auffälligkeiten von aussen ansprechen

sollen. Deutlich weniger Aufmerksamkeit erhält bislang die Frage, wie Beschäftigte selbst befähigt werden können, von sich aus aktiv Unterstützung im Betrieb zu suchen.

Dieser Schritt ist mit Unsicherheiten verbunden: Was soll ich sagen? Welche Folgen könnte ein Gespräch haben? Mitarbeitende brauchen daher Orientierung, wie sie solche Gespräche im Arbeitsalltag führen können und wie sie eigene Belastungen etwa gegenüber Vorgesetzten ansprechen können, ohne dass damit die Verantwortung für Gesundheit primär auf die einzelne Person verlagert wird. Dies sollte von Beginn an erlebbar sein, etwa indem bereits im Onboarding deutlich wird, dass Gespräche über Auslastung und Unterstützungsbedarf selbstverständlich sind und Führungskräfte in regelmässigen Jour-fixe-Gesprächen aktiv danach fragen. Plakatkampagnen reichen hierfür nicht aus.

In diesem Zusammenhang braucht es zweitens mehr Offenheit für Zusammenarbeit an Schnittstellen. Wenn psychisch belastete Mitarbeitende externe Beratungsangebote nutzen, im Betrieb jedoch kein Austausch stattfindet, können dort auch keine Unterstützungserfahrungen gemacht werden. Der Arbeitsplatz wird im Beratungsgespräch möglicherweise sogar als bedrohlich eingestuft, betroffene Personen sollen geschützt werden, und die gesundheitsförderliche Wirkung von Arbeit wird ausgeblendet.

Um dies zu durchbrechen, benötigen Führungskräfte drittens Spielräume, um Anpassungen der Arbeitssituation bei

Ihr Team verdient mehr als einen Obstkorb.

teamXund macht BGM konkret: Gesundheitstage, Lunch Workshops, Checkup Days. Individuell auf Ihr Unternehmen abgestimmt.

Gratis
Kennenlern-
Termin
buchen



teamXund GmbH
Alberich Zwyssigstr. 83
5430 Wettingen
056 426 20 43
kontakt@teamxund.ch
www.teamxund.ch

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 Teufelskreislafs 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 Absenkenzahlen 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 Finanzdienstleis-

tungsunternehmen mit besseren Arbeitsbedingungen und besserer Gesundheit einher.⁵

Quellen

- 1 Guthrie, C., Dormann, C., & Voelke, 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 www.arbeitgeber-banken.ch/themen/auslastungsgesprache-die-wunderwaffe-gegen-zunehmende-belastung



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 Burn-out 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 Burn-out 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.