



Dieser Beitrag entstand für die Zeitschrift «blickwinkel», deren Herbstausgabe 2023 sich den Themen Arbeit, Gesundheit, Krankheit widmet.

Von 2015 bis 2023 gab FAU – Fokus Arbeit Umfeld die Zeitschrift «blickwinkel» zweimal im Jahr heraus. Jede Ausgabe konzentriert sich auf ein facettenreiches Thema und beleuchtet es aus unterschiedlichsten Perspektiven. Die einzelnen Ausgaben können zum Preis von CHF 10.– pro Heft inklusive Versand und solange Vorrat nachbestellt werden: **Nachbestellung «blickwinkel»**

© FAU - Fokus Arbeit Umfeld

4. Dezember 2023

## Arbeitsstress in der Schweiz

# Mensch und Arbeit: Ein immer heikleres Alltags-Puzzle

Glücklich ist, wer Arbeit hat. Diese zwar vereinfachte und grundsätzlich gültige Binsenwahrheit stimmt, aber anscheinend immer öfter eben auch nicht: Was und warum, wenn plötzlich alles zu viel wird und die Kraft nicht mehr reicht? Bei immer mehr Menschen fressen zwischenmenschliche und fachliche Herausforderungen so viel Kraft, dass sie innerlich ausbrennen.



Arbeitsbedingter Stress ist nicht nur schädlich für die Gesundheit der Betroffenen, sondern hat auch direkte betriebswirtschaftliche Folgen.

### Text TOMMY DÄTWYLER

Rund 30 Prozent der Erwerbstätigen in der Schweiz fühlen sich gemäss Umfragen am Arbeitsplatz erschöpft und ausgelaugt, viele von ihnen sind frustriert, und die Zahl jener, die krank werden und später eine IV-Rente zugesprochen erhalten, hat in den letzten Jahrzehnten überproportional zugenommen. Was läuft schief? Überfordern der rasche Wandel und die Digitalisierung eine immer grösser werdende Zahl von Arbeit nehmenden? Nein, meinen Fachleute übereinstimmend. Die Situation müsse zwar ernst genommen, dürfe aber trotzdem nicht dramatisiert werden. Psychische Sorgen und Probleme gehörten zum Leben und liessen sich zwar nicht ausnahmslos immer, aber doch meistens entschärfen und lösen. Es gebe Handlungsbedarf auf allen Ebenen. Die Werkzeuge dafür heissen unter anderem «Wertschätzung, Unterstützung und Freiraum bei der Arbeit». Und, sind sich die Fachleute einig, es braucht vermehrt den Mut, psychische Auffälligkeiten am Arbeitsplatz früh anzusprechen und so für Klarheit, Grenzen und Orientierung zu sorgen.

### Fünf Tage durchhalten und zwei Tage leben

Die Schlagzeilen machen hellhörig: «Viele Berufstätige gehen nur widerwillig zur Arbeit und sind bereits am

Sonntagabend angespannt, bevor die Arbeitswoche überhaupt beginnt», liess sich die Arbeitspsychologin Nicole Kopp von der Beratungsfirma GoBeyond in der «NZZ am Sonntag» vom 8. April 2023 zitieren. Ein erschreckend grosser Teil der Erwerbstätigen arbeite nach der Devise «Fünf Tage durchhalten, damit man nachher wieder zwei Tage leben kann». Auch der unabhängige Dachverband der Arbeitnehmenden, Travail.Suisse, hat im Frühsommer 2023 Alarm geschlagen: Gemäss seiner eigenen Umfrage fühlen sich rund 40 Prozent am Arbeitsplatz gestresst und erschöpft, und das Bundesamt für Gesundheit (BAG) kam schon im vergangenen Jahr zum Schluss, dass sich sogar 41 Prozent der jungen Frauen im Alter zwischen 16 und 24 Jahren am Arbeitsplatz emotional ausgelaugt fühlen und über Überbeanspruchtheit und Energieverlust klagen.

Die Frage nach dem Warum drängt sich nicht nur auf, weil Stressreaktionen ohne vollständige Erholung chronisch werden und sich negativ auf die Gesundheit und das Wohlbefinden auswirken. Eine solche Spirale ist auch wirtschaftlich problematisch, denn arbeitsbedingter Stress ist nicht nur schädlich für die Gesundheit der Betroffenen, sondern hat auch direkte betriebswirtschaftliche Folgen, weil wichtiges Wertschöpfungspotenzial verloren geht.

Trotz der alarmierenden Zahlen zeigen sich Fachleute bei einer abschliessenden und allgemeingültigen Beurteilung der gesundheitlichen Situation der Arbeitnehmenden in der Schweiz vorsichtig und auffallend zurückhaltend. Sie alle bestätigen, dass rund 30 Prozent der Schweizer Bevölkerung mindestens einmal im Jahr psychische Erkrankungen durchstehen, die medizinisch diagnostiziert werden könnten. «Psychische Probleme sind so häufig wie Rückenschmerzen, und über 70 Prozent der Erkrankten arbeiten in dieser Zeit normal. Aber», so erklärt der Basler Psychologe Niklas Baer vom Zentrum Arbeit und psychische Gesundheit «Workmed» Baselland, «man darf diese Zahlen nicht dramatisieren.»

### **Einmal krank heisst nicht immer krank**

Gemäss Niklas Baer treten heute auch im internationalen Vergleich schweizweit nicht mehr psychische Erkrankungen auf als früher, nur die Wahrnehmung und der Umgang damit haben sich verändert. So stünden viel mehr Behandlungsmöglichkeiten als früher zur Verfügung, und die Menschen liessen sich heute auch vermehrt behandeln, was grundsätzlich positiv sei. Dies habe allerdings nicht dazu geführt, dass wir heute Herausforderungen bei der Arbeit besser bewältigen könnten als früher. Was damit zusammenhänge, dass die vermehrte Behandlung psychischer Probleme vor allem entlastend wirke, aber die Patienten zu wenig dabei unterstütze, berufliche Probleme, Konflikte oder Frustrationen aktiv zu lösen. Zudem gelte es in diesem Zusammenhang aber immer auch hervorzuheben, dass psychische Probleme, Schicksalsschläge und Krisen auch zu einem gesunden Leben gehörten und in den meisten Fällen auch die Möglichkeit bestehe, eine Baisse zu überstehen und wieder gesund zu werden.

Der erfahrene Psychologe und Forscher Niklas Baer betont, dass weniger als fünf Prozent der Erkrankungen extrem behindernd und invalidisierend sind, aber in 95 Prozent der Fälle psychische Erkrankungen, Sorgen im Berufsalltag, Überforderung und belastende Arbeitssituationen angegangen und zumindest entschärft werden können und sollen. So wären unter Umständen auch die gravierenden Auswirkungen von meist sehr langen Krankschreibungen abzufedern, ist Baer überzeugt.

Eine Studie des Krankenversicherers Swica in Zusammenarbeit mit Workmed hat 2022 ergeben, dass rund die Hälfte der aus psychischen Gründen krankgeschriebenen Arbeitnehmenden letztendlich den Job verlieren. Bei fast 60 Prozent der psychisch erkrankten Personen mit Jobabsenzen waren zwischenmenschliche Probleme am Arbeitsplatz mitverantwortlich. Das kann als Hinweis gewertet werden, dass bei schwierigen persönlichen Konstellationen oft zu lange gewartet wird und Probleme auf die lange Bank geschoben werden. «Das Aussitzen von Problemen funktioniert aber nur ganz selten», meint Baer. Hier seien alle Beteiligten in der Pflicht: Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Ärzte. Sicher sei nämlich: «Wer lange krankgeschrieben wird, riskiert in der Folge, gekündigt, arbeitslos oder invalid zu werden.»

---

*«Wir sollten mutig sein und lernen, psychische Probleme direkt anzusprechen.»*

Psychologe Niklas Baer

---

### **Neue Arbeitsformen bieten auch Chancen**

Dass neue Arbeitsformen, flexiblere Arbeitsverhältnisse, schnellere Arbeitsprozesse, Zeitdruck, Fachkräftemangel und zwischenmenschliche Konflikte das Leben von Arbeitnehmenden öfter und verstärkt verändern, bestreitet Niklas Baer nicht. Allein davon werde aber kaum jemand krank. Es gebe auch im heutigen Arbeitsalltag Entlastendes und Belastendes, Vor- und Nachteile, so wie es im Leben normal sei. Es böten sich aber immer auch Chancen, und diese würden noch nicht von allen genügend genutzt. «Der Umgang mit den neuen Herausforderungen ist entscheidend», macht Baer allen Mut, die mit dem schnellen Wechsel und neuen Herausforderungen, die auch mit der Digitalisierung einhergehen, hadern.

### **Die Arbeit wird nicht per se belastender**

Niklas Baer ortet bei seiner Einschätzung der Gesundheit der arbeitenden Bevölkerung nämlich aktuell nicht nur zusätzliche Belastungen, sondern sogar gesundheitsfördernde Faktoren. Der Psychologe geht nicht davon aus, dass die Arbeit als solche insgesamt immer belastender wird. Der Mensch wachse mit der Digitalisierung mit, und einige Dinge würden dank speziellen Hilfen und Hilfestellungen einfacher. Zudem sei der Arbeitsalltag vielerorts nicht mehr so autoritär wie früher organisiert, und die Arbeitszeiten seien über die Jahre gesehen sogar gesunken.

### **Arbeit ist existenziell für das eigene Befinden**

Positiv werten Psychologen auch die Tatsache, dass die psychische Belastung bei der Arbeit grundsätzlich kein Tabu mehr und anerkannt ist. Überforderung und Stress im Beruf würden auch in den Medien regelmässig thematisiert, was zusätzlich Hemmnisse abbaue. Wir dürfen die emotionale Erschöpfung nicht bagatellisieren, aber genauso wenig dramatisieren. Die Arbeitspsychologin Corinne Baumgartner, Geschäftsführende Partnerin des Beratungsbüros Conaptis, bringt es trotzdem so auf den Punkt: «Wenn drei von zehn Arbeitnehmenden psychisch am Anschlag sind, dann sind das definitiv zu viele! Aber wir dürfen gleichzeitig nicht vergessen, dass keine Arbeit noch kränker macht.» Fest steht, dass die Arbeit neben Familie und Partnerschaft für die psychische Gesundheit eines jeden am wichtigsten ist.

### **Invalidisierung hat zugenommen**

Trotz einer hoffnungsvollen Grundhaltung zeigen sich alle Fachleute durchaus besorgt über die starke Zunahme von psychischen Problemen bei der Arbeit, genauso wie über die Zunahme der Arbeitsunfähigkeiten. Diese Tendenz sei auch darauf zurückzuführen, dass anders mit psychischen Problemen umgegangen werde und erfreulicherweise mehr Personen eine



psychiatrische Behandlung in Anspruch nehmen als früher. Das seien Fortschritte, aber es bleibe ein Rückschritt, dass Krankheitsabsenzen über die letzten Jahre trotzdem deutlich gestiegen seien.

### **Krank sein kostet nicht nur Nerven**

Krankheitsbedingte Absenzen sind für die Betroffenen schwierig und belasten auch die Wirtschaft mit einem nicht zu unterschätzenden Malus. Die Kosten psychischer Erkrankungen betragen gemäss einem Bericht über die psychische Gesundheit des Schweizerischen Gesundheitsobservatoriums (Obsan) pro Jahr insgesamt rund 21 Milliarden Franken. Damit sind die arbeitsbezogenen Kosten wegen der reduzierten Produktivität höher als die Behandlungskosten.

Unter dem Strich ist somit für alle offensichtlich, dass vorsorgen weniger kostet als heilen. «Konflikte und Krankschreibungen lassen sich erfahrungsgemäss häufig vermeiden, wenn man sie früh genug angeht», sagt Niklas Baer. Und die Arbeitspsychologin Corinne Baumgartner weiss aus langjähriger Erfahrung, dass es im Interesse aller Beteiligten, Arbeitnehmenden und Arbeitgeber, liegt, die Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich zu gestalten und dafür zu sorgen, dass Arbeitnehmende ihre Gesundheitskompetenzen erweitern. Diese hätten auch Auswirkungen auf das Privatleben, was sich zusätzlich positiv auswirke. Doch was muss man sich unter Gesundheitskompetenzen vorstellen?

### **Chancen der Arbeit nutzen**

Arbeit macht nicht primär krank, sondern ist grundsätzlich ideal, um die Grundbedürfnisse des Menschen abzudecken. Im besten Fall bietet Arbeit die Möglichkeit, sinnstiftende Kompetenz zu erleben, Anerkennung zu bekommen, Verbundenheit mit Mitarbeitenden zu spüren und im Gespräch zu sein. «Wird Arbeit so erlebt, fördert das die Motivation und das Wohlbefinden; fehlt das, wirkt es in die entgegengesetzte Richtung. Die Vernachlässigung von Grundbedürfnissen kann krank machen», sagt Corinne Baumgartner.

Andererseits gehe es auch darum, den Hebel weniger bei der Menge der Arbeit oder bei den zahlreichen und kaum veränderbaren Herausforderungen anzusetzen, sondern viel mehr bei den Ressourcen. So können zum Beispiel gegenseitige Unterstützung, Wertschätzung, Feedback oder eine gute Vertrauensbasis und Fehlerkultur gefördert werden. Neben diesen Aspekten der Zusammenarbeit ist die Arbeitsaufgabe an sich ein Ansatzpunkt. Autonomie, Vielseitigkeit oder persönlicher Handlungsspielraum sind dabei relevante Ressourcen. Sie können die Einsicht fördern, dass man auch schwierigen Aufgaben nicht hilflos ausgeliefert ist. Corinne Baumgartner rät, in schwierigen Situationen ab und zu bewusst aus dem Hamsterrad auszusteigen und Luft zu bekommen. «Das gibt Energie und hilft, sich vergessener oder brachliegender Ressourcen bewusst zu werden und diese zu aktivieren, Belastungen abzubauen und schliesslich die Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu steigern.»

### **Darüber reden ist Teil der Lösung**

Gewisse Belastungen könnten so reduziert, viele Ressourcen gestärkt werden. Und auch wenn nicht alles lösbar ist, sei das Gespräch ein unabdingbarer Schritt, um zumindest zu probieren, eine Lösung zu finden, meint die Arbeitspsychologin. Und auch die Arbeitgeber sind gefordert. «Heutzutage reicht es nicht mehr, wenn Unternehmen ihren Mitarbeitenden

einfach einen Fruchtkorb für den Vitaminkick bereitstellen», hat Stefan Studer, Geschäftsführer von Angestellte Schweiz, mehrfach Journalisten in die Agenda diktiert. Vielmehr benötigten die Arbeitnehmenden bei Bedarf immer mehr kompetente psychische Rückendeckung und menschliche Hilfestellung. Das gilt vor allem auch für jüngere Arbeitnehmende.

## «Die Vernachlässigung von Grundbedürfnissen kann krank machen.» Arbeitspsychologin Corinne Baumgartner

### Einen Weg aus der Falle finden

Hopfen und Malz sind nicht verloren. Die Gesundheitsförderung Schweiz kommt zum Schluss, dass eine Mehrheit der Bevölkerung um die Wichtigkeit der psychischen Gesundheit weiss. Rund 60 Prozent der Bevölkerung tun sich schwer, in Notsituationen Wissen anzuwenden und Hilfe zu suchen. Auch hindern immer noch starke Barrieren viele daran, in einer psychischen Krise professionelle Angebote in Anspruch zu nehmen. Für Niklas Baer steht ausser Frage, dass psychische Probleme noch immer schambehaftet sind, weil sie «persönlich» sind. «Sie betreffen nicht unser Knie oder den Rücken, sondern unser Gehirn, also unsere Gedanken, Gefühle und Wahrnehmungen und damit das, was uns als Person ausmacht.» Stillschweigen helfe nicht. «Wir sollten mutig sein und lernen, psychische Probleme selbstverständlich und direkt anzusprechen, wie wir jemanden mit einem körperlichen Problem ansprechen würden.»

Grundsätzlich gilt: Je häufiger eine Person ihre eigene psychische Gesundheit stärkt, desto seltener ist sie von längerfristigen psychischen Tiefs betroffen. Wer also die eigenen gesundheitsförderlichen Ressourcen nutzt, beispielsweise sich bewusst Entspannungsmomente verschafft oder aktiv ist, ist tendenziell seltener von psychischen Tiefs betroffen.

---

### Tipps für Arbeitgebende

## Wichtige Fragestellungen zur Stressprävention

Arbeitgebenden, bewusst agierenden Unternehmen und Kaderleuten empfiehlt Corinne Baumgartner, die auch Mitglied der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie (SGAOP) ist, sich regelmässig diese Fragen zu stellen:

- Was ist ein guter Arbeitstag für das Team und für die Einzelnen?
- Was macht den Mitarbeitenden aus?
- Was gibt Energie, und wo liegen Ressourcen?

Dies mit dem Ziel, sich danach bewusst um diese Dinge zu kümmern. «In besonders hektischen Zeiten ist das besonders herausfordernd, aber gleichzeitig auch besonders lohnenswert», verspricht Corinna Baumgartner. Und Psychologe Niklas Baer doppelt nach: «Psychische Gesundheit ist nicht etwas, das wir haben oder nicht, sondern etwas, das wir uns dauernd erarbeiten müssen. Es gibt nicht die Kranken oder die Gesunden, sondern wir alle müssen dauernd mit Frustrationen, Kränkungen, Krisen und Lebensereignissen fertig werden.» Deshalb sei es wichtig, bei der Lösungssuche alle Beteiligten – Arbeitnehmende und Arbeitgeber – miteinzubeziehen. «Es sind immer alle Beteiligten persönlich betroffen, und normalerweise wollen alle eine gute Lösung.»

---