

Politik & Wirtschaft

Kostenfalle Burn-out: Wie ABB Schweiz mit Empathie Millionen sparen will

Psychische Gesundheit im Büro Arbeitsbezogener Stress kostet die Schweizer Wirtschaft jährlich 6,5 Milliarden Franken. Einige Firmen reagieren nun – die ABB etwa mit einem eigenen Programm, das auf Prävention setzt.

Edith Hollenstein

Depressionen und Burn-outs werden für Firmen in der Schweiz zum Problem, denn die Tage, an denen Angestellte fehlen, kommen sie teuer zu stehen. Schätzungen zufolge kostet arbeitsbezogener Stress die Schweizer Wirtschaft jährlich rund 6,5 Milliarden Franken. Psychische Krankheiten sind deshalb so teuer, weil sie für deutlich längere Absenzen sorgen als körperliche Krankheiten oder Unfälle.

Immer mehr Schweizer Firmen wollen Gegensteuer geben. ABB Schweiz gilt als Vorreiterin diesbezüglich, psychische Gesundheit ist dort Chefsache. Ein eigenes Programm mit diversen Massnahmen zielt zum einen auf Prävention ab, zum anderen auf individuelle Lösungen bei der Wiedereingliederung von Betroffenen.

Bei der Prävention sei vor allem wichtig, «dass die Angestellten den Mut haben, zu sagen, wenn es ihnen nicht gut geht», sagt Chefin Nora Teuwsen. Sie will beim Industriekonzern eine empathische Firmenkultur etablieren. Um einen solchen Kulturwandel zu erreichen, hat das Management entschieden, als Beispiel voranzugehen. Denn in der Arbeitspsychologie gilt: Führungskräfte haben eine wichtige Vorbildfunktion. Wie sie ihre eigenen Ressourcen einteilen, hat einen grossen Einfluss auf ihre Teams.

Die Chefin spricht über ihre zeitliche Belastung

In sogenannten Eisbrecher-Videos schildern die ABB-Chefs denn auch Situationen, in denen sie selbst mit mentalen Belastungen zu kämpfen haben.

Das Video von Nora Teuwsen liegt der Redaktion vor, jedoch möchte ABB es nicht veröffentlicht haben, da es für interne Zwecke vorgesehen sei. Teuwsen schildert darin weder ein Burn-out noch Angstzustände, um die es bei psychischen Erkrankungen häufig geht, sondern sie spricht über Belastungssituationen aus ihrem Alltag. Als Chefin habe sie oft intensive, lange Arbeitstage und viele Abendanlässe. Es sei herausfordernd, das mit der Familie unter einen Hut zu bringen. «Meine Kinder erinnern mich dann jeweils daran, dass es wichtig ist, dass ich auch zu Hause präsent bin.»

Auch wenn es um eher alltägliche Belastungen gehe – der offene Umgang mit Belastungen wirke erwiesenermassen präventiv und senke das Risiko von schwerwiegenden psychischen Erkrankungen, sagt Teuwsen.

Die Frage «Wie gehts?» soll bei ABB nicht mehr als blosses Begrüssungsfloskel verstanden werden, sondern als ehrliche Frage, die auch einmal mit einem «Ich habe schlecht geschlafen» beantwortet werden könne, sagt die Chefin.

«Natürlich soll das nicht in ein allgemeines Jammern ausarten.» Doch es sei wichtig, das persönliche Befinden anzusprechen und den Angestellten die



Anhaltend hoher Stress und Konflikte können krank machen: Obwohl das Bewusstsein zunimmt, wird mentale Gesundheit am Arbeitsplatz oft tabuisiert. Symbolfoto: Imago

Sicherheit zu geben, dass sie ehrlich antworten können. «Um diese vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, ist es wichtig, dass auch Chefs sagen, dass sie selber nicht perfekt sind.»

Darüber hinaus hat Teuwsen bei ABB sogenannte Check-ins etabliert, die nun auch vor Sitzungen des Managements jeweils durchgeführt werden. Bei Check-ins schildern die Teilnehmenden vor dem eigentlichen Start der Besprechung ihre persönliche aktuelle Befindlichkeit. «Ziel ist, zu erfahren, wem es vielleicht nicht so gut geht und wer vielleicht grad eher gereizt reagiert.»

Reagieren, wenn jemand sich auffällig verhält

Eine solche empathische Kultur könnte helfen, sagt Niklas Baer, Arbeitspsychologe bei der Firma Workmed, die sich mit psychischer Gesundheit und der Prävention von Arbeitsproblemen beschäftigt. Doch es sei nicht die Aufgabe von Firmen, zu ver-

meiden, dass psychische Krankheiten auftreten. Diese beginnen laut Studien im Schnitt im Alter von 15 Jahren, sagt Baer. «Rund 70 Prozent der Betroffenen bleiben trotzdem ganz normal im Erwerbsleben und bringen im Job gute Leistungen.» Es sei vielmehr die Aufgabe von Firmen, schnell zu reagieren, wenn jemand sich auffällig verhalte oder sich nicht mehr konzentrieren könne. «Dann ist es wichtig, dass Führungskräfte mit den Betroffenen reden und nach Lösungen suchen, wie man Arbeitszeiten oder Aufgaben vorübergehend anpassen kann.»

Aber es sei gleichzeitig wichtig, dass die Chefinnen und Chefs ihre Erwartungen an die betreffenden Mitarbeitenden sachlich und klar äusseren. «Wenn es um eine betriebliche Kultur geht, dann müssen alle Angestellten einbezogen und in die Verantwortung genommen werden, nicht nur die Führungskräfte», sagt Baer.

Dass Führungskräfte wie bei ABB über ihre eigenen Schwierigkeiten sprächen, sei ein guter Anfang. Sie sollten dabei jedoch nicht einfach nur Botschaften transportieren, die auch positiv ausgelegt werden könnten, wie Perfektionismus oder hohe Arbeitsbelastung. Vielmehr sollten sie, so Baer, Situationen von tatsächlichen mentalen Belastungen schildern – «also solche, für die sie sich ein bisschen schämen». Erst wenn es unangenehm werde, würden solche Statements einen gewissen Effekt bringen.

«Erst-Helfer-Kurs» für psychische Gesundheit

Über psychische Krankheiten redet man nicht so selbstverständlich wie über eine Knieverletzung. Es ist ein schmaler Grat: Auf der einen Seite haben Betroffene Schamgefühle, fühlen sich als Versager. Die Vorgesetzten auf der anderen Seite sind unsicher, ab welchem Punkt sie mit ihren Fragen bereits in die Privatsphäre ihrer Mitarbeitenden eingreifen.

Eine entsprechende Atmosphäre zu erzeugen, ist aufwendig. «Es war sicher nicht für alle im Management gleich einfach, vor laufender Kamera über private Themen zu sprechen», sagt Teuwsen. Dass sich die Chefinnen und Chefs selber verletzlich zeigten, habe weitere positive Effekte. «Das verbessert die Fehlerkultur, die Leute trauen sich eher, Schwächen zu artikulieren, was dann auch wieder die Innovation fördert», sagt sie.

Darüber hinaus hat ABB weitere Massnahmen umgesetzt. Dazu gehören eine Art «Erst-Helfer-Kurs» für psychische Gesundheit, wo Mitarbeitende darauf geschult werden, Warn-



Seit 2022 ist Nora Teuwsen Chefin von ABB Schweiz. Foto: PD

zeichen zu erkennen und Betroffene bei Bedarf an Fachstellen zu vermitteln; oder ein Workshop für Führungskräfte, der ihre Kompetenz im Umgang mit psychischer Gesundheit stärkt.

Erkranken Mitarbeitende, werden individuelle Lösungen für die Rückkehr an den Arbeitsplatz gesucht. Dabei wird neben den Betroffenen und den Chefs auch der behandelnde Arzt mit einbezogen. «Wir versuchen, alle Involvierten an einen Tisch zu bringen», sagt Teuwsen.

Live-Beratung und digitale Selbsthilfe-Tools

Auch in anderen Firmen ist die psychische Gesundheit inzwischen Chefsache. Der Apotheken- und Gesundheitskonzern Galenica ist daran, das Thema auf allen Führungsebenen zu verankern. «Servant Leadership» (dienendes Führungsverständnis) sei eines seiner Herzenthemen, sagt Chef Marc Werner. «Mir ist es wichtig, offenzubleiben, zuzuhören und dazuzulernen – darüber zu sprechen ist für mich ein erster, entscheidender Schritt.»

In einem Video, in dem er und zehn weitere CEOs von grossen Firmen wie Weleda, Adecco, Oracle und AstraZeneca auftreten, sagt Werner, über psychische Krankheiten zu sprechen,

sei in unserem Kulturkreis völlig verpönt wegen der Angst, man könne am nächsten Tag den Job verlieren. NZZ-CEO Felix Graf kommt im Video ebenfalls zu Wort. Es gebe bei der NZZ einen regelmässigen Austausch unter den Führungskräften, der sie gezielt sensibilisiere für die Wichtigkeit der mentalen Gesundheit der Mitarbeitenden und ihre Vorbildfunktion im Alltag stärke, erklärt das Medienunternehmen.

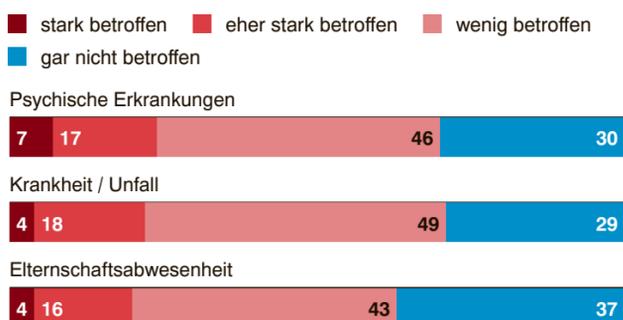
Um ihre Mitarbeitenden vor psychischen Erkrankungen zu schützen, verwenden bereits viele Firmen Mental-Health-Apps. Die Schweizer Laufschuhfirma On Running etwa konnte laut eigenen Angaben über die App «Kyan Health» 1,3 Millionen Franken sparen. Auch die Swiss Re oder Hilti nutzen sie. Die App kombiniert Live-Beratung mit digitalen Selbsthilfe-Tools. ABB setzt nicht auf «Kyan Health».

In den Firmen eine vertrauensvolle Kultur zu etablieren, sei der richtige Weg, sagt Arbeitspsychologe Baer. Doch was einfach klingt, ist in der Praxis oft schwierig. Einzelne Massnahmen würden nicht helfen, es brauche «einen längeren Prozess mit Diskussionen über Fragen, auf die es keine eindeutige Antwort gibt».

Wer am Arbeitsplatz offen über persönliche Schwächen sprechen solle, frage sich unweigerlich, ob er damit seine Karriere gefährde oder zum Aussenseiter werde. Laut Baer jedoch müssen idealerweise genau diese Themen auf den Tisch. «Der erste Schritt zu einer wirklichen Veränderung der Unternehmenskultur ist, zu akzeptieren, dass dies bedeutet, mutig zu sein, dranzubleiben und sich auch mit sich selbst auseinanderzusetzen.»

Langzeitabwesenheiten in Schweizer Firmen

Frage: Wie stark ist Ihr Unternehmen von Langzeitabwesenheiten betroffen? Antworten in %



Graphik: eh / Quelle: Sotomo Fachkräftemangel und Temporärarbeit