

Wann werden psychische Belastungen am Arbeitsplatz ein Thema für Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen?

STAND: 17.09.2026



BEITRAG ONLINE LESEN

<https://www.boldbridge.ch/wissen-einordnung/alle-artikel/blog/artikel-11-psych-bel-fragen-gl-vr>

INHALT

1	Nicht jede psychische Belastung entsteht am Arbeitsplatz	3
2	Die entscheidende Phase vor dem «Fall»	3
3	Welche Fragen sollte sich eine Geschäftsleitung stellen?	4
3.1	Wo zeigen sich wiederkehrende Belastungsmuster?	4
3.2	Welche betrieblichen Faktoren können wir beeinflussen?	4
3.3	Wer handelt, wenn noch kein «Fall» besteht?	5
3.4	Nach welchen Kriterien wird entschieden?	5
3.5	Wissen wir, ob unsere Interventionen wirken?	6
4	Welche Fragen sollte sich der Verwaltungsrat stellen?	6
4.1	Verfügt die Organisation über angemessene Vorkehrungen?	6
4.2	Erhält der Verwaltungsrat die Informationen, die er für seine Aufsicht benötigt?	7
4.3	Wann erreicht ein Thema die Governance-Ebene?	7
4.4	Wissen wir, ob unsere Strukturen funktionieren?	7
5	Von der Gesundheitskennzahl zur Steuerungsfrage	8

WIE RELEVANT IST DAS THEMA PSYCHISCHE BELASTUNGEN AM ARBEITSPLATZ FÜR VERWALTUNGSRÄTE UND GESCHÄFTSLEITUNGEN?

Verwaltungsräte (VR) und Geschäftsleitungen (GL) sollten das Steuer in die Hand nehmen, wenn es um psychosoziale Belastungen und Risiken am Arbeitsplatz geht. Es handelt sich dabei um eine gestaltbare unternehmerische Frage, die unter den Blickwinkeln von Governance und Aufsicht sowie operativer Steuerungsfähigkeit in ihrem Verantwortungsbereich liegt.

Diese Fragestellungen betreffen nicht nur Unternehmen der Privatwirtschaft. Sie stellen sich überall dort, wo Menschen in Organisationen zusammenarbeiten – unabhängig von Rechtsform und Bezeichnung der Leitungs- oder Aufsichtsorgane, beispielsweise in öffentlichen Verwaltungen, im Gesundheitswesen, in öffentlich-rechtlichen und in Non-Profit-Organisationen.

1 Nicht jede psychische Belastung entsteht am Arbeitsplatz

Aber die meisten psychischen Belastungen wirken sich im Arbeitsumfeld aus

P psychische Belastungen und psychische Erkrankungen können unterschiedliche Ursachen haben. Private Lebenssituationen, individuelle gesundheitliche Voraussetzungen, gesellschaftliche Entwicklungen und betriebliche Faktoren können zusammenwirken. Arbeitgeber können und sollen weder für jede psychische Belastung verantwortlich gemacht werden, noch private oder medizinische Probleme ihrer Mitarbeitenden lösen.

Machen sich psychische Belastungen im Arbeitsumfeld bemerkbar, werden sie häufig zunächst als individuelles Gesundheits- oder Führungsthema behandelt. Diese Sicht ist nicht falsch, aber unvollständig. Denn unabhängig vom Ursprung einer Belastung findet Arbeit unter Bedingungen statt, welche die Organisation selbst mitgestaltet.

Dazu gehören etwa Rollen und Zuständigkeiten, Führung, Arbeitsorganisation, Veränderungsprozesse, Zusammenarbeit oder der Umgang mit Konflikten.

Für GL und VR ist deshalb nicht entscheidend, ob eine psychische Belastung ihren Ursprung im Unternehmen hat. Entscheidend ist vielmehr:

Welche betrieblichen Faktoren zur Minderung psychischer Belastungen und Risiken können wir beeinflussen - und wie stellen wir sicher, dass wir dort rechtzeitig und angemessen handeln?

2 Die entscheidende Phase vor dem «Fall»

Für klar bezeichnete Situationen verfügen Organisationen meist über Instrumente: Prozesse für Absenzen und Return-to-Work, Case Management, betriebliches Gesundheitsmanagement, Reglemente, Konfliktlösungsverfahren oder interne und externe Anlaufstellen.

Weniger klar geregelt ist häufig die Phase davor. Folgende Situationen sind häufig noch zu unspezifisch für bestehende Fallprozesse:

Wenn eine Zusammenarbeit belastet erscheint, aber noch kein formeller Konflikt vorliegt, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter weiterhin präsent ist, jedoch Leistung oder Verlässlichkeit spürbar nachlassen, oder wenn ein Team zunehmend Führungszeit beansprucht und Rollen oder Zuständigkeiten zum Gegenstand wiederkehrender Auseinandersetzungen werden, ist all dies bereits relevant für Führung, Arbeitsfähigkeit und Zusammenarbeit.

In diesen Phasen der Unklarheit zeigt sich gerade die betriebliche Steuerungsfähigkeit. Denn in der Praxis wird in solchen Grauzonen entweder lange abgewartet, oder es werden Instrumente eingesetzt, die der konkreten Situation nicht entsprechen. Beides kann dazu führen, dass sich Probleme verfestigen und es unnötig zu einer Eskalation kommt.

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sollten deshalb die Steuerungsfrage klären, bevor belastete Arbeitssituationen auftreten.

3 Welche Fragen sollte sich eine Geschäftsleitung stellen?

Die Geschäftsleitung muss nicht jeden belasteten Einzelfall selbst bearbeiten. Sie sollte jedoch sicherstellen, dass die Organisation solche Situationen erkennen, einordnen und angemessen bearbeiten kann.

3.1 Wo zeigen sich wiederkehrende Belastungsmuster?

Psychische Belastungen treten nicht losgelöst vom Arbeitsumfeld auf. Hinweise können sich beispielsweise in Führung und Zusammenarbeit, in verändertem Verhalten, Arbeitsverdichtung, Rollenunklarheiten oder wiederholten Konflikten zeigen. Für die Geschäftsleitung ist deshalb weniger der einzelne Fall entscheidend als die Frage, ob wiederkehrende Muster auftreten.

Solche Muster können sein: gehäufte Konflikte in bestimmten Organisationseinheiten, überdurchschnittliche Beanspruchung von Führungs- oder HR-Zeit, wiederholte Schwierigkeiten bei Rückkehrprozessen, mehrfache Bearbeitung gleicher oder ähnlicher Fragestellung ohne strukturelle Veränderungen oder auffällige Leistungs- oder Absenzenentwicklungen.

Solche Beobachtungen sind nicht nur Fallinformationen. Sie können Hinweisgeber für das Vorliegen betrieblicher Muster und Zusammenhänge sein.

Steuerung bedeutet hier, wiederkehrende Muster sichtbar zu machen, statt nur auf eskalierte Einzelfälle zu reagieren.

3.2 Welche betrieblichen Faktoren können wir beeinflussen?

Sind Belastungen im Arbeitsalltag sichtbar, stellt sich im nächsten Schritt die Frage, welche betrieblichen Bedingungen tatsächlich veränderbar sind. Ansatzpunkte können beispielsweise Rollen und Zuständigkeiten, Führung, Arbeitsorganisation, Entscheidungswege oder der Umgang mit Spannungen sein.

Nicht jede Belastung kann verhindert werden. Ebenso wenig lässt sich jede Ursache betrieblich beeinflussen. Umso wichtiger ist die Einordnung, welcher Anteil einer belasteten Arbeitssituation gestaltbar ist. Wer diese Unterscheidung nicht systematisch vornimmt, riskiert, fälschlicherweise Verantwortung für nicht beeinflussbare Ursachen zu übernehmen und eigene Handlungsmöglichkeiten zu übersehen.

Für die GL bedeutet Steuerung hier, aus erkannten Mustern diejenigen betrieblichen Einflussfaktoren herauszuarbeiten, an denen die Organisation tatsächlich ansetzen kann.

3.3 Wer handelt, wenn noch kein «Fall» besteht?

Zwischen normaler Führungsaufgabe und formalem HR-, Konflikt- oder Krankheitsfall liegt häufig ein Bereich organisatorischer Unschärfe.

Unsicherheiten bestehen etwa bei folgenden Fragen: Was soll eine Führungskraft selbst klären? Ab wann ist eine Situation zu dokumentieren? Wann ist das HR beizuziehen? Wann braucht es eine neutrale Stelle? Wann wird eine formelle Abklärung oder arbeitsrechtliche Beurteilung erforderlich?

Wenn Zuständigkeiten erst an klar definierte «Fälle» anknüpfen, hängt die Reaktion in der Vorphase stark von der einzelnen Führungskraft ab: von Erfahrung, Einschätzungsvermögen, Engagement und eigener Belastung. Eine Führungskraft interveniert früh, eine andere wartet ab. Das HR übernimmt Aufgaben, die in der Linie liegen müssten – oder verweist zurück, obwohl weitergehende Klärung angezeigt wäre. Das Ergebnis ist dann personenabhängig statt systematisch.

Steuerung bedeutet hier, Zuständigkeiten und Übergänge auch für Grauzonen so zu definieren, dass Handlungsbedarf eine angemessene Reaktion auslöst.

3.4 Nach welchen Kriterien wird entschieden?

Rechtzeitiges Handeln bedeutet nicht, möglichst früh möglichst intensiv zu intervenieren. Entscheidend ist die Verhältnismässigkeit.

Nicht jedes schwierige Gespräch verlangt eine externe Abklärung. Ein einzelner Konflikt ist nicht zwingend ein Mobbingfall. Umgekehrt darf eine wiederkehrende Grenzüberschreitung nicht über Monate als blosses Kommunikationsproblem behandelt werden. Organisationen benötigen deshalb Kriterien dafür, wann eine Situation in der Linie bearbeitet wird, wann eine höhere Führungsebene oder das HR einzubeziehen sind, wann eine neutrale externe Stelle erforderlich wird, wann es Schutzmassnahmen braucht oder ob arbeitsrechtliche Massnahmen zu prüfen sind.

Solche Kriterien schaffen Orientierung und schützen Mitarbeitende, Führungskräfte und Organisation vor vorschnellen, widersprüchlichen oder unverhältnismässigen Reaktionen.

Mit Steuerung ist hier gemeint, Interventionen nach verhältnismässigen

und nachträglich nachvollziehbaren Kriterien auszuwählen.

3.5 Wissen wir, ob unsere Interventionen wirken?

Organisationen können meist gut benennen, was sie getan haben: Coaching, Mediation, Teamworkshop, Case Management oder Rückkehrbegleitung. Schwieriger ist die Frage, was sich dadurch verändert hat.

Hat sich die Zusammenarbeit stabilisiert? Ist der wiederkehrende Klärungsaufwand zurückgegangen? Gibt es erneute Absenzen oder Konflikte? Ist eine Rückkehr nachhaltig gelungen? Oder wurde das Problem lediglich vertagt oder verschoben? Kriterium für eine erfolgreiche Massnahme ist deshalb nicht allein ihre Durchführung.

Steuerung bei der Wahl der Interventionen bedeutet, ihre Wirkung systematisch zu überprüfen und bei Bedarf nachzusteuern.

4 Welche Fragen sollte sich der Verwaltungsrat stellen?

Für den Verwaltungsrat liegt die Verantwortung auf einer anderen Ebene. Seine Aufgabe besteht darin zu beurteilen, ob eine angemessene Steuerungsstruktur für belastete Arbeitssituationen vorhanden ist und sie funktioniert.

Die operativen Fragen der Geschäftsleitung werden damit für den Verwaltungsrat zur Governancefrage: Ist gewährleistet, dass die Organisation solche Situationen angemessen steuern kann?

4.1 Verfügt die Organisation über angemessene Vorkehrungen?

Der Verwaltungsrat muss nicht im Detail festlegen, wie einzelne Situationen bearbeitet werden. Er sollte jedoch beurteilen können, ob die Organisation über geeignete Strukturen verfügt, um belastete Arbeitssituationen rechtzeitig zu erkennen, einzuordnen, zu bearbeiten und erforderlichenfalls zu eskalieren.

Dazu gehören insbesondere klare Verantwortlichkeiten, Entscheidungs- und Eskalationswege sowie Verfahren, die zur Grösse, Tätigkeit und konkreten Risikolage der Organisation passen.

Für den VR bedeutet Steuerung hier, die Angemessenheit der organisatorischen Vorkehrungen zu beurteilen – nicht operative Einzelfälle selbst zu führen.

4.2 Erhält der Verwaltungsrat die Informationen, die er für seine Aufsicht benötigt?

Wirksame Aufsicht setzt geeignete Information voraus. Für den Verwaltungsrat sind dabei grundsätzlich nicht personenbezogene Falldetails entscheidend, sondern verdichtete Hinweise auf Entwicklungen und Muster: beispielsweise Häufungen von Konflikten oder längeren Absenzen, wiederkehrende Probleme in bestimmten Organisationseinheiten, auffällige Rückkehrverläufe oder ungewöhnlich hoher Führungs- und HR-Aufwand.

Die Informationen für GL und VR unterscheiden sich nach deren jeweiligem Verantwortungsbereich. Fehlt diese Differenzierung, droht entweder eine operative Übersteuerung durch den Verwaltungsrat oder eine unzureichende Aufsicht über die Systemebene.

Steuerung bedeutet für den VR hier sicherzustellen, dass relevante Entwicklungen rechtzeitig, adressatengerecht und in geeigneter Verdichtung sichtbar werden.

4.3 Wann erreicht ein Thema die Governance-Ebene?

Abweichend von der Grundregel, dass sich der VR nicht mit Einzelfällen befasst, können bestimmte Einzelfall-Konstellationen dennoch seine übergeordnete Beurteilung erfordern. Dies kann beispielsweise dann eintreten, wenn ein Einzelfall auf strukturelle Probleme hinweist, er erhebliche Auswirkungen für die Organisation hat, darin wiederkehrende Muster sichtbar werden, wenn oberste Führungspersonen selbst betroffen sind oder Zweifel daran bestehen, ob die vorgesehenen Verfahren und Zuständigkeiten funktionieren.

Entscheidend ist somit nicht allein die Schwere eines Einzelfalls, sondern dessen Bedeutung für Führung, Organisation und Governance.

Steuerung meint damit, Informations- und Eskalationskriterien so festzulegen, dass weder operative Einzelfälle unnötig nach oben gezogen noch relevante Governancefragen unten gehalten werden.

4.4 Wissen wir, ob unsere Strukturen funktionieren?

Reglemente, Prozesse und Zuständigkeiten belegen noch keine Wirksamkeit. Der Verwaltungsrat sollte deshalb nicht nur fragen, ob Vorkehrungen vorhanden sind, sondern auch, ob sie sich im betrieblichen Alltag bewähren. Hinweise können sich aus qualitativen und quantitativen Entwicklungen ergeben: aus Mustern, die sich nicht beseitigen lassen, aus Eskalationen, Art der Absenzen, Rückfällen nach Wiedereingliederungen, Führungs- und HR-Aufwand oder der Nutzung bestehender Verfahren.

Es geht nicht darum, jede Kennzahl auf VR-Ebene zu verfolgen. Entscheidend ist, ob genügend Informationen vorhanden sind, um beurteilen zu können, ob die geschaffenen Strukturen ihre Funktion erfüllen.

Steuerung bedeutet für den VR hier, Wirkung und Angemessenheit der organisatorischen Vorkehrungen periodisch zu überprüfen.

5 Von der Gesundheitskennzahl zur Steuerungsfrage

Wie viele Mitarbeitende psychisch belastet sind oder aus psychischen Gründen fehlen, kann für eine Organisation eine relevante Kennzahl sein. Damit zeigt sich der sichtbare Anteil. Um vorausschauend handeln zu können, stellt sich den Leitungs- und Aufsichtsorganen eine vorgelagerte Frage:

Wie gut ist unsere Organisation darin, betriebliche Belastungssituationen zu erkennen, einzuordnen und angemessen zu bearbeiten, bevor daraus Eskalation, längere Arbeitsunfähigkeit oder andere Folgewirkungen entstehen?

Psychische Belastungen werden nicht deshalb zur Unternehmens- oder Organisationsfrage, weil Arbeitgeber für die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden insgesamt verantwortlich wären. Sie werden dort zur Führungs- und Governancefrage, wo betriebliche Einflussfaktoren, Zuständigkeiten, Entscheidungen und deren Wirkung gestaltbar sind.

Und genau dort beginnt Steuerung.