

Betriebliche Soziale Arbeit

Beitrag zur Früherkennung, Prävention und
Bewältigung belastender Situationen am
Arbeitsplatz

Autorinnen: Melanie Rogenmoser
Anke Schmid

Vertiefungsrichtung: Soziale Arbeit

Studienjahrgang: 2026

E-Mail: melanie.rogenmoser@stud.hslu.ch
anke.schmid@stud.hslu.ch

Datum: 9. August 2026

Diese Arbeit wurde am 9. August 2026 an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit eingereicht. Für die inhaltliche Richtigkeit und Vollständigkeit wird durch die Hochschule Luzern keine Haftung übernommen.

Studierende räumen der Hochschule Luzern Verwendungs- und Verwertungsrechte an ihren im Rahmen des Studiums verfassten Arbeiten ein. Das Verwendungs- und Verwertungsrecht der Studierenden an ihren Arbeiten bleibt gewahrt (Art. 34 der Studienordnung).

Studentische Arbeiten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit werden unter einer Creative Commons Lizenz im Repositorium veröffentlicht und sind frei zugänglich.

Originaldokument gespeichert auf LARA – Lucerne Open Access Repository and Archive
der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern



Urheberrechtlicher Hinweis:

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz (CC BY-NC-ND 3.0 CH) Lizenzvertrag lizenziert.

Um die Lizenz anzuschauen, gehen Sie bitte zu <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch>

Sie dürfen:



Teilen — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten.

Zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.



Nicht kommerziell — Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.



Keine Bearbeitungen — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt aufbauen dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.

Keine weiteren Einschränkungen — Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Eine ausführliche Fassung des Lizenzvertrags befindet sich unter

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/legalcode.de>

Vorwort der Studiengangleitung Bachelor

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor-Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von mehreren Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme und Entwicklungspotenziale als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Denken und Handeln in Sozialer Arbeit ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es liegt daher nahe, dass die Diplomand_innen ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Fachleute der Sozialen Arbeit mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachkreisen aufgenommen werden.

Luzern, im August 2026

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit
Studiengangleitung Bachelor Soziale Arbeit

Betriebliche Soziale Arbeit – Beitrag zur Früherkennung, Prävention und Bewältigung
belastender Situationen am Arbeitsplatz

Die Bachelorarbeit untersucht, wie die Betriebliche Soziale Arbeit (BSA) dazu beitragen kann, belastende Situationen am Arbeitsplatz frühzeitig zu erkennen, zu reduzieren und deren Bewältigung zu unterstützen. Im Zentrum stehen Risiko- und Schutzfaktoren, die Rolle von Führung, Human Resources (HR) und Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) sowie betriebliche Rahmenbedingungen für wirksame Unterstützung. Grundlage bilden theoretische Ansätze zu psychischer Gesundheit, Stress, Resilienz, Prävention und psychologischer Sicherheit. Empirisch wurden acht leitfadengestützte Interviews sowie eine schriftliche Befragung mit Expert*innen aus unterschiedlichen Organisationen und Funktionsbereichen durchgeführt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass Belastungen aus dem Zusammenspiel persönlicher, sozialer und organisationaler Faktoren entstehen. Führungspersonen übernehmen eine zentrale Rolle bei Früherkennung und Weitervermittlung, benötigen dafür jedoch klare Zuständigkeiten und fachliche Unterstützung.

Die BSA kann durch vertrauliche Beratung, Ressourcenaktivierung, Triage und Vermittlung beitragen. Entscheidend sind niederschwellige Zugänge, psychologische Sicherheit, ausreichende Ressourcen sowie verbindliche Schnittstellen zwischen BSA, BGM, HR und Führung. Daraus werden Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis abgeleitet. Die Ergebnisse bilden fachliche Einschätzungen ab und sind nicht statistisch repräsentativ.

Verfasserinnen: Melanie Rogenmoser und Anke Schmid

DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Personen bedanken, die uns während der Entstehung dieser Bachelorarbeit begleitet und unterstützt haben.

Ein besonderer Dank gilt den neun Expert*innen, welche sich Zeit für die Interviews genommen und ihre Erfahrungen, Einschätzungen und fachlichen Perspektiven offen mit uns geteilt haben. Ihre Beiträge bildeten eine wesentliche Grundlage für die vorliegende Arbeit und ermöglichten uns einen vielfältigen Einblick in den betrieblichen Umgang mit belastenden Situationen.

Herzlich bedanken möchten wir uns bei Dr. Christina Meyer für die fachliche Begleitung unserer Bachelorarbeit, ihre hilfreichen Rückmeldungen und die Unterstützung während des gesamten Arbeitsprozesses.

Ein weiterer besonderer Dank gilt Alexia Photiou, die unsere Arbeit sorgfältig gegengelesen und uns mit ihren Rückmeldungen bei der sprachlichen und formalen Überarbeitung unterstützt hat.

Nicht zuletzt möchten wir auch unsere gemeinsame Zusammenarbeit würdigen. Die Entstehung dieser Bachelorarbeit war mit vielen Gesprächen, Entscheidungen und Überarbeitungen verbunden. Unsere Zusammenarbeit war dabei geprägt von Verlässlichkeit, gegenseitiger Unterstützung und einem gemeinsamen Anspruch an die Qualität der Arbeit. Dass wir uns fachlich gut ergänzten, offen austauschten und auch in intensiven Phasen gemeinsam den Überblick behielten, war für den Abschluss dieser Arbeit besonders wertvoll.

Wir blicken deshalb mit Freude und Stolz auf den gemeinsamen Weg und das entstandene Ergebnis zurück.

INHALTSVERZEICHNIS

Abstract	I
Danksagung	II
Abkürzungsverzeichnis	VII
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	2
1.2 Fragestellung und Zielsetzung	3
1.3 Relevanz für die Soziale Arbeit	5
1.4 Aufbau der Bachelorarbeit	6
2. Gesellschaftlicher und Betrieblicher Kontext.....	7
2.1 Historische Entwicklung der Betrieblichen Sozialen Arbeit in der Schweiz	7
2.2 Psychische Gesundheit als gesellschaftliche Herausforderung	9
2.3 Aktuelle Zahlen und Entwicklungen in der Schweiz.....	10
2.4 Belastungen in der Arbeitswelt.....	13
2.5 Bedeutung betrieblicher Prävention und bestehender Ansätze	14
3. Theoretische Grundlagen.....	16
3.1 Gesundheit, Psychische Gesundheit und Belastungen	16
3.1.1 Begriffsverständnis und Abgrenzung.....	16
3.1.2 Psychische Gesundheit im Arbeitskontext.....	17
3.2 Stress- und Bewältigung	17
3.2.1 Stress als Bewertungsprozess	18
3.2.2 Coping	18
3.3 Ressourcenorientierte Gesundheitsmodelle	18
3.3.1 Salutogenese	19
3.3.2 Resilienz.....	19
3.3.3 Risiko- und Schutzfaktoren	20
3.4 Systemische und bio-psycho-soziale perspektiven	20
3.5 Prävention und Gesundheitsförderung	21
3.5.1 Begriffsverständnis und Abgrenzung.....	21
3.5.2 Formen der Prävention.....	21
3.5.3 Verhaltens- und Verhältnisprävention.....	22
3.6 Psychologische Sicherheit als organisationaler Schutzfaktor	22

4. Organisationsformen und Verankerung	23
4.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	23
4.2 Betriebliche Sozialarbeit	24
4.3 Case Management	28
4.4 Human Resources	29
5. Methodik der empirischen Untersuchung.....	30
5.1 Forschungsdesign und methodologischer Zugang.....	30
5.2 Erhebungsmethode: Leitfadengestützte Interviews	30
5.3 Auswahl der Interviewpersonen und Sampling	31
5.4 Konstruktion des Interviewleitfadens	33
5.5 Durchführung der Interviews	34
5.6 Aufzeichnung und Transkription	35
5.7 Forschungsethik, Datenschutz und Anonymisierung	35
5.8 Reflexivität der Forschenden.....	36
5.9 Auswertungsmethode	37
5.10 Gütekriterien und Qualitätssicherung.....	39
6. Auswertung und Interpretation der Forschungsergebnisse	42
6.1 Darstellungen zentraler Interview- und Befragungsergebnisse	42
6.2 Darstellung der Expert*innen-Interviews	42
6.3 Datenauswertung und Darstellung der Ergebnisse	43
6.4 Darstellung der ausgewählten Haupt- und Subkategorien.....	44
6.5 Rolle der Führungsperson	45
6.5.1 Psychologische Sicherheit.....	47
6.6 Belastungsthemen der Mitarbeitenden	49
6.6.1 Belastungen der Mitarbeitenden	51
6.7 Veränderung in den letzten Jahren.....	54
6.7.1 Organisationskultur, Herausforderungen und Entwicklung.....	56
6.8 Rollen und Schnittstellen von HR, BGM und BSA	59
6.8.1 Prävention und Gesundheitsförderung.....	63
6.8.2 Datenschutz, Vertraulichkeit und Grenzen	66
6.8.3 Case Management, Triage und Weitervermittlung	67
6.9 Zugänge zu Unterstützung und Meldewege	70
6.9.1 Früherkennung und Warnsignale	73

6.9.2 Vermittlung und Übersetzungsfunktion	75
6.10 Zukunftsperspektive und Verbesserungsbedarf	77
6.10.1 Ressourcen.....	80
7. Diskussion	86
7.1 Einordnung der Belastungs- und Schutzfaktoren	86
7.2 Führung und psychologische Sicherheit.....	87
7.3 Beitrag und Grenzen der Betrieblichen Sozialen Arbeit	88
7.4 Rollen und Schnittstellen von BSA, BGM, HR und Führung.....	89
7.5 Methodische Reflexion	90
7.6 Schlussfolgerung.....	91
8. Handlungsempfehlungen für Praxis und Fachentwicklung.....	93
8.1 Ziel und Einordnung der Handlungsempfehlungen	93
8.2 Früherkennung belastender Situationen systematisch stärken	93
8.3 Niederschwellige Zugänge zu Unterstützung schaffen	94
8.4 BSA-Strukturen bedarfsgerecht ausgestalten	94
8.5 Führungspersonen sensibilisieren und entlasten.....	94
8.6 BSA in BGM- und HR-Prozesse integrieren	95
8.7 Datenschutz, Vertraulichkeit und professionelle Grenzen	95
8.8 Fachliche und gesellschaftliche Weiterentwicklung der BSA	96
9. Fazit.....	97
9.1 Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse	97
9.2 Beantwortung der Haupt- und Unterfragen.....	97
9.2.1 Hauptfrage	98
9.2.2 Unterfrage 1	99
9.2.3 Unterfrage 2	100
9.2.4 Unterfrage 3	101
9.2.5 Unterfrage 4	102
9.3 Bedeutung der Ergebnisse für die Soziale Arbeit	103
9.4 Grenzen der Untersuchung und Ausblick	104
10. Literaturverzeichnis	105
11. Anhang	110
A Erhebungsunterlagen	111
A1 Leitfaden für die Expert*innen-Interviews.....	111

A2 Anschreiben Exemplarisches Beispiel	112
A3 Einwilligungserklärung	113
B Auswertungsunterlagen	114
B1 Kategoriensystem Auszug	114
B2 Interviewausschnitt, Codiert	115
B3 Dokumenten Porträt MAXQDA Beispiel 1	116
B4 Dokumenten Porträt MAXQDA Beispiel 2	117
C Deklaration der Verwendung KI-gestützter Tools.....	118

Hinweis zur Verfasserschaft:

Die vorliegende Bachelorarbeit wurde von beiden Autorinnen gemeinsam verfasst.
Sämtliche Kapitel und Inhalte entstanden in gemeinsamer Verantwortung.

Abkürzungsverzeichnis

BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BSA	Betriebliche Soziale Arbeit
CM	Case Management
HR	Human Resources
IV	Invalidenversicherung
KI	künstliche Intelligenz
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
MA	Mitarbeitende
MAXQDA	Software zur qualitativen Datenanalyse
OR	Obligationenrecht
WHO	World Health Organization

1. EINLEITUNG

Belastende Situationen am Arbeitsplatz können unterschiedliche Ursachen haben. Persönliche Lebenslagen, betriebliche Anforderungen, Führungsverhalten und vorhandene Unterstützungsangebote beeinflussen, wie Belastungen entstehen, wahrgenommen und bewältigt werden. Für Organisationen stellt sich deshalb die Frage, wie solche Situationen frühzeitig erkannt und betroffene Mitarbeitende angemessen unterstützt werden können.

Die vorliegende Bachelorarbeit untersucht, welchen Beitrag die Betriebliche Soziale Arbeit (BSA) zur Früherkennung, Prävention und Bewältigung belastender Situationen am Arbeitsplatz leisten kann. Dabei werden auch die Rollen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM), der Human Resources (HR), der Führungspersonen sowie die betrieblichen Rahmenbedingungen berücksichtigt.

Zur Beantwortung der Fragestellung wurden acht leitfadengestützte Interviews sowie eine schriftliche Befragung mit Fachpersonen aus BSA, BGM und betrieblichen Schnittstellenfunktionen durchgeführt. Die Auswertung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring.

Die Arbeit verbindet theoretische Grundlagen mit Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis und leitet daraus Handlungsempfehlungen ab.

1.1 AUSGANGSLAGE UND PROBLEMSTELLUNG

Die Arbeitswelt befindet sich in einem stetigen Wandel. Damit verändern sich auch die Anforderungen und gesundheitlichen Risiken am Arbeitsplatz (Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO], 2015, S. 4–5). Steigende Anforderungen, zunehmende Arbeitsverdichtung, komplexe Organisationsstrukturen und psychosoziale Belastungen stellen sowohl Mitarbeitende als auch Arbeitgebende vor vielfältige Herausforderungen. Gesundheit am Arbeitsplatz gewinnt dadurch an Bedeutung, nicht nur aus individueller Perspektive, sondern auch im Hinblick auf die Handlungsfähigkeit und Stabilität von Organisationen (Ulshöfer & Jensen, 2022, S. 2).

Belastende Situationen entstehen häufig im Zusammenspiel persönlicher Lebenslagen, betrieblicher Anforderungen, Führungsverhalten, Teamdynamiken und vorhandener Unterstützungsstrukturen. Psychosoziale Gefährdungen können daher nicht ausschliesslich als individuelles Problem verstanden werden, sondern müssen im Zusammenhang mit betrieblichen und gesellschaftlichen Entwicklungen betrachtet werden (Paulus, 2022, S. 77–83).

Wie belastend eine Situation erlebt wird, hängt nicht allein von den objektiven Arbeitsbedingungen ab. Mitarbeitende nehmen Anforderungen unterschiedlich wahr und verarbeiten sie abhängig von ihrer persönlichen Situation sowie ihrem sozialen und strukturellen Umfeld. Aus systemischer Perspektive entsteht die Bedeutung einer Situation somit im Zusammenspiel zwischen Person und Umwelt (von Schlippe & Schweitzer, 2016, S. 146–148). Ob Anforderungen als bewältigbar oder überfordernd erlebt werden, wird wesentlich durch die verfügbaren persönlichen, sozialen und betrieblichen Ressourcen beeinflusst (Haas & Reblin, 2021, S. 14–33). Hohe Arbeitsdichte, unklare Zuständigkeiten und geringe Handlungsspielräume können Belastungen verstärken (Haas & Reblin, 2021, S. 20–33). Auch belastende Führungs- und Teamdynamiken stellen psychosoziale Gefährdungen dar (Paulus, 2022, S. 77–83). Soziale Unterstützung und vorhandene Handlungsmöglichkeiten können hingegen dazu beitragen, belastende Situationen besser zu bewältigen (von Schlippe & Schweitzer, 2016, S. 209–210).

Vor diesem Hintergrund gewinnen betriebliche Unterstützungsangebote wie das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) und die BSA an Bedeutung. Das BGM zielt darauf ab, gesundheitsfördernde und -erhaltende Arbeitsbedingungen zu schaffen. In grösseren Schweizer Unternehmen ist es häufig bereits verankert und umfasst unter anderem Absenz- und Case Management, Gesundheitsförderung, Mitarbeitendenbefragungen sowie Massnahmen zur Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung (Stäuble & Kern, 2022, S. 109–111).

Gleichzeitig zeigt sich, dass psychische Belastungen nicht allein durch allgemeine Gesundheitsangebote aufgefangen werden können. Gerade dort, wo persönliche Krisen, Konflikte am Arbeitsplatz, Überforderung, Krankheit sowie Reintegration und finanzielle Belastungen eine Rolle spielen, braucht es niederschwellige, vertrauliche und fachlich fundierte Beratungsangebote. Diese Themen gehören zu den zentralen Arbeitsfeldern der BSA (Mügglar, 2022, S. 49–54).

1.2 FRAGESTELLUNG UND ZIELSETZUNG

Die vorliegende Bachelorarbeit untersucht die Rolle der Betrieblichen Sozialen Arbeit im Umgang mit Belastungen am Arbeitsplatz. Im Zentrum steht die Früherkennung belastender Situationen, geeignete Unterstützungsangebote sowie betriebliche Rahmenbedingungen, die eine professionelle Begleitung ermöglichen. Dabei wird insbesondere betrachtet, welchen Beitrag die BSA an der Schnittstelle zwischen Mitarbeitenden, Führung, HR und weiteren betrieblichen Unterstützungsstrukturen leisten kann.

Die übergeordnete Fragestellung lautet:

Inwiefern kann die BSA dazu beitragen, psychische Belastungen am Arbeitsplatz frühzeitig zu erkennen, zu reduzieren oder deren Bewältigung zu unterstützen?

Zur Eingrenzung werden folgende Unterfragen bearbeitet:

1. Welche Konzepte, Aufgaben und Modelle der Betrieblichen Sozialen Arbeit bestehen in Theorie und Praxis?
2. Welche Risiko- und Schutzfaktoren beeinflussen psychische Belastungen am Arbeitsplatz?
3. Welche Rolle übernehmen Führungspersonen, HR und betriebliche Unterstützungsstrukturen im Umgang mit belasteten Mitarbeitenden?
4. Welche Rahmenbedingungen begünstigen eine wirksame Prävention und Begleitung psychischer Belastungen im betrieblichen Kontext?

Ziel der Arbeit ist es, ein differenziertes Verständnis dafür zu entwickeln, wie Belastungen im betrieblichen Kontext entstehen, wahrgenommen und bearbeitet werden. Zudem wird untersucht, welchen Beitrag BSA und BGM zur Prävention, Früherkennung und Begleitung belasteter Mitarbeitender leisten können. Dazu werden theoretische Grundlagen mit den Ergebnissen aus leitfadengestützten Expert*innen-Interviews verknüpft und praxisbezogene Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Interne und externe Unterstützungsangebote werden einbezogen, jedoch nicht systematisch miteinander verglichen. Im Zentrum stehen ihre Aufgaben, Funktionen und Rahmenbedingungen.

Die Arbeit richtet sich insbesondere an Fachpersonen der Sozialen Arbeit und BSA, Verantwortliche aus BGM und HR, Führungspersonen sowie Organisationen, die ihre Unterstützungsstrukturen weiterentwickeln möchten.

1.3 RELEVANZ FÜR DIE SOZIALE ARBEIT

Die Soziale Arbeit setzt dort an, wo Menschen Unterstützung benötigen, um ihren Alltag zu bewältigen und ihre Handlungsfähigkeit zu erhalten oder wiederzuerlangen. Lebenslagen entstehen dabei innerhalb konkreter sozialer, materieller und institutioneller Bedingungen.

«Alltag ist die Welt, in der wir uns vorfinden, die Welt der für uns nützlichen oder unnützen Gegenstände und der guten oder belasteten Beziehungen, die Welt, die wir erleben, zu der wir gehören, in der wir uns im Vertrauen darauf bewegen, dass wir sie kennen und verstehen, die Welt, in der wir uns im Druck der Aufgaben, wie sie anfallen, zu behaupten suchen. Dieser Alltag bestimmt unser Leben» (Thiersch, 2020, S. 34).

Auch die Arbeitswelt gehört zu den Alltagswelten, in denen Menschen Beziehungen gestalten und Anforderungen bewältigen (Thiersch, 2020, S. 47). Erwerbsarbeit kann Tagesstruktur, soziale Zugehörigkeit, Anerkennung, finanzielle Sicherheit und Sinn vermitteln, zugleich aber belastend wirken, wenn Anforderungen dauerhaft als überfordernd erlebt werden (Kuhn et al., 2025, S. 289–292). Für die Soziale Arbeit ist der Arbeitskontext deshalb bedeutsam, weil Belastungen die Gesundheit, soziale Beziehungen, Teilhabe und berufliche Integration beeinflussen können. Gerade in sozialen und gesundheitlichen Berufen können emotionale, soziale und organisationale Anforderungen zusammentreffen (Haas & Reblin, 2021, S. 62–71). Wie solche Situationen bewältigt werden, hängt wesentlich von den verfügbaren persönlichen, sozialen und betrieblichen Ressourcen ab. Unterstützende Führung, klare Aufgaben, Wertschätzung und ein vertrauensvolles Organisationsklima können dazu beitragen, Belastungen besser zu bewältigen und frühzeitig anzusprechen (Kuhn et al., 2025, S. 295–298). Die BSA ist für die Profession besonders relevant, da sie an der Schnittstelle zwischen individuellen Anliegen, betrieblichen Strukturen und beruflicher Integration tätig ist. Sie bearbeitet persönliche, gesundheitliche und arbeitsbezogene Schwierigkeiten und übernimmt dabei Beratungs-, Triage- und Vermittlungsaufgaben (Mügglar, 2022, S. 50–56). Zugleich nimmt sie psychosoziale Gefährdungen und betriebliche Bedingungen in den Blick, die Belastungen verstärken oder Ressourcen fördern können. Dadurch trägt sie auch zur organisationsbezogenen Sensibilisierung für belastende Arbeitsbedingungen und notwendige Veränderungen bei (Paulus, 2022, S. 79–81).

Diese Verbindung ist ebenfalls aus berufsethischer Sicht bedeutsam. Der Berufskodex der Sozialen Arbeit orientiert professionelles Handeln an Menschenwürde, Selbstbestimmung, Teilhabe und sozialer Gerechtigkeit. Für die BSA ergibt sich daraus der Auftrag, Mitarbeitende in belastenden Situationen zu unterstützen und zugleich betriebliche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, die ihre Gesundheit und Handlungsfähigkeit fördern oder einschränken können (AvenirSocial, 2026).

Stäuble und Kern (2022) beschreiben die BSA insbesondere in Reintegrationsprozessen als Fachstelle mit Schlüsselfunktion: Sie kennt die Strukturen, Kultur und Strategie des Unternehmens, steht jedoch ausserhalb der Linie und verfügt über keine Weisungsbefugnis. Gerade diese Position, häufig als Stabstelle im Organigramm ersichtlich, ermöglicht eine allparteiliche Rolle zwischen Mitarbeitenden, Führung, HR, Versicherungen und involvierten Fachstellen (S. 112–115).

Damit leistet die BSA einen Beitrag zur Gesundheit und Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden, aber auch zur Qualität und Stabilität von Organisationen.

1.4 AUFBAU DER BACHELORARBEIT

Die Bachelorarbeit ist in neun Kapitel gegliedert.

Nach der Einleitung ordnet Kapitel 2 das Thema gesellschaftlich und betrieblich ein. Kapitel 3 erläutert die theoretischen Grundlagen, während Kapitel 4 die BSA und ihre Schnittstellen zu BGM, HR und Case Management behandelt. Kapitel 5 beschreibt das methodische Vorgehen.

Die Ergebnisse werden in Kapitel 6 dargestellt und in Kapitel 7 diskutiert. Kapitel 8 enthält die Handlungsempfehlungen und das Kapitel 9 das Fazit sowie die Beantwortung der Forschungsfragen.

Das Literaturverzeichnis und der Anhang bilden den Abschluss der Arbeit.

2. GESELLSCHAFTLICHER UND BETRIEBLICHER KONTEXT

Dieses Kapitel ordnet die BSA und den Umgang mit Belastungen in den gesellschaftlichen und betrieblichen Kontext ein. Zunächst folgt ein kurzer Einblick in die historische Entwicklung der BSA in der Schweiz. Anschliessend wird aufgezeigt, weshalb psychische Gesundheit eine gesellschaftliche und betriebliche Herausforderung darstellt und welche aktuellen Entwicklungen erkennbar sind. Darauf aufbauend werden zentrale Belastungen der heutigen Arbeitswelt sowie die Bedeutung betrieblicher Prävention und bestehender Unterstützungsangebote erläutert. Damit schafft das Kapitel die Grundlage für die anschliessende theoretische sowie fachliche Einordnung.

2.1 HISTORISCHE ENTWICKLUNG DER BETRIEBLICHEN SOZIALEN ARBEIT IN DER SCHWEIZ

Die Betriebliche Soziale Arbeit blickt in der Schweiz auf eine über hundertjährige Geschichte zurück. Ihre Ursprünge sind eng mit Else Züblin-Spiller und dem Schweizer Verband Volksdienst verbunden. 1922 entstand bei der Maschinenfabrik Gebrüder Bühler in Uzwil die erste Fabrikfürsorgestelle der Schweiz. Im Zentrum standen damals materielle Notlagen und die Unterstützung von Arbeiterfamilien bei finanziellen, gesundheitlichen, familiären und erzieherischen Fragen. Bereits zu dieser Zeit galt der Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe (Canonica, 2022, S. 16–18).

Die Fabrikfürsorge verstand sich zugleich als neutrale Vermittlerin zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden. Sie sollte soziale Spannungen auffangen, musste dabei jedoch das Vertrauen der Mitarbeitenden gewinnen und durfte nicht als Kontrollstelle des Unternehmens wahrgenommen werden (Canonica, 2022, S. 18).

Während des Zweiten Weltkriegs wurde das Angebot deutlich ausgebaut. 1942 entstand in Uster erstmals eine gemeinsame Beratungsstelle für mehrere Unternehmen. Mit der Gründung der Schweizerischen Vereinigung der Fabrikfürsorgerinnen im Jahr 1944 wurden zudem der fachliche Austausch und die Professionalisierung gestärkt (Canonica, 2022, S. 19–23).

In der Nachkriegszeit verlagerte sich der Schwerpunkt zunehmend von der familienbezogenen Fürsorge zur Beratung von Mitarbeitenden bei persönlichen und arbeitsbezogenen Schwierigkeiten. Gleichzeitig gewannen Fragen der Zusammenarbeit, der Arbeitssituation und der Beratung von Führungspersonen an Bedeutung. Neue Methoden sowie höhere Anforderungen an Ausbildung, Vertraulichkeit und Rollenklarheit prägten die weitere Professionalisierung (Canonica, 2022, S. 24–30).

Im weiteren Verlauf entwickelte sich die BSA zu einem professionellen Beratungs- und Unterstützungsangebot für Mitarbeitende, Führungspersonen und Organisationen. Der Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe blieb bestehen, während sich das Aufgabenfeld auf persönliche und finanzielle Schwierigkeiten, psychische Belastungen, Stress, Konflikte, Sucht, Krisen und Reintegration erweiterte. Auch die Beratung von Führungspersonen und HR gewann an Bedeutung (Müggler, 2022, S. 49–54).

Empirische Daten aus der Deutschschweiz zeigen, dass neben der Einzelberatung auch die Fachberatung von Führungspersonen, Konfliktmanagement, Krisenintervention sowie Information und Schulung zu Präventionsthemen zu den zentralen Aufgaben gehören (Baumgartner, 2022, S. 63–67).

Die Covid-19-Pandemie verstärkte bestehende Belastungen und führte zu neuen Beratungsanliegen. Da Kontaktbeschränkungen und Homeoffice persönliche Gespräche erschwerten, wurden vermehrt telefonische und digitale Beratungsformen eingesetzt. Dadurch gewann die Entwicklung hybrider Angebote an Bedeutung (Imoberdorf, 2022, S. 91–97).

Insgesamt zeigt sich eine Entwicklung von der materiell und familienbezogen ausgerichteten Fabrikfürsorge hin zu einem vielseitigen und professionellen Handlungsfeld der Sozialen Arbeit. Die BSA verbindet heute individuelle Beratung mit Prävention, Vermittlung und organisationsbezogener Unterstützung und nimmt damit eine wichtige Schnittstellenfunktion im Betrieb ein.

2.2 PSYCHISCHE GESUNDHEIT ALS GESELLSCHAFTLICHE HERAUSFORDERUNG

Psychische Gesundheit ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Menschen alltägliche Anforderungen bewältigen und am sozialen sowie beruflichen Leben teilhaben können. Sie umfasst nicht nur die Abwesenheit einer psychischen Erkrankung, sondern auch das psychische Wohlbefinden und die Fähigkeit, mit Belastungen umzugehen (World Health Organization [WHO], 2004, S. 12).

Psychische Belastungen entstehen im Zusammenspiel persönlicher, sozialer und gesellschaftlicher Bedingungen. Auch Veränderungen der Arbeitswelt wie Beschleunigung, Digitalisierung und zunehmende Arbeitsdichte können psychosoziale Belastungen verstärken (Paulus, 2022, S. 77–83).

Scham, der Wunsch, andere nicht mit den eigenen Problemen zu belasten, sowie die Kosten professioneller Unterstützung können deren Inanspruchnahme erschweren (Ulshöfer et al., 2023, S. 8). Auf betrieblicher Ebene können hohe Arbeitsdichte, unklare Zuständigkeiten, geringe Handlungsspielräume sowie belastende Führungs- und Teamdynamiken das Belastungserleben erhöhen (Haas & Reblin, 2021, S. 20–33). Unterstützendes Führungsverhalten, klare Aufgaben, Wertschätzung und ein vertrauensvolles Organisationsklima können hingegen als betriebliche Ressourcen wirken und die Bewältigung belastender Situationen unterstützen (Kuhn et al., 2025, S. 295–298).

Die begriffliche Abgrenzung von belastenden Situationen, psychischen Belastungen und psychischen Erkrankungen sowie die dazugehörigen theoretischen Modelle werden in Kapitel 3 vertieft.

2.3 AKTUELLE ZAHLEN UND ENTWICKLUNGEN IN DER SCHWEIZ

Aktuelle Erhebungen zeigen, dass psychische Gesundheit in der Schweiz sowohl gesellschaftlich als auch im Arbeitskontext ein zentrales Thema darstellt. Besonders das *Monitoring Ressourcen Psychische Gesundheit 2023* von Gesundheitsförderung Schweiz sowie die *schweizerische Gesundheitsbefragung (SGB)* verdeutlichen die Bedeutung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen und einer unterstützenden Führungskultur.

Das Monitoring Ressourcen Psychische Gesundheit 2025, die Schweizerische Gesundheitsbefragung sowie der Job-Stress-Index verdeutlichen, dass viele Menschen psychischer Gesundheit eine hohe Bedeutung beimessen, zugleich aber weiterhin Lücken bei der konkreten Gesundheitsförderung und der Inanspruchnahme von Unterstützung bestehen. Im Arbeitskontext zeigt sich zudem, wie eng psychische Belastungen mit den vorhandenen betrieblichen und persönlichen Ressourcen verbunden sind.

Das Monitoring Ressourcen Psychische Gesundheit 2025 basiert auf einer repräsentativen Onlinebefragung von 3300 Personen im Alter von 15 bis 99 Jahren aus der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz. Ziel des Monitorings war es, zu erfassen, wie gut die Bevölkerung über Möglichkeiten zur Stärkung der psychischen Gesundheit informiert ist und auf welche persönlichen und externen Ressourcen Menschen in belastenden Situationen zurückgreifen (Gianola, 2025, S. 1–2).¹

Die Ergebnisse zeigen, dass psychische Gesundheit für einen grossen Teil der Bevölkerung weiterhin einen hohen Stellenwert besitzt. 60 % der Befragten geben an, dass ihnen die Pflege ihrer psychischen Gesundheit sehr wichtig ist. Gleichzeitig wissen nur 49 % konkret, was sie zur Stärkung ihrer psychischen Gesundheit tun können und 46 % setzen entsprechende Massnahmen bewusst um. Damit besteht weiterhin eine Lücke zwischen der wahrgenommenen Bedeutung psychischer Gesundheit und der konkreten Umsetzung im Alltag.

¹ Für die Zusammenfassung und sprachliche Ausarbeitung der Ergebnisse des «Monitorings Ressourcen Psychische Gesundheit 2025» wurde OpenAI, ChatGPT (GPT-5.6 Thinking) verwendet. Die Angaben wurden von den Autorinnen anhand der Originalquelle überprüft.

Gegenüber der Erhebung von 2023 sind die Ergebnisse weitgehend stabil geblieben. Der Rückgang von 63 % auf 60 % bei der wahrgenommenen Wichtigkeit ist statistisch nicht signifikant (Gianola, 2025, S. 2–3).

Trotz der Bekanntheit verschiedener Unterstützungsangebote bestehen weiterhin Barrieren bei deren Inanspruchnahme. Besonders häufig wird das Gefühl genannt, andere nicht mit den eigenen Problemen belasten zu wollen. Auch fehlende Bereitschaft, über persönliche Schwierigkeiten zu sprechen, Scham, Peinlichkeit und finanzielle Hürden können dazu führen, dass Unterstützung nicht oder erst spät gesucht wird. Das Monitoring unterstreicht deshalb die Bedeutung einer enttabuisierenden Kommunikation und einer besseren Sichtbarkeit bestehender Angebote (Gianola, 2025, S. 6, 10).

Auch die Schweizerische Gesundheitsbefragung zeigt, dass Arbeitsbedingungen einen wesentlichen Einfluss auf das gesundheitliche Wohlbefinden haben. Gemäss der Auswertung Arbeit und Gesundheit 2012–2022 stieg der Anteil der Erwerbstätigen, die sich bei der Arbeit meistens oder immer gestresst fühlen, innerhalb von zehn Jahren von 18 % auf 23 %. Mehr als die Hälfte der gestressten Erwerbstätigen fühlt sich zudem emotional erschöpft und weist damit ein erhöhtes Burnout-Risiko auf (Bundesamt für Statistik, 2024, S. 1).²

Die Bedeutung des Verhältnisses zwischen Belastungen und Ressourcen zeigt sich auch im Job-Stress-Index 2022. Der durchschnittliche Wert von 50,66 % weist für die Schweizer Erwerbstätigen insgesamt auf ein annähernd ausgeglichenes Verhältnis hin. Gleichzeitig befanden sich 28,2 % im kritischen Bereich und verfügten damit über deutlich weniger Ressourcen, als sie zur Bewältigung ihrer Belastungen benötigten. Weitere 45,4 % befanden sich im sensiblen Bereich, während lediglich 26,4 % über mehr Ressourcen als Belastungen verfügten (Ulshöfer & Jensen, 2022, S. 5).

² Für die Zusammenfassung und sprachliche Ausarbeitung der Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung «Arbeit und Gesundheit 2012-2022» wurde OpenAI, ChatGPT (GPT-5.6 Thinking) verwendet. Die Angaben wurden von den Autorinnen anhand der Originalquelle überprüft.

Im Jahr 2022 berichteten zudem 30,3 % der Erwerbstätigen von emotionaler Erschöpfung. Bei Personen mit einem kritischen Job-Stress-Index war die Wahrscheinlichkeit einer emotionalen Erschöpfung besonders hoch.

Ein ungünstiges Verhältnis zwischen Belastungen und Ressourcen steht ausserdem mit geringerer Arbeitszufriedenheit, Schwierigkeiten beim Abschalten, stärkeren Kündigungsabsichten sowie Produktivitätsverlusten durch Absentismus und Präsentismus in Zusammenhang. Aus diesen Zusammenhängen lassen sich jedoch keine eindeutigen Aussagen über Ursache und Wirkung ableiten (Ulshöfer & Jensen, 2022, S. 5–7).

Das wirtschaftliche Potenzial einer Verbesserung des Belastungs-Ressourcen-Verhältnisses wurde für das Jahr 2022 auf rund 6,5 Milliarden Franken geschätzt. Dieser Betrag bezeichnet die Produktivitätsverluste, die theoretisch vermieden werden könnten, wenn alle Erwerbstätigen mindestens über ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Belastungen und Ressourcen verfügen würden. Die Zahl ist daher nicht als direkt verursachte Gesamtkosten psychischer Erkrankungen zu verstehen, sondern als berechnetes ökonomisches Verbesserungspotenzial im Zusammenhang mit arbeitsbedingtem Stress (Ulshöfer & Jensen, 2022, S. 7–9).³

Zusammenfassend zeigen die aktuellen Erhebungen, dass psychische Gesundheit in der Schweizer Bevölkerung eine hohe Bedeutung besitzt, Wissen und konkrete Umsetzung jedoch nicht immer übereinstimmen. Im Arbeitskontext haben Stress und emotionale Erschöpfung in den vergangenen Jahren zugenommen. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Bewältigung von Belastungen wesentlich davon abhängt, welche persönlichen, sozialen und betrieblichen Ressourcen zur Verfügung stehen. Für Unternehmen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, nicht nur individuelle Gesundheitskompetenzen zu fördern, sondern auch belastende Arbeitsbedingungen zu reduzieren, niederschwellige Unterstützungsangebote sichtbar zu machen und eine offene Gesprächskultur zu stärken.

³ Für die Zusammenfassung und sprachliche Ausarbeitung der Ergebnisse des «Job-Stress-Index 2022» wurde OpenAI, ChatGPT (GPT-5.6 Thinking) verwendet. Die Angaben wurden von den Autorinnen anhand der Originalquelle überprüft.

2.4 BELASTUNGEN IN DER ARBEITSWELT

Belastungen in der Arbeitswelt lassen sich nicht allein auf einzelne Arbeitsaufgaben reduzieren. Vielmehr entstehen sie im Zusammenspiel biologischer, psychischer und sozialer Faktoren. Haas und Reblin (2021) betonen in ihrem bio-psycho-sozialen Verständnis, dass Gesundheit im Arbeitskontext mehrdimensional betrachtet werden muss. Neben körperlichen Anforderungen sind insbesondere psychische Belastungen, soziale Beziehungen, organisationale Strukturen und individuelle Ressourcen zu berücksichtigen (S. 14–33, 62–71). Entscheidend ist dabei das Verhältnis zwischen Anforderungen und verfügbaren Ressourcen. Soziale Unterstützung, Handlungsspielräume, Selbstwirksamkeit, Sinnhaftigkeit und Erholungsfähigkeit können dazu beitragen, Belastungen besser zu bewältigen (Haas & Reblin, 2021, S. 20–33).

Paulus (2022) beschreibt Beschleunigung, Deregulierung, Digitalisierung und Entgrenzung als zentrale Merkmale postindustrieller Arbeitsbedingungen. Als mögliche Folge nennt er Erschöpfung und eine Zunahme psychosozialer Risiken. Arbeitsbelastungen werden insbesondere dann kritisch, wenn Beschäftigte mehr Belastungen bewältigen müssen, als ihnen Ressourcen zur Verfügung stehen. Mögliche Folgen sind Stressreaktionen, sinkende Leistungsfähigkeit und eine erhöhte Fehleranfälligkeit (S. 77–78).

Auch technologische Entwicklungen und flexible Formen der Arbeitsorganisation verändern die Anforderungen an Mitarbeitende. Die Erwartung, flexibel, mobil und leistungsfähig zu bleiben, kann einerseits mehr Freiheit ermöglichen, andererseits aber auch zu Hektik, Informationsüberflutung, Zeit- und Leistungsdruck sowie Angst vor Arbeitsplatzverlust führen (Ramljak & Rudic, 2022, S. 119–120).

Neben strukturellen Faktoren spielt auch Führung eine zentrale Rolle. Unterstützendes Führungsverhalten, klare Aufgaben, Wertschätzung und ein vertrauensvolles Organisationsklima können als betriebliche Ressourcen wirken (Kuhn et al., 2025, S. 295–298). Da Mitarbeitende Belastungen aus Scham oder aus Angst vor beruflichen Nachteilen teilweise zurückhalten, ist eine offene Gesprächskultur für die frühzeitige Wahrnehmung und Bearbeitung besonders wichtig (Kuhn et al., 2025, S. 304–305).

Für die BSA ist dieser Zusammenhang bedeutsam, da sie persönliche und arbeitsbezogene Anliegen bearbeitet und zugleich betriebliche Bedingungen berücksichtigt (Mügglar, 2022, S. 50–56).

2.5 BEDEUTUNG BETRIEBLICHER PRÄVENTION UND BESTEHENDER ANSÄTZE

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) bildet für die BSA einen wichtigen Rahmen. Es umfasst je nach Unternehmen unterschiedliche Massnahmen, etwa Gesundheitsförderung, Absenzmanagement, CM, Mitarbeitendenbefragungen sowie Massnahmen zur Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung. Stäuble und Kern (2022) verorten die BSA insbesondere dort innerhalb des BGM, wo individuelle Belastungssituationen die Zusammenarbeit, Arbeitsfähigkeit oder Reintegration erschweren (S. 109–111).

Betriebliche Prävention ist nicht nur als punktuelles Gesundheitsangebot zu verstehen, sondern als systematischer Bestandteil organisationaler Verantwortung. Haas und Reblin (2021) beschreiben BGM als Ansatz, der gesundheitsbezogene Fragen mit betrieblichen Strukturen, Präventionsprinzipien und organisationalen Entwicklungsprozessen verbindet (S. 38–54, 74–118). Prävention beginnt daher nicht erst bei Krankheit oder längeren Absenzen, sondern bereits bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Kommunikationswegen, Führung und betrieblichen Ressourcen.

Zu den Handlungsfeldern des BGM gehören Stressbewältigung und Ressourcenstärkung, die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitstätigkeiten und Arbeitsbedingungen sowie gesunde Führung (Haas & Reblin, 2021, S. 118–170).

BGM und BSA setzen dabei unterschiedliche Schwerpunkte. Während das BGM stärker auf betriebliche Strukturen und Prozesse ausgerichtet ist, setzt die BSA näher an den konkreten Lebens- und Belastungssituationen der Mitarbeitenden an. Beide Ansätze ergänzen sich, wenn individuelle Unterstützung mit der Reflexion betrieblicher Bedingungen verbunden wird (Mügglar, 2022, S. 49–54).

In der vorliegenden Arbeit wird betriebliche Prävention als Zusammenspiel von Früherkennung, Beratung, Führung, Organisationskultur und konkreter Unterstützung im Arbeitsalltag verstanden. Gerade bei psychischen Belastungen ist es wichtig, nicht erst bei längeren Absenzen oder verfestigten Konflikten zu reagieren. Belastungen sollen frühzeitig wahrgenommen, Ansprechpersonen bekannt gemacht und Strukturen geschaffen werden, in denen Schwierigkeiten offen angesprochen werden können. BGM, HR und BSA übernehmen dabei unterschiedliche, sich ergänzende Aufgaben. Entscheidend sind klare Zuständigkeiten und eine abgestimmte Zusammenarbeit, damit Mitarbeitende frühzeitig erreicht, Führungspersonen entlastet und belastende Situationen professionell begleitet werden können.

Die Aufgaben, Zuständigkeiten und Schnittstellen von BSA, BGM, HR und Case Management werden in Kapitel 4 näher erläutert.

3. THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Dieses Kapitel erläutert die zentralen Begriffe und theoretischen Ansätze, die für die Untersuchung belastender Situationen am Arbeitsplatz relevant sind. Im Mittelpunkt stehen psychische Gesundheit, Stress und Bewältigung, ressourcenorientierte Modelle, systemische Zusammenhänge sowie Prävention und psychologische Sicherheit.

3.1 GESUNDHEIT, PSYCHISCHE GESUNDHEIT UND BELASTUNGEN

Im folgenden Unterkapitel werden die zentralen Begriffe Gesundheit, psychische Gesundheit und Belastungen erläutert sowie deren Bedeutung im Arbeitskontext dargestellt.

3.1.1 BEGRIFFSVERSTÄNDNIS UND ABGRENZUNG

Gesundheit wird in der vorliegenden Arbeit nicht nur als Abwesenheit von Krankheit verstanden. Die Verfassung der Weltgesundheitsorganisation vom 22. Juli 1946, SR 0.810.1, versteht Gesundheit in ihrer Präambel als Zustand vollständigen körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens. Psychische Gesundheit umfasst entsprechend mehr als das Fehlen einer psychischen Erkrankung. Sie ermöglicht es Menschen, ihre Fähigkeiten zu nutzen, alltägliche Belastungen zu bewältigen, produktiv zu arbeiten und einen Beitrag zur Gemeinschaft zu leisten (World Health Organization [WHO], 2004, S. 12).

Psychische Gesundheit ist kein unveränderlicher Zustand. Sie bewegt sich auf einem Kontinuum und wird durch individuelle, soziale, gesellschaftliche und strukturelle Bedingungen beeinflusst (WHO, 2025). Der Nationale Gesundheitsbericht 2025 unterscheidet zwischen positiver psychischer Gesundheit, psychischen Beschwerden beziehungsweise Symptomen und diagnostizierten psychischen Erkrankungen (Schweizerisches Gesundheitsobservatorium [Obsan], 2025, S. 18).

Die Autorinnen sprechen deshalb überwiegend von Belastungen oder belastenden Situationen. Der Begriff der belastenden Situationen wird dabei als übergeordnete Bezeichnung für persönliche, soziale, gesundheitliche und organisationale Konstellationen verwendet, die von den betroffenen Personen als psychisch belastend erlebt werden können. Deren Auswirkungen können sich beispielsweise in Stress, Nervosität, Überforderung oder Erschöpfung zeigen. Belastungen sind nicht mit einer psychischen Erkrankung gleichzusetzen. Länger andauernde oder besonders intensive Belastungen können die psychische Gesundheit jedoch beeinträchtigen (Kuhn et al., 2025, S. 289–290).

3.1.2 PSYCHISCHE GESUNDHEIT IM ARBEITSKONTEXT

Erwerbsarbeit kann sowohl Ressource als auch Belastung sein. Sie bietet Tagesstruktur, soziale Zugehörigkeit, finanzielle Sicherheit, Anerkennung und Sinn. Gleichzeitig können Zeitdruck, Überforderung, Konflikte, fehlende Wertschätzung oder unklare Aufgaben die psychische Gesundheit beeinträchtigen. Arbeit und psychische Gesundheit stehen damit in einer wechselseitigen Beziehung (Kuhn et al., 2025, S. 289–292).

Entscheidend ist das Verhältnis zwischen Belastungen und verfügbaren Ressourcen. Handlungsspielräume, klare Aufgaben, unterstützendes Führungsverhalten, Wertschätzung, ein vertrauensvolles Organisationsklima sowie Möglichkeiten zur Erholung können die Bewältigung erleichtern. Auch persönliche Ressourcen wie Selbstwirksamkeit, Optimismus und Sinnerleben wirken unterstützend (Kuhn et al., 2025, S. 295–298).

Scham, Vorurteile und die Befürchtung beruflicher Nachteile können dazu führen, dass Mitarbeitende belastende Situationen erst spät ansprechen. Eine offene und vertrauensvolle Gesprächskultur ist deshalb eine wichtige Voraussetzung für Früherkennung und Unterstützung (Kuhn et al., 2025, S. 304–305).

3.2 STRESS- UND BEWÄLTIGUNG

Im folgenden Kapitel werden die Entstehung von Stress sowie zentrale Ansätze zur Bewältigung belastender Situationen erläutert.

3.2.1 STRESS ALS BEWERTUNGSPROZESS

Einen zentralen Zugang bietet das transaktionale Stress- und Bewältigungsmodell von Lazarus und Folkman (1984). Stress entsteht demnach nicht allein durch ein äusseres Ereignis, sondern durch die Beziehung zwischen Person und Umwelt. Entscheidend ist, wie eine Situation bewertet wird und welche Bewältigungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen (S. 19–21).

Bei der primären Bewertung wird eingeschätzt, ob eine Situation irrelevant, positiv oder belastend ist. Belastende Situationen können als Schaden, Bedrohung oder Herausforderung wahrgenommen werden. In der sekundären Bewertung prüft die Person, welche persönlichen, sozialen und materiellen Ressourcen vorhanden sind. Stress entsteht insbesondere dann, wenn die Anforderungen die verfügbaren Bewältigungsmöglichkeiten zu übersteigen scheinen (Lazarus & Folkman, 1984, S. 31–35).

3.2.2 COPING

Coping umfasst kognitive und verhaltensbezogene Bemühungen, mit belastenden Situationen umzugehen. Problemorientiertes Coping zielt auf eine Veränderung der Lage ab, während emotionsorientiertes Coping die Regulation emotionaler Reaktionen unterstützt. Welche Strategie geeignet ist, hängt von der jeweiligen Situation und ihrer Bewertung ab (Lazarus & Folkman, 1984, S. 141–180).

Das Modell erklärt, weshalb vergleichbare Arbeitsbedingungen unterschiedlich erlebt werden. Es zeigt zugleich, dass strukturelle Belastungen wie dauerhaft hohe Arbeitsmengen, Personalmangel oder problematische Führung nicht allein durch individuelles Coping bearbeitet werden können.

3.3 RESSOURCENORIENTIERTE GESUNDHEITSMODELLE

Ressourcenorientierte Modelle richten den Blick nicht nur auf Belastungen und Erkrankungen. Im Zentrum steht die Frage, welche persönlichen, sozialen und betrieblichen Faktoren Menschen dabei unterstützen, ihre Gesundheit zu erhalten und belastende Situationen zu bewältigen.

3.3.1 SALUTOGENESE

Die Salutogenese fragt danach, wie Gesundheit entsteht und erhalten werden kann. Antonovsky versteht Gesundheit und Krankheit nicht als Gegensätze, sondern als Pole eines Kontinuums. Menschen bewegen sich abhängig von Belastungen und verfügbaren Ressourcen fortlaufend zwischen diesen Polen (Antonovsky, 1997, S. 22–25).

Zentral ist das Kohärenzgefühl mit den Komponenten Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit. Anforderungen sollen nachvollziehbar erscheinen, mit verfügbaren Ressourcen bewältigt werden können und als bedeutsam erlebt werden. Ein ausgeprägtes Kohärenzgefühl unterstützt den Umgang mit Belastungen (Antonovsky, 1997, S. 34–41).

3.3.2 RESILIENZ

Resilienz bezeichnet die Fähigkeit, belastende Situationen zu bewältigen und die eigene Handlungsfähigkeit zu erhalten oder wiederzuerlangen. Sie ist keine feste Eigenschaft, sondern ein dynamischer Prozess, der durch persönliche Voraussetzungen, soziale Beziehungen und äussere Bedingungen beeinflusst wird (Bengel & Lyssenko, 2012, S. 24–35).

Im Arbeitskontext können unterstützende Führung, verlässliche Beziehungen, Handlungsspielräume und zugängliche Beratungsangebote Resilienz fördern. Resilienz darf jedoch nicht ausschliesslich als individuelle Verantwortung verstanden werden. Auch Organisationen tragen Verantwortung für gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen (Arbeitsrechtinfo.ch, o. D.). Gemäss Art. 328 Abs. 1 und 2 OR sind Arbeitgeber*innen verpflichtet, die Persönlichkeit ihrer Mitarbeitenden zu achten und zu schützen, auf deren Gesundheit gebührend Rücksicht zu nehmen und die erforderlichen Massnahmen zum Schutz von Leben, Gesundheit und persönlicher Integrität zu treffen.

3.3.3 RISIKO- UND SCHUTZFAKTOREN

Risikofaktoren erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Belastungen die psychische Gesundheit beeinträchtigen. Dazu gehören unter anderem chronischer Stress, finanzielle Belastungen, soziale Isolation und belastende Lebensereignisse. Schutzfaktoren wie Selbstwirksamkeit, adaptive Bewältigungsstrategien, Kohärenzgefühl und soziale Unterstützung können die Bewältigung erleichtern (Bengel & Lyssenko, 2012, S. 24–35).

Im Betrieb wirken unter anderem Handlungsspielräume, transparente Kommunikation, Wertschätzung und ein unterstützendes Organisationsklima schützend. Belastungen und Ressourcen müssen deshalb gemeinsam betrachtet werden (Haas & Reblin, 2021, S. 20–33).

3.4 SYSTEMISCHE UND BIO-PSYCHO-SOZIALE PERSPEKTIVEN

Ein bio-psycho-soziales Gesundheitsverständnis betrachtet Gesundheit als Zusammenspiel biologischer, psychischer und sozialer Bedingungen (Haas & Reblin, 2021, S. 15–17). Belastende Situationen am Arbeitsplatz können daher weder ausschliesslich medizinisch noch rein individuell erklärt werden, da persönliche Voraussetzungen und betriebliche Bedingungen in einer Wechselbeziehung stehen (Haas & Reblin, 2021, S. 62–65).

Hurrelmann (2012) beschreibt den Menschen als «produktiv realitätsverarbeitendes Subjekt», welches sich fortlaufend mit seiner inneren und äusseren Realität auseinandersetzt. Ob Entwicklungsaufgaben bewältigt und eine stabile Ich-Identität aufgebaut werden können, hängt wesentlich von den vorhandenen personalen und sozialen Ressourcen ab. Reichen diese nicht aus, können problematische Bewältigungsformen sowie psychische und körperliche Beeinträchtigungen entstehen (S. 52–65).

Für den betrieblichen Kontext bedeutet dies, dass persönliche Voraussetzungen, private Lebenslagen, soziale Beziehungen, Arbeitsbedingungen, Führung und organisationale Strukturen zusammenwirken. Belastende Situationen dürfen deshalb nicht ausschliesslich der einzelnen Person zugeschrieben werden. Diese Perspektive bildet eine wichtige Grundlage für die spätere Einordnung der BSA.

3.5 PRÄVENTION UND GESUNDHEITSFÖRDERUNG

Im folgenden Kapitel werden die Grundlagen von Prävention und Gesundheitsförderung erläutert. Anschliessend werden verschiedene Präventionsformen sowie die Verhaltens- und Verhältnisprävention vorgestellt.

3.5.1 BEGRIFFSVERSTÄNDNIS UND ABGRENZUNG

Prävention umfasst Massnahmen, die darauf ausgerichtet sind, das Auftreten und die Verbreitung von Krankheiten zu verhindern oder zu verringern (Hurrelmann et al., 2024, S. 24–25). Gesundheitsförderung richtet den Blick stärker auf Ressourcen, Schutzfaktoren und gesundheitsförderliche Lebensbedingungen (Hurrelmann et al., 2024, S. 27–28). Prävention und Gesundheitsförderung verfolgen unterschiedliche Ausgangspunkte, stehen jedoch in einem ergänzenden Verhältnis zueinander (Hurrelmann et al., 2024, S. 28–29).

Für die vorliegende Arbeit werden Prävention und Gesundheitsförderung daher als sich ergänzende Ansätze verstanden.

3.5.2 FORMEN DER PRÄVENTION

Universelle Prävention richtet sich an alle Mitarbeitenden, beispielsweise durch Informationen oder allgemeine Massnahmen zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung. Selektive Prävention richtet sich an Gruppen mit erhöhtem Risiko. Indizierte Prävention setzt bei Personen an, bei denen bereits erste Anzeichen einer Belastung sichtbar sind, ohne dass zwingend eine Erkrankung vorliegt (Franzkowiak, 2025).

3.5.3 VERHALTENS- UND VERHÄLTNISPRÄVENTION

Verhaltensprävention setzt bei den Kompetenzen und Verhaltensweisen einzelner Personen an, etwa durch Beratung, Kompetenzförderung oder Stressbewältigung (Leppin & Blunck, 2024, S. 50–51). Verhältnisprävention richtet sich dagegen auf strukturelle und gesundheitsrelevante Bedingungen in Organisationen und Lebenswelten (Leppin & Blunck, 2024, S. 50). Im betrieblichen Kontext betrifft dies beispielsweise Arbeitsabläufe, Zuständigkeiten, Arbeitsmengen, Erholungszeiten und Führung (Franzkowiak, 2025, Abschnitt «Prävention und Krankheitsprävention»).

Nachhaltige Prävention verbindet verhaltens- und verhältnisbezogene Ansätze miteinander (Franzkowiak, 2025, Abschnitt «Verhaltens- und Verhältnisprävention»). Individuelle Bewältigungsstrategien ersetzen deshalb keine Auseinandersetzung mit belastenden Strukturen (Franzkowiak, 2025, Abschnitt «Sozial- und gesundheitswissenschaftliche Reflexion und Kritik»).

3.6 PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT ALS ORGANISATIONALER SCHUTZFAKTOR

Psychologische Sicherheit beschreibt die gemeinsame Überzeugung eines Teams, zwischenmenschliche Risiken eingehen zu können, ohne Ablehnung, Blossstellung oder Bestrafung befürchten zu müssen. In einem psychologisch sicheren Arbeitsumfeld können Mitarbeitende Fragen stellen, Fehler ansprechen und Bedenken äussern (Edmondson, 1999, S. 354).

Gerade in belastenden Situationen erleichtert psychologische Sicherheit, Unsicherheiten und Überforderung frühzeitig anzusprechen. Führungspersonen erhalten dadurch eher Hinweise auf Probleme in Arbeitsabläufen, Zusammenarbeit oder Ressourcenverteilung. Psychologische Sicherheit unterstützt somit Lernen, Zusammenarbeit und Früherkennung (Edmondson, 1999, S. 367–369).

Die dargestellten Ansätze bilden den theoretischen Rahmen für die Einordnung der BSA und des BGM in Kapitel 4 sowie für die spätere Auswertung und Diskussion der empirischen Ergebnisse.

4. ORGANISATIONSFORMEN UND VERANKERUNG

Dieses Kapitel ordnet die zentralen betrieblichen Unterstützungsstrukturen ein, die im Umgang mit belastenden Situationen am Arbeitsplatz relevant sind. Im Mittelpunkt stehen das Betriebliche Gesundheitsmanagement, die Betriebliche Soziale Arbeit, das CM und HR. Erläutert werden ihre Aufgaben, Organisationsformen und Schnittstellen sowie die Bedingungen, unter denen Unterstützung koordiniert und professionell erfolgen kann. Damit schafft das Kapitel die fachliche Grundlage für die spätere Einordnung der empirischen Ergebnisse.

Die BSA ist nicht isoliert zu betrachten, sondern in weitere betriebliche Unterstützungsstrukturen eingebunden. Eine besonders wichtige Schnittstelle besteht zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Die folgenden Kapitel ordnen das BGM ein und zeigen auf, wie sich beide Ansätze im Umgang mit belastenden Situationen ergänzen.

4.1 BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement bildet in vielen Unternehmen den übergeordneten Rahmen, um Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern. Je nach Betrieb umfasst BGM verschiedene Massnahmen, etwa Gesundheitsförderung, Absenzmanagement, Case Management, Mitarbeitendenbefragungen oder Massnahmen zur Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung. Stäuble und Kern (2022) beschreiben, dass grössere Unternehmen in der Schweiz häufig über ein BGM verfügen, um gesundheitserhaltende und gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen zu schaffen (S. 109–111).

Die BSA kann innerhalb dieses Rahmens eine wichtige ergänzende Funktion übernehmen. Während BGM oft stärker auf Strukturen, Prozesse und Prävention auf Organisationsebene ausgerichtet ist, setzt BSA näher an konkreten Lebens- und Belastungssituationen von Mitarbeitenden an. Sie kann dort unterstützen, wo psychische Belastungen, Konflikte, Krankheit, Unfallfolgen oder private Schwierigkeiten die Arbeitsfähigkeit und Zusammenarbeit beeinträchtigen.

Damit ersetzt BSA weder medizinische noch therapeutische Angebote, sondern übernimmt eine sozialarbeiterische Beratungs-, Vermittlungs- und Koordinationsfunktion.

4.2 BETRIEBLICHE SOZIALARBEIT

BSA lässt sich als professionelles Angebot verstehen, das Mitarbeitende bei persönlichen, sozialen, gesundheitlichen oder arbeitsbezogenen Schwierigkeiten unterstützt und gleichzeitig den Betrieb in sozialen Fragen berät. Ihr Ziel ist es, die Handlungsfähigkeit der betroffenen Personen zu stärken, Belastungen frühzeitig zu erkennen und tragfähige Lösungen zu entwickeln. Dabei steht weiterhin der Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe im Zentrum. Mitarbeitende sollen nicht bevormundet werden, sondern Unterstützung erhalten, um ihre Situation zu klären, Ressourcen zu aktivieren und nächste Schritte eigenständig oder begleitet umzusetzen (Müggler, 2022, S. 52–54).

Das Aufgabenfeld der BSA hat sich im Verlauf der Zeit stark erweitert. Während früher vor allem finanzielle, familiäre und gesundheitliche Fragen im Vordergrund standen, umfasst die heutige Praxis auch psychische Schwierigkeiten, Stress, Konflikte am Arbeitsplatz, Mobbingvorwürfe, Sucht, persönliche Krisen, Fragen der Reintegration sowie die Beratung von Führungskräften und HR (Müggler, 2022, S. 49–51). Damit zeigt sich, dass BSA nicht nur bei einzelnen Problemsituationen interveniert, sondern auch präventiv und vermittelnd wirken kann.

Für diese Arbeit ist die BSA besonders relevant, weil belastende Situationen am Arbeitsplatz meist durch mehrere Faktoren beeinflusst werden. Berufliche Anforderungen, private Schwierigkeiten, Teamkonflikte, Führung, gesundheitliche Einschränkungen oder finanzielle Sorgen können zusammenwirken. Die BSA unterstützt Mitarbeitende, berät Führungspersonen und trägt dazu bei, betriebliche Unterstützungsprozesse frühzeitig und koordiniert einzuleiten und zu begleiten. Persönliche Voraussetzungen, soziale Beziehungen, Arbeitsbedingungen, Führung und organisationale Strukturen wirken zusammen. Die BSA kann Mitarbeitende dabei unterstützen, belastende Situationen einzuordnen, vorhandene Ressourcen zu aktivieren und bei Bedarf weitere Fachstellen einzubeziehen.

Gleichzeitig kann sie Führungspersonen beraten und auf betriebliche Bedingungen aufmerksam machen, die Belastungen verstärken. Diagnostik und therapeutische Behandlung gehören hingegen nicht zu ihrem Auftrag.

Die BSA kann methodisch an zentrale Handlungskonzepte der Sozialen Arbeit anschliessen. Galuske (2013) ordnet unter anderem sozialpädagogische Beratung, CM, Mediation, Prävention, Supervision und Sozialmanagement als relevante Handlungskonzepte und Methoden ein (S. 164–170). Diese Einordnung ist für die BSA hilfreich, weil ihr Aufgabenfeld nicht auf Einzelfallberatung beschränkt ist. Vielmehr bewegt sie sich zwischen individueller Unterstützung, Vermittlung, Prävention und organisationsbezogener Beratung.

Empirische Daten aus der Deutschschweiz bestätigen diese breite Ausrichtung. In der Befragung von Betrieblichen Sozialberatungen Ende 2021 gehörten Einzelfallberatung, Fachberatung von Vorgesetzten und Führungskräften, Konfliktmanagement, Kriseninterventionen sowie Schulungen oder Informationen zu Präventionsthemen zu den zentralen Aufgabenfeldern. Besonders häufig bearbeitet wurden Probleme am Arbeitsplatz, familiäre Beziehungen, psychische Schwierigkeiten, finanzielle Angelegenheiten und Stressbewältigung (Baumgartner, 2022, S. 63–67).

Für die vorliegende Arbeit ist dies bedeutsam, weil psychische Belastungen damit nicht als Randthema, sondern als fester Bestandteil der BSA-Praxis sichtbar werden.

BSA kann intern im Unternehmen angesiedelt oder durch externe Fachstellen angeboten werden. Interne Angebote kennen die Organisation, ihre Abläufe und ihre Kultur. Dadurch können belastende Situationen rasch eingeordnet und interne Kontakte gezielt genutzt werden. Gleichzeitig können Fragen zur Unabhängigkeit und Vertraulichkeit entstehen. Externe Angebote werden häufig als unabhängiger wahrgenommen. Sie können den Zugang erleichtern, wenn Mitarbeitende befürchten, dass sensible Informationen innerhalb des Unternehmens weitergegeben werden. Damit sie wirksam arbeiten können, benötigen sie jedoch ausreichende Kenntnisse über die Organisation und klare Zugänge zu relevanten Stellen (Mügglar, 2022, S. 40–43).

Ebenso bedeutsam sind die fachliche Qualifikation der Beratenden und die Zusammenarbeit mit Führung, HR sowie internen und externen Fachstellen. Die BSA bewegt sich dabei zwischen den Anliegen der ratsuchenden Person, den Interessen des Unternehmens und den Anforderungen der Profession. Dieses Spannungsfeld erfordert Rollenklarheit und eine berufsethisch reflektierte Haltung (Mügglar, 2022, S. 52–56).

Das Tripelmandat beschreibt dieses Spannungsfeld als Zusammenspiel der Anliegen der Adressat*innen, des gesellschaftlichen beziehungsweise organisationalen Auftrags sowie der wissenschaftlich und ethisch begründeten Verantwortung der Profession (Staub-Bernasconi, 2018, S. 113–114).

Ein zentraler Erfolgsfaktor der BSA ist eine tragfähige Arbeitsbeziehung. Gerade bei belastenden Situationen braucht es Vertrauen, damit Mitarbeitende Schwierigkeiten offen ansprechen können. Gleichzeitig muss die Beratung fachlich begründet, zielgerichtet und nachvollziehbar gestaltet werden (Neuffer, 2013, S. 29-34).

Weitere Erfolgsfaktoren sind Niederschwelligkeit, Freiwilligkeit und ein klar kommunizierter Auftrag. Mitarbeitende müssen wissen, dass das Angebot besteht, wofür es zuständig ist und wie mit persönlichen Informationen umgegangen wird. Auch die Sichtbarkeit der BSA innerhalb der Organisation ist wichtig. Baumgartner (2022) zeigt, dass Sozialberatungen ihren Nutzen regelmässig vermitteln müssen, damit sie nicht nur mit sogenannten «Sozialfällen» verbunden oder im Arbeitsalltag vergessen werden (S. 68–73).

Grenzen bestehen dort, wo medizinische Behandlung, Psychotherapie oder arbeitsrechtliche Entscheidungen notwendig sind. Die BSA kann beraten, stabilisieren, triagieren, vermitteln und Prozesse begleiten, diese Aufgaben jedoch nicht ersetzen. Auch strukturelle Belastungen wie dauerhaft hohe Arbeitsmengen, Personalmangel oder problematische Führungsbedingungen lassen sich nicht allein durch individuelle Beratung lösen. Methodisches Handeln muss deshalb stets an die betroffene Person, die konkrete Situation und die organisationalen Bedingungen angepasst werden (Galuske, 2013, S. 28–39).

Wie bereits in Kapitel 1.2 erläutert, werden interne und externe Angebote in der vorliegenden Arbeit nicht systematisch miteinander verglichen. Im Mittelpunkt stehen vielmehr ihre Funktionen, Aufgaben, Ziele und Rahmenbedingungen im Umgang mit belastenden Situationen. Entscheidend ist daher weniger, ob die BSA intern oder extern organisiert ist, sondern ob Auftrag, Zuständigkeiten, Vertraulichkeit und Schnittstellen eindeutig geregelt sind.

Bei komplexen Situationen kann Case Management eingesetzt werden. Es umfasst die Klärung der Ausgangslage, die Einschätzung des Unterstützungsbedarfs, die Hilfeplanung, die Koordination beteiligter Stellen sowie die Überprüfung des Verlaufs (Neuffer, 2013, S. 70–158).

Besonders deutlich wird die BSA als Schnittstelle bei Reintegration und Case Management. Wenn Mitarbeitende nach Krankheit oder Unfall an den Arbeitsplatz zurückkehren, braucht es häufig eine gute Abstimmung zwischen betroffener Person, Führung, HR, Versicherungen, medizinischen Fachpersonen und weiteren Stellen. Stäuble und Kern (2022) beschreiben die BSA in solchen Prozessen als Fachstelle mit Schlüsselfunktion, weil sie die Strukturen und Kultur des Unternehmens kennt, zugleich aber ausserhalb der Linie steht und keine Weisungsbefugnis hat (S. 112–115). Gerade diese Position kann Vertrauen schaffen und eine vermittelnde Rolle ermöglichen.

Für die organisatorische Verankerung der BSA ist Neuffers Hinweis zur Implementierung von CM hilfreich. Er betont, dass einzelne Fachpersonen diesen Ansatz nicht wirksam umsetzen können, wenn die Organisation keine entsprechenden Strukturen, Handlungsspielräume und Verfahrensstandards bereitstellt (Neuffer, 2013, S. 220–221). Auf die BSA übertragen lässt sich daraus ableiten, dass ihr Nutzen nicht allein von der fachlichen Kompetenz der beratenden Person, sondern ebenso von geeigneten organisationalen Rahmenbedingungen abhängt.

4.3 CASE MANAGEMENT

Das Case Management bietet eine wichtige theoretische Grundlage für die Begleitung komplexer Belastungssituationen. Neuffer (2013) versteht CM als Handlungskonzept der Sozialen Arbeit, das insbesondere dort relevant wird, wo Menschen mit mehreren Belastungen konfrontiert sind und unterschiedliche Unterstützungsleistungen koordiniert werden müssen (S. 20–22). Für die BSA ist dies bedeutsam, weil belastende Situationen am Arbeitsplatz häufig mehrere Ebenen betreffen: persönliche Gesundheit, Arbeitsfähigkeit, Team- und Führungssituation, HR-Prozesse, Versicherungen sowie externe Fachstellen.

Eine koordinierte Fallbegleitung kann hier helfen, Zuständigkeiten zu klären, Ressourcen zu aktivieren und Unterstützungsleistungen aufeinander abzustimmen.

Der Prozess umfasst die Klärung der Ausgangslage, die Einschätzung des Unterstützungsbedarfs, die Hilfeplanung, die Vermittlung und Koordination geeigneter Angebote sowie die Überprüfung und Beendigung des Unterstützungsprozesses (Neuffer, 2013, S. 70–158). Die betroffene Person soll dabei möglichst aktiv beteiligt und in ihrer Selbstbestimmung gestärkt werden (Neuffer, 2013, S. 70–73, 128–132).

Übertragen auf die BSA bedeutet dies, dass bei komplexeren Situationen neben der Beratung weitere Schritte erforderlich sein können. Dazu gehören die Einschätzung von Risiken und Ressourcen, die Abstimmung mit internen und externen Stellen sowie die Einleitung und Begleitung weiterer Massnahmen.

Nicht jede Beratung erfordert jedoch ein Case Management. Es eignet sich insbesondere für länger andauernde oder komplexe Situationen mit erhöhtem Koordinationsbedarf.

Neuffer (2013) betont, dass Case Management deshalb nicht auf die Koordination von Leistungen reduziert werden darf, sondern stets auf einer professionellen Beziehung aufbaut (S. 29–34).

4.4 HUMAN RESOURCES

Human Resources, auf Deutsch Personalwesen, bezeichnet den betrieblichen Funktionsbereich, der personalbezogene Aufgaben und Prozesse bündelt. Im Zusammenhang mit der BSA wird HR als Stabsstelle im Personalbereich der Unternehmensleitung beschrieben. HR ist wesentlich an der Implementierung, Ausgestaltung und Positionierung der BSA sowie an der Klärung ihrer Aufgaben und Zuständigkeiten beteiligt. Die Zusammenarbeit zwischen HR und BSA ist daher zentral, erfordert aufgrund möglicher Abhängigkeiten jedoch eine klare Rollen- und Aufgabenteilung (Mügglar, 2022, S. 54).

Viele Betriebliche Sozialberatungen sind organisatorisch dem Personalwesen zugeordnet und arbeiten auf der Grundlage eines Leistungsauftrags. Diese Einbettung schafft enge Schnittstellen zwischen BSA und HR. Gleichzeitig muss die fachliche Eigenständigkeit, die Vertraulichkeit der Beratung und die Zuständigkeiten eindeutig geregelt sein (Baumgartner, 2022, S. 60–63).

Während HR vorwiegend personalbezogene und organisationale Aufgaben übernimmt, bietet die BSA Mitarbeitenden einen vertraulichen Beratungsraum für persönliche, soziale, gesundheitliche und arbeitsbezogene Anliegen.

Eine klare Abgrenzung ist besonders wichtig, damit Mitarbeitende erkennen können, welche Stelle beratend tätig ist und wo betriebliche Entscheidungsbefugnisse liegen.

Die bisherigen Kapitel schaffen den theoretischen und fachlichen Rahmen für die empirische Untersuchung. Um zu erfassen, wie belastende Situationen in der Praxis wahrgenommen werden, welche Unterstützungsstrukturen bestehen und welche Rolle BSA, BGM, HR und Führung übernehmen, wurden leitfadengestützte Interviews mit Fachpersonen durchgeführt. Das folgende Kapitel erläutert das methodische Vorgehen von der Auswahl der Interviewpersonen bis zur Auswertung des Datenmaterials. Die daraus gewonnenen Ergebnisse werden anschliessend in Kapitel 6 dargestellt.

5. METHODIK DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

Dieses Kapitel erläutert das Forschungsdesign, die Auswahl und Befragung der Expert*innen sowie die Auswertung des Datenmaterials. Im Zentrum stehen fachliche Perspektiven auf Belastungen am Arbeitsplatz und betriebliche Unterstützungsstrukturen.

5.1 FORSCHUNGSDESIGN UND METHODOLOGISCHER ZUGANG

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Im Zentrum stehen die Erfahrungen, Einschätzungen und Handlungsweisen von Fachpersonen, die in ihrer beruflichen Praxis mit belastenden Situationen, Prävention, Beratung oder Reintegration befasst sind.

Qualitative Interviews ermöglichen es, subjektive Sichtweisen und berufliches Erfahrungswissen in ihrem jeweiligen Kontext zu erfassen. Die Interviewsituation ist dabei als kommunikative Situation zu verstehen, in der Aussagen im Austausch zwischen Interviewperson und Interviewenden entstehen (Helfferich, 2011, S. 9–12).

Die Ergebnisse erheben keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität. Sie ermöglichen jedoch vertiefte Einblicke in unterschiedliche betriebliche Strukturen und Unterstützungsprozesse.

5.2 ERHEBUNGSMETHODE: LEITFADENGESTÜTZTE INTERVIEWS

Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden leitfadengestützte Interviews mit Expert*innen aus unterschiedlichen betrieblichen Kontexten durchgeführt. Als Expert*innen gelten in dieser Arbeit Personen, die aufgrund ihrer Funktion und beruflichen Praxis über spezifisches Erfahrungswissen im Umgang mit psychischen Belastungen und Krisen am Arbeitsplatz verfügen und gleichzeitig Einblicke in betriebliche Strukturen sowie Unterstützungsangebote geben können.

Leitfadengestützte Interviews stellen in diesem Zusammenhang eine Interviewform dar, welche die Vorteile offener Gesprächsführung mit einer thematischen Strukturierung verbindet. Helfferich hebt diese Interviewform als besonders geeignet hervor, wenn sowohl informationsbezogene Aspekte als auch subjektive Deutungsmuster erhoben werden sollen, da der Leitfaden als Orientierung dient, ohne die Gesprächsdynamik durch starre Abläufe einzuschränken (Helfferich, 2011, S. 35–46).

Zur Beantwortung dieser Fragestellung wird ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Im Rahmen leitfadengestützter Interviews werden Fachpersonen aus Unternehmen und Organisationen befragt, die sich in ihrer beruflichen Praxis mit BGM, HR, Führung oder Betrieblicher Sozialarbeit auseinandersetzen. Der Fokus liegt auf Unternehmen in der Zentralschweiz. Durch die Interviews sollen praxisnahe Einblicke in bestehende Strukturen, Herausforderungen, Grenzen und Erfolgsfaktoren gewonnen werden. Der Interviewleitfaden stellt sicher, dass zentrale Themen in allen Interviews angesprochen werden, während die offene Gesprächsführung Raum für individuelle Erfahrungen, Beispiele und zusätzliche Schwerpunkte lässt (Helfferich, 2011, S. 35–46).

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgt mittels qualitativer Inhaltsanalyse. Dadurch können zentrale Themen systematisch herausgearbeitet, miteinander verglichen und anschliessend mit den theoretischen Grundlagen verknüpft werden (Mayring & Fenzl, 2022, S. 691 ff.).

5.3 AUSWAHL DER INTERVIEWPERSONEN UND SAMPLING

Die Auswahl der Interviewpersonen, nachfolgend als Expert*innen bezeichnet, erfolgt gezielt und kriteriengeleitet. Ziel ist die Gewinnung von fachlich relevantem Erfahrungswissen aus unterschiedlichen betrieblichen Kontexten.

Damit dies erreicht wird, braucht es eine gewisse Anzahl an Interviewpartner*innen. Dafür werden Personen gesucht, welche aufgrund ihrer beruflichen Funktion über spezifische Kenntnisse im Umgang mit Belastungen von Mitarbeitenden verfügen und zugleich Einblick in betriebliche Unterstützungsstrukturen und Entscheidungsprozesse haben.

Die Autorinnen nehmen zunächst telefonisch Kontakt mit den ausgewählten Unternehmen auf und erkundigen sich nach geeigneten Ansprechpersonen. Nach der entsprechenden Absprache werden diese per E-Mail für ein Interview angefragt.

Für die Auswahl sind drei Kriterien massgebend. Die Expert*innen sollen in der BSA, im BGM oder in einer eng damit verbundenen betrieblichen Fachfunktion tätig sein. Zudem müssen sie in ihrer beruflichen Praxis regelmässig mit Belastungen, Absenzen, Krisen, Konflikten, Prävention oder Reintegrationsprozessen in Berührung kommen. Weiter ist entscheidend, dass sie Einblick in die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden, Führungspersonen, HR, BGM, BSA und externen Fachstellen geben können.

Die Einbeziehung verschiedener Fachrollen ist für die Beantwortung der Forschungsfragen besonders bedeutsam. Fachpersonen der BSA verfügen insbesondere über Erfahrungen aus der Beratung und Begleitung belasteter Mitarbeitender. Sie können aufzeigen, welche Themen in der Beratung auftreten, wie Ressourcen aktiviert und wann weitere Fachstellen einbezogen werden. Fachpersonen des BGM bringen dagegen insbesondere Wissen über Prävention, Früherkennung, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen und organisationale Prozesse ein. Personen, deren Aufgaben an den Schnittstellen von BSA, BGM, Führung und HR liegen, ermöglichen zusätzlich Einblicke in Zuständigkeiten, Weiterverweisungswege, Case Management und die strukturelle Verankerung betrieblicher Unterstützungsangebote.

Um unterschiedliche organisationale Rahmenbedingungen berücksichtigen zu können, wurden Fachpersonen aus KMU und Grossbetrieben sowie aus unterschiedlichen Branchen einbezogen. Dadurch konnten verschiedene Formen betrieblicher Unterstützung und sowohl die Bedeutung betrieblicher Nähe als auch fachlicher und organisatorischer Unabhängigkeit berücksichtigt werden.

Die Zusammensetzung der Stichprobe ermöglicht es, individuelle Belastungen nicht nur aus der Perspektive der individuellen Beratung, sondern auch im Zusammenhang mit Führung, Prävention, Arbeitsorganisation und betrieblichen Unterstützungsprozessen zu betrachten. Durch die unterschiedlichen Funktionen und betrieblichen Kontexte sollen Gemeinsamkeiten, Unterschiede und besondere Herausforderungen sichtbar gemacht werden.

Die Ergebnisse erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität, ermöglichen jedoch einen differenzierten Einblick in die gegenwärtige Praxis betrieblicher Unterstützungsangebote.

Durch den Einbezug unterschiedlicher Rollen und Perspektiven soll ein möglichst differenziertes Verständnis darüber gewonnen werden, wie Belastungen im Unternehmen wahrgenommen werden, welche Angebote zur Unterstützung bestehen und wie deren Wirksamkeit, Grenzen und Erfolgsfaktoren eingeschätzt werden.

5.4 KONSTRUKTION DES INTERVIEWLEITFADENS

Der Interviewleitfaden wird auf Grundlage der Forschungsfragen und der theoretischen Vorarbeiten entwickelt. Ziel ist es, die zentralen Themen in allen Interviews vergleichbar anzusprechen und gleichzeitig genügend Raum für individuelle Erfahrungen und ergänzende Aspekte zu lassen.

Der Leitfaden umfasst 16 offene Fragen und ist inhaltlich in mehrere Themenbereiche gegliedert. Zu Beginn werden die berufliche Funktion der Expert*innen sowie die bestehenden Unterstützungsangebote und die Rolle der BSA im jeweiligen Unternehmen erfasst. Anschliessend folgen Fragen zu häufig auftretenden belastenden Situationen sowie zu Risiko- und Schutzfaktoren.

Weitere Fragen beziehen sich auf typische Unterstützungsprozesse, Zugangswege zu den Angeboten und konkrete Aufgaben der BSA. Zudem werden die wahrgenommene Wirksamkeit, Praxisbeispiele, Grenzen, Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten thematisiert. Den Abschluss bildet eine offene Frage, mit der weitere aus Sicht der Expert*innen relevante Aspekte aufgenommen werden können.

Die Fragen werden offen und verständlich formuliert. Ergänzende Nachfragen ermöglichen es, konkrete Beispiele, Abläufe und Einschätzungen zu vertiefen. Die Leitfadenkonstruktion orientiert sich an Helfferichs Verständnis, wonach Forschungsinteressen und theoretische Vorannahmen in offene und interviewtaugliche Fragen übersetzt werden sollen (Helfferich, 2011, S. 178–190).

Der Leitfaden dient somit als thematische Orientierung, ohne den Gesprächsverlauf starr vorzugeben. Die vollständige Fassung befindet sich im Anhang.

5.5 DURCHFÜHRUNG DER INTERVIEWS

Die Interviews werden in einem hybriden Setting durchgeführt. Je nach Möglichkeit und Präferenz der interviewten Personen finden die Gespräche entweder persönlich vor Ort oder online (z. B. via Videokonferenz) statt. Ein Interview wird schriftlich zur Verfügung gestellt. Diese flexible Vorgehensweise ermöglicht es, Expert*innen aus unterschiedlichen Unternehmen und Kontexten einzubeziehen und gleichzeitig deren zeitliche Ressourcen zu berücksichtigen. Die Interviews dauern rund 60 Minuten.

Im Interviewprozess wird eine offene, wertschätzende und vertrauensfördernde Gesprächsatmosphäre angestrebt. Der Fokus liegt auf offenen Frageformen, die es den Interviewpersonen ermöglichen, ihre Erfahrungen und Einschätzungen ausführlich darzustellen. Ergänzend werden gezielte Nachfragen eingesetzt, um konkrete Beispiele, Prozesse und Handlungsmuster zu vertiefen. Ein zentrales Element der Interviewführung ist dabei aktives Zuhören sowie der bewusste Umgang mit Gesprächspausen. Helfferich betont, dass Pausen im qualitativen Interview nicht als Störung verstanden werden sollten, sondern als Teil des Reflexionsprozesses der Interviewperson, wodurch oftmals differenziertere Aussagen entstehen können (Helfferich, 2011, S. 90–95).

Darüber hinaus wird die Formulierung geeigneter, erzählgenerierender Fragen als wesentlicher Qualitätsfaktor qualitativer Interviews beschrieben. Insbesondere die Vermeidung von geschlossenen, mehrdeutigen oder suggestiven Fragestellungen trägt dazu bei, die Offenheit des Interviewsettings zu erhalten und inhaltlich gehaltvolle Daten zu generieren (Helfferich, 2011, S. 102–114).

Die persönlichen Interviews ermöglichen einen unmittelbaren Austausch und erleichtern es, auf nonverbale Reaktionen und Gesprächsdynamiken einzugehen. Bei den Onlineinterviews ist dies nur eingeschränkt möglich, dennoch können auch dort vertiefende Nachfragen gestellt werden. Das schriftlich beantwortete Interview bietet keine Möglichkeit für spontane Rückfragen. Da sich die Antworten jedoch am gleichen Leitfaden orientieren und inhaltlich ausreichend ausführlich sind, wird es ebenfalls in die Auswertung einbezogen.

5.6 AUFZEICHNUNG UND TRANSKRIPTION

Die Interviews werden nach ausführlicher Aufklärung und schriftlicher Zustimmung der Interviewpersonen mittels Tonaufnahme aufgezeichnet. Die Audioaufzeichnung dient dazu, die Aussagen vollständig und möglichst exakt zu erfassen, um eine sorgfältige und nachvollziehbare Auswertung zu ermöglichen. Nach Abschluss des Interviews werden die Tonaufnahmen transkribiert und bilden die Grundlage für die Inhaltsanalyse. Durch die Transkription wird das gesprochene Material in eine schriftliche Form überführt, welche eine systematische Analyse, Kategorienbildung und intersubjektive Nachvollziehbarkeit ermöglicht.

Die schriftliche Rückmeldung liegt bereits in Textform vor und wird direkt in das Datenmaterial aufgenommen.

Die anonymisierten Transkripte bilden die Grundlage für die qualitative Inhaltsanalyse (Mayring & Fenzl, 2022, S. 691–694).

5.7 FORSCHUNGSETHIK, DATENSCHUTZ UND ANONYMISIERUNG

Die Erhebung und Verarbeitung der Interviewdaten erfolgen unter Berücksichtigung zentraler forschungsethischer Grundsätze. Namen von Personen und Organisationen sowie weitere identifizierende Angaben werden aus dem Datenmaterial entfernt oder verändert. Den Interviews werden fortlaufende Nummern zugewiesen. Kontaktdaten und Interviewmaterial werden getrennt und für Dritte unzugänglich aufbewahrt. Bei der Auswahl der Zitate wird darauf geachtet, dass auch durch den inhaltlichen Zusammenhang möglichst keine Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Organisationen möglich sind.

Die erhobenen Daten werden ausschliesslich für die vorliegende Bachelorarbeit verwendet. Durch die freiwillige Teilnahme, die schriftliche Einwilligung, die vertrauliche Datenverarbeitung und die Anonymisierung wird das Risiko möglicher Nachteile für die Expert*innen möglichst geringgehalten.

Der Schutz der Teilnehmenden und die Vermeidung forschungsbedingter Schädigungen bilden zentrale Grundsätze verantwortungsvoller Sozialforschung (Friedrichs, 2022, S. 349–358).

Da Belastungen am Arbeitsplatz ein sensibles Themenfeld darstellen, wird dem Schutz der Expert*innen und ihrer Organisationen besondere Bedeutung beigemessen. Bei sensiblen Forschungsthemen können insbesondere der Schutz der Privatsphäre, mögliche berufliche Folgen und soziale Erwünschtheit die Bereitschaft zur offenen Auskunft beeinflussen (Wolter, 2022, S. 359–370).

Die Expert*innen werden zudem darauf hingewiesen, dass sie einzelne Fragen nicht beantworten müssen und jederzeit die Möglichkeit haben, das Interview abubrechen. Helfferich betont, dass Einwilligung, Datenschutz und Anonymisierung zentrale Standards qualitativer Interviewforschung darstellen und bereits in der Interviewplanung berücksichtigt werden müssen (Helfferich, 2011, S. 190–193).

Friedrichs (2022, S. 349–358) betont den Schutz der Teilnehmenden und die Vermeidung forschungsbedingter Schäden, während Wolter (2022, S. 359–370) bei sensiblen Themen auf Privatsphäre, mögliche berufliche Folgen und soziale Erwünschtheit verweist.

5.8 REFLEXIVITÄT DER FORSCHENDEN

Qualitative Interviews sind kommunikative Situationen, in denen die erhobenen Daten durch das Zusammenspiel zwischen den Expert*innen und den Autorinnen entstehen. Die Autorinnen sind deshalb nicht als vollständig neutrale Beobachterinnen zu verstehen, sondern als Teil des Forschungsprozesses. Die Fragestellungen, Reaktionen, beruflichen Erfahrungen und theoretischen Vorkenntnisse können beeinflussen, welche Themen vertieft und wie Aussagen im weiteren Verlauf interpretiert werden.

Um diese Einflüsse möglichst transparent zu berücksichtigen, wird die eigene Rolle während der Datenerhebung und Auswertung fortlaufend reflektiert. Nach den Interviews werden Eindrücke zur Gesprächsatmosphäre, zur Offenheit der Interviewpersonen und zu Besonderheiten im Gesprächsverlauf festgehalten. Dabei wird insbesondere darauf geachtet, ob Aussagen möglicherweise durch soziale Erwünschtheit, organisationale Loyalität oder die berufliche Position der befragten Person geprägt sind.

Auch bei der Auswertung wird berücksichtigt, dass die Zuordnung und Interpretation der Aussagen nicht vollständig unabhängig von den Perspektiven der Autorinnen erfolgen können. Die Kategorien und Interpretationen werden deshalb wiederholt überprüft und eng am Interviewmaterial ausgerichtet.

Reflexivität trägt auf diese Weise dazu bei, mögliche Einflüsse der Forschenden sichtbar zu machen und die Entstehung der Ergebnisse nachvollziehbar darzustellen (Helfferich, 2011, S. 154–158).

5.9 AUSWERTUNGSMETHODE

Die Auswertung der neun Expert*innen-Interviews erfolgt mittels qualitativer Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring und Fenzl (2022). Das Verfahren ermöglicht eine systematische und regelgeleitete Bearbeitung umfangreichen Textmaterials. Ziel ist es, zentrale Inhalte herauszuarbeiten, thematisch zu strukturieren und die Aussagen der Expert*innen vergleichend auszuwerten. Die Regelgeleitetheit zeigt sich insbesondere in einem festgelegten Ablauf, der Bestimmung der Analyseeinheiten und der systematischen Zuordnung relevanter Textstellen zu Kategorien (Mayring & Fenzl, 2022, S. 691–694).

Grundlage der Auswertung bilden die acht vollständig transkribierten und anonymisierten Interviews sowie eine schriftliche Rückmeldung einer Fachperson. Zunächst wird das gesamte Material sorgfältig gelesen, um einen Überblick über die Inhalte, wiederkehrende Themen und mögliche Unterschiede zwischen den Interviews zu gewinnen.

Anschliessend wird ein Kategoriensystem entwickelt. Die Hauptkategorien werden deduktiv aus den Forschungsfragen, den theoretischen Grundlagen und dem Interviewleitfaden abgeleitet. Sie beziehen sich unter anderem auf belastende Situationen am Arbeitsplatz, Risiko- und Schutzfaktoren, betriebliche Unterstützungsstrukturen, die Rollen von Führung, HR, BGM und BSA sowie auf Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten. Im Verlauf der Analyse werden diese Kategorien am Material überprüft und durch induktiv entwickelte Subkategorien ergänzt. Dadurch können auch Inhalte berücksichtigt werden, die in der theoretischen Vorarbeit noch nicht oder nur teilweise erfasst wurden.

Die relevanten Textstellen werden anschliessend den Haupt- und Subkategorien zugeordnet. Als Codiereinheiten dienen inhaltlich zusammenhängende Textpassagen, die im jeweiligen Gesprächskontext betrachtet werden. Die Kategorien werden mit Beschreibungen und Ankerbeispielen ergänzt, um ihre Bedeutung voneinander abzugrenzen und die Zuordnung nachvollziehbar zu gestalten.

Die erste Codierung erfolgt mithilfe der Software MAXQDA. Das Programm wird ausschliesslich unterstützend eingesetzt und dient der Verwaltung des Datenmaterials, der Markierung relevanter Textstellen sowie der übersichtlichen Darstellung des vorläufigen Kategoriensystems. Die inhaltliche Auswertung und Interpretation wird nicht durch die Software, sondern durch die Autorinnen vorgenommen.

Im weiteren Verlauf wird das Kategoriensystem ausserhalb von MAXQDA manuell überarbeitet. Inhaltlich ähnliche Kategorien werden zusammengeführt, Bezeichnungen angepasst und Abgrenzungen zwischen Haupt- und Subkategorien präzisiert. Dabei wird geprüft, welche Kategorien für die Beantwortung der Forschungsfragen besonders relevant sind und an welchen Stellen Überschneidungen bestehen. Dieser Arbeitsschritt dient dazu, Doppelungen zu reduzieren und eine klare Struktur für die Ergebnisdarstellung zu schaffen.

Nach Abschluss der Codierung werden die zugeordneten Textstellen innerhalb der einzelnen Kategorien zusammengeführt und inhaltlich verdichtet. Dabei werden sowohl wiederkehrende Aussagen als auch Unterschiede zwischen den Expert*innen und den untersuchten Organisationen berücksichtigt.

Die Ergebnisse werden entlang der überarbeiteten Haupt- und Subkategorien gegliedert und durch ausgewählte wörtliche Zitate belegt. Dadurch bleibt die Darstellung eng am empirischen Material und die Interpretation wird nachvollziehbar.

Ergänzend wird erfasst, wie viele codierte Textstellen den einzelnen Hauptkategorien zugeordnet sind und in wie vielen der neun Organisationen die jeweiligen Themen vorkommen.

Solche Häufigkeitsangaben können die qualitative Auswertung ergänzen und einen Überblick über die Verteilung der Themen im Material geben (Mayring & Fenzl, 2022, S. 700–704). Sie dienen ausschliesslich der deskriptiven Orientierung und erlauben keine Aussagen über statistische Bedeutung oder Repräsentativität.

Die Ergebnisse werden im anschliessenden Ergebnisteil thematisch geordnet dargestellt und mit ausgewählten Zitaten aus den Interviews belegt. Dadurch wird einerseits die Transparenz der Auswertung erhöht und andererseits sichergestellt, dass die Darstellung eng am empirischen Material orientiert bleibt. Die qualitative Inhaltsanalyse ermöglicht es somit, komplexe und vielschichtige Aussagen aus Expert*innen-Interviews systematisch aufzubereiten und in Bezug auf die Forschungsfragen interpretierbar zu machen (Mayring & Fenzl, 2022, S. 691 ff.).

5.10 GÜTEKRITERIEN UND QUALITÄTSSICHERUNG

Die Transparenz des Vorgehens wird dadurch unterstützt, dass die Auswahl der Expert*innen, die Entwicklung des Interviewleitfadens, die Durchführung der Interviews sowie die Aufbereitung und Auswertung des Datenmaterials beschrieben werden. Durch die Verwendung eines gemeinsamen Interviewleitfadens können zentrale Themen in allen Interviews angesprochen und die Aussagen miteinander verglichen werden. Gleichzeitig bleibt ausreichend Offenheit bestehen, um individuelle Erfahrungen und zusätzliche, für die Forschungsfragen relevante Aspekte aufzunehmen. Für die vorliegende Arbeit ist daher von besonderer Bedeutung, dass die Erhebung und Auswertung der Daten methodisch begründet, dokumentiert und für Dritte nachvollziehbar dargestellt werden. Die Reflexion der Rolle der Forschenden wurde bereits in Kapitel 5.8 erläutert und bildet ebenfalls einen Bestandteil der Qualitätssicherung.

Die Sicherung der wissenschaftlichen Qualität ist ein zentraler Bestandteil qualitativer Forschung. Im Unterschied zu quantitativen Untersuchungen stehen dabei weniger die standardisierte Messbarkeit und Reproduzierbarkeit als vielmehr die Transparenz, Regelgeleitetheit und Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses im Vordergrund. Für die vorliegende Untersuchung ist daher wesentlich, die Auswahl der Interviewpersonen, die Datenerhebung und die einzelnen Auswertungsschritte methodisch zu begründen und nachvollziehbar zu dokumentieren. Ein weiteres Gütekriterium bildet die Regelgeleitetheit der Auswertung. Die Analyse der Interviews erfolgt mittels qualitativer Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring. Hierzu wird ein Kategoriensystem entwickelt, das sowohl aus den Forschungsfragen und theoretischen Grundlagen als auch aus dem Interviewmaterial abgeleitete Kategorien umfasst. Die Kategorien werden definiert und mit Ankerbeispielen ergänzt. Während des Codierprozesses wird das Kategoriensystem fortlaufend überprüft und bei Bedarf präzisiert. Dadurch wird eine möglichst einheitliche und nachvollziehbare Zuordnung der Textstellen gewährleistet (Mayring & Fenzl, 2022, S. 691 ff.).

Zur empirischen Absicherung werden die Ergebnisse eng am Interviewmaterial dargestellt und durch ausgewählte wörtliche Zitate belegt. Die Zitate machen sichtbar, auf welchen Aussagen die zusammenfassenden Darstellungen und Interpretationen beruhen. Gleichzeitig werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Interviews berücksichtigt, um die verschiedenen fachlichen und organisationalen Perspektiven nicht vorschnell zu vereinheitlichen.

Trotz dieser Massnahmen bleiben qualitative Auswertungen mit interpretativen Entscheidungen verbunden. Die Ergebnisse ermöglichen einen systematisch gewonnenen und nachvollziehbaren Einblick in die Erfahrungen und Einschätzungen der befragten Expert*innen.

Ein zentrales Gütekriterium stellt die Transparenz des Forschungsprozesses dar. Dies bedeutet, dass sowohl die Auswahl der Interviewpersonen als auch die Entwicklung des Interviewleitfadens, die Durchführung der Interviews sowie die einzelnen Schritte der Auswertung detailliert beschrieben werden. Dadurch wird ersichtlich, wie die empirischen Ergebnisse zustande gekommen sind und auf welchen Grundlagen die Interpretation basiert.

Insbesondere die Verwendung eines leitfadengestützten Vorgehens trägt dazu bei, dass die Interviews thematisch vergleichbar bleiben und zentrale Fragestellungen systematisch bearbeitet werden können, ohne die Offenheit qualitativer Forschung einzuschränken.

Zur Qualitätssicherung werden die Interviews mittels Tonaufnahmen dokumentiert und anschliessend transkribiert. Wie bereits in Kapitel 5.6 beschrieben, erfolgt die qualitative Inhaltsanalyse regelgeleitet anhand eines nachvollziehbaren Kategoriensystems. Dieses wird im Auswertungsprozess dokumentiert und mit Definitionen sowie Ankerbeispielen ergänzt, wodurch die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Analyse unterstützt wird (Mayring & Fenzl, 2022, S. 691 ff.).

Weitere wichtige Aspekte qualitativer Gütesicherung sind, wie in den Kapiteln 5.7 und 5.8 näher ausgeführt, einerseits die reflexive Begleitung des Forschungsprozesses, bei der nach jedem Interview Reflexionsnotizen erstellt werden, um mögliche Einflüsse der Interviewsituation und der Rolle der Forschenden nachvollziehbar zu machen (Helfferich, 2011, S. 154–158). Andererseits werden die ethischen Grundsätze der Datenerhebung dargelegt, insbesondere die freiwillige Teilnahme der Expert*innen, die konsequente Anonymisierung der Daten sowie die Einhaltung datenschutzrechtlicher Vorgaben. Diese Massnahmen tragen dazu bei, die Nachvollziehbarkeit, Transparenz und Qualität des Forschungsprozesses sicherzustellen und die Aussagekraft der Untersuchung zu stärken (Baur & Blasius, 2022, S. 349–359). Insgesamt wird durch die Kombination aus sorgfältiger Interviewdurchführung, systematischer Auswertung nach qualitativer Inhaltsanalyse, dokumentiertem Kategoriensystem, Reflexionsprotokollen sowie transparenter Ergebnisdarstellung ein methodisch nachvollziehbarer Forschungsprozess sichergestellt. Dadurch wird angestrebt, die Ergebnisse der Untersuchung möglichst plausibel, nachvollziehbar und praxisrelevant darzustellen.

Aufbauend auf dem beschriebenen methodischen Vorgehen werden im nachfolgenden Kapitel die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse dargestellt. Sie basieren auf den Interviews mit neun Expert*innen und werden entlang der gebildeten Haupt- und Subkategorien präsentiert.

6. AUSWERTUNG UND INTERPRETATION DER FORSCHUNGSERGEBNISSE

Die Erfahrungen und Einschätzungen der neun Expert*innen wurden systematisch ausgewertet. Im folgenden Kapitel werden die zentralen Ergebnisse entlang der gebildeten Haupt- und Subkategorien dargestellt. Im Mittelpunkt stehen belastende Situationen am Arbeitsplatz, vorhandene Schutzfaktoren sowie die Rollen und Schnittstellen von Führung, HR, BGM und BSA. Das Kapitel bildet damit die empirische Grundlage für die anschliessende Diskussion.

6.1 DARSTELLUNGEN ZENTRALER INTERVIEW- UND BEFRAGUNGSERGEBNISSE

Im Zentrum der Ergebnisdarstellung stehen nicht einzelne Aussagen, sondern die aus dem gesamten Interviewmaterial herausgearbeiteten Gemeinsamkeiten, Unterschiede und thematischen Schwerpunkte. Ausgewählte Interviewausschnitte werden als exemplarische Belege eingesetzt. Sie dienen dazu, die dargestellten Ergebnisse nachvollziehbar zu machen und sind nicht als isolierte Einzelmeinungen zu verstehen.

Das Kapitel 6 orientiert sich dabei eng am erhobenen Datenmaterial. Die Aussagen der Expert*innen werden zusammengeführt und ergebnisnah eingeordnet. Die vertiefte Verknüpfung mit den theoretischen Grundlagen sowie die weiterführende Interpretation erfolgen anschliessend in Kapitel 7.

6.2 DARSTELLUNG DER EXPERT*INNEN-INTERVIEWS

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die neun befragten Expert*innen. Dargestellt werden das Geschlecht, die berufliche Funktion, die Unternehmensgrösse sowie die Form der Befragung. Die Übersicht ermöglicht eine Einordnung der Aussagen im Hinblick auf die unterschiedlichen fachlichen und betrieblichen Kontexte.

Die Forschung umfasst damit unterschiedliche Fachrollen und Organisationsformen. Dadurch konnten sowohl interne als auch externe Unterstützungsstrukturen sowie Perspektiven aus kleineren und grösseren Organisationen berücksichtigt werden. Acht Befragungen wurden mündlich durchgeführt, eine Rückmeldung erfolgte schriftlich.

Interview		Geschlecht	Funktion / Rolle	Grösse	Form
1	27.02.2026	weiblich	BSA/BGM Fachstelle	Grossbetrieb	Interview vor Ort
2	06.03.2026	männlich	BSA	KMU	Interview vor Ort
3	12.03.2026	weiblich	BSA	Grossbetrieb	Interview vor Ort
4	20.03.2026	weiblich	BGM	KMU	Interview vor Ort
5	23.04.2026	männlich	BGM	KMU	Interview vor Ort
6	24.04.2026	männlich	BGM	KMU	Interview über Teams
7	30.04.2026	weiblich	BGM	Grossbetrieb	Interview vor Ort
8	01.05.2026	männlich	BGM	Grossbetrieb	Interview über Teams
9	11.05.2026	männlich	BGM/BSA	KMU	Schriftliche Rückmeldung

Tabelle 1: Darstellung der Expert*innen-Interviews (eigene Darstellung)

6.3 DATENAUSWERTUNG UND DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE

Die Auswertung der leitfadengestützten Expert*innen-Interviews erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring und Fenzl. Das Verfahren ermöglichte eine systematische und regelgeleitete Bearbeitung umfangreichen Textmaterials. Dazu gehört ein festgelegtes Vorgehen, die Bestimmung der Analyseeinheiten und die Zuordnung relevanter Textstellen zu Kategorien (Mayring & Fenzl, 2022, S. 691–694).

Die Codierung wurde zunächst mit MAXQDA unterstützt. Anschliessend überarbeiteten die Autorinnen das Kategoriensystem gemeinsam. Ähnliche Kategorien wurden zusammengeführt, Bezeichnungen präzisiert und inhaltliche Überschneidungen reduziert. Dabei wurde geprüft, welche Kategorien für die Beantwortung der Forschungsfragen besonders relevant sind.

Nach Abschluss der Codierung wurden die zugeordneten Textstellen innerhalb der einzelnen Kategorien zusammengeführt und inhaltlich verdichtet. Berücksichtigt wurden sowohl wiederkehrende Aussagen als auch Unterschiede zwischen den Expert*innen und den untersuchten Organisationen.

Die Ergebnisse wurden entlang der überarbeiteten Haupt- und Subkategorien dargestellt und durch ausgewählte wörtliche Zitate belegt. Dadurch bleibt die Darstellung eng am empirischen Material.

Ergänzend wurde erfasst, wie viele codierte Textstellen den einzelnen Hauptkategorien zugeordnet waren und in wie vielen der neun untersuchten Organisationen die jeweiligen Themen vorkamen. Solche Häufigkeitsangaben können die qualitative Auswertung ergänzen und einen Überblick über die Verteilung der Themen im Material geben (Mayring & Fenzl, 2022, S. 700, 703–704). Sie dienen jedoch ausschliesslich der deskriptiven Orientierung. Aus der Anzahl der Codierungen können weder statistische Repräsentativität noch Aussagen über die objektive Bedeutung einzelner Themen abgeleitet werden.

6.4 DARSTELLUNG DER AUSGEWÄHLTEN HAUPT- UND SUBKATEGORIEN

Die Auswertung wurde entlang der gebildeten Haupt- und Subkategorien strukturiert. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die zentralen Themenbereiche, die aus dem Interviewmaterial hervorgegangen sind.

Haupt- und Subkategorien

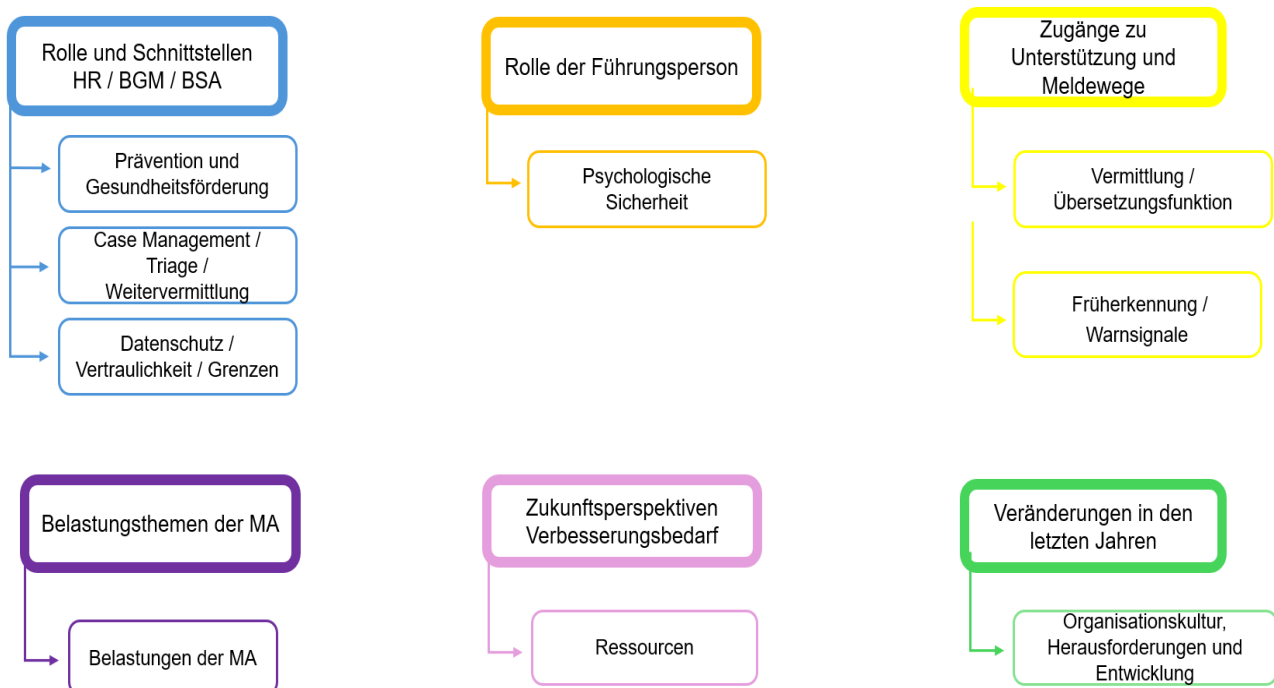


Abbildung 1: Darstellung zentraler Themenbereiche anhand von Haupt- und Subkategorien (eigene Darstellung)

Inhaltlich relevante Textstellen wurden den jeweiligen Kategorien zugeordnet und anschliessend organisationsübergreifend miteinander verglichen.

Die Ergebnisdarstellung beginnt mit der Rolle der Führungspersonen und der psychologischen Sicherheit. Darauf folgen die Belastungsthemen der Mitarbeitenden, wahrgenommene Veränderungen der vergangenen Jahre sowie die Organisationskultur. Weitere Schwerpunkte bilden die Rollen und Schnittstellen von HR, BGM und BSA, Prävention und Gesundheitsförderung, Datenschutz und Vertraulichkeit, Case Management und Triage sowie die Zugänge zu Unterstützung. Den Abschluss bilden Zukunftsperspektiven, Verbesserungsbedarf und Ressourcen.

6.5 ROLLE DER FÜHRUNGSPERSON

Folgender Abschnitt umfasst Aussagen dazu, welche Bedeutung Führungspersonen im Umgang mit belastenden Situationen, psychischer Gesundheit und betrieblicher Unterstützung einnehmen.

In den Interviews zeigt sich deutlich, dass Führungspersonen von den Expert*innen als zentrale Akteur*innen im Arbeitsalltag beschrieben werden. Sie prägen nicht nur die unmittelbaren Arbeitsbedingungen, sondern beeinflussen auch, ob Belastungen frühzeitig wahrgenommen, angesprochen und weitergeleitet werden.

Mehrere Expert*innen verdeutlichen, dass Führungspersonen besonders nah an den Mitarbeitenden sind und deshalb Veränderungen häufig früher erkennen als spezialisierte Fachstellen. Diese Nähe wird jedoch nicht nur funktional verstanden, sondern ist eng mit Beziehung, Vertrauen und Kommunikation verbunden. In einem Interview wird dies wie folgt beschrieben:

«Je näher du als Führungsperson bei deinen Mitarbeitenden bist, je besser du sie kennst, umso mehr erkennst du Verhaltensveränderungen den Leuten an, du kannst es eher ansprechen, weil du eine gute Beziehung hast, so kann auch das Thema mal zur Sozialberatung zu gehen, einfacher thematisiert werden. Sie haben die Sicherheit von der Führung, ihre Themen ansprechen zu können, ohne Konsequenzen zu fürchten» (Interview 1, 27.02.2026).

Diese Aussage zeigt, dass Früherkennung nicht allein über formale Instrumente wie Absenzmeldungen oder Rückkehrgespräche funktioniert. Entscheidend bleibt, ob Führungspersonen ihre Mitarbeitenden kennen, Veränderungen wahrnehmen und genügend Vertrauen besteht, um schwierige Themen anzusprechen.

Ein Experte führt aus, dass Führungskräfte bei Auffälligkeiten wie häufigen Absenzen, Verhaltensveränderungen oder nachlassender Leistung gezielt das Gespräch suchen können:

«Die Führungskraft nimmt eine Auffälligkeit wahr – beispielsweise häufige Absenzen, Verhaltensveränderungen oder nachlassende Leistung – und spricht den Mitarbeitenden gezielt an» (Interview 9, 11.05.2026).

Damit wird Führung als erste Wahrnehmungs- und Ansprechinstanz sichtbar. Sie ersetzt keine professionelle Beratung, kann aber den Anstoss geben, dass Mitarbeitende Unterstützung erhalten. Entscheidend ist dabei, dass das Ansprechen nicht kontrollierend oder sanktionierend wirkt, sondern als Ausdruck von Fürsorge und Aufmerksamkeit verstanden wird.

Besonders deutlich wird diese Vermittlungsfunktion in einem weiteren Interview:

«Aber ich glaube wirklich, die zentrale Rolle [...] sehe ich eigentlich, dass der Vorgesetzte, die Führungskraft, erkennt, vielleicht ein bisschen den Anstoss gibt, etwas zu machen. Und schlussendlich zu vermitteln, wenn es dann wirklich um professionelle Unterstützung oder Hilfe oder Begleitung [...] geht» (Interview 5, 23.04.2026).

Diese Aussage verdeutlicht, dass Führungspersonen nicht selbst therapeutisch oder sozialarbeiterisch tätig werden sollen. Ihre Aufgabe liegt vielmehr darin, Veränderungen wahrzunehmen, ein Gespräch zu eröffnen, Orientierung zu geben und bei Bedarf an geeignete Fachstellen weiterzuvermitteln. Gerade darin zeigt sich die Bedeutung klarer betrieblicher Unterstützungsstrukturen: Führungspersonen müssen wissen, wohin sie Mitarbeitende verweisen können.

In mehreren Interviews wird beschrieben, dass Führungspersonen eine Atmosphäre schaffen können, in der belastende Situationen offen angesprochen werden dürfen. Ein weiterer Experte verdeutlicht dies mit Bezug auf psychologische Sicherheit:

«Wir versuchen, psychologische Sicherheit zu fördern, also eine Fehlerkultur, in der Personen Fehler eingestehen können und dafür nicht bestraft werden. Als Team soll man daraus wachsen können. Das sind Themen, die einen grossen Hebel haben» (Interview 6, 24.04.2026).

6.5.1 PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT

Psychologische Sicherheit erscheint damit als wichtige Voraussetzung dafür, dass Belastungen, Fehler oder Unsicherheiten nicht verdeckt bleiben. Führungspersonen haben einen Einfluss darauf, ob Mitarbeitende sich trauen, Schwierigkeiten anzusprechen, oder ob sie aus Angst vor Konsequenzen schweigen. Dies ist insbesondere bei psychischen Belastungen relevant, da diese häufig mit Scham, Unsicherheit oder Stigmatisierung verbunden sind.

Auch wertschätzende Kommunikation wird als bedeutsamer Schutzfaktor beschrieben. In einem Interview wird dies knapp zusammengefasst:

«Wertschätzende Führung tut immer gut, wenn man ein Dankeschön oder ein ‹gut gemacht› bekommt» (Interview 5, 23.04.2026).

Diese Aussage zeigt, dass Führung nicht nur in Krisensituationen relevant wird. Anerkennung, Wertschätzung und ein respektvoller Umgang wirken bereits im Alltag stabilisierend. Ein Experte legt authentische Führung als zentralen Schutzfaktor dar:

«Der grösste Schutzfaktor ist eine authentische Führung, auf allen Ebenen – von ganz oben bis hinunter zur Teamleitung. Eine gute Kultur merkt man immer. Viele Themen, die in der Beratung auftauchen, betreffen Teamkonstellationen oder den Umgang mit schwierigen Vorgesetzten» (Interview 2, 06.03.2026).

Die Aussage ergänzt die bisherigen Ergebnisse, indem sie Führung nicht nur als individuelle Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden beschreibt, sondern als kulturellen Faktor auf allen Ebenen der Organisation. Führung wirkt demnach nicht erst in akuten Belastungssituationen, sondern prägt bereits im Alltag, ob Mitarbeitende Vertrauen, Orientierung und Unterstützung erleben. Gleichzeitig wird deutlich, dass problematische Teamkonstellationen oder schwierige Führungsbeziehungen selbst zu Belastungsthemen werden können.

Gleichzeitig machen die Interviews deutlich, dass Führungspersonen selbst Unterstützung benötigen. Der Umgang mit belastenden Situationen, Krankheit, psychischen Krisen oder privaten Schicksalsschlägen gehört nicht selbstverständlich zu den Kompetenzen jeder Führungskraft. Eine Expertin verdeutlicht dies wie folgt:

«Viele junge Führungskräfte haben Mühe mit schwierigen Themen. Der eine verliert sein Kind, der andere den Partner, jemand bekommt Krebs. [...] Für junge Führungskräfte ist das ein Riesenthema. Da braucht es Gespür. Manche kommen und fragen: ‹Wie kann ich das ansprechen? › oder ‹Kannst du mich unterstützen?› (Interview 3, 12.03.2026).

Gerade im Umgang mit emotional belastenden Themen braucht es Sensibilisierung und fachliche Begleitung. Führungspersonen müssen wissen, wo ihre Rolle beginnt und wo ihre Grenzen liegen.

Auch strukturell wird diese Notwendigkeit betont. In einem Interview wird beschrieben, dass Führungspersonen begleitet werden sollten:

«Ich denke auch, dass Führungspersonen grundsätzlich kontinuierlich begleitet werden müssten. Nicht nur in den Härtefällen, wo man explizit etwas braucht, sondern präventiv» (Interview 7, 30.04.2026).

Diese Aussage verweist auf die präventive Bedeutung von Führungsentwicklung. Schulungen, Coachings oder fachliche Begleitung können dazu beitragen, dass Führungspersonen sicherer im Umgang mit belastenden Situationen werden. Dadurch können sie Mitarbeitende frühzeitiger unterstützen und gleichzeitig ihre eigene Rolle besser abgrenzen.

Insgesamt zeigen die Interviews, dass Führungspersonen eine Schlüsselrolle im Umgang mit belastenden Situationen einnehmen. Sie sind nahe am Arbeitsalltag, nehmen Veränderungen wahr, prägen die Gesprächskultur und können den Zugang zu Unterstützung erleichtern. Gleichzeitig sind sie nicht allein verantwortlich für die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden. Damit Führung wirksam und gesundheitsförderlich handeln kann, braucht es klare Unterstützungsangebote, Schulungen, Rollenklärung sowie eine Organisationskultur, in der Belastungen offen angesprochen werden dürfen.

6.6 BELASTUNGSTHEMEN DER MITARBEITENDEN

Die Hauptkategorie «Belastungsthemen der Mitarbeitenden» umfasst Aussagen zu Belastungen, welche Mitarbeitende im Arbeitskontext erleben oder in die Organisation hineinragen. Die Auswertung zeigt, dass Belastungen von den Expert*innen nicht eindimensional beschrieben werden. Vielmehr zeigen sich körperliche, psychische, arbeitsorganisatorische und altersbezogene Belastungen als miteinander verbundene Themen. Dazu gehören unter anderem Arbeitsdichte, Zeitdruck, körperlich anspruchsvolle Tätigkeiten, Schichtarbeit, psychische Belastungen sowie private Krisen im Zusammenhang mit langjähriger Tätigkeit. Eine Expertin hebt den Umfang solcher Belastungsthemen wie folgt hervor:

«Da waren es vor allem Druck von aussen, zum Beispiel Reaktionen aus der Bevölkerung, die belastend sind. Also wenn Personen draussen arbeiten und es gibt zum Beispiel Anpöbeln oder Beleidigungen oder einfach unangenehme Reaktionen. Das sind Belastungssituationen. Dann haben wir teamintern [...] sehr unterschiedliche Subkulturen in den Bereichen. [...] Da ist aufgefallen, dass es doch auch im Team intern viele Belastungssituationen gibt mit diskriminierenden Aussagen, Witzen oder auch sexuellen Anspielungen. [...] Dann ist belastend der Arbeitsdruck. [...] Zum Beispiel Schichtarbeit» (Interview 7, 30.04.2026).

Dieses Ankerbeispiel zeigt, dass belastende Situationen sowohl von aussen als auch innerhalb der Organisation entstehen können. Mitarbeitende, die im öffentlichen Raum tätig sind, erleben beispielsweise Kritik, Anfeindungen oder politische Erwartungen. Gleichzeitig können auch Teamkulturen, diskriminierende Aussagen oder unklare Umgangsformen belastend wirken. Belastung wird hier somit nicht nur als individuelle Beanspruchung verstanden, sondern auch als Folge sozialer und organisationaler Bedingungen.

Ein wiederkehrendes Thema ist die Arbeitsdichte. In mehreren Interviews wird beschrieben, dass steigende Anforderungen, parallele Veränderungsprozesse, Fachkräftemangel oder begrenzte personelle Ressourcen zu einer Verdichtung der Arbeit führen. Belastend ist dabei nicht nur die Menge der Aufgaben, sondern auch die Gleichzeitigkeit verschiedener Anforderungen, unklare Prioritäten oder widersprüchliche Erwartungen. Eine Expertin beschreibt dies mit Blick auf begrenzte Ressourcen:

«Generell auch die Ressourcenauslastung. [...] Das heisst, wenn der Druck steigt und mehr Arbeit anfällt, sind es immer die gleichen Personen. Das ist wahrscheinlich auch noch ein Belastungsfaktor» (Interview 7, 30.04.2026).

Auch in einem anderen Interview wird deutlich, dass individuelle Entlastungsangebote allein nicht ausreichen, wenn die strukturellen Ursachen bestehen bleiben:

«Es hilft wenig, wenn ich einer überlasteten Person sage, sie solle sich entspannen gehen, und wenn sie zurückkommt, warten 40 neue E-Mails auf sie. Dann ist das Problem nicht gelöst. Deshalb ist Verhältnisprävention für mich zentral» (Interview 6, 24.04.2026).

Eine Expertin benennt Arbeitsdichte im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen, Effizienzsteigerung und Fachkräftemangel:

«Dann sind technische Umstellungen, die passiert sind, [...] also es passiert mega viel. [...] gleichzeitig wird das System im Hintergrund angepasst – es sind viele Projekte parallel. [...] Es läuft schlussendlich schon viel doppelspurig in diesen Strukturen und man will das etwas optimieren und schlanker machen» (Interview 1, 27.02.2026).

6.6.1 BELASTUNGEN DER MITARBEITENDEN

Die Subkategorie “Belastungen der Mitarbeitenden” ergänzt die oben genannte Hauptkategorie und umfasst verschiedenen Themen wie Ressourcen, Arbeitsdichte, Teamkultur und Fachkräftemangel.

«Die Arbeitsbelastung ist zu gross und dann gleichzeitig betrifft uns auch der Fachkräftemangel» (Interview 1, 27.02.2026).

Neben arbeitsorganisatorischen Belastungen werden körperliche Belastungen als wichtige Dimension beschrieben. Diese zeigen sich insbesondere in Tätigkeiten mit Schichtarbeit, Lärm, Temperaturwechseln, ergonomischen Anforderungen, repetitiven Bewegungen oder hoher körperlicher Beanspruchung. Ein Experte schildert körperliche Belastungen im Produktions- und Lagerbereich folgendermassen:

«Aus meiner Beobachtung treten [...] vor allem physische Belastungen im Produktions- und Lagerbereich besonders häufig auf. Dazu zählen insbesondere: Schichtarbeit, die den natürlichen Schlaf-Wach-Rhythmus der Mitarbeitenden beeinträchtigen kann, Lärm am Arbeitsplatz, der bei längerer Exposition zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führt» (Interview 9, 11.05.2026).

Das Zitat verdeutlicht, dass körperliche Belastungen nicht nur durch einzelne Tätigkeiten entstehen, sondern auch durch die Arbeitsumgebung. Schichtarbeit wirkt sich auf den Schlaf-Wach-Rhythmus aus, während Lärm bei längerer Belastung gesundheitliche Folgen haben kann. Körperliche Belastung ist damit eng mit Arbeitsorganisation und Arbeitsschutz verbunden.

«Es sind körperlich sehr strenge Arbeiten. Bewegungsapparat ist wie alles dabei, Knie, Hüfte, Rücken [...]» (Interview 1, 27.02.2026).

Diese Aussage zeigt, dass körperliche Beschwerden in bestimmten Tätigkeitsfeldern regelmässig auftreten und im betrieblichen Umgang mit Belastungen berücksichtigt werden müssen. Rücken, Knie und Hüfte werden als typische Bereiche körperlicher Beanspruchung genannt. Damit wird deutlich, dass körperliche Belastungen nicht isoliert von der konkreten Arbeitstätigkeit betrachtet werden können.

Eine Expertin beschreibt dieses Spannungsfeld folgendermassen:

«Man ist ja trotzdem noch erster Arbeitsmarkt und braucht eine gewisse Leistung. [...] Wenn am Tag 500 Produkte gemacht werden müssen, dann können es nicht altersbedingt einfach nur noch deutlich weniger sein. [...] Einerseits ist jemand seit 40 Jahren da, macht einen Top-Job, macht ihn gerne – ist halt einfach langsamer geworden oder hat Beschwerden» (Interview 3, 12.03.2026).

Diese Aussage zeigt ein zentrales Spannungsfeld zwischen Leistungsanforderungen und Fürsorge. Langjährige Mitarbeitende verfügen über Erfahrung, Identifikation und betriebliches Wissen. Gleichzeitig können körperliche Beschwerden oder altersbedingte Veränderungen dazu führen, dass die geforderte Leistung schwieriger zu erbringen ist. Organisationen müssen deshalb zwischen wirtschaftlichen Anforderungen, Fürsorgepflicht und sozialer Verantwortung abwägen.

Auch psychische Belastungen nehmen in den Interviews einen zentralen Stellenwert ein. Ein Experte ordnet Stress als zentrales Belastungsthema ein:

«Ganz plump gesagt ist Stress bei der Arbeit die grösste Herausforderung. Stress ist natürlich ein grosser Begriff. Darunter fallen Zeitdruck, Arbeitsmenge, Prozesse, die optimiert werden müssen, und die Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben. Dann gibt es auch Konflikte oder fehlende Wertschätzung. Das sind so die grösseren Themen» (Interview 6, 24.04.2026).

Dieses Zitat bündelt mehrere psychische Belastungsdimensionen. Stress wird nicht nur als Zeitdruck verstanden, sondern auch mit Arbeitsmenge, Prozessoptimierung, Abgrenzung, Konflikten und fehlender Wertschätzung verbunden. Damit wird sichtbar, dass psychische Belastung am Arbeitsplatz stark durch soziale und organisationale Bedingungen geprägt ist.

In einem sicherheitsbezogenen Arbeitsumfeld werden psychische Belastungen vor allem durch herausfordernde Einsätze, Gewalt, Eigengefährdung und die Konfrontation mit menschlichen Schicksalen beschrieben:

«Ich glaube, in der heutigen Zeit sind es vor allem die Einsätze, zu denen unsere Leute ausrücken, die mit Aggressionen, Gewalt und Eigengefährdung [...] zu tun haben. [...] Wenn ich im Bereich von häuslicher Gewalt ausrücke, [...] insbesondere, wenn dann noch Kinder drin sind [...] ist das schon eine rechte Knacknuss, was das macht» (Interview 5, 23.04.2026).

Diese Aussage verdeutlicht, dass psychische Belastungen je nach Berufsfeld sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können. Während in manchen Organisationen Arbeitsdichte, Prozessdruck oder Fachkräftemangel im Vordergrund stehen, sind es in anderen Kontexten Gewalt, Todesfälle, Kindeswohlgefährdung oder menschliche Schicksale. Belastungen entstehen hier nicht nur durch Arbeitsmenge, sondern durch die emotionale Intensität der Arbeit.

Ein weiteres Zitat verdeutlicht, dass solche Belastungen häufig erst nach dem Ereignis bewusst werden:

«Wir sind ja so geschult. Wir müssen funktionieren in dieser Situation. [...] Und wenn alles durch ist [...] dann denkst du: Hey, was habe ich eigentlich gesehen? Es kommt dann. Funktionieren, richtig. Im Nachgang kommt es dann. [...] Das ist schon ein recht hoher Anspruch an die Menschen, die mit solchen Situationen arbeiten» (Interview 5, 23.04.2026).

Mitarbeitende müssen demnach in akuten Situationen zunächst handlungsfähig bleiben. Die emotionale Verarbeitung erfolgt teilweise erst im Nachgang. Dadurch wird deutlich, weshalb Nachbesprechungen, kollegiale Unterstützung, Peer-Systeme und niederschwellige Gesprächsmöglichkeiten wichtige Ressourcen darstellen können.

Auch private Belastungen werden in den Interviews als bedeutsam beschrieben, da sie sich auf die Arbeitsfähigkeit auswirken können. Eine Expertin schildert im Gespräch, dass in der Sozialberatung sehr unterschiedliche Themen sichtbar werden:

«Sozialberatung – genau, habe ich gesagt: Beziehung, Finanzen, Sucht, eigentlich alles. Es gibt nichts, was es nicht gibt. Und es ist unglaublich, wie viel häusliche Gewalt es gibt. Unglaublich. Ich bin jeden Tag erschrocken»
(Interview 3, 12.03.2026).

Zusammenfassend zeigt die Kategorie «Belastungsthemen der Mitarbeitenden», dass belastende Situationen am Arbeitsplatz vielschichtig entstehen. Arbeitsdichte, körperliche Beanspruchung, psychische Belastungen, private Krisen und altersbezogene Abnutzung greifen ineinander und können sich gegenseitig verstärken. Für die BSA und das BGM bedeutet dies, dass Unterstützung nicht nur auf einzelne Symptome reagieren darf. Vielmehr braucht es eine ganzheitliche Betrachtung der Lebens- und Arbeitssituation.

6.7 VERÄNDERUNG IN DEN LETZTEN JAHREN

Diese Kategorie umfasst Aussagen dazu, wie sich Belastungen, Erwartungen, Unterstützungsangebote und organisationale Kulturen verändert haben. Eng damit verbunden sind die Themen Organisationskultur, Herausforderungen und Entwicklung. Die Interviews zeigen, dass psychische Belastungen heute stärker sichtbar sind, als früher, gleichzeitig aber weiterhin von Stigmatisierung, Unsicherheit und unterschiedlichen betrieblichen Kulturen geprägt werden.

Mehrere Expert*innen beschreiben, dass sich der Umgang mit belastenden Situationen über die Jahre verändert hat. Einerseits wird eine grössere Offenheit sichtbar. Andererseits bestehen weiterhin kulturelle Muster, in denen Belastungen ausgehalten, verschwiegen oder individualisiert werden. Eine interviewte Person ordnet dies mit Blick auf gesellschaftliche Veränderungen ein:

«Vor 20 Jahren [...] hat man eher gesagt: Wirst du mit dem nicht fertig, musst du vielleicht überlegen, ob du im richtigen Beruf bist. [...] Ich denke, Kulturwandel allgemein in der Gesellschaft: Wie gehen wir mit belastenden Situationen um? [...] Die ganze Gesellschaft hat sich verändert. [...] Es ist komplexer. Man muss viel mehr beachten» (Interview 5, 23.04.2026).

Diese Aussage zeigt, dass belastende Situationen heute differenzierter betrachtet werden als früher. Belastbarkeit wird nicht mehr ausschliesslich als individuelle Eigenschaft verstanden. Vielmehr rücken Arbeitsbedingungen, gesellschaftliche Erwartungen, psychische Gesundheit und Unterstützungsstrukturen stärker in den Fokus. Gleichzeitig wird deutlich, dass dieser Wandel nicht abgeschlossen ist.

Ein Experte sagt dazu:

«Aus meiner Sicht liegt der wichtigste Hebel in einem kulturellen Wandel: Belastende Situationen müssen enttabuisiert werden. Solange das Thema nicht offen angesprochen wird, bleiben selbst gut gemeinte Unterstützungsangebote wirkungslos – weil die Betroffenen sie nicht nutzen» (Interview 9, 11.05.2026).

Diese Aussage macht sichtbar, dass Angebote allein nicht ausreichen. Selbst wenn Beratungsstellen, Meldestellen oder Gesundheitsangebote vorhanden sind, können sie wirkungslos bleiben, wenn Mitarbeitende sich nicht trauen, sie zu nutzen. Enttabuisierung wird damit zu einer zentralen Voraussetzung für wirksame Prävention und Unterstützung. Eine offene Gesprächskultur ist nicht nur wünschenswert, sondern funktional notwendig, damit Unterstützungsangebote tatsächlich erreicht werden.

6.7.1 ORGANISATIONSKULTUR, HERAUSFORDERUNGEN UND ENTWICKLUNG

Die Subkategorie zeigt Organisationskultur als einen dynamischen und teilweise widersprüchlichen Prozess. Einerseits verfügen Organisationen über Leitbilder, Werte und Strategien. Andererseits hängt deren Wirkung davon ab, wie Führungspersonen, Teams und Mitarbeitende diese im Alltag umsetzen. Ein Experte hebt hervor, dass die praktische Umsetzung formaler Zielsetzungen je nach Person, Bereich und Arbeitsaufgabe unterschiedlich ausfällt:

«Ich kann in ein Papier schreiben, was wir erreichen wollen. Aber am Ende hängt es vom Team, von den vorgesetzten Personen und von den Mitarbeitenden selbst ab, wie es gelebt wird. Das ist sehr unterschiedlich, je nach Person, Bereich und Arbeitsaufgabe» (Interview 6, 24.04.2026).

Leitbilder und Strategien können Orientierung geben, schaffen aber nicht automatisch eine gelebte Kultur. Diese zeigt sich im konkreten Umgang mit Belastungen, in der Kommunikation und in der Frage, ob Unterstützung ohne Stigmatisierung möglich ist. Innerhalb derselben Organisation können deshalb unterschiedliche Kulturen und Umgangsformen bestehen.

Gleichzeitig wird eine strukturelle Verankerung als notwendig beschrieben:

«Deshalb braucht es eine Verankerung in Prozessen, in einem Leitbild oder in einer Strategie. Dort muss beschrieben sein, nach welchen Werten man lebt» (Interview 6, 24.04.2026).

Gesundheitsförderung und betriebliche Unterstützung dürfen damit nicht allein von einzelnen engagierten Personen abhängen. Nachhaltigkeit erfordert sowohl verbindliche Strukturen als auch eine Umsetzung im Arbeitsalltag.

Formale Grundlagen können Zuständigkeiten sichern und verhindern, dass Angebote bei Personalwechseln oder Umstrukturierungen an Bedeutung verlieren.

Die Interviews weisen zudem auf regionale und organisationale Unterschiede hin. Ein Experte führt aus, dass zwar ähnliche Belastungsthemen auftreten wie in grösseren Städten, jedoch in anderer Häufigkeit:

«Wir haben alle genau das Gleiche wie die grossen Städte, einfach nicht in dieser Anzahl und Häufigkeit. [...] Es ist schon ein anderer Hut» (Interview 5, 23.04.2026).

Unterstützungsangebote können daher nicht unverändert auf jede Organisation übertragen werden. Sie müssen zur Branche, zum Standort, zu den vorhandenen Ressourcen und zur konkreten Arbeitsrealität passen. Auch die Häufigkeit bestimmter Ereignisse beeinflusst, welche Strukturen sinnvoll und verhältnismässig sind.

Organisationskultur wird ausserdem durch langjährige Mitarbeitende, Generationenunterschiede und gewachsene Umgangsformen geprägt. Eine Expertin betont:

«Wenn jemand schon 30 Jahre da ist, dann kennt er auch genau diese Kultur. Sie sprechen die gleiche Sprache. Das ist ja so in Firmen, wo Leute so lange da sind. Da hat sich eine eigene Kultur entwickelt» (Interview 3, 12.03.2026).

Eine gewachsene Kultur kann Zugehörigkeit, Erfahrung und Orientierung schaffen. Gleichzeitig kann sie Veränderungen erschweren, wenn bestimmte Umgangsformen oder Vorstellungen von Belastbarkeit über lange Zeit als selbstverständlich galten. Neue Erwartungen an Führung, Kommunikation oder den Umgang mit psychischer Gesundheit können dadurch auf Widerstand treffen.

Eine Expertin beschreibt Organisationsentwicklung deshalb als längerfristigen Prozess:

«Man muss einfach offen sein und miteinander üben. [...] Man muss versuchen, den Dialog zu halten und es nicht so negativ zu konnotieren, dass die Leute keine Lust darauf haben. [...] Es ist ja eigentlich etwas Positives, wenn man genauer hinschaut und versucht, einen Arbeitsort zu gestalten, an dem sich alle wohlfühlen. [...] Aber es ist halt ein Weg» (Interview 7, 30.04.2026).

Die Aussage macht deutlich, dass Kulturentwicklung nicht durch einzelne Workshops oder Vorgaben abgeschlossen werden kann. Sie braucht Dialog, Beteiligung und eine positive Rahmung, damit Veränderungen nicht als Kontrolle oder Kritik, sondern als gemeinsamer Entwicklungsprozess verstanden werden. Wiederholung und praktische Erfahrung sind dabei ebenso wichtig wie formale Schulungen.

Ein weiteres Spannungsfeld besteht zwischen Fürsorge, langfristiger Unterstützung und wirtschaftlichen Anforderungen. Eine Expertin schildert:

«Für uns ist die Nachhaltigkeit wichtig. [...] Ob jemand sechs oder zwölf Monate braucht, bis er wieder gesund ist – Hauptsache, er wird gesund und wir können ihn zurücknehmen. [...] Wobei auch bei uns die Schrauben mittlerweile mehr angezogen werden und auch angezogen werden müssen» (Interview 3, 12.03.2026).

Die Interviews verdeutlichen damit, dass Organisationen Mitarbeitende langfristig unterstützen wollen, gleichzeitig aber unter wirtschaftlichem und personellem Druck stehen. Dieses Spannungsfeld prägt auch die Arbeit von BSA, BGM, HR und Führung. Unterstützungsentscheidungen entstehen nicht unabhängig von betrieblichen Möglichkeiten, sondern müssen verschiedene Interessen und Rahmenbedingungen berücksichtigen.

Insgesamt zeigen sich folgende zentrale Entwicklungen: Psychische Belastungen werden stärker wahrgenommen und offener thematisiert. Gleichzeitig nehmen Arbeitsdichte, Komplexität und Veränderungsdruck in vielen Organisationen zu.

Zudem wird eine unterstützende Organisationskultur zunehmend als Voraussetzung für wirksame Unterstützungsangebote erkannt. Bestehende Tabus, gewachsene Strukturen und begrenzte Ressourcen können eine nachhaltige Umsetzung jedoch weiterhin erschweren.

6.8 ROLLEN UND SCHNITTSTELLEN VON HR, BGM UND BSA

Die Hauptkategorie «Rollen und Schnittstellen von HR, BGM und BSA» umfasst Aussagen zur organisatorischen Verortung, zu Zuständigkeiten und zur Zusammenarbeit betrieblicher Unterstützungsfunktionen. In den Interviews zeigt sich, dass diese je nach Organisation unterschiedlich ausgestaltet sind. Während einzelne Betriebe über interne Fachpersonen für BGM, Sozialberatung oder Case Management verfügen, beziehen andere entsprechende Leistungen teilweise oder vollständig von externen Stellen.

Mehrere Expert*innen beschreiben eine enge Zusammenarbeit zwischen BSA, BGM und HR. In einzelnen Organisationen ist die Sozialberatung organisatorisch im HR angesiedelt und arbeitet gleichzeitig eng mit dem BGM zusammen. Eine Expertin erklärt diese Einbettung folgendermassen:

«Wir sind eingebettet im HR und innerhalb vom HR sind wir so ein bisschen, unsere Abteilung hat seit dem Juli einen neuen Namen [...]. Wir sind jetzt für das alles ein Expertenpool und wir sind sehr eng mit dem BGM» (Interview 1, 27.02.2026).

Die organisatorische Nähe bedeutet jedoch nicht, dass die Bereiche dieselben Aufgaben übernehmen. Das BGM wird eher als übergeordneter Rahmen für Prävention, Gesundheitsförderung und strukturelle Massnahmen beschrieben. Die Sozialberatung setzt stärker dort an, wo persönliche, soziale oder gesundheitliche Belastungen konkret sichtbar werden. Eine Expertin grenzt die beiden Funktionen wie folgt voneinander ab:

«Das BGM muss man ja als etwas Grösseres betrachten – das BGM macht sehr viel mehr in der Prävention und in den Projekten [...]. Wir von der Sozialberatung machen eigentlich so klassische Beratungen, wie ein polyvalenter Sozialdienst» (Interview 1, 27.02.2026).

Auch eine weitere Expertin ordnet die BSA als Teil eines umfassenderen BGM-Verständnisses ein:

«Wir sind eigentlich ein Puzzleteil im BGM. Oder BGM ist der übergeordnete Begriff, und wir sind darin ein Angebot» (Interview 4, 20.03.2026).

Darin wird deutlich, dass BSA und BGM unterschiedliche Schwerpunkte setzen, gleichzeitig, aber eng aufeinander bezogen sind. Während das BGM stärker auf organisationale Rahmenbedingungen und Prävention ausgerichtet ist, bietet die BSA konkrete Beratung und Begleitung bei individuellen Belastungssituationen.

Ein weiterer Unterschied zeigt sich zwischen internen und externen Unterstützungsmodellen. Externe Angebote werden insbesondere dann genutzt, wenn interne Ressourcen fehlen oder ein unabhängiger, mehrsprachiger oder spezialisierter Zugang geschaffen werden soll. Ein Experte sagt dazu:

«Bei uns gibt es den Begriff betriebliche Sozialarbeit so nicht. Aber ich verstehe natürlich, was damit gemeint ist. Also eine Anlaufstelle, an die sich Personen wenden können, ist ausgelagert» (Interview 6, 24.04.2026).

Betriebliche Soziale Arbeit kann damit intern verankert oder als externe Leistung angeboten werden. Ein Experte eines externen Anbieters verdeutlicht, welchen Stellenwert die BSA in dessen Tätigkeit einnimmt:

«Im Grunde genommen ist Sozialarbeit der grosse Teil. Rund 85% vom Umsatz machen wir mit betrieblicher Sozialarbeit. Das ist unser Kerngeschäft» (Interview 2, 06.03.2026).

Die Zuständigkeit der BSA ist dabei nicht auf rein betriebliche Themen beschränkt. Auch persönliche, familiäre, finanzielle oder gesundheitliche Anliegen werden relevant, wenn sie sich auf die Arbeitssituation auswirken. Ein Experte verdeutlicht diese Grenze:

«Private Themen liegen eigentlich nicht in unserem Zuständigkeitsbereich. Aber natürlich, wenn sich private Themen auf die Leistung auswirken, dann muss man es thematisieren» (Interview 5, 23.04.2026).

Besonders bedeutsam ist die Abgrenzung zum klassischen HR. Während HR personalbezogene, organisationale und teilweise arbeitsrechtliche Aufgaben übernimmt, wird die BSA als vertraulicher Beratungsraum beschrieben. Eine Expertin macht diese Unterscheidung deutlich:

«Ich bin ja im HR angestellt. Ich gehöre zum HR, bin aber trotzdem separat. Das muss man ganz klar trennen. Ich bin nicht HR im klassischen Sinn» (Interview 3, 12.03.2026).

Die formale Eingliederung einer Stelle entspricht damit nicht automatisch ihrem fachlichen Auftrag. Für Mitarbeitende ist entscheidend, dass Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse und der Umgang mit vertraulichen Informationen transparent kommuniziert werden.

Auch das Case Management wird als eigenständige, aber eng verbundene Funktion beschrieben. Es wird insbesondere dann relevant, wenn mehrere Beteiligte in einen komplexen Unterstützungsprozess einbezogen sind. Eine Expertin erklärt:

«Ein CM ist dann nötig, wenn ein Fall so komplex ist, dass viele Player involviert sind, dass es ein Management braucht» (Interview 1, 27.02.2026).

Eine weitere Expertin erläutert, dass sich der Bedarf an Case Management teilweise erst im Verlauf einer Beratung zeigt:

«Es kann sein, dass jemand zunächst zu mir kommt und anfangs noch nicht klar ist, dass es ein CM-Fall wird. Dann merkt man aber im Verlauf, dass neue Themen dazukommen [...]. Dann wandle ich das entsprechend um und passe die Begleitung an» (Interview 4, 20.03.2026).

Neben der organisatorischen Abgrenzung spielt auch der Zugang zu Unterstützung eine wichtige Rolle. Mitarbeitende können sich selbst melden, durch Führungspersonen oder HR auf ein Angebot hingewiesen oder im Rahmen eines betrieblichen Prozesses vermittelt werden.

Gerade externe Beratungsstellen betonen die Bedeutung eines direkten und vertraulichen Zugangs:

«Mitarbeitende können sich dann direkt und vertraulich bei uns melden, per Mail, Telefon oder Handy» (Interview 4, 20.03.2026).

Die BSA übernimmt dabei nicht nur Beratung, sondern auch Orientierung und Weitervermittlung. Ein Experte erklärt diese Funktion wie folgt:

«Ich löse das Problem nicht selbstständig, aber ich kann geeignete Institutionen empfehlen oder vermitteln» (Interview 5, 23.04.2026).

In Organisationen ohne etablierte BSA werden entsprechende Aufgaben auf bestehende Strukturen verteilt:

«Eine Betriebliche Sozialarbeit (BSA) ist [...] aktuell nicht etabliert. Die Aufgaben, die eine BSA typischerweise übernehmen würde, werden entsprechend auf bestehende Strukturen verteilt» (Interview 9, 11.05.2026).

Eine fehlende BSA bedeutet somit nicht, dass keine Unterstützung vorhanden ist. Einzelne Funktionen werden jedoch von Führung, HR oder anderen Meldestrukturen übernommen, wodurch die Zuständigkeiten weniger gebündelt sein können.

An den Schnittstellen können auch Spannungen entstehen. Eine Expertin weist darauf hin, dass externe Sozialberatung nicht immer als Entlastung wahrgenommen wird:

«Es gibt HR-Personen, die uns eher als Konkurrenz wahrnehmen, statt als Entlastung oder Unterstützung» (Interview 4, 20.03.2026).

Insgesamt zeigen die Interviews, dass eine wirksame Zusammenarbeit klare Rollen, transparente Kommunikation und geregelte Schnittstellen voraussetzt. HR übernimmt vor allem personalbezogene und organisationale Aufgaben, das BGM schafft einen Rahmen für Prävention und Gesundheitsförderung, während die BSA vertrauliche Unterstützung bei persönlichen, sozialen und arbeitsbezogenen Belastungen anbietet. Case Management ergänzt diese Angebote bei komplexen oder länger andauernden Verläufen.

6.8.1 PRÄVENTION UND GESUNDHEITSFÖRDERUNG

Diese Subkategorie umfasst Aussagen dazu, wie Betriebe belastende Situationen frühzeitig erkennen, gesundheitliche Ressourcen stärken und einer Zuspitzung entgegenwirken. In den Interviews wird deutlich, dass Prävention sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene stattfindet.

Mehrere Betriebe bieten Workshops, Schulungen und Beratungen an, um die Gesundheitskompetenz der Mitarbeitenden zu stärken. Ein Experte veranschaulicht dies wie folgt:

«Bei den präventiven Angeboten, die ich erwähnt habe, haben wir wirklich sehr viele Angebote, um die Gesundheitskompetenz zu stärken. [...] Wir haben das Thema Schlaf aufgegriffen, wir haben Resilienz-Workshops, Ergonomie-Schulungen, also da könnte ich ganz viele Sachen aufzählen» (Interview 8, 01.05.2026).

Die Interviews zeigen jedoch auch, dass individuelle Angebote allein nicht ausreichen. Ein Experte weist darauf hin, dass Prävention ebenso bei Arbeitsbedingungen und betrieblichen Prozessen ansetzen muss:

«Wenn ich Yoga oder Fitness über Mittag anbiete, finden das viele Mitarbeitende toll. [...] Aber vielleicht ist es viel wichtiger, Prozesse so anzupassen, dass Personen gar nicht erst in eine Überlastung kommen» (Interview 6, 24.04.2026).

Darin wird ein Spannungsfeld zwischen Verhaltens- und Verhältnisprävention sichtbar. Angebote zur individuellen Gesundheitsförderung können entlasten, ersetzen jedoch keine Auseinandersetzung mit Arbeitsmengen, Abläufen oder betrieblichen Strukturen.

Auch Führungspersonen werden in die Prävention einbezogen. Ein Experte erläutert, dass dabei neben der Früherkennung auch die gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung und die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens eine Rolle spielen:

«[...] über Workshops, [...] wo einerseits die Vorgesetzten im Rahmen der Führung, ganz allgemein über die Führungstätigkeit, dann natürlich Früherkennung von allfälligen Schwierigkeiten, die man rechtzeitig merkt, über die gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung [...] und natürlich eigentlich sein Führungsverhalten in dem selber zu reflektieren» (Interview 5, 23.04.2026).

Eine weitere Voraussetzung ist, dass Unterstützungsangebote alle Mitarbeitenden erreichen. Gerade in dezentralen Organisationen oder bei Personen, die nicht regelmässig am Bildschirm arbeiten, kann dies schwierig sein. Eine Expertin schildert:

«Was wir wiederum machen, ist: Wir versuchen, auf das Angebot aufmerksam zu machen. [...] Aber die Mitarbeitenden, die draussen arbeiten, bekommen das halt nicht mit. Und wir versuchen einfach, das Angebot bekannter zu machen» (Interview 7, 30.04.2026).

Dieses Beispiel zeigt, dass Prävention auch eine wiederkehrende und zielgruppengerechte Kommunikation der Angebote erfordert.

Als Instrumente der Früherkennung wurden Absenzmanagement, Rückkehr- und Gesundheitsgespräche sowie Mitarbeitenden-Befragungen genannt. Ein Experte beschreibt ein automatisiertes Verfahren:

«Es wird automatisch angezeigt und auch per E-Mail versendet, wenn Personen innerhalb eines halben Jahres mehr als drei Absenzen haben» (Interview 6, 24.04.2026).

Solche Hinweise können Anlass geben, Veränderungen anzusprechen und Unterstützung anzubieten. Neben strukturierten Verfahren bleibt die alltägliche Wahrnehmung der Führungspersonen zentral.

Wie bereits in Kapitel 6.5 deutlich wurde, hängt Früherkennung nicht nur von strukturierten Instrumenten ab, sondern wesentlich auch von der Nähe der Führungsperson zu den Mitarbeitenden sowie einer vertrauensvollen Beziehung.

Ein weiterer präventiver Faktor ist die Enttabuisierung belastender Situationen. Die Bedeutung einer offenen Gesprächskultur wurde bereits in Kapitel 6.7 hervorgehoben. Die Interviews zeigen, dass Unterstützungsangebote nur genutzt werden, wenn Belastungen ohne Angst vor Stigmatisierung angesprochen werden können. Dabei wird der kulturelle Wandel als besonders wichtig beschrieben.

Zusammenfassend zeigen die Interviews, dass Prävention und Gesundheitsförderung verschiedene Ebenen verbinden. Neben der Stärkung individueller Gesundheitskompetenz braucht es gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen, sensibilisierte Führungspersonen, sichtbare Unterstützungsangebote sowie Vertraulichkeit und Datenschutz. Prävention wird damit als gemeinsame Aufgabe von Organisation, Führung, HR, BGM, BSA und Mitarbeitenden sichtbar.

6.8.2 DATENSCHUTZ, VERTRAULICHKEIT UND GRENZEN

Die Subkategorie «Datenschutz, Vertraulichkeit und Grenzen» zeigt, dass Vertrauen eine zentrale Voraussetzung für die Inanspruchnahme betrieblicher Unterstützung ist. Psychische Belastungen, Konflikte oder persönliche Krisen werden häufig erst angesprochen, wenn Mitarbeitende sicher sein können, dass mit ihren Informationen sorgfältig umgegangen wird.

Eine Expertin erklärt, dass sich viele Mitarbeitende bewusst vertraulich melden, um ein Thema zunächst für sich zu klären:

«Viele melden sich ja ganz bewusst vertraulich bei uns, gerade weil sie etwas erst einmal für sich klären wollen» (Interview 4, 20.03.2026).

In einem weiteren Interview wird deutlich, dass Datenschutz besonders dort relevant wird, wo psychologische Sicherheit fehlt oder zwischenmenschliche Belastungen bestehen:

«Datenschutz ist ebenfalls ein wichtiges Thema. [...] Gerade wenn es um zwischenmenschliche Themen geht oder wenn irgendwo fehlende psychologische Sicherheit besteht, ist Datenschutz entscheidend» (Interview 6, 24.04.2026).

Diese Aussage verdeutlicht, dass Datenschutz und psychologische Sicherheit eng miteinander verbunden sind. Wenn Mitarbeitende befürchten müssen, dass sensible Informationen unkontrolliert weitergegeben werden, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass sie Belastungen frühzeitig ansprechen. Vertraulichkeit ermöglicht somit nicht nur Schutz, sondern auch Zugang. Sie schafft die Voraussetzung dafür, dass präventive Unterstützung überhaupt greifen kann.

Auch die klare Kommunikation über Schweigepflicht und Informationsweitergabe ist zentral. Mitarbeitende müssen wissen, welche Informationen vertraulich bleiben, wann eine Weitergabe nur mit ihrem Einverständnis erfolgt und wo die Grenzen der Vertraulichkeit liegen.

Eine Expertin betont die Schweigepflicht als Grundlage der Beratung:

«Ich habe in erster Linie Schweigepflicht. Und wenn der Mitarbeitende mir sagt, ich dürfe etwas nicht weitersagen, dann sage ich es auch nicht weiter» (Interview 3, 12.03.2026).

Gleichzeitig ist Vertraulichkeit nicht grenzenlos. In Situationen, in denen eine akute Selbst- oder Fremdgefährdung besteht oder der Schutz weiterer Personen betroffen ist, müssen Fachpersonen handlungsfähig bleiben. Eine Expertin verdeutlicht diese Grenze:

«Wenn es natürlich um Selbst- oder Fremdgefährdung geht, dann würden wir das ganz klar übergehen» (Interview 1, 27.02.2026).

Zusammenfassend zeigt sich, dass Datenschutz, Vertraulichkeit und professionelle Grenzen zentrale Voraussetzungen für die Nutzung von BSA und ähnlichen Unterstützungsangeboten sind. Vertrauen entsteht nicht allein durch ein Angebot, sondern durch klare Regeln und transparente Kommunikation. Gleichzeitig müssen Fachpersonen handlungsfähig bleiben, wenn komplexe Situationen auftreten.

6.8.3 CASE MANAGEMENT, TRIAGE UND WEITERVERMITTLUNG

Die Subkategorie «Case Management, Triage und Weitervermittlung» umfasst Aussagen zur Begleitung komplexer gesundheitlicher oder psychosozialer Situationen. Die Interviews zeigen, dass zwischen kurzfristiger Beratung und einer längerfristigen, koordinierten Fallbegleitung unterschieden wird. Nicht jede Belastungssituation wird automatisch zu einem Case Management-Fall. Case Management wird vor allem dann relevant, wenn mehrere Personen, Fachstellen oder Systeme beteiligt sind.

Eine Expertin erläutert, wann Case Management erforderlich ist:

«Also ein CM ist dann nötig, wenn ein Fall so komplex ist, dass viele Player involviert sind, dass es ein Management braucht» (Interview 1, 27.02.2026).

Dazu gehören beispielsweise Mitarbeitende, Führungspersonen, HR, Versicherungen, Ärztinnen und Ärzte, die Invalidenversicherung (IV) oder externe Fachstellen. Die Fachperson übernimmt dabei eine koordinierende und vermittelnde Funktion. Im gleichen Interview wird diese Rolle als Übersetzungs- und Vermittlungsarbeit beschrieben:

«Mein Job ist es eigentlich, die beste Lösung zu finden fürs Unternehmen – für alle Beteiligten. Und bin manchmal fest wie eine Vermittlerin, Übersetzerin [...]»
(Interview 1, 27.02.2026).

Auch aus Sicht eines externen Anbieters wird Case Management als wichtiger Bestandteil betrieblicher Unterstützung beschrieben. Dabei steht insbesondere die Wiedereingliederung nach Krankheit oder Unfall im Zentrum:

«Der zweitgrösste Teil ist das Case Management, also die Wiedereingliederung nach Krankheit. Da arbeiten wir entweder mit dem Betrieb selber zusammen oder mit Versicherungen, vor allem Krankentaggeldversicherungen. Ein grosser Teil der Aufträge dreht sich um Krankheit und Unfall» (Interview 2, 06.03.2026).

Case Management ist besonders häufig mit längeren krankheits- oder unfallbedingten Absenzen, Reintegration und Arbeitsfähigkeit verbunden. Teilweise bestehen dafür klare Prozesse. In einem Interview wird beschrieben, dass bei längeren Krankheits- oder Unfallabsenzen eine externe Versicherung einbezogen wird:

«Bei uns ist es so, dass ab 30 Tagen Ausfall durch Krankheit oder Unfall eine externe Versicherung den Fall begleitet. Diese nimmt Kontakt mit den Personen auf und triagiert, was unternommen werden muss» (Interview 6, 24.04.2026).

In weiteren Interviews wird deutlich, dass Case Management auch mit IV-Meldungen und beruflicher Wiedereingliederung verbunden sein kann:

«Nach vier Monaten machen wir eine IV-Meldung, bei der ich ebenfalls unterstütze. [...] Die Hauptaufgabe der IV ist die berufliche Wiedereingliederung. [...] Sie wollen früh intervenieren, damit es später gar nicht zu einem Invaliditätsfall kommt» (Interview 8, 01.05.2026).

«Sobald ein Mitarbeitender 4 Wochen arbeitsunfähig ist, mache ich die Früherfassung bei der IV. [...] Wir arbeiten dann direkt mit der IV [...] zusammen» (Interview 3, 12.03.2026).

Eine Expertin beschreibt das Ziel der Reintegration wie folgt:

«Unser Ziel ist immer, den Mitarbeitenden – egal, was passiert ist – wieder an seinen angestammten Arbeitsplatz zurückzubringen. Ganz oft geht das aber nicht, und dann finden wir andere Lösungen. Wir haben sehr viele angepasste Arbeitsplätze» (Interview 3, 12.03.2026).

Neben dem Case Management spielt die Triage eine wichtige Rolle. Die Interviews zeigen, dass betriebliche Fachstellen nicht alle Anliegen selbst bearbeiten können. Je nach Situation werden Mitarbeitende an externe Sozialberatungen, therapeutische oder medizinische Angebote, Opferberatungsstellen, Frauenhäuser, Suchtfachstellen, Schuldenberatungen oder weitere spezialisierte Stellen vermittelt. Mehrere Expert*innen skizzieren die Abgrenzung wie folgt:

«Wenn wir merken, dass es therapeutische Begleitung braucht, eine externe Fachstelle, Schuldenberatung oder eine andere längerfristige Unterstützung, dann helfen wir den Leuten dabei, etwas Passendes zu finden. Wir können in dieser Übergangszeit überbrücken [...]» (Interview 4, 20.03.2026).

«Es kann sein, dass jemand zunächst zu mir kommt und anfangs noch nicht klar ist, dass es ein CM-Fall wird. Dann merkt man aber im Verlauf, dass neue Themen dazukommen [...]. Dann wandle ich das entsprechend um und passe die Begleitung an» (Interview 4, 20.03.2026).

Zusammenfassend zeigt sich, dass Case Management, Triage und Weitervermittlung vor allem dann relevant werden, wenn Belastungen komplexer werden und verschiedene Systeme koordiniert werden müssen. Die Betriebliche Sozialarbeit kann hier eine wichtige Orientierungs- und Vermittlungsfunktion übernehmen. Sie ersetzt keine medizinische oder therapeutische Behandlung, kann aber helfen, Zuständigkeiten zu klären, passende Unterstützung zu organisieren und Mitarbeitende während des Übergangs zu begleiten. Für die Forschungsfrage bedeutet dies, dass BSA psychische Krisen nicht immer verhindern kann, deren Bewältigung aber verbessern kann, indem sie frühzeitig strukturiert, koordiniert und weitervermittelt.

6.9 ZUGÄNGE ZU UNTERSTÜTZUNG UND MELDEWEGE

Die Hauptkategorie «Zugänge zu Unterstützung und Meldewege» bildet ab, auf welchen Wegen Mitarbeitende betriebliche Unterstützungsangebote erreichen können. In den Interviews zeigen sich verschiedene Zugangsformen. Mitarbeitende können sich selbstständig an eine interne oder externe Beratungsstelle wenden, durch eine Führungsperson oder das HR auf ein Angebot aufmerksam gemacht werden oder im Rahmen eines betrieblichen Prozesses an eine Fachstelle vermittelt werden. Damit wird bereits zu Beginn sichtbar, dass Unterstützung nicht an einen einzigen Zugang gebunden ist, sondern über verschiedene formelle und informelle Wege erfolgen kann. Gerade diese Vielfalt ist bedeutsam, weil Mitarbeitende je nach Belastung, Vertrauen, Position im Betrieb oder Dringlichkeit unterschiedliche Zugänge benötigen.

Wie bereits in Kapitel 6.8.1 erwähnt, äussert eine interviewte Person, dass Unterstützungsangebote nur wirksam sein können, wenn Mitarbeitende diese kennen und unkompliziert darauf zugreifen können. Daraus wird deutlich, dass Zugänglichkeit nicht nur bedeutet, dass ein Angebot vorhanden ist. Entscheidend ist auch, ob Mitarbeitende wissen, dass es dieses Angebot gibt, ob sie verstehen, wofür es gedacht ist, und ob sie sich trauen, es zu nutzen. Gerade bei psychischen Belastungen, Konflikten oder privaten Krisen ist die Schwelle zur Inanspruchnahme oft hoch.

In mehreren Interviews wurde betont, dass Mitarbeitende sich freiwillig an eine Beratungsstelle wenden können. Gleichzeitig können Führungspersonen oder HR eine vermittelnde Rolle übernehmen, indem sie auf Angebote hinweisen oder zur Kontaktaufnahme ermutigen. Wichtig bleibt dabei, dass Beratung grundsätzlich freiwillig ist:

«Also es ist freiwillig. Es ist sicher nicht auf der Basis von: ‹Du musst.› [...] ‹Probiere es doch mal. Wenn es nichts ist, dann ist halt nichts, dann musst du nicht mehr gehen›» (Interview 7, 30.04.2026).

Diese Aussage verdeutlicht, dass Niederschwelligkeit eng mit Freiwilligkeit verbunden ist. Unterstützung kann zwar empfohlen oder angeregt werden, sollte aber nicht als Zwang erlebt werden.

Ein weiteres Interview zeigt, dass Niederschwelligkeit nicht nur über formale Zugangswege entsteht, sondern auch über eine offene Haltung im Arbeitsalltag:

«Wenn jemand bei mir anklopft, kann er immer kommen. Ich sage nie: <Du musst wieder gehen.>» (Interview 3, 12.03.2026).

Diese Aussage macht deutlich, dass der Zugang zu Unterstützung auch durch gelebte Erreichbarkeit geprägt wird. Mitarbeitende benötigen nicht immer sofort ein formales Beratungsgespräch oder einen strukturierten Prozess. Oft kann bereits ein unkompliziertes erstes Gespräch entlastend wirken und dazu beitragen, dass weitere Schritte gemeinsam geklärt werden.

Neben der freiwilligen Selbstmeldung wurden auch formalisierte Meldewege genannt. Diese kommen insbesondere dann zum Tragen, wenn Belastungen über Absenzen, Verhaltensveränderungen oder Leistungseinbussen sichtbar werden. In solchen Situationen können Führungspersonen oder HR einen Unterstützungsprozess anstossen. Ein Experte skizziert verschiedene Einstiegsmöglichkeiten in einen Unterstützungsprozess:

«Der Mitarbeitende meldet sich selbst aktiv bei seiner Führungskraft oder der HR-Abteilung und schildert seine Situation. Die Führungskraft nimmt eine Auffälligkeit wahr – beispielsweise häufige Absenzen, Verhaltensveränderungen oder nachlassende Leistung – und spricht den Mitarbeitenden gezielt an. Eine Meldung erfolgt anonym über die Whistleblowing-Hotline [...]» (Interview 9, 11.05.2026).

Ein weiterer wichtiger Zugang sind externe Beratungsstellen. Diese werden in mehreren Interviews als Möglichkeit beschrieben, um Mitarbeitenden einen unabhängigen oder spezialisierten Unterstützungsraum anzubieten. Ein Experte stellt eine solche externe Anlaufstelle vor:

«Wir haben einen Vertrag mit einer Firma [...]. Unsere Mitarbeitenden dürfen diese Stelle anrufen oder anschreiben und erhalten dort Unterstützung für verschiedene Lebenssituationen. Sie dürfen sich zum Beispiel auch mit finanziellen Problemen oder Herausforderungen an diese Stelle wenden» (Interview 6, 24.04.2026).

Externe Angebote können insbesondere dann sinnvoll sein, wenn interne Ressourcen begrenzt sind oder wenn Mitarbeitende ein Anliegen lieber ausserhalb der Organisation besprechen möchten. Sie können auch helfen, unterschiedliche Sprachen, Standorte oder Themenbereiche abzudecken.

Die konkrete Erreichbarkeit externer Angebote wird in einem weiteren Interview besonders deutlich beschrieben:

«Mitarbeitende können sich dann direkt und vertraulich bei uns melden, per Mail, Telefon oder Handy» (Interview 4, 20.03.2026).

Dieses Zitat zeigt, dass Niederschwelligkeit auch praktisch organisiert werden muss. Unterschiedliche Kontaktmöglichkeiten erleichtern es Mitarbeitenden, den für sie passenden Zugang zu wählen. Neben offiziellen Beratungsangeboten wurden auch anonyme Meldestellen oder Whistleblowing-Plattformen erwähnt. Diese dienen vor allem dazu, Missstände unabhängig von der direkten Führungslinie zu melden. In einem Interview wird beschrieben, dass eine solche Meldestelle nicht mit Beratung gleichzusetzen ist, aber eine wichtige Ergänzung darstellen kann:

«Dann gibt es noch das Whistleblowing, also eine anonyme Meldestelle, bei der Missstände gemeldet werden können. Da sind wir eher in einer vermittelnden Rolle. Das ist nicht dasselbe wie eine Beratung» (Interview 4, 20.03.2026).

Die Interviews zeigen, dass Unterstützungsangebote nur wirksam sind, wenn sie bekannt, niederschwellig, freiwillig und vertraulich sind. Führungspersonen und HR übernehmen dabei eine wichtige Vermittlungsfunktion, ersetzen jedoch keine fachliche Beratung. Klare Zuständigkeiten und Zugänge fördern die frühzeitige Inanspruchnahme von Unterstützung.

6.9.1 FRÜHERKENNUNG UND WARNSIGNALE

Diese Subkategorie zeigt, dass präventives Handeln auch über strukturierte Verfahren erfolgt. In mehreren Interviews werden verschiedene Methoden genannt. Die beschriebenen Erkenntnisse können Hinweise darauf geben, dass Belastungen zunehmen oder dass Mitarbeitende Unterstützung benötigen. Ein Experte beschreibt einen automatisierten Zugang über Absenzen besonders konkret:

«Es wird automatisch angezeigt und auch per E-Mail versendet, wenn Personen innerhalb eines halben Jahres mehr als drei Absenzen haben» (Interview 6, 24.04.2026).

Ergänzend dazu macht ein Experte deutlich, dass auch längere Absenzen strukturierte Unterstützungsprozesse auslösen können. Nach einer festgelegten Absenzdauer wird ein Fall eröffnet und Kontakt mit der betroffenen Person aufgenommen:

«Nach 30 Tagen machen wir die Anmeldung bei der Krankentaggeldversicherung. Ich eröffne dann einen sogenannten Case, also einen Fall im Case Management. Die Eröffnung eines Case bedeutet, dass ich mit dem Mitarbeitenden Kontakt aufnehme, frage, wie es geht, und über die Krankentaggeld-Anmeldung informiere» (Interview 8, 01.05.2026).

Zusätzlich werden Rückkehrgespräche als Instrument genutzt, um den Wiedereinstieg zu begleiten und einen möglichen Unterstützungsbedarf frühzeitig zu erkennen:

«Wir haben den Prozess des Rückkehrgesprächs. Wenn ein Mitarbeitender fünf Tage oder länger abwesend ist, ist die Führungskraft verpflichtet, mit dem Mitarbeitenden ein Rückkehrgespräch zu führen. Zuerst im Sinne von: Schön, bist du wieder da. Wie geht es dir? Gibt es noch Einschränkungen? [...] In diesem Rückkehrgespräch hat die Führungskraft auch die Möglichkeit anzukreuzen, dass ich involviert werden soll» (Interview 8, 01.05.2026).

«Wenn irgendwo etwas stark ansteigt, kann ich anrufen und fragen, was los ist und ob ich unterstützen kann» (Interview 6, 24.04.2026).

Früherkennung wird damit nicht als Kontrolle verstanden, sondern als Möglichkeit, Entwicklungen wahrzunehmen und frühzeitig Unterstützung anzubieten.

Neben automatisierten oder datenbasierten Verfahren spielt die Rolle der Führungspersonen eine zentrale Bedeutung. Führungspersonen sind im Arbeitsalltag häufig näher an den Mitarbeitenden als spezialisierte Fachstellen und können deshalb Veränderungen früher bemerken. Dieses Ergebnis bestätigt die bereits in Kapitel 6.5 und 6.8.1 dargestellte Bedeutung der Führungspersonen für die Früherkennung. Veränderungen werden häufig im direkten Arbeitsalltag wahrgenommen.

Auch alltägliche Veränderungen können als Warnsignale verstanden werden. Eine Expertin veranschaulicht dies anhand kleiner Verhaltensveränderungen:

«Auch Veränderungen wahrzunehmen ist wichtig. Wenn jemand sonst immer pünktlich ist und seit zwei Wochen zu spät kommt, muss man das ansprechen. Vielleicht ist es etwas Kleines – das Kind hat Mühe mit der Schule oder der Morgen dauert einfach länger. Es sind manchmal kleine Dinge, die sich leicht lösen liessen» (Interview 3, 12.03.2026).

Dieses Beispiel zeigt, dass Früherkennung nicht erst bei längeren Absenzen oder offensichtlichen Krisen beginnt. Bereits kleine Veränderungen im Verhalten können Hinweise darauf geben, dass Mitarbeitende belastet sind oder Unterstützung benötigen.

Früherkennung kann zudem auch auf Team- oder Bereichsebene stattfinden. Wenn in bestimmten Abteilungen vermehrt Absenzen, Konflikte oder Belastungsanzeichen auftreten, kann dies auf strukturelle Ursachen hinweisen. Ein Experte verweist dabei Gesundheitsbefragungen:

«Vor einem Jahr haben wir zum Beispiel alle Bereiche mit mindestens 40 Mitarbeitenden angeschaut, die eine Absenz Quote ab einem gewissen Wert hatten. Diese Bereiche haben wir gebeten, an einer Gesundheitsbefragung teilzunehmen. Ziel war es herauszufinden, was die Ursachen sein könnten» (Interview 6, 24.04.2026).

Diese Aussage zeigt, dass Früherkennung nicht nur auf einzelne Mitarbeitende bezogen werden sollte. Auch Teams, Bereiche oder Organisationseinheiten können Belastungssignale zeigen. In solchen Fällen reicht es nicht aus, einzelne Personen zu beraten. Vielmehr müssen mögliche Ursachen in Arbeitsorganisation, Führung, Teamkultur oder Ressourcenlage geprüft werden. Damit verbindet sich Früherkennung mit Verhältnisprävention.

Ein Experte hat deshalb den Anspruch, möglichst vorausschauend zu handeln:

«[...] dass ich mich vorbereiten kann, also präventiv arbeiten kann, und nicht erst, dass etwas passiert und man dann merkt. Weil das ist ja eigentlich für einen Arbeitgeber die Herausforderung, dass es erst gar nicht so weit kommt»
(Interview 5, 23.04.2026).

Zusammenfassend zeigt, dass wirksame Prävention strukturierte Instrumente und sensibilisierte Führungspersonen erfordert. Ziel ist es, Belastungen frühzeitig zu erkennen und passende Unterstützung einzuleiten, statt Warnsignale als Kontrolle oder Bewertung zu verstehen.

6.9.2 VERMITTLUNG UND ÜBERSETZUNGSFUNKTION

Die Subkategorie «Vermittlung und Übersetzungsfunktion» beschreibt eine zentrale Funktion der Betrieblichen Sozialarbeit und verwandter betrieblicher Unterstützungsstrukturen. In den Interviews zeigt sich, dass Fachpersonen häufig nicht nur einzelne Mitarbeitende beraten, sondern zwischen verschiedenen Beteiligten, Perspektiven und Systemlogiken vermitteln. Dazu gehören Mitarbeitende, Führungspersonen, HR, BGM, Versicherungen, Ärzte und Ärztinnen, externe Fachstellen oder weitere involvierte Stellen. Vermittlung bedeutet in diesem Zusammenhang nicht nur die Weitergabe von Informationen, sondern auch das Übersetzen unterschiedlicher Anliegen, Erwartungen und Handlungsmöglichkeiten.

Besonders deutlich wird diese Funktion in einem Interview, in dem die eigene Rolle als vermittelnd und übersetzend beschrieben wird:

«Mein Job ist es eigentlich, die beste Lösung zu finden fürs Unternehmen – für alle Beteiligten. Und bin manchmal fest wie eine Vermittlerin, Übersetzerin [...]»
(Interview 1, 27.02.2026).

Diese Aussage zeigt, dass Betriebliche Sozialarbeit im betrieblichen Kontext häufig zwischen unterschiedlichen Interessen und Perspektiven steht. Einerseits geht es um die Situation und den Schutz der betroffenen Mitarbeitenden. Andererseits müssen betriebliche Anforderungen, Arbeitsfähigkeit, Teamdynamik und organisatorische Möglichkeiten berücksichtigt werden. Vermittlung wird besonders dort relevant, wo mehrere Beteiligte in einen Unterstützungsprozess einbezogen sind. Eine Expertin hebt die vermittelnde Funktion hervor:

«Ich löse das Problem nicht selbstständig, aber ich kann geeignete Institutionen empfehlen oder vermitteln» (Interview 5, 23.04.2026).

Diese Aussage zeigt eine wichtige professionelle Grenze. Die Fachperson versteht sich nicht als alleinige Problemlöserin, sondern als Stelle, die Orientierung gibt, passende Unterstützung sichtbar macht und bei Bedarf weitervermittelt.

Ähnlich wird dies in einem weiteren Interview beschrieben. Dort wird deutlich, dass die Betriebliche Sozialarbeit gewisse Schritte einleiten kann, zugleich aber auch an Grenzen stösst:

«Wenn es andere Sachen sind – z. B. finanzielle Themen – dann leite ich gewisse Dinge in die Wege. Aber ich versuche auch, vieles weiterzugeben, weil ich das allein gar nicht schaffe» (Interview 3, 12.03.2026).

Ein weiterer Aspekt der Vermittlungsfunktion zeigt sich dort, wo kurzfristige Unterstützung geleistet wird, bis eine passende externe Stelle gefunden ist. Eine Expertin erläutert dies mit Blick auf therapeutische, soziale oder längerfristige Unterstützungsangebote:

«Wenn wir merken, dass es therapeutische Begleitung braucht, eine externe Fachstelle, Schuldenberatung oder eine andere längerfristige Unterstützung, dann helfen wir den Leuten dabei, etwas Passendes zu finden. Wir können in dieser Übergangszeit überbrücken [...]» (Interview 4, 20.03.2026).

Auch bei längerfristigen gesundheitlichen Ausfällen oder komplexen Absenzen wird die Vermittlungs- und Triagefunktion sichtbar. In einem weiteren Interview wird beschrieben, dass bei längeren Ausfällen eine externe Versicherung einbezogen wird.

Das zeigt, dass Vermittlung nicht nur zwischen Person und Beratungsstelle stattfindet, sondern auch zwischen Betrieb, Versicherung und weiteren Unterstützungssystemen. Triage bedeutet hier, den Unterstützungsbedarf einzuschätzen und zu klären, welche Massnahmen sinnvoll sind.

Bei sensiblen Themen wie etwa Gewaltbetroffenheit oder Bedrohungssituationen erfolgt die Weitervermittlung an spezialisierte Fachstellen. Eine Expertin nennt Beispiele:

«Wir arbeiten auch mit dem Opferschutz oder Frauenhäusern zusammen, häufig geben wir es auch extern ab. Datenschutz ist heikel [...]» (Interview 3, 12.03.2026).

Zusammenfassend zeigt die Subkategorie «Vermittlung und Übersetzungsfunktion», dass die Betriebliche Sozialarbeit eine zentrale Brückenfunktion zwischen Mitarbeitenden, Führung, HR, BGM und externen Fachstellen übernimmt.

Sie klärt Zuständigkeiten, vermittelt passende Unterstützung und verbindet persönliche Belastungen mit betrieblichen Anforderungen. Dadurch trägt sie zu einer koordinierten Bewältigung psychischer Belastungen im Arbeitskontext bei.

6.10 ZUKUNFTSPERSPEKTIVE UND VERBESSERUNGSBEDARF

Die Kategorie «Zukunftsperspektiven und Verbesserungsbedarf» umfasst Aussagen dazu, welche Entwicklungen notwendig sind, um Mitarbeitende in belastenden Situationen künftig besser zu unterstützen. In den Interviews zeigt sich, dass Verbesserungsbedarf weniger bei einzelnen Angeboten als bei der langfristigen Verankerung von Gesundheit, Prävention, Führung und Unterstützung in der Organisationskultur gesehen wird.

Ein zentraler Punkt ist die Enttabuisierung belastender Situationen. Mehrere Interviews machen deutlich, dass Unterstützungsangebote nur dann wirksam werden können, wenn Mitarbeitende sich trauen, Belastungen anzusprechen. Entscheidend ist eine Kultur, in der psychische Belastungen, Konflikte oder persönliche Krisen nicht als Schwäche verstanden werden. Für BSA und BGM bedeutet dies, auch zur Sensibilisierung und Veränderung der Gesprächskultur beizutragen.

Auch die Zugänglichkeit bestehender Angebote wird als wichtiger Verbesserungsbereich genannt. Gerade in dezentralen Organisationen oder bei Mitarbeitenden ohne regelmässigen digitalen Zugang können Unterstützungsangebote trotz vorhandener Strukturen schwer erreichbar bleiben. Eine Expertin weist auf bestehende Zugangsbarrieren hin:

«Ich denke schon, wenn das Angebot zugänglicher oder niederschwelliger wäre. Diese Hürde besteht einfach. Und es ist schwierig, weil alle dezentral sind, alle an unterschiedlichen Orten. Wir haben andere Umgangsformen, ganz andere Teamdynamiken» (Interview 7, 30.04.2026).

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die blosse Existenz eines Angebots nicht ausreicht. Unterstützung muss sichtbar, verständlich und an die unterschiedlichen Arbeitsrealitäten der Mitarbeitenden angepasst sein.

Ein weiterer zentraler Punkt betrifft die Führungspersonen. Die Interviews zeigen, dass sie eine wichtige Rolle bei Früherkennung, Gesprächsführung und Vermittlung übernehmen, dabei jedoch selbst Unterstützung benötigen. Eine interviewte Person betont:

«Ich denke auch, dass Führungspersonen grundsätzlich kontinuierlich begleitet werden müssten. Nicht nur in den Härtefällen, wo man explizit etwas braucht, sondern präventiv» (Interview 7, 30.04.2026).

Führungspersonen sollten daher nicht erst bei bereits bestehenden Krisen begleitet werden. Wichtig sind kontinuierliche Sensibilisierung, Schulung und Unterstützung zu psychischen Belastungen, Gesprächsführung, Früherkennung, Rollenklärung und den Grenzen der eigenen Verantwortung.

Auch präventives Handeln wird als Entwicklungsfeld beschrieben. Eine interviewte Person formuliert den Anspruch, nicht erst zu reagieren, wenn bereits etwas passiert ist:

«[...] dass ich mich vorbereiten kann, also präventiv arbeiten kann, und nicht erst, dass etwas passiert und man dann merkt. Denn das ist ja eigentlich für einen Arbeitgeber die Herausforderung, dass es erst gar nicht so weit kommt»
(Interview 5, 23.04.2026).

Die Aussage macht deutlich, dass Früherkennung und Prävention dauerhaft in betriebliche Abläufe integriert werden müssen. Belastungen sollten nicht erst über Absenzen, Konflikte oder Leistungsabfall sichtbar werden.

Gleichzeitig zeigen die Interviews, dass gesundheitsbezogene Ziele strukturell verankert werden müssen. Eine interviewte Person verweist dabei auf Prozesse, Leitbilder und Strategien:

«Deshalb braucht es eine Verankerung in Prozessen, in einem Leitbild oder in einer Strategie. Dort muss beschrieben sein, nach welchen Werten man lebt»
(Interview 6, 24.04.2026).

Eine formale Verankerung allein reicht jedoch nicht aus. Entscheidend ist, ob die festgelegten Werte im Arbeitsalltag tatsächlich umgesetzt werden.

Es wird sichtbar, dass Zukunftsperspektiven strukturell und kulturell gedacht werden müssen. Leitbilder und Prozesse können Orientierung geben, ihre Wirkung zeigt sich jedoch erst in Führung, Zusammenarbeit und Teamkultur.

Die Weiterentwicklung der Organisationskultur wird entsprechend als längerfristiger Prozess verstanden. Die Interviews verdeutlichen, wie bereits in Kapitel 6.7.1 aufgeführt, dass Organisationsentwicklung als langfristiger Lern- und Veränderungsprozess verstanden wird, der Dialog, Offenheit und Übung erfordert.

Veränderungen können nicht durch einmalige Workshops erreicht werden. Der Umgang mit psychischer Gesundheit, Konflikten und belastenden Situationen muss wiederholt thematisiert und im Arbeitsalltag eingeübt werden.

Verbesserungsbedarf zeigt sich zudem im Spannungsfeld zwischen Fürsorge, wirtschaftlichem Druck und begrenzten Ressourcen. Eine interviewte Person verdeutlicht dies anhand längerer Unterstützungsprozessen:

«Für uns ist die Nachhaltigkeit wichtig. [...] Ob jemand sechs oder zwölf Monate braucht, bis er wieder gesund ist – Hauptsache, er wird gesund und wir können ihn zurücknehmen. [...] Wobei auch bei uns die Schrauben mittlerweile mehr angezogen werden und auch angezogen werden müssen» (Interview 3, 12.03.2026).

Die Aussage zeigt, dass eine nachhaltige Unterstützung gewünscht ist, Organisationen jedoch gleichzeitig unter wirtschaftlichem Druck stehen. Für die BSA bedeutet dies, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und die Anforderungen der Organisation einzubeziehen und zwischen den unterschiedlichen Interessen zu vermitteln.

Zusammenfassend zeigen die Interviews, dass Verbesserungen vor allem durch Enttabuisierung, niederschwellige Zugänge, kontinuierlich unterstützte Führungspersonen, vorausschauende Prävention und eine verbindliche organisatorische Verankerung erreicht werden können. Entscheidend ist, dass diese Elemente nicht nur festgehalten, sondern im betrieblichen Alltag tatsächlich gelebt werden.

6.10.1 RESSOURCEN

Die Subkategorie «Ressourcen» umfasst betriebliche, persönliche und soziale Ressourcen. Genannt werden finanzielle, personelle und organisatorische Möglichkeiten eines Unternehmens ebenso wie Erfahrung, Eigenständigkeit, Selbstreflexion, Gesundheitskompetenz und tragfähige Beziehungen. Die Interviews zeigen, dass Ressourcen Belastungen abfedern können, ihr Fehlen jedoch zu einem Belastungsfaktor werden kann.

Ein wiederkehrendes Thema ist die Ressourcenauslastung auf betrieblicher Ebene. Eine Expertin weist auf begrenzte personelle Flexibilität hin:

«Generell auch die Ressourcenauslastung (...) Wir haben einen Stellenplan. Das heisst, wir können nicht einfach wie in der Privatwirtschaft einstellen, wie wir gerade Bedarf haben. Egal wie viel Arbeit anfällt, müssen die Stellenpläne eingehalten und mit den verfügbaren Ressourcen gearbeitet werden» (Interview 7, 30.04.2026).

Wenn eine zunehmende Arbeitsmenge nicht durch zusätzliche Stellen aufgefangen werden kann, verteilt sich die Mehrarbeit auf die vorhandenen Mitarbeitenden. Ressourcen sind damit nicht nur eine Frage individueller Bewältigung, sondern auch der organisationalen Möglichkeiten und Grenzen.

Auch die Entwicklung geeigneter Angebote erfordert personelle und finanzielle Mittel. Gleichzeitig müssen diese Angebote unterschiedlichen Zielgruppen gerecht werden. Eine Expertin beschreibt dieses Spannungsfeld:

«Einerseits die Ressourcen, also finanziell und personell. Es ist doch oft herausfordernd, so einen Workshop auf die Beine zu stellen. Andererseits ist es zum Teil sehr schwierig mit diesen diversen Zielgruppen. Es muss sehr einfach sein, schon nur sprachlich. Es muss aber trotzdem anspruchsvoll genug sein, damit andere nicht abhängen» (Interview 7, 30.04.2026).

Darin wird deutlich, dass Unterstützungsangebote nicht nur finanziert und organisiert werden müssen. Sie müssen zugleich verständlich, zugänglich und fachlich angemessen sein. Dies erfordert Zeit, Fachwissen und eine genaue Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden.

Neben Workshops und Weiterbildungen werden attraktive Arbeitsbedingungen, Versicherungsleistungen und die Möglichkeit zur Stellvertretung als betriebliche Ressourcen beschrieben. Ein Experte erklärt:

«Wir setzen einerseits auf Weiterbildungen. Dort geht es darum, wie man persönliche, eigenen Ressourcen und Belastungen besser auszubalancieren. Andererseits haben wir attraktive Arbeitsbedingungen und beteiligen uns auch an persönlichen Leistungen der Mitarbeitenden. Gute Versicherungen führen

dazu, dass wir auch bei einem Ausfall die Stelle in dieser Zeit vertreten können, so entsteht keine Mehrarbeit für die restlichen Mitarbeitenden” (Interview 6, 24.04.2026).

Solche Rahmenbedingungen wirken präventiv, da sie Mitarbeitende entlasten und verhindern können, dass Ausfälle unmittelbar zu einer zusätzlichen Belastung im Team führen. Betriebliche Ressourcen zeigen sich damit nicht nur in Beratungsangeboten, sondern auch in verlässlichen Vertretungsregelungen und sozialer Absicherung.

Eine weitere wichtige Ressource liegt in der Erfahrung langjähriger Mitarbeitender. Ihr Wissen, ihre Fachkompetenz und ihre Vertrautheit mit betrieblichen Abläufen sind für Organisationen von grossem Wert. Eine Expertin beschreibt dies anschaulich:

«Aber viele von unseren Mitarbeitenden wollen ja gar nicht weiter. Die sind total zufrieden seit 40 Jahren. Solche Leute braucht es ja auch. Und die Erfahrung ist ganz wichtig. Wenn man sieht: Da stehen zwei Mitarbeitende, die schauen sich jedes einzelne Produkt an und sehen auf Millimeter, wenn etwas nicht stimmt. (...) Das machen keine Maschinen, die haben das im Griff. Das ist unglaublich» (Interview 3, 12.03.2026).

Die Aussage verdeutlicht, dass Mitarbeitende selbst zentrale Ressourcen der Organisation darstellen. Damit ihr Wissen erhalten bleibt, braucht es geeignete Arbeitsbedingungen und Unterstützung, insbesondere wenn mit zunehmendem Alter gesundheitliche Einschränkungen oder körperliche Beschwerden auftreten.

Auch persönliche Fähigkeiten können die Bewältigung belastender Situationen erleichtern. Eine Expertin führt aus, dass viele Mitarbeitende trotz bestehender Belastungen weiterhin über eigene Handlungsmöglichkeiten verfügen:

«Die Menschen, die zu uns kommen, haben meist noch viele Möglichkeiten und wir begleiten sie nur kurz, in der Regeln ein bis zwei Gespräche. Das funktioniert, weil die Leute oft noch viel Eigenständigkeit und Ressourcen mitbringen» (Interview 4, 20.03.2026).

Unterstützung muss daher nicht immer langfristig oder intensiv sein. Eine kurze Beratung kann ausreichen, wenn Mitarbeitende ihre Situation reflektieren, vorhandene Ressourcen aktivieren und nächste Schritte selbstständig umsetzen können.

Auch Selbstreflexionsfähigkeit wird als Schutzfaktor genannt. Eine Expertin hebt deren Bedeutung vor:

«Da kommen dann halt auch Persönlichkeitsmerkmale dazu, wenn Leute fest mit sich im Reinen sind, bei sich sind, eine gewisse Selbstreflexionsfähigkeit haben – das ist dann auch ein guter Schutzfaktor» (Interview 1, 27.02.2026).

Die Aussage zeigt, dass persönliche Ressourcen dazu beitragen können, Belastungen einzuordnen, Grenzen wahrzunehmen und Unterstützung rechtzeitig anzunehmen. Sie dürfen jedoch nicht als Ersatz für angemessene betriebliche Rahmenbedingungen verstanden werden.

Neben individuellen Fähigkeiten sind Beziehungen und Vertrauen von zentraler Bedeutung. Eine Expertin formuliert dies wie folgt:

«Eine gute Arbeitsbeziehung ist die Basis von allem. Wenn du eine gute Arbeitsbeziehung hast, wenn es eine geklärte Beziehung zueinander gibt, kann ich dich auch alles fragen, ohne dass du dich betroffen fühlst» (Interview 1, 27.02.2026).

Eine tragfähige Arbeitsbeziehung erleichtert es, Belastungen und Verhaltensveränderungen anzusprechen und passende Unterstützung einzuleiten. Fehlt dieses Vertrauen, können schwierige Themen länger unausgesprochen bleiben.

Auch Führung und Organisationskultur können als Ressource wirken. Ein Experte hebt authentische Führung als wichtigen Schutzfaktor hervor:

«Der grösste Schutzfaktor ist eine authentische Führung, auf allen Ebenen – von ganz oben bis hinunter zur Teamleitung. Eine gute Kultur merkt man immer. Viele Themen, die in der Beratung auftauchen, betreffen Teamkonstellationen oder den Umgang mit schwierigen Vorgesetzten» (Interview 2, 06.03.2026).

Darin zeigt sich, dass Führung Orientierung, Sicherheit und Vertrauen schaffen kann. Gleichzeitig können schwierige Führungsbeziehungen oder belastende Teamkonstellationen vorhandene Schutzfaktoren schwächen und selbst zu Belastungsfaktoren werden.

Auch Führungspersonen benötigen ausreichende persönliche und organisatorische Voraussetzungen, um ihre Rolle gesundheitsförderlich wahrnehmen zu können. Ein Experte nennt Priorisierung und Resilienz als zentrale Voraussetzungen:

«Als Führungskraft muss ich Prioritäten setzen, die Arbeitslast steuern und dafür sorgen, dass Last und Ressourcen übereinstimmen. Dafür ist wichtig, dass die Führungskraft selbst über genügend Ressourcen verfügt und resilient genug ist» (Interview 8, 01.05.2026).

Die Aussage macht deutlich, dass Führungspersonen nicht nur Unterstützung vermitteln oder Rahmenbedingungen gestalten, sondern selbst vor Überlastung geschützt und fachlich begleitet werden müssen.

Ressourcen entstehen zudem durch Teamzusammenhalt und kollegiale Unterstützung. Gerade in belastenden Arbeitssituationen können Mitarbeitende sich gegenseitig entlasten. Ergänzend werden Peer-Systeme als niederschwellige Form der Unterstützung genannt. Ein Experte stellt dieses Instrument vor:

«Peer-System oder das Prinzip der Laienhelfer oder kollegialen Ansprechpartner. Wir haben Leute, die dafür eine Ausbildung genossen haben. So das Niederschwellige. Und das ist bei uns ein sehr gutes Instrument, das in den letzten Jahren noch mehr zum Tragen kommt» (Interview 5, 23.04.2026).

Peer-Systeme können einen frühen Zugang zu Unterstützung ermöglichen, weil sie auf kollegialer Nähe und gemeinsamen beruflichen Erfahrungen beruhen. Sie ersetzen keine professionelle Beratung, können aber dazu beitragen, Belastungen frühzeitig wahrzunehmen und weiterführende Unterstützung einzuleiten.

Neben sozialen Ressourcen werden auch organisatorische Massnahmen genannt. Dazu gehören beispielsweise wechselnde Schichten und arbeitsmedizinische Vorsorge. Ein Experte erklärt die Bedeutung der Rotation im Schichtbetrieb:

«Abwechslung im Schichtbetrieb: Mitarbeitende arbeiten nicht dauerhaft in der selben Schicht. Diese Rotation verhindert eine einseitige Dauerbelastung und fördert eine gleichmässige Verteilung der Beanspruchung über die Zeit» (Interview 9, 11.05.2026).

Ergänzend weist derselbe Experte auf arbeitsmedizinische Vorsorge hin:

«Arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen an Lärmarbeitsplätzen: Mitarbeitende, die regelmässig Lärm ausgesetzt sind, werden gezielt vorsorgemedizinisch betreut. Diese Pflichtuntersuchungen gemäss unseren betrieblichen Vorgaben ermöglichen es, lärmbedingten Gehörschäden frühzeitig entgegenzuwirken und schützende Massnahmen rechtzeitig einzuleiten» (Interview 9, 11.05.2026).

Diese Beispiele zeigen, dass Ressourcen auch in der konkreten Gestaltung von Arbeit und Arbeitsschutz liegen. Organisatorische Massnahmen können Belastungen reduzieren, gesundheitliche Risiken frühzeitig erkennen und damit zur langfristigen Arbeitsfähigkeit beitragen.

Zusammenfassend zeigen die Interviews, dass Ressourcen auf verschiedenen Ebenen wirken. Eigenständigkeit, Erfahrung, Selbstreflexion und soziale Unterstützung stärken die Mitarbeitenden. Weiterbildungen, gute Arbeitsbedingungen, verlässliche Vertretungen, Peer-Systeme sowie ausreichende finanzielle und personelle Mittel schaffen betriebliche Entlastung. Fehlen diese Voraussetzungen, können Belastungen dagegen verstärkt werden. Entscheidend ist daher das Zusammenspiel persönlicher, sozialer und organisationaler Ressourcen.

Im anschliessenden Kapitel werden die zentralen Erkenntnisse diskutiert und mit den theoretischen Grundlagen sowie dem aktuellen Forschungsstand in Beziehung gesetzt.

7. DISKUSSION

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Expert*innen-Interviews zusammenfassend interpretiert und ein Fazit gezogen. Ausgehend von den zuvor dargestellten Kurzfassungen der einzelnen Interviews werden die zentralen Erkenntnisse zusammengeführt und in einen übergeordneten Zusammenhang eingeordnet. Die wesentlichen Themen werden dafür genannt.

Die Ergebnisse beziehen sich auf die Aussagen, Erfahrungen und Einschätzungen der befragten Expert*innen. Sie zeigen wahrgenommene Aufgaben, Potenziale und Grenzen betrieblicher Unterstützungsangebote, ermöglichen jedoch keinen Nachweis ihrer Wirksamkeit.

7.1 EINORDNUNG DER BELASTUNGS- UND SCHUTZFAKTOREN

Die Ergebnisse zeigen, dass belastende Situationen nicht auf einzelne Ursachen zurückgeführt werden können. Arbeitsdichte, Zeitdruck, körperliche Beanspruchung, Konflikte, private Schwierigkeiten und problematische Führungsbeziehungen können gleichzeitig auftreten und sich gegenseitig verstärken. Dieses Ergebnis entspricht dem bio-psycho-sozialen Gesundheitsverständnis, nach dem körperliche, psychische, soziale und organisationale Bedingungen zusammenwirken.

Auch das Verhältnis zwischen Belastungen und Ressourcen ist von Bedeutung. Ob eine Situation als bewältigbar erlebt wird, hängt unter anderem davon ab, welche persönlichen, sozialen und betrieblichen Ressourcen zur Verfügung stehen. Handlungsspielräume, Wertschätzung, soziale Unterstützung, klare Zuständigkeiten und bekannte Anlaufstellen können die Bewältigung erleichtern. Im Job-Stress-Index wird Stress entsprechend als Ungleichgewicht zwischen Belastungen und vorhandenen Ressourcen beschrieben.

Die Interviews verdeutlichen zudem, dass körperliche Belastungen häufig mit langjähriger Tätigkeit und altersbedingter Abnützung verbunden sind. Ältere Mitarbeitende verfügen gleichzeitig über Erfahrung, Loyalität und betriebliches Wissen. Daraus entsteht ein Spannungsfeld zwischen Leistungsanforderungen, Fürsorge und dem Erhalt wertvoller personeller Ressourcen.

Individuelle Bewältigungsstrategien reichen jedoch nicht aus, wenn strukturelle Belastungen wie dauerhaft hohe Arbeitsmengen, Personalmangel oder ungünstige Arbeitsbedingungen bestehen bleiben. Nachhaltige Prävention muss deshalb sowohl bei den Mitarbeitenden als auch bei den betrieblichen Verhältnissen ansetzen.

7.2 FÜHRUNG UND PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT

Die Ergebnisse zeigen, dass Führungspersonen eine zentrale Rolle im Umgang mit belastenden Situationen einnehmen. Durch ihre Nähe zum Arbeitsalltag können sie Veränderungen im Verhalten, wiederholte Absenzen oder Leistungsprobleme frühzeitig wahrnehmen. Ob daraus ein unterstützendes Gespräch entsteht, hängt jedoch wesentlich von der bestehenden Beziehung und der betrieblichen Gesprächskultur ab.

Führung kann dabei sowohl als Schutz- als auch als Risikofaktor wirken. Wertschätzung, klare Kommunikation, realistische Erwartungen und verlässliche Unterstützung können Mitarbeitende entlasten. Fehlende Anerkennung, unklare Zuständigkeiten oder problematische Führungsbeziehungen können Belastungen dagegen verstärken.

Diese Ergebnisse lassen sich mit dem Konzept der psychologischen Sicherheit verbinden. Psychologische Sicherheit bezeichnet ein Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeitende Fragen, Fehler, Unsicherheiten und Bedenken ansprechen können, ohne Ablehnung, Bloßstellung oder Bestrafung befürchten zu müssen. Eine solche Kultur erleichtert es, belastende Situationen frühzeitig sichtbar zu machen und gemeinsam zu bearbeiten.

Die Interviews zeigen zugleich die Grenzen der Führungsrolle. Führungspersonen sollen Veränderungen wahrnehmen, Gespräche ermöglichen und bei Bedarf an geeignete Fachstellen vermitteln. Sie sollen jedoch keine therapeutischen oder sozialarbeiterischen Aufgaben übernehmen. Damit sie ihre Rolle angemessen wahrnehmen können, benötigen sie Wissen über Gesprächsführung, Warnsignale, interne Unterstützungsangebote und die Grenzen ihrer Zuständigkeit.

7.3 BEITRAG UND GRENZEN DER BETRIEBLICHEN SOZIALEN ARBEIT

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die BSA insbesondere dort einen Beitrag leisten kann, wo persönliche, soziale, gesundheitliche und arbeitsbezogene Belastungen zusammenwirken. Zu ihren Aufgaben gehören die niederschwellige Beratung, die Klärung belastender Situationen, die Aktivierung von Ressourcen sowie die Vermittlung zwischen Mitarbeitenden, Führung, HR und weiteren Fachstellen.

Diese Ergebnisse entsprechen dem breiten Aufgabenprofil der BSA. Neben der Einzelfallberatung gehören auch Konfliktbearbeitung, Krisenintervention, Prävention und die Beratung von Führungspersonen zu ihren Tätigkeitsfeldern.

Aus den Ergebnissen lässt sich zudem ableiten, dass die BSA in Unternehmen als fachlich eigenständige Funktion gestärkt werden sollte. Während das BGM stärker auf Prävention, betriebliche Strukturen und gesundheitsbezogene Prozesse ausgerichtet ist, verbindet die BSA individuelle Lebenslagen, soziale Beziehungen und organisationale Bedingungen mit einer sozialarbeiterischen und berufsethischen Perspektive. Diese Eigenständigkeit steht einer engen Zusammenarbeit mit BGM, HR und Führung nicht entgegen, sondern ermöglicht eine klare Aufgabenteilung und die gezielte Ergänzung verschiedener fachlicher Zugänge.

Eine weitere Funktion liegt in der Vermittlung und Übersetzung zwischen unterschiedlichen Beteiligten. Mitarbeitende, Führung, HR, Versicherungen und externe Fachstellen verfolgen teilweise verschiedene Ziele und verwenden unterschiedliche fachliche oder organisationale Sprachen. Die BSA kann dazu beitragen, Anliegen zu klären, Erwartungen verständlich zu machen und gemeinsame nächste Schritte zu entwickeln.

Bei komplexeren Situationen kann sie zudem koordinierende Aufgaben im Sinne des Case Managements übernehmen. Dazu gehört die Klärung des Unterstützungsbedarfs, die Einbeziehung geeigneter Stellen und die Begleitung des weiteren Verlaufs.

Die Möglichkeiten der BSA sind jedoch begrenzt. Sie ersetzt weder medizinische Behandlung noch Psychotherapie oder personalrechtliche Entscheidungen. Auch strukturelle Probleme wie Personalmangel, dauerhaft hohe Arbeitsmengen oder problematische Führungskulturen können nicht allein durch individuelle Beratung

gelöst werden. Die BSA kann solche Bedingungen sichtbar machen und Veränderungen anregen, ist dabei jedoch auf die Bereitschaft der Organisation angewiesen.

Aus den Interviews lässt sich nicht ableiten, ob die BSA Belastungen, Absenzen oder Erkrankungen nachweislich reduziert. Die Ergebnisse zeigen vielmehr wahrgenommene Beiträge und Potenziale. Eine tatsächliche Wirkung müsste in weiterführenden Untersuchungen über längere Zeiträume und unter Einbezug der Mitarbeitenden-Perspektive geprüft werden.

7.4 ROLLEN UND SCHNITTSTELLEN VON BSA, BGM, HR UND FÜHRUNG

Die Ergebnisse zeigen, dass BSA, BGM, HR und Führung unterschiedliche, aber eng miteinander verbundene Aufgaben übernehmen. Führungspersonen nehmen Veränderungen im Arbeitsalltag wahr, sprechen Mitarbeitende an und ermöglichen den Zugang zu Unterstützung. HR ist insbesondere für personalbezogene und organisationale Prozesse zuständig. Das BGM richtet sich stärker auf Prävention, Gesundheitsförderung und betriebliche Rahmenbedingungen. Die BSA ergänzt diese Bereiche durch psychosoziale Beratung, Vermittlung und die Begleitung belastender Situationen.

Die konkrete Aufgabenverteilung unterscheidet sich zwischen den Organisationen. Teilweise bestehen interne Fachstellen, teilweise werden externe Angebote genutzt oder verschiedene Modelle miteinander verbunden. Aus den Interviews lässt sich kein grundsätzlich überlegenes Modell ableiten. Entscheidend sind vielmehr klare Aufträge, bekannte Zugangswege und verbindliche Schnittstellen.

Unklare Zuständigkeiten können dazu führen, dass Mitarbeitende zu spät oder an eine ungeeignete Stelle gelangen. Ebenso muss transparent geregelt sein, welche Informationen zwischen BSA, HR und Führung weitergegeben werden dürfen. Eine enge Zusammenarbeit ist sinnvoll, setzt jedoch klare Rollen und den Schutz vertraulicher Informationen voraus.

Besonders bei längeren Absenzen und Reintegrationsprozessen kann die BSA eine vermittelnde Funktion zwischen Mitarbeitenden, Führung, HR, Versicherungen und weiteren Fachstellen übernehmen.

Ihre Position ausserhalb der betrieblichen Linie und das Fehlen einer Weisungsbefugnis können dabei eine vergleichsweise unabhängige Beratung ermöglichen.

7.5 METHODISCHE REFLEXION

Die Methode der leitfadengestützten Interviews vor Ort hat sich für die Autorinnen als geeignet erwiesen. Bei der Interpretation der Ergebnisse sind die methodischen Rahmenbedingungen der Untersuchung zu berücksichtigen. Die Arbeit basiert auf neun Expert*innen-Interviews aus unterschiedlichen Organisationen, Branchen und Funktionsbereichen. Dadurch konnten verschiedene Perspektiven erfasst werden. Die Heterogenität schränkt jedoch die direkte Vergleichbarkeit der Organisationen ein.

Die Auswahl der Expert*innen erfolgte gezielt und pragmatisch. Es kann daher nicht ausgeschlossen werden, dass eher Personen teilnahmen, die betrieblicher Prävention und Unterstützungsangeboten grundsätzlich offen gegenüberstehen. Ebenso können soziale Erwünschtheit, organisationale Loyalität und die berufliche Funktion der Befragten ihre Aussagen beeinflusst haben.

Ein Interview wurde schriftlich beantwortet. Dadurch waren keine spontanen Nachfragen möglich und Umfang sowie Tiefe der Antworten unterschieden sich teilweise von den mündlich geführten Interviews.

Eine weitere Einschränkung besteht darin, dass ausschliesslich Fachpersonen befragt wurden. Die Perspektiven von Mitarbeitenden, direkten Führungspersonen ohne Fachfunktion und Personen, die bestehende Angebote nicht nutzen, wurden nicht erhoben. Die Ergebnisse bilden daher vor allem professionelle Einschätzungen ab.

Qualitative Interviews entstehen zudem in der Interaktion zwischen den Interviewenden und den befragten Personen. Eigene Vorkenntnisse und Erfahrungen der Autorinnen können die Gesprächsführung und Interpretation beeinflusst haben. Diese Einflüsse wurden reflektiert und die Auswertung wiederholt am Interviewmaterial überprüft.

7.6 SCHLUSSFOLGERUNG

Zusammenfassend zeigen die Interviews, dass insbesondere Führung und belastende Situationen als zentrale Einflussfaktoren im Arbeitsalltag wahrgenommen werden. Führungspersonen nehmen eine Schlüsselrolle für das Wohlbefinden, die Motivation und die Zusammenarbeit im Team ein. Neben fachlichen Kompetenzen sind dabei vor allem soziale und kommunikative Fähigkeiten sowie ein wertschätzender und situationsgerechter Führungsstil von Bedeutung. Gleichzeitig müssen die Grenzen der Führungsrolle beachtet werden. Führungspersonen sollen Belastungen wahrnehmen, Gespräche ermöglichen und bei Bedarf an geeignete Fachstellen vermitteln, jedoch keine therapeutischen oder sozialarbeiterischen Aufgaben übernehmen.

Die Anforderungen an Führung haben sich im Zuge des gesellschaftlichen und organisationalen Wandels verändert. Führungspersonen stehen zunehmend vor der Aufgabe, Mitarbeitende unterschiedlicher Generationen mit verschiedenen Werten, Erwartungen und Erfahrungen zu begleiten. Dies erfordert Flexibilität, Empathie und die Fähigkeit, individuelle Bedürfnisse wahrzunehmen. Gleichzeitig benötigen Führungspersonen selbst geeignete Beratung, Schulung und Entlastung.

Die Ergebnisse zeigen zudem, dass körperliche Belastungen häufig mit langjähriger Tätigkeit, Alter und Abnutzung verbunden sind. Gerade bei langjährigen Mitarbeitenden kann die körperliche Beanspruchung über viele Jahre hinweg zu Beschwerden führen. Gleichzeitig stellen Erfahrung, Loyalität und betriebliches Wissen wichtige Ressourcen dar. Daraus ergibt sich für Organisationen die Aufgabe, Leistungsanforderungen, Fürsorge und den Erhalt vorhandener Kompetenzen sorgfältig miteinander abzuwägen.

Ein weiterer zentraler Aspekt betrifft die Zusammenarbeit von BSA, BGM, HR und Führung. Die Unterstützungsaufgaben sind je nach Organisation unterschiedlich verteilt. Teilweise bestehen interne Fachstellen, teilweise werden externe Beratungsangebote genutzt und teilweise übernehmen HR, Führung oder andere betriebliche Strukturen einzelne Funktionen. Verbesserungsbedarf besteht insbesondere dort, wo Rollen, Zuständigkeiten, Zugangswege oder Vertraulichkeitsgrenzen unklar sind. Eine klare Positionierung der BSA kann dazu beitragen, dass Mitarbeitende frühzeitig wissen, an wen sie sich wenden können, und dass Führungspersonen sowie HR gezielt entlastet werden.

Für die zukünftige Gestaltung betrieblicher Unterstützungsstrukturen lassen sich aus den Interviews fünf zentrale Bereiche ableiten. Erstens braucht es eine Enttabuisierung belastender Situationen und eine offene Gesprächskultur. Zweitens müssen Unterstützungsangebote niederschwellig, sichtbar und an die Arbeitsrealität unterschiedlicher Mitarbeitenden-Gruppen angepasst sein. Drittens sollten Führungspersonen kontinuierlich sensibilisiert, begleitet und entlastet werden. Viertens müssen Prävention, Datenschutz sowie die Aufgaben von BSA, BGM und HR verbindlich in Prozessen, Leitbildern und Zuständigkeiten verankert werden. Fünftens braucht es eine langfristige Organisationsentwicklung, die Gesundheit und den Umgang mit Belastungen nicht als einzelne Massnahme, sondern als gemeinsame Verantwortung von Organisation, Führung, HR, BSA und Mitarbeitenden versteht.

Insgesamt wird deutlich, dass der Umgang mit belastenden Situationen nicht allein auf individueller Ebene erfolgen kann. Nachhaltige Unterstützung entsteht dort, wo persönliche Ressourcen, professionelle Beratung, unterstützende Führung und geeignete betriebliche Strukturen miteinander verbunden werden. Die Ergebnisse bilden damit die Grundlage für die Handlungsempfehlungen im folgenden Kapitel.

8. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR PRAXIS UND FACHENTWICKLUNG

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen verschiedene Ansatzpunkte auf, wie Unternehmen belastende Situationen am Arbeitsplatz frühzeitig erkennen und Mitarbeitende wirksam unterstützen können. Aus den theoretischen Grundlagen sowie den Erkenntnissen der Expert*innen-Interviews lassen sich praxisorientierte Handlungsempfehlungen ableiten. Das folgende Kapitel fasst diese Empfehlungen zusammen und ordnet sie in zentrale Handlungsfelder der Betrieblichen Sozialarbeit und des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ein.

8.1 ZIEL UND EINORDNUNG DER HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die folgenden Handlungsempfehlungen richten sich an Unternehmen, Führungspersonen, HR, BGM-Verantwortliche und Fachpersonen der BSA. Sie wurden aus den theoretischen Grundlagen und den Ergebnissen der Expert*innen-Interviews abgeleitet. Sie sind nicht als allgemeingültiges Modell zu verstehen, sondern als praxisbezogene Anregungen für den professionellen Umgang mit belastenden Situationen am Arbeitsplatz.

8.2 FRÜHERKENNUNG BELASTENDER SITUATIONEN SYSTEMATISCH STÄRKEN

Belastende Situationen sollten möglichst früh wahrgenommen und angesprochen werden. Dafür braucht es klare betriebliche Abläufe, bekannte Ansprechpersonen und unterstützungsorientierte Rückkehr- oder Gesundheitsgespräche. Veränderungen wie wiederholte Absenzen, sozialer Rückzug, Konflikte oder Leistungseinbrüche können Hinweise auf Unterstützungsbedarf geben, erlauben jedoch keine Diagnose.

Früherkennung darf deshalb nicht als Kontrolle verstanden werden. Ziel sollte sein, Gespräche wertschätzend zu eröffnen, die Situation zu klären und bei Bedarf geeignete Unterstützung anzubieten. Gleichzeitig müssen auch strukturelle Ursachen wie Arbeitsdichte, Personalmangel oder ungünstige Arbeitsabläufe berücksichtigt werden.

8.3 NIEDERSCHWELIGE ZUGÄNGE ZU UNTERSTÜTZUNG SCHAFFEN

Unterstützungsangebote entfalten ihren Nutzen nur, wenn Mitarbeitende sie kennen und ihnen vertrauen. Informationen zur BSA sollten deshalb regelmässig über verschiedene Wege vermittelt werden, beispielsweise im Onboarding, über Führungspersonen, Teamgefässe, Flyer oder digitale Plattformen.

Besonders zu berücksichtigen sind Mitarbeitende im Schichtbetrieb, an dezentralen Standorten oder ohne regelmässigen Computerzugang. Der Zugang sollte freiwillig, einfach und möglichst ohne lange Wartezeiten erfolgen. Zudem muss von Beginn an verständlich kommuniziert werden, welche Inhalte vertraulich bleiben und wo die Grenzen der Vertraulichkeit liegen.

8.4 BSA-STRUKTUREN BEDARFSGERECHT AUSGESTALTEN

Ob die BSA intern, extern oder in einer hybriden Form organisiert wird, sollte sich an der Grösse, Branche, Struktur und den Ressourcen des Unternehmens orientieren.

Unabhängig von der Organisationsform braucht es einen klaren Leistungsauftrag, bekannte Zugangswege, fachlich qualifizierte Beratende und geregelte Schnittstellen zu Führung, HR, BGM und externen Fachstellen. Gleichzeitig muss die fachliche Unabhängigkeit der BSA gewährleistet sein. Interne Nähe darf nicht zu einer Vermischung mit personalrechtlichen Entscheidungen führen, während externe Angebote ausreichend Kenntnisse über die betriebliche Realität benötigen.

8.5 FÜHRUNGSPERSONEN SENSIBILISIEREN UND ENTLASTEN

Führungspersonen nehmen Veränderungen im Arbeitsalltag häufig früh wahr. Sie sollten deshalb in wertschätzender Gesprächsführung, Früherkennung, psychologischer Sicherheit und den Grenzen ihrer Rolle geschult werden. Psychologische Sicherheit wird gefördert, wenn Mitarbeitende Fragen, Fehler oder Überforderung ansprechen können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen.

Führungspersonen dürfen jedoch nicht allein für das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden verantwortlich gemacht werden. Ihre Aufgabe besteht darin, Veränderungen wahrzunehmen, Gespräche zu eröffnen und bei Bedarf weiterzuvermitteln. Dafür benötigen sie selbst Beratung, Coaching, Supervision und klare Eskalationswege.

8.6 BSA IN BGM- UND HR-PROZESSE INTEGRIEREN

BSA, BGM, HR und Führung sollten nicht unabhängig voneinander arbeiten. Es braucht verbindliche Schnittstellen und eine klare Aufgabenverteilung. Das BGM richtet sich stärker auf Prävention und betriebliche Rahmenbedingungen, die BSA auf psychosoziale Beratung und Begleitung und HR auf personalbezogene sowie arbeitsrechtliche Prozesse.

Insbesondere bei Absenzen, Reintegration und komplexen Belastungssituationen sollten Zuständigkeiten und Weiterverweisungswege festgelegt sein. Die BSA kann dabei eine vermittelnde und koordinierende Funktion übernehmen, ohne selbst personalrechtliche oder medizinische Entscheidungen zu treffen.

8.7 DATENSCHUTZ, VERTRAULICHKEIT UND PROFESSIONELLE GRENZEN

Vertraulichkeit ist eine zentrale Voraussetzung dafür, dass Mitarbeitende Unterstützung frühzeitig in Anspruch nehmen. Unternehmen sollten deshalb schriftlich festhalten, welche Informationen vertraulich behandelt werden, wann eine Einwilligung erforderlich ist und welche Ausnahmen bei einer Gefährdung bestehen.

Der Berufskodex verpflichtet Fachpersonen der Sozialen Arbeit zu einem transparenten und vertraulichen Umgang mit persönlichen Informationen sowie zur Achtung der Privatsphäre. Adressat*innen müssen über die Möglichkeiten und Grenzen der Beratung informiert werden.

Auch im Sinne des Tripelmandats muss die BSA eine fachliche und professionelle Position gegenüber den Anliegen der Mitarbeitenden und den Erwartungen des Unternehmens wahren. Bei widersprüchlichen Aufträgen sind Entscheidungen fachlich zu begründen und transparent zu machen.

8.8 FACHLICHE UND GESELLSCHAFTLICHE WEITERENTWICKLUNG DER BSA

Die BSA sollte innerhalb von Unternehmen und in der Fachöffentlichkeit stärker sichtbar gemacht werden. Dazu gehören verständliche Informationen über ihre Aufgaben, Möglichkeiten und Grenzen sowie eine klare Abgrenzung zu HR, Therapie und medizinischer Behandlung.

Darüber hinaus braucht es zugängliche Modelle für kleinere und mittlere Unternehmen, die keine eigene Fachstelle aufbauen können. Externe oder gemeinsam finanzierte Angebote können hier eine Möglichkeit darstellen. Weiterer Entwicklungsbedarf besteht auch in der Ausbildung, der Qualitätssicherung und der Forschung. Insbesondere die Perspektive der Mitarbeitenden und die längerfristigen Wirkungen betrieblicher Sozialberatung sollten vertieft untersucht werden.

9. FAZIT

Im abschliessenden Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst und die Forschungsfragen beantwortet. Abschliessend werden die Ergebnisse für die Soziale Arbeit eingeordnet sowie die Grenzen der Untersuchung und mögliche Perspektiven für Forschung und Praxis aufgezeigt.

9.1 ZUSAMMENFASSUNG DER ZENTRALEN ERKENNTNISSE

Die Ergebnisse zeigen, dass belastende Situationen am Arbeitsplatz aus dem Zusammenspiel persönlicher, sozialer, gesundheitlicher und organisationaler Faktoren entstehen. Die unterschiedlichen Belastungsfaktoren wirken häufig nicht isoliert, sondern können sich gegenseitig verstärken.

Führungspersonen nehmen eine zentrale Rolle bei der Früherkennung und Weitervermittlung ein. Unterstützende Führung, Wertschätzung und psychologische Sicherheit können als Schutzfaktoren wirken. Führungspersonen benötigen dafür jedoch selbst fachliche Unterstützung und klare Rollengrenzen.

Die BSA kann Mitarbeitende beraten, Ressourcen aktivieren, zwischen verschiedenen Beteiligten vermitteln und bei komplexen Situationen koordinierende Aufgaben übernehmen. Ihr Beitrag hängt wesentlich von Niederschwelligkeit, Vertraulichkeit, fachlicher Unabhängigkeit und klaren Schnittstellen zu BGM, HR und Führung ab.

9.2 BEANTWORTUNG DER HAUPT- UND UNTERFRAGEN

Im nachfolgenden Abschnitt werden die Haupt- und Unterfragen anhand der Forschungsergebnisse beantwortet.

9.2.1 HAUPTFRAGE

Inwiefern kann die BSA dazu beitragen, psychische Belastungen am Arbeitsplatz frühzeitig zu erkennen, zu reduzieren oder deren Bewältigung zu unterstützen?

Die Ergebnisse der Forschungsarbeit zeigen, dass die Betriebliche Soziale Arbeit (BSA) zur Früherkennung und Bewältigung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz beitragen kann. Insbesondere kann sie Belastungen in einem Stadium sichtbar machen, in dem diese für die Betroffenen bereits spürbar sind, jedoch noch nicht zu einer längeren Arbeitsunfähigkeit geführt haben. In diesem Zusammenhang übernimmt die BSA eine wichtige präventive Funktion, indem sie Orientierung bietet, individuelle Ressourcen stärkt, entlastende Gespräche ermöglicht und bei Bedarf an geeignete Fachstellen vermittelt.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage lässt sich festhalten, dass die BSA psychische Krisen am Arbeitsplatz nicht vollständig verhindern kann. Sie kann Mitarbeitende jedoch in einem geschützten und vertraulichen Rahmen unterstützen sowie geeignete Hilfs- und Interventionsmassnahmen einleiten. Eine zentrale Bedeutung kommt dabei niederschwelligen Zugängen, einer klaren Rollen- und Aufgabenteilung, dem Schutz der Vertraulichkeit und des Datenschutzes sowie der Möglichkeit zu, bei komplexeren Situationen eine gezielte Triage oder ein Case Management einzuleiten. Ob die BSA Belastungen, Absenzen oder Erkrankungen tatsächlich reduziert, wurde in dieser Untersuchung nicht überprüft.

9.2.2 UNTERFRAGE 1

Welche Konzepte, Aufgaben und Modelle der Betrieblichen Sozialarbeit bestehen in Theorie und Praxis?

Die Ergebnisse der Forschungsarbeit zeigen, dass die Konzepte, Aufgaben und Modelle der Betrieblichen Sozialen Arbeit je nach Unternehmensgrösse und organisatorischen Rahmenbedingungen unterschiedlich ausgestaltet sind. Die BSA kann intern im Unternehmen verankert, durch externe Fachstellen angeboten oder in einer hybriden Form organisiert werden. Entscheidend sind dabei ein klarer Auftrag, fachliche Unabhängigkeit, bekannte Zugangswege und geregelte Schnittstellen.

Die Aufgaben der Betrieblichen Sozialen Arbeit umfassen psychosoziale Beratung, Coaching, Krisenintervention, Konfliktbearbeitung, Präventionsarbeit sowie die Vermittlung an spezialisierte Fachstellen. Bei komplexen oder länger andauernden Situationen kann sie zudem koordinierende Aufgaben im Sinne des Case Managements übernehmen. Auch die Beratung von Führungspersonen und die Zusammenarbeit mit HR, BGM und externen Fachstellen gehören zu ihrem Aufgabenbereich.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Betriebliche Soziale Arbeit insbesondere dort einen Beitrag leisten kann, wo individuelle Belastungen, betriebliche Anforderungen sowie soziale oder gesundheitliche Fragestellungen zusammentreffen. Ihre besondere Stärke liegt darin, Mitarbeitende ganzheitlich zu betrachten und persönliche, arbeitsbezogene sowie organisationale Faktoren miteinander zu verknüpfen. Dadurch kann sie die Bewältigung psychischer Belastungen unterstützen und einer Verschärfung belastender Situationen entgegenwirken.

9.2.3 UNTERFRAGE 2

Welche Risiko – und Schutzfaktoren beeinflussen psychische Belastungen am Arbeitsplatz?

Zu den zentralen Risikofaktoren für psychische Belastungen am Arbeitsplatz zählen eine hohe Arbeitsdichte, körperliche Beanspruchung, Konflikte, unklare Zuständigkeiten, fehlende Wertschätzung sowie private Belastungen.

Als Schutzfaktoren wurden insbesondere soziale Unterstützung, Handlungsspielräume, klar definierte Aufgaben, eine vertrauensvolle Teamkultur, unterstützende Führung sowie niederschwellige Beratungsangebote identifiziert. Entscheidend ist dabei das Zusammenspiel zwischen den vorhandenen Belastungen und den verfügbaren Ressourcen.

Die Interviews zeigen, dass Führungspersonen sowohl Risiko- als auch Schutzfaktoren sein können. Dabei spielen die Unternehmenskultur, das Führungsverständnis und die Ausgestaltung der Führungsrolle eine zentrale Rolle. Eine offene und wertschätzende Unternehmenskultur kann dazu beitragen, Barrieren abzubauen, die Stigmatisierung psychischer Belastungen zu reduzieren und Verständnis zu fördern. Gleichzeitig kann eine vertrauensvolle Teamkultur psychologische Sicherheit begünstigen, sodass Mitarbeitende Belastungen offen ansprechen und Unterstützung in Anspruch nehmen können.

Voraussetzung dafür ist, dass Arbeitgebende eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens aktiv fördern. Die Ergebnisse verdeutlichen zudem, dass nicht nur Mitarbeitende, sondern auch Führungspersonen auf Unterstützung und geeignete Ressourcen angewiesen sind, um ihrer Verantwortung im Umgang mit psychischen Belastungen gerecht werden zu können.

9.2.4 UNTERFRAGE 3

Welche Rolle übernehmen Führungspersonen, HR und betriebliche Unterstützungsstrukturen im Umgang mit belasteten Mitarbeitenden?

Die Ergebnisse zeigen, dass Führungspersonen, HR und betriebliche Unterstützungsstrukturen im Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitenden unterschiedliche, sich ergänzende Rollen übernehmen. Entscheidend ist dabei nicht allein das Vorhandensein von Unterstützungsangeboten, sondern deren Bekanntheit, Erreichbarkeit und Vertrauenswürdigkeit.

Führungspersonen nehmen Veränderungen im Arbeitsalltag wahr, sprechen Mitarbeitende an und weisen auf geeignete Unterstützungsangebote hin. HR ist insbesondere für personalbezogene und organisationale Prozesse zuständig. Die Betriebliche Soziale Arbeit ergänzt diese Strukturen durch psychosoziale Beratung, Krisenintervention, Konfliktbearbeitung, Präventionsarbeit, Vernetzung sowie die Beratung von Führungspersonen. Sie kann intern, extern oder in hybriden Modellen organisiert sein. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass weniger die Organisationsform als vielmehr ein klar definierter Auftrag, fachliche Unabhängigkeit sowie ein niederschwelliger und vertrauenswürdiger Zugang entscheidend sind.

9.2.5 UNTERFRAGE 4

Welche Rahmenbedingungen begünstigen eine wirksame Prävention und Begleitung psychischer Belastungen im betrieblichen Kontext?

Die Ergebnisse zeigen, dass eine professionelle Prävention und Begleitung psychischer Belastungen im betrieblichen Kontext von mehreren Rahmenbedingungen abhängt. Dazu zählen eine offene Gesprächs- und Fehlerkultur, psychologische Sicherheit, sichtbare und niederschwellige Unterstützungsangebote, geschulte Führungspersonen sowie klar definierte Prozesse und Zuständigkeiten. Präventionsmassnahmen sollten sowohl die individuellen Bewältigungsressourcen der Mitarbeitenden stärken als auch belastende Arbeitsbedingungen berücksichtigen.

Eine zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist die klare Rollenverteilung zwischen den beteiligten Akteuren. Führungspersonen nehmen Veränderungen im Arbeitsalltag wahr, sprechen Mitarbeitende frühzeitig an und ermöglichen den Zugang zu Unterstützungsangeboten. HR ist insbesondere für personalbezogene und organisationale Prozesse verantwortlich, während das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) den Fokus auf Prävention und gesundheitsförderliche Strukturen legt. Die Betriebliche Soziale Arbeit ergänzt diese Funktionen durch psychosoziale Beratung, Vermittlung und Koordination. Damit die Zusammenarbeit gelingt, müssen Rollen und Vertraulichkeitsgrenzen klar geregelt sein.

Darüber hinaus bilden Vertraulichkeit, fachliche Unabhängigkeit und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit die Grundlage für Unterstützung. Das Zusammenspiel klarer Strukturen, definierter Zuständigkeiten und einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur kann dazu beitragen, Risiko- und Schutzfaktoren frühzeitig zu erkennen und die Bewältigung psychischer Belastungen zu unterstützen.

9.3 BEDEUTUNG DER ERGEBNISSE FÜR DIE SOZIALE ARBEIT

Aus Sicht der Autorinnen zeigen die Ergebnisse deutlich, dass belastende Situationen am Arbeitsplatz nicht nur die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit betreffen. Sie wirken sich häufig auch auf soziale Beziehungen, finanzielle Sicherheit, Teilhabe und die persönliche Handlungsfähigkeit aus. Der Arbeitskontext ist deshalb ein wichtiges Handlungsfeld der Sozialen Arbeit.

Besonders deutlich wurde, dass die BSA persönliche, soziale und betriebliche Aspekte miteinander verbinden kann. Sie bietet Mitarbeitenden einen vertraulichen Rahmen, hilft bei der Einordnung belastender Situationen und unterstützt dabei, weitere Schritte einzuleiten. Gleichzeitig kann sie Führungspersonen und HR beraten und auf betriebliche Bedingungen aufmerksam machen, die Belastungen verstärken.

Für die Autorinnen liegt eine besondere Stärke der BSA darin, dass sie zwischen unterschiedlichen Perspektiven vermittelt. Sie steht zwischen den Anliegen der Mitarbeitenden, den Erwartungen des Unternehmens und den fachlichen sowie berufsethischen Anforderungen der Sozialen Arbeit. Dieses Spannungsfeld lässt sich mit dem Tripelmandat einordnen: Die BSA orientiert sich zugleich an den Interessen der Adressat*innen, am Auftrag der Organisation und an den professionellen Grundlagen der Sozialen Arbeit. Damit diese Rolle glaubwürdig wahrgenommen werden kann, braucht es klare Zuständigkeiten, Vertraulichkeit und genügend fachliche Unabhängigkeit.

Die Ergebnisse machen zudem deutlich, dass die BSA nicht nur dazu dienen darf, Mitarbeitende möglichst schnell wieder arbeitsfähig zu machen. Ebenso wichtig sind Selbstbestimmung, Schutz, Teilhabe und die Frage, welche betrieblichen Bedingungen Belastungen verursachen oder verstärken. Gerade hier ergänzt die BSA die Perspektiven von HR und BGM um einen eigenständigen sozialarbeiterischen Blick.

Für die Soziale Arbeit ergibt sich daraus die Aufgabe, ihre Kompetenzen im betrieblichen Kontext stärker sichtbar zu machen. Aus Sicht der Autorinnen sollte die BSA als eigenständige professionelle Funktion verstanden werden, die Beratung, Prävention, Vermittlung und organisationsbezogene Sensibilisierung miteinander verbindet.

9.4 GRENZEN DER UNTERSUCHUNG UND AUSBLICK

Aus Sicht der Autorinnen bietet die Untersuchung einen vielfältigen Einblick in den Umgang mit belastenden Situationen am Arbeitsplatz sowie in die Bedeutung der Betrieblichen Sozialen Arbeit für deren Früherkennung und Bewältigung. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass die Untersuchung auf neun Interviews basiert und keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität erhebt. Die befragten Personen waren in unterschiedlichen Organisationen, Branchen und Funktionen tätig. Dadurch konnten verschiedene Perspektiven einbezogen werden, die Ergebnisse sind jedoch nur begrenzt direkt miteinander vergleichbar.

Die Aussagekraft der Ergebnisse wird zudem dadurch begrenzt, dass ausschliesslich Expert*innen aus dem jeweiligen Fachbereich in die Untersuchung einbezogen wurden. Perspektiven von Mitarbeitenden mit eigenen Belastungserfahrungen, von Führungspersonen ohne spezifische Fachfunktion oder von Personen, die betriebliche Unterstützungsangebote nicht in Anspruch nehmen, bleiben daher unberücksichtigt. Darüber hinaus erfolgte ein Interview in schriftlicher Form, wodurch vertiefende Klärungen nicht möglich waren. Schliesslich ist nicht auszuschliessen, dass einzelne Aussagen durch organisationale Rahmenbedingungen oder den Wunsch nach einer sozial erwünschten Darstellung beeinflusst wurden.

Für die Autorinnen zeigt sich daraus ein klarer Bedarf an weiterer Forschung. Besonders wichtig wäre es, die Perspektive betroffener Mitarbeitender stärker einzubeziehen und zu untersuchen, welche Angebote tatsächlich als zugänglich, vertrauenswürdig und hilfreich erlebt werden. Ebenso wären Langzeitstudien zur Wirkung der BSA, Vergleiche zwischen internen und externen Modellen sowie Untersuchungen zu geeigneten Angeboten für kleinere Unternehmen sinnvoll.

Insgesamt hat die Arbeit den Autorinnen gezeigt, dass die BSA einen fachlich wichtigen Beitrag im Umgang mit belastenden Situationen leisten kann. Ihr Potenzial entfaltet sich insbesondere dann, wenn sie sichtbar, vertraulich, fachlich unabhängig und verbindlich in die betrieblichen Unterstützungsstrukturen eingebunden ist.⁴

⁴ Für die sprachliche Überarbeitung der gesamten Bachelorarbeit wurde OpenAI, ChatGPT (GPT-5.6 Thinking) verwendet. Die Unterstützung umfasste Rechtschreibung, Grammatik, Satzbau, sprachliche Glättung sowie die Kürzung und Strukturierung einzelner Textpassagen. Sämtliche Inhalte und Quellenangaben wurden von den Autorinnen geprüft, überarbeitet und verantwortet.

10. LITERATURVERZEICHNIS

- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit* (A. Franke, Hrsg. & Übers.). dgvt-Verlag.
- Arbeitsrechtinfo.ch. (o. D.). Arbeitgeberfürsorge: Definition, Rechtsgrundlage und Pflichten. <https://www.arbeitsrechtinfo.ch/arbeitsrecht/arbeitgeberfuersorge/>
- AvenirSocial. (2026). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz: Ein Argumentarium für die Praxis*. https://avenirsocial.ch/app/uploads/2025/12/berufskodex_de_2026-01.pdf
- Baumgartner, E. (2022). Themen und Positionierung der Betrieblichen Sozialen Arbeit – empirische Analyse zu Stand und Entwicklungen in der Deutschschweiz. In E. Baumgartner (Hrsg.), *Betriebliche Soziale Arbeit in der Schweiz: Geschichte, aktueller Stand und Herausforderungen* (S. 58–75). Beltz Juventa.
- Bengel, J., & Lyssenko, L. (2012). *Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter: Stand der Forschung zu psychologischen Schutzfaktoren von Gesundheit im Erwachsenenalter* (Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, Band 43). Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. <https://shop.bioeq.de/pdf/60643000.pdf>
- Bundesamt für Statistik. (2024). *Arbeitsbedingungen und Gesundheitszustand, 2012–2022* (BFS Aktuell). <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/31866442>
- Canonica, A. (2022). Brücken bauen zwischen Arbeitgebenden und Arbeiterschaft: Betriebliche Soziale Arbeit in der Schweiz im 20. Jahrhundert. In E. Baumgartner (Hrsg.), *Betriebliche Soziale Arbeit in der Schweiz: Geschichte, aktueller Stand und Herausforderungen* (S. 14–37). Beltz Juventa.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

- Franzkowiak, P. (2025). Prävention und Krankheitsprävention. In Bundesinstitut für Öffentliche Gesundheit (Hrsg.), *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention: Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden*. <https://doi.org/10.17623/BIOEG:Q4-i091-4.0>
- Friedrichs, J. (2022). Forschungsethik. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 349–358). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_21
- Galuske, M. (2013). *Methoden der Sozialen Arbeit: Eine Einführung* (10. Aufl., bearbeitet von K. Bock & J. Fernandez Martinez). Beltz Juventa.
- Gianola, G. (2025). Monitoring Ressourcen Psychische Gesundheit 2025: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung über das Wissen der Bevölkerung zur Stärkung der psychischen Gesundheit – mit Vergleich zur Erhebung 2023 (Faktenblatt 124). Gesundheitsförderung Schweiz.
- Haas, R., & Reblin, S. (2021). *Bio-psycho-soziales betriebliches Gesundheitsmanagement für Sozial- und Gesundheitsberufe*. Ernst Reinhardt Verlag.
- Hafen, M. (2005). Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Prävention und Gesundheitsförderung aus systemischer Sicht. In Dokumentation der E&C-Konferenz „Sozialraumorientierte Präventionsarbeit mit Kindern und Jugendlichen in benachteiligten Stadtteilen“ vom 17. und 18. Oktober 2005 in Berlin (S. 1–5). https://www.fen.ch/texte/mh_eundc.pdf
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Hurrelmann, K. (2012). *Sozialisation: Das Modell der produktiven Realitätsverarbeitung: Mit Online-Materialien*. Beltz.
- Hurrelmann, K., Richter, M., & Stock, S. (Hrsg.). (2024). *Referenzwerk Prävention und Gesundheitsförderung: Grundlagen, Konzepte und Umsetzungsstrategien* (6., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Hogrefe.

- Imoberdorf, M. (2022). Die Covid-19-Pandemie und ihre Auswirkungen auf die Betriebliche Soziale Arbeit – ein Rück- und Ausblick. In E. Baumgartner (Hrsg.), *Betriebliche Soziale Arbeit in der Schweiz: Geschichte, aktueller Stand und Herausforderungen* (S. 88–97). Beltz Juventa.
- Kuhn, T., Baer, N., Schmaeh, N., Weber, N., Kaufmann, M., Krause, A., & Steiner, M. (2025). Psychische Gesundheit im Kontext von Ausbildung und Arbeit. In Schweizerisches Gesundheitsobservatorium (Hrsg.), *Psychische Gesundheit in der Schweiz: Entwicklung, Förderung, Prävention und Versorgung. Nationaler Gesundheitsbericht 2025* (S. 287–329). Bundesamt für Statistik. <https://www.gesundheitsbericht2025.ch>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Leppin, A., & Blunck, L. (2024). Konzepte und Strategien der Prävention. In K. Hurrelmann, M. Richter und S. Stock (Hrsg.), *Referenzwerk Prävention und Gesundheitsförderung: Grundlagen, Konzepte und Umsetzungsstrategien* (6., überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 47–54). Hogrefe.
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 691–706). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_43
- Mügler, K. (2022). Betriebliche Soziale Arbeit – Beständigkeit im Wandel: Thematische Ausrichtung und strukturelle Positionierung. In E. Baumgartner (Hrsg.), *Betriebliche Soziale Arbeit in der Schweiz: Geschichte, aktueller Stand und Herausforderungen* (S. 40–57). Beltz Juventa.
- Neuffer, M. (2013). *Case Management: Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien* (5., überarbeitete Aufl.). Beltz Juventa.
- Paulus, S. (2022). Erkennen und Bewerten von psychosozialen Gefährdungen in der Arbeitswelt – aktuelle Herausforderungen für die (Betriebliche) Soziale Arbeit. In E. Baumgartner (Hrsg.), *Betriebliche Soziale Arbeit in der Schweiz: Geschichte, aktueller Stand und Herausforderungen* (S. 76–87). Beltz Juventa.

- Ramljak, M., & Rudic, M. (2022). Veränderungsprozesse in globalen Unternehmen: Auswirkungen auf die Rolle und den Auftrag der Betrieblichen Sozialen Arbeit. In E. Baumgartner (Hrsg.), *Betriebliche Soziale Arbeit in der Schweiz: Geschichte, aktueller Stand und Herausforderungen* (S. 116–124). Beltz Juventa.
- Schweizerisches Gesundheitsobservatorium (Hrsg.). (2025). *Psychische Gesundheit in der Schweiz: Entwicklung, Förderung, Prävention und Versorgung. Nationaler Gesundheitsbericht 2025*. Bundesamt für Statistik. <https://www.gesundheitsbericht2025.ch>
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. (2015). *Schutz vor psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz: Informationen für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen*. <https://www.seco.admin.ch/dam/de/sd-web/mCDwiUxLePrl/Broschuere-PSY-SECO-AB-2018-DE.pdf>
- Staub-Bernasconi, S. (2018). *Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft: Auf dem Weg zu kritischer Professionalität* (2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.36198/9783838547930>
- Stäuble, K., & Kern, R. (2022). Reintegration von erkrankten und verunfallten Mitarbeitenden – Erfahrungen aus der Praxis. In E. Baumgartner (Hrsg.), *Betriebliche Soziale Arbeit in der Schweiz: Geschichte, aktueller Stand und Herausforderungen* (S. 109–115). Beltz Juventa.
- Thiersch, H. (2020). *Lebensweltorientierte Soziale Arbeit – revisited: Grundlagen und Perspektiven*. Beltz Juventa.
- Ulshöfer, C. T., & Jensen, R. (2022). *Job-Stress-Index 2022: Monitoring von Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz* (Faktenblatt 72). Gesundheitsförderung Schweiz. https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/migration/documents/Faktenblatt_072_GFCH_2022-08_-_Job-Stress-Index_2022.pdf

- Ulshöfer, C. T., Richner, D., & Bernet, F. (2023). *Monitoring Ressourcen Psychische Gesundheit 2023: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung über das Wissen der Bevölkerung zur Stärkung der psychischen Gesundheit* (Faktenblatt 86). Gesundheitsförderung Schweiz.
https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/2023-07/Faktenblatt_086_GFCH_2023-07_-_Monitoring_Ressourcen_Psychische_Gesundheit_2023_0.pdf
- von Schlippe, A., & Schweitzer, J. (2016). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I: Das Grundlagenwissen* (3., unveränderte Aufl.). Vandenhoeck & Ruprecht.
- Weltgesundheitsorganisation. (1946). *Verfassung der Weltgesundheitsorganisation vom 22. Juli 1946* (SR 0.810.1). Fedlex.
https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1948/1015_1002_976/de
- Wolter, F. (2022). Sensitive und heikle Themen. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 359–370). Springer VS.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_22
- World Health Organization. (2004). *Promoting mental health: Concepts, emerging evidence, practice: Summary report*. <https://iris.who.int/handle/10665/42940>
- World Health Organization. (2025, 8. Oktober). *Mental health*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

11. ANHANG

Der Anhang enthält die Erhebungs- und Auswertungsunterlagen sowie die Dokumentation der Verwendung KI-gestützter Tools.

A ERHEBUNGSUNTERLAGEN

A1 LEITFADEN FÜR DIE EXPERT*INNEN-INTERVIEWS

1. Können Sie kurz Ihre Funktion im Unternehmen beschreiben
2. Welche Angebote bestehen in Ihrem Unternehmen im Bereich BGM bzw. Unterstützung bei belastenden Situationen?
3. Welche Rolle spielt die Betriebliche Sozialarbeit (BSA) dabei
4. Welche belastenden Situationen treten in Ihrem Unternehmen aus Ihrer Sicht besonders häufig auf?
5. Welche Risikofaktoren erleben Sie als zentrale Auslöser (z.B. Arbeitsdruck, Teamkonflikte, Führung, Schichtarbeit)?
6. Welche Schutzfaktoren oder Bedingungen wirken aus Ihrer Sicht stabilisierend (z.B. Kultur, Team, Führung, Prävention)?
7. Wie läuft ein typischer Unterstützungsprozess ab?
8. Wie gelangen Mitarbeitende zur Unterstützung (freiwillig, Empfehlung durch Führung, HR, BSA, Case Management)?
9. Welche konkreten Aufgaben übernimmt die BSA in solchen Situationen
10. (Beratung, Krisenintervention, Reintegration, Vermittlung)?
11. Woran erkennen Sie, dass BSA bzw. Unterstützungsangebote wirksam sind?
12. Können Sie ein Beispiel (anonymisiert) schildern, bei dem BSA besonders hilfreich war?
13. Wo sehen Sie Grenzen oder Herausforderungen in der Umsetzung (z.B. Stigma, Ressourcen, Datenschutz, Akzeptanz durch Führung)?
14. Was müsste aus Ihrer Sicht verbessert werden, damit belastende Situationen früher erkannt und besser begleitet werden können?
15. Welche Empfehlung würden Sie einem Unternehmen geben, das BSA/BGM im Bereich psychische Gesundheit weiterentwickeln oder einführen möchte?
16. Gibt es etwas, das wir nicht angesprochen haben, das aber aus Ihrer Sicht zentral ist?

A2 ANSCHREIBEN EXEMPLARISCHES BEISPIEL

Guten Tag

Wir sind Studierende der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (HSLU) und verfassen im Rahmen unseres Bachelorstudiums derzeit unsere Bachelorarbeit.

In unserer Arbeit beschäftigen wir uns mit dem Thema Betriebliche Sozialarbeit sowie Betriebliches Gesundheitsmanagement im Umgang mit psychischen Krisen am Arbeitsplatz. Ziel ist es, praxisnahe Einblicke in die Umsetzung, Herausforderungen sowie Erfolgsfaktoren in Unternehmen zu gewinnen. Dabei interessiert uns insbesondere, wie Unternehmen psychische Belastungen (z. B. Stress, Burnout, Überlastung oder Krisensituationen) frühzeitig erkennen und Mitarbeitende professionell begleiten können.

Gerne würden wir hierzu ein leitfadengestütztes Interview mit einer fachlich zuständigen Person aus Ihrem Unternehmen führen (z. B. Verantwortliche aus HR, BGM oder betrieblicher Sozialarbeit sowie Führungspersonen).

Das Interview dauert rund 45–60 Minuten und kann, je nach Präferenz, persönlich vor Ort, telefonisch oder online stattfinden. Selbstverständlich werden alle Angaben vertraulich behandelt und anonymisiert ausgewertet.

Die Interviewtermine sind ab Anfang März geplant. Für Termine vor Ort ist der Freitag grundsätzlich ein geeigneter Tag, wir passen uns jedoch gerne Ihren zeitlichen Möglichkeiten an.

Wir wären Ihnen dankbar, wenn Sie uns eine geeignete Ansprechperson nennen könnten oder uns mitteilen würden, ob grundsätzlich Interesse an einer Teilnahme besteht. Gerne nehmen wir auch Terminvorschläge Ihrerseits entgegen.

Für Ihre Rückmeldung bedanken wir uns herzlich und stehen bei Fragen jederzeit gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

Anke Schmid & Melanie Rogenmoser

A3 EINWILLIGUNGSERKLÄRUNG

HSLU Hochschule
Luzern

Soziale Arbeit

Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung der Interviewdaten

Bachelorarbeit: Betriebliche Sozialarbeit und psychische Krisen am Arbeitsplatz – Chancen, Grenzen und Wirksamkeit (prov. Titel)

Interviewerin: Anke Schmid & Melanie Rogenmoser

Interviewte Person:

Interviewdatum:

Das Interview wird mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und sodann von den Studierenden in Schriftform gebracht. Für die weitere wissenschaftliche Auswertung der Interviewtexte werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung der Person führen könnten, verändert oder aus dem Text entfernt.

In wissenschaftlichen Veröffentlichungen werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert, um gegenüber Dritten sicherzustellen, dass der entstehende Gesamtzusammenhang von Ereignissen nicht zu einer Identifizierung der Person führen kann.

Personenbezogene Kontaktdaten werden von Interviewdaten getrennt für Dritte unzugänglich gespeichert. Nach Beendigung des Forschungsprojekts werden Ihre Kontaktdaten automatisch gelöscht,

Die Teilnahme an den Interviews ist freiwillig. Sie haben zu jeder Zeit die Möglichkeit, ein Interview abubrechen, weitere Interviews abzulehnen und Ihr Einverständnis in eine Aufzeichnung und Niederschrift des/der Interviews zurückziehen, ohne dass Ihnen dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.

Ich bin damit einverstanden, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview teilzunehmen.

☐ ja ☐ nein

Vorname; Nachname in Druckschrift

Ort, Datum / Unterschrift

B AUSWERTUNGSUNTERLAGEN

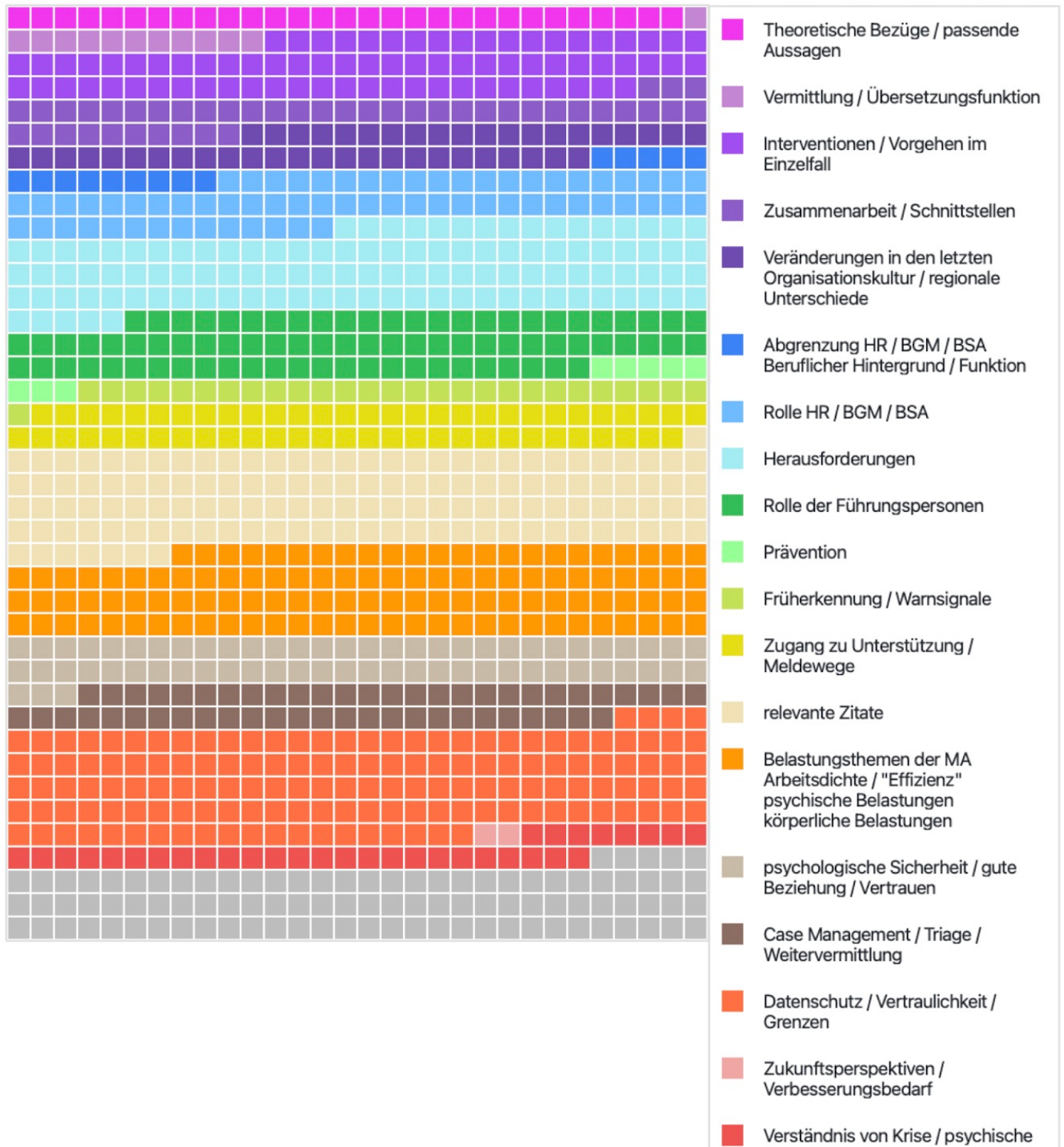
B1 KATEGORIENSYSTEM AUSZUG

MAXQDA 24	
Codes	
Codes	1041
Prävention	40
unklar, später prüfen	1
relevante Zitate	52
Theoretische Bezüge / passende Aussagen	38
Zukunftsperspektiven / Verbesserungsbedarf	49
Herausforderungen	117
Ressourcen	77
psychologische Sicherheit / gute Beziehung / Vertrauen	46
Datenschutz / Vertraulichkeit / Grenzen	53
Zusammenarbeit / Schnittstellen	43
Vermittlung / Übersetzungsfunktion	8
Case Management / Triage / Weitervermittlung	36
Interventionen / Vorgehen im Einzelfall	45
Rolle HR / BGM / BSA	58
Abgrenzung HR / BGM / BSA	16
Rolle der Führungspersonen	72
Zugang zu Unterstützung / Meldewege	64
Früherkennung / Warnsignale	40
Belastungsthemen der MA	71
Arbeitsdichte / "Effizienz"	14
"Alter" / Abnützung	1
körperliche Belastungen	3
psychische Belastungen	9
Veränderungen in den letzten Jahren	13
Organisationskultur / regionale Unterschiede	48
Verständnis von Krise / psychische Belastung	12
Beruflicher Hintergrund / Funktion	15

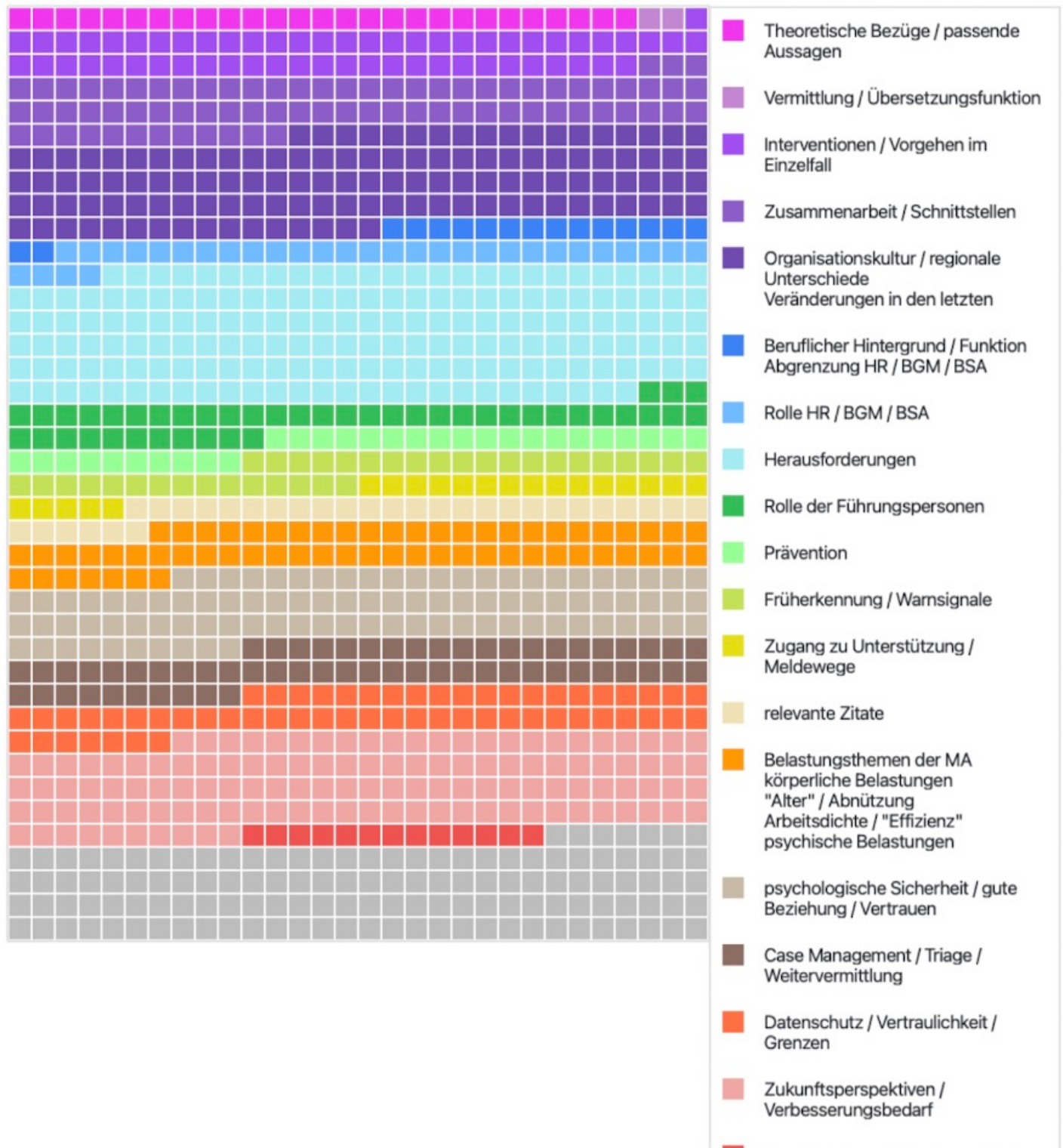
B2 INTERVIEWAUSSCHNITT, CODIERT



B3 DOKUMENTEN PORTRÄT MAXQDA BEISPIEL 1



B4 DOKUMENTEN PORTRÄT MAXQDA BEISPIEL 2



C DEKLARATION DER VERWENDUNG KI-GESTÜTZTER TOOLS

Die nachfolgende Übersicht dokumentiert die Verwendung KI-gestützter Tools bei der Erstellung und Bearbeitung der vorliegenden Bachelorarbeit.

Produkt	Art	Umfang
OpenAI, ChatGPT (GPT-5.6 Thinking)	KI-gestützte Textbearbeitung	Sprachliche Überarbeitung der gesamten Bachelorarbeit, insbesondere Rechtschreibung, Grammatik, Satzbau, sprachliche Glättung, Strukturierung und Kürzung einzelner Textpassagen. Die inhaltliche Prüfung, Überarbeitung und Endredaktion erfolgten durch die Autorinnen.
OpenAI, ChatGPT (GPT-5.6 Thinking)	KI-gestützte Textproduktion	Zusammenfassung und sprachliche Ausarbeitung ausgewählter Studienergebnisse, insbesondere in Kapitel 2.3. Sämtliche Inhalte und Quellenangaben wurden von den Autorinnen anhand der Originalquellen überprüft.