



Der Chef als Chefarzt

Mentale Gesundheit
am Arbeitsplatz

Eine Organisation ist so gesund wie die in ihr tätigen Personen. Psychische Erkrankungen nehmen zu – auf Kosten der Produktivität. Das HR-Management kann gegensteuern, indem es Programme zur Förderung der mentalen Gesundheit umsetzt. Eine entscheidende Rolle spielen dabei die Führungskräfte, die sehr viel zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden beitragen.

Forschungen des Verbands der forschenden Pharma-Unternehmen (vfa) belegen den Zusammenhang zwischen einem Anstieg psychischer Erkrankungen und wirtschaftlichen Einbußen. Laut diesen Daten verursachen psychische Störungen eine signifikante Zunahme der Fehlzeiten, was die deutsche Wirtschaft stark beeinträchtigt. Statt eines möglichen Wachstums von etwa 0,5 Prozent im Jahr 2023 wurde ein Rückgang von 0,3 Prozent verzeichnet (vfa 2024). Aktuelle Analysen, unter anderem von der DAK-Gesundheit, unterstreichen den Handlungsbedarf: Die Fehltagelast aufgrund psychischer Störungen haben 2023 um fast ein Viertel gegenüber dem Vorjahr zugenommen (DAK-Gesundheit 2023). Psychische Erkrankungen sind für etwa ein Sechstel des Gesamtkrankensstands verantwortlich. Folglich muss das Personalmanagement innovative und präventive Strategien entwickeln – mit dem Ziel, nicht nur das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu gewährleisten, sondern auch resiliente und adaptive Arbeitsumgebungen zu schaffen, die den Anforderungen der modernen Arbeitswelt entsprechen.

Zu den Schlüsselementen eines solchen strategischen Ansatzes gehören die Schaffung einer Kultur der Offenheit, in der über mentale Gesundheit gesprochen wird, die Implementierung effektiver Stressmanagement-Programme und die Förderung von Arbeitsmodellen, die eine gesunde Balance

zwischen Beruf und Privatleben ermöglichen. Diese Maßnahmen sind essenziell, um die psychische Resilienz der Mitarbeitenden zu stärken und eine Atmosphäre des Vertrauens und der Unterstützung zu etablieren. Es geht darum, mentale Gesundheit als strategische Priorität zu begreifen und in die Unternehmenskultur zu integrieren. Die Fähigkeit, vorausschauend zu handeln und eine Arbeitsumgebung zu gestalten, die das psychische Wohlergehen der Mitarbeitenden fördert, wird zu einem Merkmal erfolgreicher und zukunftsfähiger Unternehmen.

Vor dem Hintergrund neuer Forschungsergebnisse, die auf eine Verbreitung psychischer Erkrankungen und deren signifikanten Einfluss auf die Arbeitsumgebung hinweisen, tritt die essenzielle Bedeutung des HR-Managements für den Aufbau einer widerstandsfähigen und leistungsfähigen Belegschaft hervor. HR-Fachkräfte sind gefordert, praxisorientierte Strategien zu entwickeln und umzusetzen, die auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basieren. Diese Strategien sollten sowohl präventive als auch unterstützende Maßnahmen beinhalten, um ein umfassendes Wohlbefinden am Arbeitsplatz sicherzustellen.

Entwicklung einer inklusiven Unternehmenskultur

Eine Unternehmenskultur, die Offenheit und Unterstützung in Bezug auf psychische Gesundheit fördert, ist extrem wichtig. Das umfasst die Entstigmatisierung von psychischen Erkrankungen durch gezielte Bildungsinitiativen und das Schaffen von sicheren Räumen, in denen Mitarbeitende ohne Furcht vor Vorurteilen oder beruflichen Nachteilen

offen sprechen können. Eine solche Kultur begünstigt die frühzeitige Erkennung psychischer Belastungen und ermöglicht die schnelle Einleitung von Hilfsangeboten. Dies beschleunigt den Genesungsprozess und trägt zur Reduktion der Ausfallzeiten bei. Kontinuierliche Inklusion und Unterstützung verbessern die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit, was letztlich die Fluktuation verringert und das Employer Branding stärkt.

Zu den Programmen, die präventiv gegen psychische Beeinträchtigungen wirken, zählen Trainingsmaßnahmen im Bereich Stressmanagement, die den Mitarbeitenden Methoden an die Hand geben, mit Stressfaktoren am Arbeitsplatz effektiv umzugehen. Zusätzlich können Workshops zur Stärkung der psychischen Widerstandskraft implementiert werden, die darauf ausgerichtet sind, die Belastbarkeit der Mitarbeitenden gegenüber beruflichen Schwierigkeiten zu fördern und ihre Erholungsfähigkeit nach Rückschlägen zu steigern.

Flexible Arbeitsgestaltung

Eine weitere praxisnahe Maßnahme, die vom HR-Management gefördert wird, ist die Implementierung flexibler Arbeitsbedingungen, um die Work-Life-Balance zu verbessern. Zu den Schlüsselstrategien gehören die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle, die den Mitarbeitenden erlauben, ihre Arbeitsstunden an persönliche und familiäre Anforderungen anzupassen. Sinnvoll sind auch Homeoffice-Optionen, die Reisezeiten und -kosten reduzieren und die Lebensqualität der Mitarbeitenden steigern helfen. Eine Metastudie des Instituts für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) hat folgende Zusammen-



Marlow D. Guttmann
Wirtschaftsjurist und
Unternehmensberater,
Hamburg
mdg@
marlowguttmann.de

Entscheidend sind eine Kultur der Offenheit, effektives Stressmanagement und die Förderung von Work-Life-Balance.

Digitale Technologien können zur mentalen Gesundheit im Betrieb beitragen. Beispiele sind Apps und virtuelle Unterstützungsgruppen. Der Datenschutz muss natürlich gewährleistet sein.

hänge aufgezeigt: Längere Pendelzeiten sind direkt verbunden mit einem Anstieg von physischen und psychischen Beschwerden. Das führt nicht nur zu mehr Krankheitstagen, sondern beeinträchtigt auch das allgemeine Wohlbefinden der Mitarbeitenden (IFBG 2023; Techniker Krankenkasse 2018).

Die Möglichkeit von Sabbaticals ist eine weitere Facette einer flexiblen Arbeitsgestaltung. Durch die Gewährung von längeren Auszeiten können Mitarbeitende sich persönlichen Projekten, Weiterbildung oder Erholung widmen, was ihre Motivation und Produktivität nach der Rückkehr erhöht. Durch diese Maßnahmen schaffen Unternehmen nicht nur eine attraktivere Arbeitsumgebung, sondern positionieren sich auch als fortschrittliche und mitarbeiterorientierte Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt. Dies zieht talentierte Fachkräfte an, die nach einem ausgewogenen Arbeitsleben streben.

Stärkung der Führungsrolle

Die Schulung von Führungskräften spielt eine große Rolle bei der Förderung der mentalen Gesundheit am Arbeitsplatz. HR-Abteilungen sind dafür verantwortlich sicherzustellen, dass Führungskräfte Anzeichen von Überlastung bei ihren Teammitgliedern frühzeitig erkennen und kompetent und einfühlsam darauf reagieren können. Das erfordert eine gezielte Ausbildung in den Bereichen Stressmanagement, psychische Erste Hilfe und kommunikative Kompetenzen. Zentral ist hierbei das Vermitteln von Wissen über die richtigen Anlaufstellen innerhalb des Unternehmens, an die Mitarbeitende für weitere Unterstützung verwiesen werden können. Dazu gehören beispielsweise interne Gesundheits-

dienste, spezialisierte Beratungsstellen oder externe Kooperationen mit psychologischen Beratungszentren.

Der Einsatz digitaler Technologien zur Unterstützung der mentalen Gesundheit gewinnt an Bedeutung. HR-Abteilungen können Technologien nutzen, um maßgeschneiderte Gesundheitsprogramme anzubieten, virtuelle (anonyme) Unterstützungsgruppen zu etablieren oder Apps für Achtsamkeitsübungen und Stressmanagement bereitzustellen. Der Datenschutz sowie die Anonymität der Nutzerinnen und Nutzer müssen natürlich gewährleistet sein.

Praxisbeispiel 1:

Gesundheitsförderung und psychologische Unterstützung

Ein Unternehmen aus dem Sektor der erneuerbaren Energien richtet periodische Gesundheitstage aus, bei denen die Belegschaft nicht nur klassische Gesundheitschecks nutzen kann, sondern auch an Workshops zu mentaler Gesundheit, Stressbewältigung und Ernährung teilnimmt. Zusätzlich ist eine vertrauliche psychologische Beratungsstelle eingerichtet worden, die von Mitarbeitenden anonym genutzt werden kann. Begleitet werden diese Maßnahmen durch Aufklärungskampagnen, um das Bewusstsein für mentale Gesundheitsthemen zu erhöhen und Vorurteile abzubauen.

Praxisbeispiel 2:

Flexible Arbeitsgestaltung

Ein globales Finanzunternehmen hat flexible Arbeitsbedingungen implementiert, die es den Angestellten ermöglichen, ihre Arbeitszeiten und -orte selbst zu bestimmen. Durch solche Maßnahmen, einschließlich

der Option auf Homeoffice und flexible Arbeitsstunden, verbesserte sich die Work-Life-Balance, stressinduzierte Beschwerden gingen zurück. Unterstützende Angebote zum effektiven Zeitmanagement helfen den Mitarbeitenden zusätzlich, die Herausforderungen der Flexibilität zu meistern und eine Überlastung zu vermeiden.

Praxisbeispiel 3:

Qualifizierung von Führungskräften

Ein Hersteller aus der Automobilbranche legt großen Wert auf die Weiterbildung seiner Führungskräfte mit Fokus auf psychische Gesundheit. Ein speziell entwickeltes Trainingsprogramm befähigt sie, Anzeichen von Stress und psychischer Belastung bei Mitarbeitenden frühzeitig zu erkennen und adäquat zu intervenieren. Inhalte wie empathische Kommunikation und Konfliktlösung sind zentraler Bestandteil der Schulungen. Ergänzend dazu werden regelmäßige Teammeetings gefördert, in denen ein offener Austausch über Belastungen und Stressfaktoren stattfindet, um ein unterstützendes Miteinander zu stärken.

Praxisbeispiel 4:

Digitale Unterstützungsangebote

Eine dänische Unternehmensberatung ist eine Partnerschaft mit einem Anbieter digitaler Gesundheitsdienste eingegangen, um ihren Mitarbeitenden eine App für psychische Gesundheit zugänglich zu machen. Zur Verfügung stehen individuelle Beratungsgespräche mit qualifizierten Psychologen sowie Selbsthilfekurse zu Themen wie Stressmanagement, Achtsamkeitstraining und Schlafoptimierung. Die App ist für die Mitarbeitenden kostenfrei und garantiert Anonymität, was zu einer hohen Akzeptanz und Nutzung führt.



Es gibt viele Gründe, warum Unternehmen in mentale Gesundheit investieren sollten: besseres Arbeitsklima, höhere Mitarbeiterzufriedenheit, weniger Fehlzeiten. Nicht zuletzt zahlen gute – und gut kommunizierte – Initiativen auf das Employer Branding ein.

Diese Praxisbeispiele verdeutlichen, dass durch gezielte und innovative Ansätze eine effektive Unterstützung der mentalen Gesundheit am Arbeitsplatz realisierbar ist. Entscheidend für den Erfolg solcher Maßnahmen ist die Anpassung an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden sowie die spezifischen Gegebenheiten der Arbeitsumgebung.

Die erfolgreiche Umsetzung der in den Praxisbeispielen skizzierten Programme erfordert ein proaktives und strategisch ausgerichtetes Handeln des HR-Managements. Dieses Engagement beinhaltet eine ganzheitliche Betrachtung der Arbeitsumgebung sowie der Unternehmenskultur. Die Aufgaben des HR-Managements in diesem Kontext lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- \ **Strategische Planung und Entwicklung von Programmen:** HR-Verantwortliche müssen Programme und Initiativen, die auf die Förderung der mentalen Gesundheit abzielen, nicht nur planen und entwickeln, sondern auch sicherstellen, dass sich diese nahtlos in die Unternehmensstruktur integrieren lassen. Dazu gehört die Bedarfsermittlung mithilfe von Befragungen oder Workshops.
- \ **Schulung und Sensibilisierung:** Die Qualifizierung von Führungskräften und die Sensibilisierung der gesamten Belegschaft für Themen rund um die psychische Gesundheit sind essenziell. HR muss entsprechende Schulungsprogramme konzipieren und durchführen, die auf Wissensvermittlung zur psychischen Gesundheit, den Umgang mit Stress und die Erkennung von Frühwarnsignalen ausgerichtet sind.
- \ **Schaffung einer unterstützenden Unternehmenskultur:** Eine offene, unterstützende und inklusive Unternehmenskultur, die das Wohlbefinden der Mitarbeitenden

in den Mittelpunkt stellt, ist eine Kernverantwortung des HR-Managements. Dies beinhaltet die aktive Bekämpfung von Stigma und Diskriminierung sowie die Ermutigung zu einem offenen Dialog über psychische Gesundheit.

- \ **Bereitstellung von Ressourcen:** HR muss dafür sorgen, dass den Mitarbeitenden ausreichend Ressourcen und Unterstützungsangebote zur Verfügung stehen. Beispiele sind interne Beratungsstellen, professionelle psychologische Unterstützung sowie digitale Tools oder Apps, die eine niederschwellige Inanspruchnahme ermöglichen.
- \ **Evaluation und kontinuierliche Verbesserung:** Es ist wichtig, die Wirksamkeit der Maßnahmen fortlaufend zu überprüfen und Anpassungen vorzunehmen. HR-Verantwortliche müssen Feedbackmechanismen etablieren, die eine regelmäßige Rückmeldung von den Mitarbeitenden ermöglichen.

Die Umsetzung dieser Aufgaben erfordert vom HR-Management nicht nur Fachkenntnisse im Bereich der psychischen Gesundheit, sondern auch Empathie, Kommunikationsstärke und Innovationsfähigkeit. Durch die Integration dieser Aspekte in die tägliche Personalarbeit können Unternehmen eine Arbeitsumgebung schaffen, die nicht nur die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden fördert, sondern auch zur Steigerung der Produktivität, Mitarbeiterbindung und letztendlich zur Verbesserung der Unternehmensleistung beiträgt.

Fazit

Die Investition in mentale Gesundheit am Arbeitsplatz bietet vielfältige Vorteile: Sie

verbessert nicht nur das Arbeitsklima und erhöht die Mitarbeiterzufriedenheit, sondern hilft auch, Fehlzeiten zu reduzieren und die Bindung wertvoller Talente an das Unternehmen zu verstärken. Zudem ist die Förderung der mentalen Gesundheit ein kritischer Faktor für die Bewahrung und Steigerung von Kreativität und Innovationsfähigkeit, die in der dynamischen und komplexen Geschäftswelt von heute essenziell sind.

Die Verankerung der mentalen Gesundheit als zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie durch ein proaktives HR-Management ist entscheidend für den langfristigen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Es ist die Aufgabe der Führungskräfte, in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung eine Arbeitskultur zu etablieren, die das Wohlbefinden der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt und fördert. Diese Kultur trägt dazu bei, dass sich jede und jeder Mitarbeitende wertgeschätzt und unterstützt fühlt.

Literatur

- DAK-Gesundheit (2023):** Krankenstand: erneuter Anstieg der Psych-Fehltag; www.dak.de/dak/bundesthemen/krankenstand-erneuter-anstieg-der-psych-fehltage-2634222.html#/
- IFBG / Techniker Krankenkasse (2023):** #whatsnext – Gesund arbeiten in der hybriden Arbeitswelt; www.tk.de/resource/blob/2145756/3005523ae7a54b38cbdd7445021cdb11/studie--whatsnext-2023-data.pdf
- Techniker Krankenkasse (2018):** Mobilität in der Arbeitswelt – Datenanalyse und aktuelle Studienlage; www.tk.de/resource/blob/2047902/f08312197b2b03fd995e5ad9ea247fc3/mobilitaet-in-der-arbeitswelt-data.pdf
- vfa (2024):** Hoher Krankenstand drückt Deutschland in die Rezession; www.vfa.de/de/wirtschaftspolitik/macroscope/macroscope-hoher-krankenstand-drueckt-deutschland-in-die-rezession