



Mental Health

strategisch gestalten

Handlungsfelder & Best Practices für
resiliente Unternehmen

Leitfaden für Geschäftsführung & HR



Management Summary

Fachkräftemangel und steigende Krankheitsstände kosten den deutschen Mittelstand jährlich Milliarden. Mental Health ist der Hebel, mit dem Unternehmen Mitarbeiterbindung, Produktivitätssteigerung und eine nachhaltige Innovationskultur erreichen. Doch wie werden aus solchen Buzzwords konkrete Maßnahmen mit sichtbaren Effekten?

Dieses Whitepaper liefert Geschäftsführung und HR einen kompakten Überblick über die wichtigsten Handlungsfelder zur Förderung von mentaler Gesundheit im Unternehmen. Es zeigt anhand konkreter Maßnahmen und Best Practices, wie psychische Gesundheit zum strategischen Erfolgsfaktor und Wettbewerbsvorteil werden kann. Entscheider haben einen Leitfaden inklusive Checklisten vorliegen, mit dem sie konkrete Schritte auf Kultur-, Mitarbeiter- und Management-Ebene planen und den *Return on Prevention* kalkulieren können.



„Mental Health-Maßnahmen müssen für Unternehmen ebenso wie für Mitarbeitende greifbar und kalkulierbar sein – nur dann können sie eine messbare Wirkung entfalten.“

Julia Pedak, Systemische Beraterin & Coach

Inhalt

1. Mental Health: Zwischen Buzzword und Realität.....	4
1.1 Return on Prevention: Wann lohnt sich Gesundheit?	6
1.2 Die häufigsten Stressoren im Unternehmensalltag	8
1.3 Mental Health ist nicht nur Chefsache	9
2. Strategische Handlungsfelder für Mental Health	11
2.1 Gesunde Unternehmenskultur	12
Maßnahme 1: Offene Feedback-Kultur	12
Best Practice: Feedback-Workshop in der IT-Beratung	13
Maßnahme 2: Wertschätzendes Miteinander	14
Maßnahme 3: Professionelle Grenzen	14
2.2 Resiliente Mitarbeitende	15
Maßnahme 4: Schwarm-Resilienz	16
Best Practice: Resilienz im produzierenden Mittelstand	17
Maßnahme 5: Zeit- & Prioritätenmanagement	18
Maßnahme 6: Skill- & Kompetenzentwicklung	19
2.3 Achtsame Führungskräfte	20
Maßnahme 7: Work-Life-Balance für Führungskräfte	20
Best Practice: Leadership-Coaching im Medizintechnik-Sektor	22
Maßnahme 8: Führung nach Teamphasen	23
Maßnahme 9: Mental Health First Aid (MHFA)	23
3. Mental Health nachhaltig implementieren	25
Checkliste: Mental Health im Unternehmen	26
Über die Autorin	27



1. Mental Health: Zwischen Buzzword und Realität

Schaut man sich auf Karriere-Webseiten um, scheint Work-Life-Balance im Unternehmensalltag gang und gäbe zu sein: Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, geförderte Sportangebote, Wasser und Obst. Bei vielen Firmen gehört das zum Standard. Doch reicht das, damit Mitarbeitende gesund und zufrieden und somit nachhaltig produktiv bleiben?

Beschäftigte sehen Nachholbedarf

90 % der aktuell befragten Erwerbstätigen in Deutschland halten es für wichtig, dass sich Unternehmen um die mentale Gesundheit ihrer Mitarbeitenden kümmern. Doch nur 44 % der Mitarbeitenden haben den Eindruck, dass ihre Arbeitgeber sich dem Thema Mental Health ausreichend annehmen.¹

Gleichzeitig zeigt die Befragung auch: Wo Arbeitgeber in Mental Health investieren, verbessert sich das Arbeitsklima. Bei den Mitarbeitenden steigen das Wohlbefinden, die Identifikation mit dem Unternehmen und die Leistungsbereitschaft. Was sich die Beschäftigten konkret als Verbesserung wünschen, wird ebenfalls deutlich.

Handlungsbedarf aus Sicht der Mitarbeitenden:

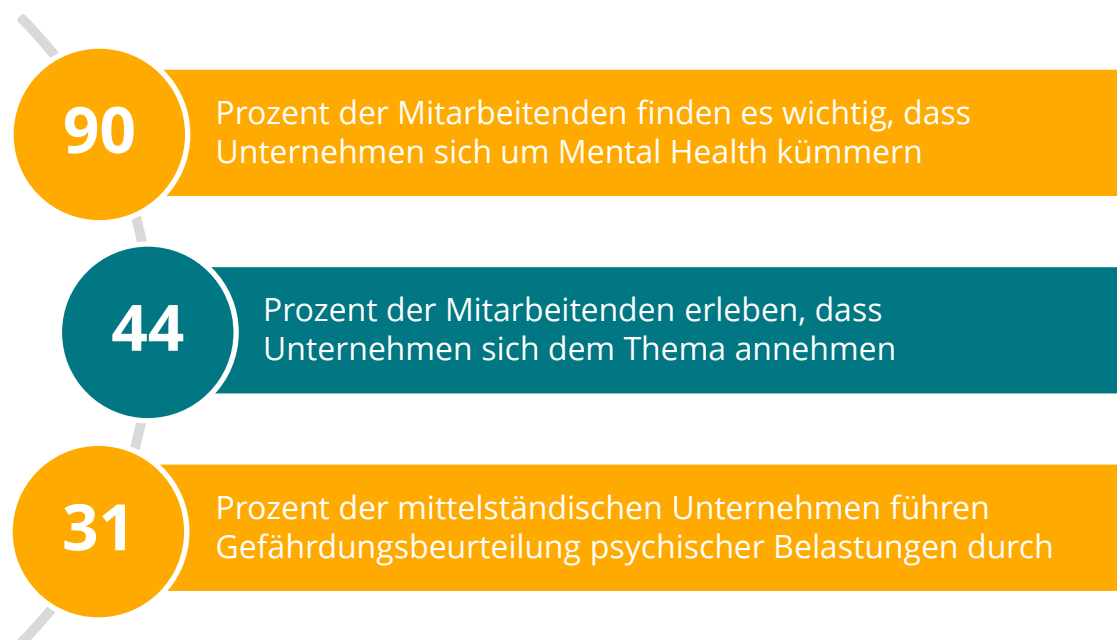
- Bewusstsein für Mental Health stärken
- Psychische Gesundheit enttabuisieren
- Kommunikation verbessern
- Mehr Wertschätzung & Vertrauen zeigen
- Arbeitsatmosphäre verbessern
- Arbeitsbelastung reduzieren

¹ [Mentale Gesundheit im Zusammenhang mit der Arbeit. Union Investment, Frankfurt am Main, August 2025.](#)

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass mentaler Gesundheit in Bezug auf Mitarbeitendenbindung eine hohe Relevanz zukommt. Und immerhin 31 % der mittelständischen Unternehmen führen eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durch.² Die Relevanz wird also durchaus erkannt. Doch konkrete Folgemaßnahmen scheinen vielerorts noch zu fehlen. Woran liegt das?

Unsicherheit in puncto Wirkung und Kosten

Viele Unternehmen sind zum einen unsicher, welche Maßnahmen sie zur Verbesserung der psychischen Gesundheit ihrer Mitarbeitenden umsetzen sollten. Zum anderen ist oft nicht klar, mit welchen Effekten sie rechnen können. Im Gegensatz zu anderen Investitionen sind Ergebnisse von Gesundheitsmaßnahmen meist nicht so leicht und nicht so schnell messbar. Dem gegenüber stehen die Kosten, die direkt anfallen. Hier sollten sich Entscheider den Return on Prevention anschauen.



² [Kaum Maßnahmen zur mentalen Gesundheit im Mittelstand. HAUFÉ, Januar 2025.](#)

1.1 Return on Prevention: Wann lohnt sich Gesundheit?

Unternehmen müssen in verschiedenen Bereichen in Präventionsarbeit investieren. Dazu sind sie z.B. aufgrund gesetzlicher Vorschriften zum Arbeitsschutz verpflichtet. Bei vielen Maßnahmen, die auf körperliche Sicherheit abzielen, sind Kosten und Nutzen relativ deutlich. So lassen sich beispielsweise Ausgaben für Schutzkleidung und Sicherheitsschulungen den Kosten gegenüberstellen, die durch Arbeitsunfälle ausgelöst werden.

Das Prinzip lässt sich auch auf Präventionsmaßnahmen im Bereich Mental Health übertragen. Eindrücklich hat dies die Forschungsgruppe um Prof. Dr. Dietmar Bräunig an der Justus-Liebig-Universität Gießen bereits in den Jahren 2006 bis 2008 gezeigt: Für die betriebliche Präventionsarbeit in Deutschland konnte das Forschungsteam ein **Return on Prevention (RoP)** in Höhe von 1,6 ermitteln.³ Das heißt, dass jeder investierte Euro wiederum 1,60 € einbrachte. Das Magazin Personalwirtschaft geht nach aktuellen Studien sogar von einem RoP von 5,00 € bis 11,00 € aus.⁴

Mit dieser Formel lässt sich also datenbasiert überprüfen, wann und in welcher Form sich die Investitionen in die mentale Gesundheit der Belegschaft auszahlen.



³ [Berechnung des Internationalen RoP für Unternehmen. Kosten und Nutzen von Investitionen in den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz. DGUV-Report 1/2013.](#)

⁴ [Business Case mentale Gesundheit: Wie HR das Management überzeugt. Personalwirtschaft, Oktober 2025.](#)



So berechnen Sie den RoP:

1. Präventionskosten ermitteln

Ermitteln Sie alle direkten und indirekten Kosten für Präventionsmaßnahmen: von der Arbeitsplatzausstattung und Schutzkleidung über medizinische Betreuung bis zu Schulungen, Gesundheitsangeboten und allen damit verknüpften organisatorischen Aufwendungen.

2. Präventionsnutzen ermitteln

Berechnen Sie alle Kosten, die durch die vorher ermittelten Maßnahmen vermieden werden: von Arbeitsausfällen, Entgeltfortzahlungen bei Krankheit und Behandlungskosten über Verzögerungen und damit verbundene Bußgelder bis hin zum Verwaltungsaufwand.

3. RoP berechnen

RoP = Präventionsnutzen/Präventionskosten

Beispiel:
$$\frac{42.000,00 \text{ € Präventionsnutzen}}{12.000,00 \text{ € Präventionskosten}} = 3,5 \text{ RoP}$$

Jeder investierte Euro bringt unterm Strich also 3,50 € ein.



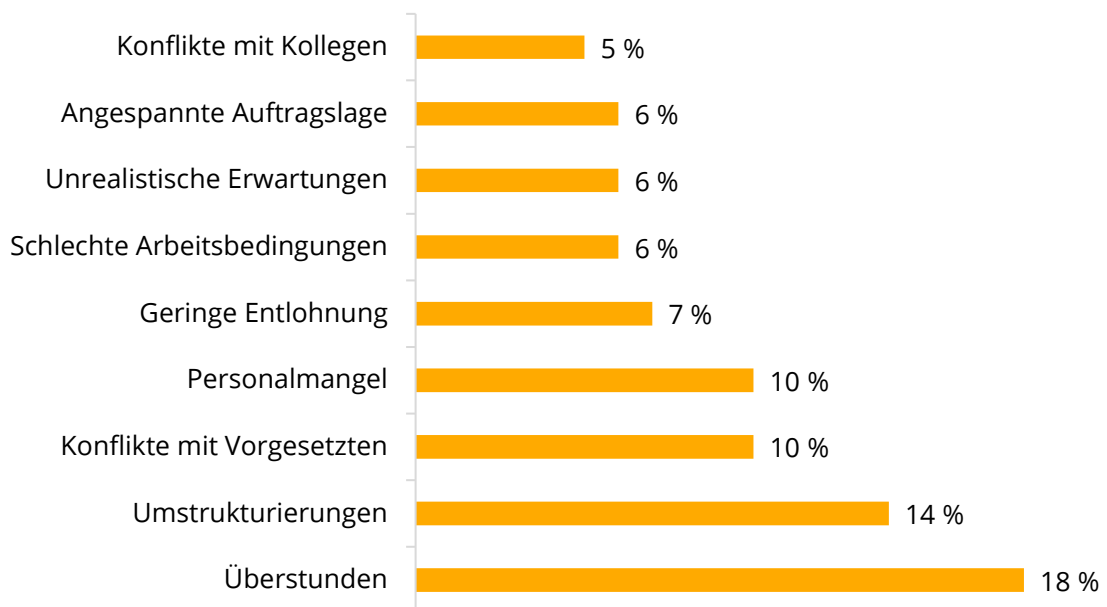
1.2 Die häufigsten Stressoren im Unternehmensalltag

Woher kommt eigentlich die psychische Belastung, die immer mehr Mitarbeitende wahrnehmen? Und nimmt der mentale Stress tatsächlich kontinuierlich zu? Auch hier geben aktuelle Studien Aufschluss – und zeigen damit Hebel, wo Unternehmen bei der Prävention ansetzen können.

Top-Stressoren: Mehrarbeit und Konflikte im Team

Schaut man sich an, was Mitarbeitende stresst, fallen vor allem zwei Bereiche stark auf: Zum einen ist es die Arbeitsbelastung, die durch hohe Erwartungen, Personalmangel und damit verbundene Überstunden ins Gewicht fällt. Da der so entstehende Stress häufig wiederum zu Fehltagen und Fluktuation führt, entsteht hier ein Teufelskreis, den Unternehmen nur durch gezielte Präventionsmaßnahmen durchbrechen können.

Das stresst Mitarbeitende⁵



⁵ [Mentale Gesundheit im Zusammenhang mit der Arbeit. Union Investment, Frankfurt am Main, August 2025.](#)

Der zweite Bereich, der zu Stress bei Mitarbeitenden führt, bezieht sich auf die Kommunikation: Mitarbeitende geben Konflikte mit Vorgesetzten und innerhalb von Teams an sowie Umstrukturierungen und unrealistische Erwartungen. Hieraus lässt sich auf fehlendes Changemanagement und unzureichende Feedbackkultur schließen, die zu Missverständnissen, Verdruss und damit Stress führen.

Stress als Innovationskiller

Der zunehmende Stress führt nicht nur zu Krankschreibungen. Wenn Mitarbeitende ständig gestresst sind, sinkt auch ihre Konzentration, sodass vermehrt Fehler entstehen. Gleichzeitig sinkt die Fähigkeit, kreativ und lösungsorientiert zu denken. Unternehmen mit hohem Stress-Level in der Belegschaft verlieren also auf Dauer deutlich an Innovationskraft, Wettbewerbsfähigkeit und somit an Marktvorsprung.

1.3 Mental Health ist nicht nur Chefsache

Wenn man Verantwortliche für den zunehmenden Stress und fehlende Präventionsmaßnahmen sucht, sind die „Schuldigen“ schnell gefunden: Mitarbeitende beklagen die mangelnden Initiativen ihrer Unternehmen, die Unternehmen sehen geringere Belastbarkeit bei den Mitarbeitenden, die Personalabteilung steht zwischen den Stühlen.

Geteilte Verantwortung als Schlüssel

Hilfreicher als das Suchen von Sündenböcken ist eigenverantwortliches und reflektiertes Handeln. Denn Fakt ist: Nur wenn Geschäftsleitung, Führungskräfte, HR und Mitarbeitende an einem Strang ziehen, kann Prävention im Bereich Mental Health Wirkung entfalten. Daher ist es wichtig, auf verschiedenen Ebenen anzusetzen und alle Beteiligten abzuholen.



Die nachfolgenden Beispiele zeigen, welche Maßnahmen bei verschiedenen Zielgruppen wie ansetzen und wie das Zusammenspiel sich auf das gesamte Unternehmen auswirkt und die Wirtschaftlichkeit steigert. Entscheidungstragende erhalten somit einen konkreten Leitfaden an die Hand, mit dem sie das Thema Mental Health im Unternehmen strategisch auf mehreren Säulen aufstellen und kontrollierbar umsetzen können.



„Aus systemischer Sicht stehen Organisationen, Einzelne und die Strukturen zwischen ihnen in Wechselwirkung. Darum müssen sie auch bei Mental Health zusammengedacht werden.“

Julia Pedak, Systemische Beraterin & Coach

2. Strategische Handlungsfelder für Mental Health

Unternehmen und Mitarbeitende können gemeinsam einiges tun, um Mental Health im Unternehmen zu verankern. Dabei ist zum einen das Management gefragt, das den Raum dafür öffnet, Budget bereitstellt und Initiativen fördert. Daneben braucht es aber auch das Engagement der Mitarbeitenden, die Angebote zur Gesundheitsprävention annehmen sowie diese mitgestalten. Für eine solche Teilhabe und gemeinsame Ausgestaltung auf Augenhöhe ist wiederum eine Unternehmenskultur notwendig, in der offen über psychische Belastungen, Gesundheit und Prävention gesprochen werden darf und in der gegenseitige Unterstützung statt Scham an der Tagesordnung sind. Führungskräften kommt hierbei eine besondere Rolle zu, da sie zum einen Vorbildfunktionen einnehmen und zum anderen den direkten Draht zu den Mitarbeitenden haben.

So ergeben sich drei essenzielle Säulen, auf denen Mental Health fußt:





2.1 Gesunde Unternehmenskultur

In einer gesunden Unternehmenskultur geht es nicht nur darum, dass die Belegschaft gemeinsam zum Betriebssport geht und in der Kantine zu veganen Speisen greift – ein Missverständnis, dass nach wie vor vielfach zu beobachten ist. Vielmehr geht es um den offenen Umgang mit den Themen Gesundheit, Stress und Prävention. Somit ist eine offene Kommunikation ein entscheidender Ansatzpunkt, über den sich eine gesunde Unternehmenskultur etablieren lässt.

Maßnahme 1: Offene Feedback-Kultur

Unternehmen, in denen regelmäßig und transparent Rückmeldung zu Leistungen, aber auch zum Miteinander und zu persönlichem Befinden gegeben wird, haben die besten Voraussetzungen, um Mental Health zu platzieren und zu leben. Denn durch offenes Ansprechen von Konflikten, Überlastungen und wahrgenommenem Druck lassen sich für ebendiese Stressfaktoren gezielt Lösungen finden. Häufig beschränkt sich Feedback aber auf jährliche Personalgespräche oder wird unvorbereitet zwischen Tür und Angel gegeben. In diesen Fällen verpufft die Wirkung und es entsteht im schlimmsten Fall sogar mehr Stress, da Feedback-Gespräche mit negativer Kritik verbunden und gefürchtet werden.

Seminare, welche die Grundlagen gewaltfreier Kommunikation vermitteln, und Workshops zum praktischen Ausprobieren und Festigen neuer Kommunikationsstile können Mitarbeitenden helfen, die Scheu vor Feedback abzulegen. Ist dies erreicht, wird auch die Thematisierung von mentaler Gesundheit deutlich vereinfacht.



PENTACOR

Best Practice:

Feedback-Workshop in der IT-Beratung

In einer IT-Beratung mit ca. 30 Mitarbeitenden war das Bewusstsein für die Relevanz von regelmäßigem Feedback bereits vorhanden. Alle Angestellten hatten Seminare zu Gewaltfreier Kommunikation durchlaufen und es wurde sogar ein 14-tägiges Feedback-Meeting eingeführt. Die Mitarbeitenden beklagten allerdings, dass sich die Gespräche künstlich anfühlten und dass sie sich nach wie vor unsicher seien, wie sie kritisches Feedback ehrlich geben oder erhalten sollten.

Authentisches Feedback ist lernbar

Durch Workshops in Kleingruppen, die einen hohen Praxisanteil mit Übungen für alltagsnahe Situationen hatten, konnten die Mitarbeitenden schwierige Situationen gezielt ausprobieren. Sie entwickelten ihren je eigenen authentischen Feedback-Stil, anstatt wie bisher auswendig gelernte Formulierungen zu nutzen. Außerdem lernten sie, wie sie sich als Feedback-Geber und als Feedback-Nehmer auf die Gespräche vorbereiten und eine gemeinsame Verständnisbasis herstellen. Dadurch wird Feedback heute deutlich leichter und häufiger gegeben.

„Wir haben nicht nur hilfreiche Methoden und Werkzeuge an die Hand bekommen, sondern auch ganz praktisch geübt, wie wir Feedback so geben und annehmen können, dass es uns auch wirklich weiterbringt.“

Holger Dietrich, Geschäftsführer, pentacor GmbH



Maßnahme 2: Wertschätzendes Miteinander

Eng mit konstruktivem Feedback verbunden ist auch ein wertschätzender Umgang miteinander. Denn nur wenn sich Mitarbeitende sicher sein können, dass sie mit ihrer Meinung und ihren Bedürfnissen gesehen und geachtet werden, ist ehrliches Feedback möglich. Umgekehrt darf Feedback nicht als Machtinstrument missbraucht werden, um andere abzuwerten. Selbst wenn Meinungsverschiedenheiten vorliegen oder Mitarbeitende auf persönlicher Ebene wenig Gemeinsamkeiten finden, ist ein respektvolles Miteinander möglich.

In speziellen Trainings lässt sich der wertschätzende Umgang miteinander üben. Dazu gehört z.B., dass ein Bewusstsein dafür entsteht, dass Menschen unterschiedliche Bedürfnisse nach Lob und Anerkennung haben. Aber auch, dass Wertschätzung über Komplimente und Lob hinaus geht und im Business-Kontext zu den professionellen Skills dazugehört.

Maßnahme 3: Professionelle Grenzen

Wo ehrliches Feedback und Wertschätzung zum Alltag gehören, wird auch das Setzen von Grenzen einfacher. Hiermit ist nicht gemeint, dass Mitarbeitende per se Arbeit verweigern und nur noch egoistisch handeln sollen. Vielmehr geht es um einen achtsamen Umgang mit den eigenen Ressourcen und eine klare Kommunikation der verfügbaren Kapazitäten und Fähigkeiten. Denn wenn Mitarbeitende sich dauerhaft überschätzen oder keine klaren Grenzen kommunizieren können, nehmen sie die Arbeit physisch und gedanklich in den Feierabend. Die Folgen reichen von Überlastung bis hin zum Burnout.

Um das zu vermeiden, bieten sich Gruppen-Trainings mit praxisnahen Übungen an, in denen Mitarbeitende lernen, professionell Grenzen zu setzen und mit den Grenzen ihres Gegenübers umzugehen. Solche Trainings verbessern die Leistung im Team, die Eigenverantwortung und nicht zuletzt auch die Kommunikation mit Kunden und Partnern.

2.2 Resiliente Mitarbeitende

Resilienz ist in aller Munde: Unternehmen sollen in Krisenzeiten resilienter werden und natürlich auch die Mitarbeitenden. Denn widerstandsfähige Angestellte trotzen Belastungen, bleiben auch unter Druck leistungsfähig und erholen sich von Rückschlägen schneller. All das wirkt sich auf die Produktivität im Unternehmen aus. Gleichzeitig verbessert sich die Arbeitsatmosphäre, sodass der Arbeitgeber an Attraktivität gewinnt. In Zeiten des Fachkräftemangels und wirtschaftlicher Krisen ist das vielerorts ein bedeutendes Kriterium, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern.

Die spannende Frage ist, wie Mitarbeitende resilienter werden können und wie Unternehmen sie dabei unterstützen sollten. Im Folgenden werden verschiedene Maßnahmen vorgestellt, die neben Stressmanagement auch Zeitmanagement und Prozessoptimierung beinhalten. Durch diesen kombinierten Ansatz wird die Wechselwirkung zwischen den einzelnen Mitarbeitenden und den Abläufen im Unternehmen berücksichtigt und die Maßnahmen wirken synergetisch.

Resilienz (lat. „resilire“ – „zurückspringen“)

Der Begriff stammt ursprünglich aus der Werkstoffkunde und bezeichnet die Fähigkeit eines Materials, nach einer Verformung seine Ursprungsform wieder anzunehmen.

Übertragen auf die menschliche Psyche heißt das, dass Menschen mit hoher Resilienz sich nach Phasen mit Stress und Druck schneller erholen als Menschen mit niedriger Resilienz.



Maßnahme 4: Schwarm-Resilienz

Dass sich Resilienz trainieren lässt, wissen erfreulicherweise immer mehr Menschen. Im Business-Kontext ist diese Fähigkeit erwünschter denn je. Das Training selbst wird aber noch allzu oft den einzelnen Mitarbeitenden überlassen, die sich darum in ihrer Freizeit kümmern sollen. Zwar bieten erste Arbeitgeber auch schon digitale Lösungen wie Webinare und Apps an, diese greifen aber zu kurz: Der Transfer in den Alltag gelingt meist nicht, da solche On-demand-Angebote naturgemäß recht allgemein gehalten sind.

Trainingsangebote im eigenen Unternehmen bieten Vorteile gegenüber Trainings, die Mitarbeitende allein oder in Gruppen außerhalb des Unternehmens durchführen:

1

Praxisnähe: Im eigenen Unternehmen können Mitarbeitende direkt in die Umsetzung gehen sowie eventuelle Hürden in der Gruppe besprechen und gemeinsam Lösungen finden.

2

Optimierungspotenzial: Durch den Austausch in der Gruppe wird sichtbar, wie sich Stress im Arbeitsalltag abbauen lässt, z.B. durch Verbesserung unternehmensweiter Prozesse.

3

Mentoring: Die Mitarbeitenden treffen nach dem Training täglich Gleichgesinnte und können sich gegenseitig ein Vorbild sein, sich motivieren und unterstützen.



Best Practice: **Resilienz im produzierenden Mittelstand**

In einem mittelständischen Produktionsunternehmen erhielten Mitarbeitende die Möglichkeit zu einem Resilienz-Training, das an fünf Terminen verteilt über zwei Monate stattfand. Neben Grundlagenwissen über die Entstehung von Stress standen Tools und Strategien im Fokus, mit denen die Teilnehmenden sowohl kurz- als auch langfristig Stress abbauen und sich von Belastungen schnell wieder erholen.

Resilienz wird zum Selbstläufer

Seit dem ersten Termin mit einer Pilotgruppe wollen immer mehr Mitarbeitende an solch einem Resilienz-Training teilnehmen. Sie sehen die positive Wirkung bei den Kolleg:innen, die zudem Tipps weitergeben und vorleben. So hat sich über wenige Monate eine nachhaltige Schwarm-Resilienz ausgebildet, von der das Unternehmen dauerhaft profitiert.

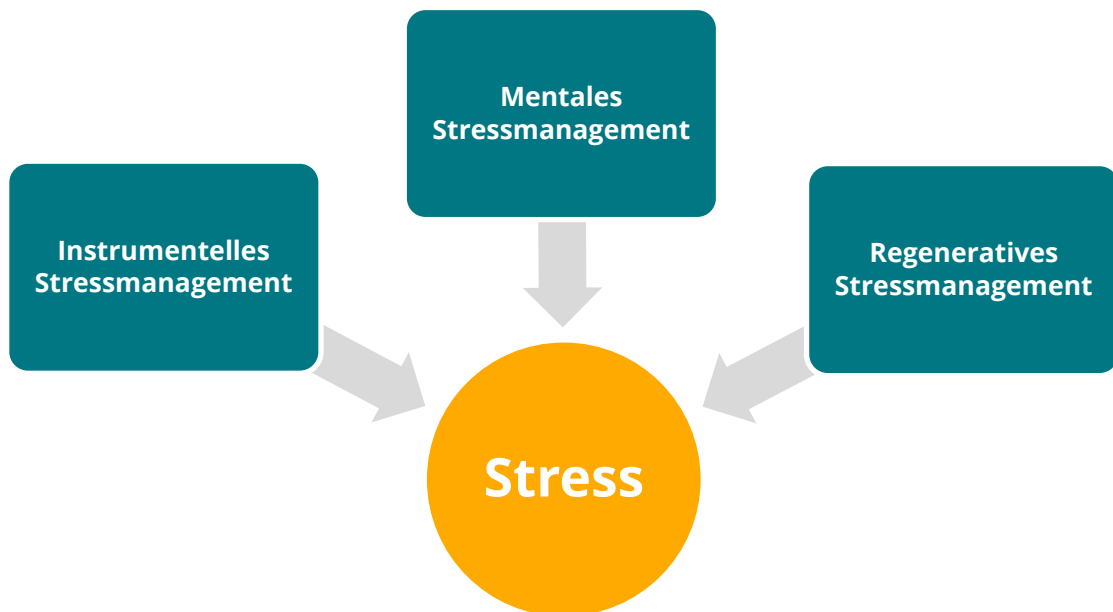
„Klasse, dass wir direkt praktische Tools für den Arbeitsalltag bekommen haben! Wir konnten auch durch den Austausch in der Gruppe voneinander lernen und unterstützen uns jetzt gegenseitig bei unseren individuellen Resilienz-Projekten.“

Yvonne M., Assistenz der Geschäftsführung



Maßnahme 5: Zeit- & Prioritätenmanagement

Beim Stressmanagement gibt es drei Bereiche, bei denen sich ansetzen lässt: Instrumentelles Stressmanagement setzt auf Veränderungen im Außen, sodass Stressauslöser (Stressoren) reduziert werden. Mentales Stressmanagement nimmt die eigene Einstellung unter die Lupe, wenn sich Mitarbeitende z.B. durch eigene hohe Ansprüche selbst unter Druck setzen. Regeneratives Stressmanagement zielt schließlich darauf ab, dass Menschen sich nach Stressphasen wieder erholen.



„Stress vorbeugen, souverän mit Stressoren umgehen und sich schnell regenerieren: Diese drei Fähigkeiten sind für alle Menschen in Unternehmen essenziell.“

Julia Pedak, Systemische Beraterin & Coach

Mentales und regeneratives Stressmanagement sind Bestandteil eines jeden guten Resilienz-Trainings. Das instrumentelle Stressmanagement lässt sich dagegen nicht losgelöst von den jeweiligen Arbeitsbedingungen betrachten und sollte separat angegangen werden. Typisch dafür sind Zeit- und Prioritätenmanagement. Mit Time-Boxing, Fokuszeiten und optimierter Planung lassen sich z.B. in kurzer Zeit messbare Veränderungen bewirken. Mitarbeitende erfahren Erleichterung im Arbeitsalltag und reduzieren ihr Stresslevel. Außerdem laufen Prozesse dadurch insgesamt reibungsloser ab. Es profitieren damit nicht nur Einzelne, sondern das gesamte Unternehmen. Ein weiterer Pluspunkt: Die Techniken lassen sich gut in Gruppen sowie auch im Einzelsetting vermitteln, sodass Unternehmen hier je nach Bedarf flexible Formate anbieten können.

Maßnahme 6: Skill- & Kompetenzentwicklung

Ein Großteil der Zufriedenheit von Mitarbeitenden hängt damit zusammen, in welchem Rahmen sie ihre Kompetenzen einbringen und sich entwickeln können. In vielen Unternehmen gibt es bereits Angebote, die interne und externe Schulungen und Weiterbildungsmöglichkeiten umfassen. Die Auswahl fällt so manchen Mitarbeitenden allerdings schwer, da sie unsicher sind, in welche Richtung sie sich weiterentwickeln könnten. HR und Führungskräfte müssten mit ihnen erörtern, wo Kompetenzen und Potenziale liegen. Im Tagesgeschäft bleibt dafür allerdings oft wenig Raum.

Durch Einzelcoachings, die den Fokus auf Skill- und Kompetenzentwicklung legen, können sich Mitarbeitende dagegen in Ruhe mit einer neutralen Person dazu austauschen und reflektieren, welche Skills sie mitbringen und welche sie ausbauen möchten. Der Blick von außen hilft dabei auch, jenseits von den offensichtlichen und naheliegenden Möglichkeiten über den Tellerrand hinauszuschauen. So werden sich Mitarbeitende ihrer Stärken und Potenziale bewusst und können diese gezielt verfolgen. Das verbessert ihre Zufriedenheit, Motivation und Leistungsfähigkeit, entlastet die Personalentwicklung und nutzt schließlich wiederum dem gesamten Unternehmen, das von neuen Fähigkeiten und Perspektiven profitiert.



2.3 Achtsame Führungskräfte

Führungskräfte haben eine wichtige Doppelrolle: Zum einen sind sie Vorbilder für Mitarbeitende und nehmen damit indirekt Einfluss auf deren Umgang mit mentaler Gesundheit. Zum anderen können sie als Mentoren auch direkt Impulse setzen und motivieren bzw. zunächst psychische Gesundheitsprobleme erkennen und thematisieren.

Neben entsprechendem Hintergrundwissen und Schulungen ist dabei auch der reflektierte Umgang mit der eigenen psychischen Verfassung und Gesundheit dafür die Voraussetzung. Die folgenden Maßnahmen zeigen, wie das konkret in der Praxis umgesetzt werden kann.



70 %

der Mitarbeitenden wünschen, dass ihre **Führungskraft mehr für ihre mentale Gesundheit tut.**⁶

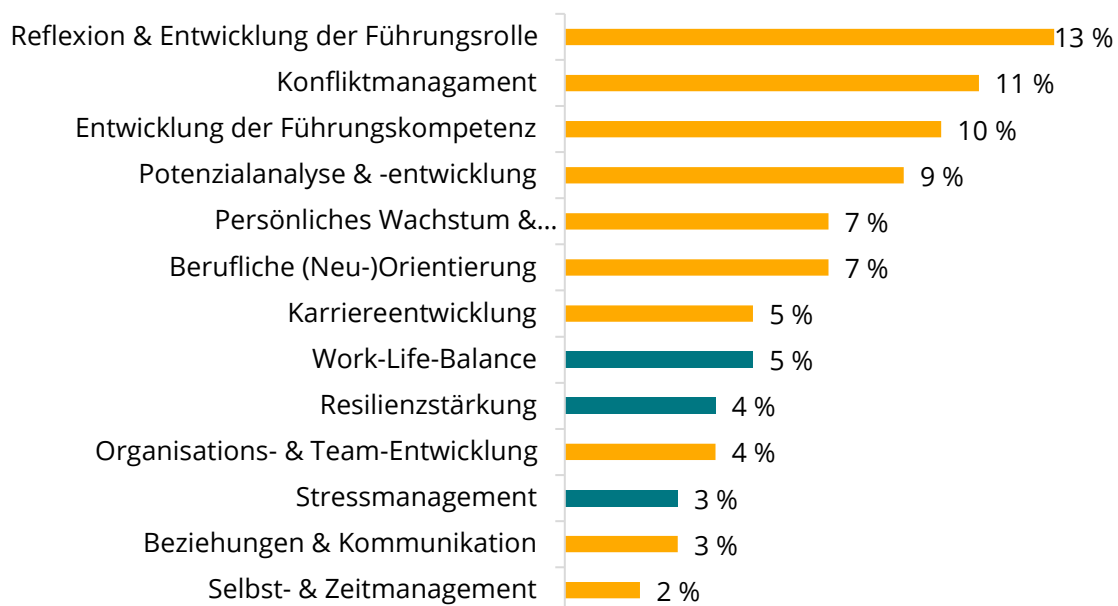
Maßnahme 7: Work-Life-Balance für Führungskräfte

Damit Führungskräfte in puncto mentale Gesundheit den Herausforderungen ihrer Mitarbeitenden gewachsen sind, ist die eigene Resilienz grundlegend. Denn nur wenn Führungskräfte selbst stabil sind, können sie auch für andere da sein und unterstützen. Daher ist die regelmäßige Reflexion der eigenen Work-Life-Balance und des eigenen Umgangs mit Stressoren ein notwendiger Schritt.

⁶ [36 Überraschende Statistiken zur mentalen Gesundheit. nilo health, August 2024.](#)

Einzelcoachings haben sich hierbei bewährt, da sie zum einen passend zum individuellen und oft vollen Terminkalender geplant werden können. Zum anderen besteht hierbei ein vertraulicher Raum, in dem sich die Führungskräfte mit sensiblen Fragen und Themen öffnen können, die in Gruppen-Trainings tendenziell eher zurückgehalten werden.

Die häufigsten Themen in Führungskräfte-Coachings⁷



Schaut man sich aktuelle Coaching-Themen von Führungskräften genauer an, wird schnell deutlich, dass Work-Life-Balance, Resilienz-Training und Stressmanagement weniger Priorität beigemessen wird als Themen, die sich um die Entwicklung als Führungskraft drehen. Ebenfalls interessant ist, dass beide Themen getrennt genannt und damit als nicht zusammen betrachtet werden. Hilfreicher wäre eine ganzheitliche Perspektive, die die Wechselwirkung zwischen Stressmanagement und der Entwicklung als Führungskraft berücksichtigt.

⁷ [Themen im Coaching. Rauen Group, 2024.](#)



Best Practice: **Leadership-Coaching im Medizintechnik-Sektor**

Im Finance-Team eines internationalen Medizintechnik-Herstellers wurde die Position der Teamleitung aus den eigenen Reihen nachbesetzt. Die Führungskraft musste sich in der neuen Rolle behaupten und von der früheren Rolle als Mitarbeitende im Team lösen. Sie merkte schnell, dass neben einem veränderten Zeitmanagement auch das Delegieren von Aufgaben und Abgrenzung zu der neuen Rolle dazugehörten. Sie fragte bei ihrem direkten Vorgesetzten nach Unterstützung durch ein externes Führungskräfte-Coaching, welches das Unternehmen bewilligte.

Führungskraft und Team wachsen

In den Einzelterminen konnte die Führungskraft ihre Herkunft und Ausbildung reflektieren. Sie fand so die Ursachen dafür, warum ihr das Delegieren von Aufgaben und ein sicheres Auftreten als Teamleitung schwerfielen. Durch Biographiearbeit und konkrete Expositionsübungen schaffte sie es, sich selbst in einem neuen Licht zu sehen und sich ihrer Fähigkeiten bewusst zu werden. Durch das neue selbstsichere und zugleich authentische Auftreten profitierte auch das Team spürbar, was durch klarere Aufgabenverteilungen und schnellere Durchlaufzeiten sichtbar wurde.

Tools aus diesem Best Practice finden sich im
Work-Life-Balance Übungsbuch →



Maßnahme 8: Führung nach Teamphasen

Wann muss die Führungskraft zur Stelle sein und wo kann sie Mitarbeitende „einfach machen lassen“? Viele Führungskräfte sind hier unsicher. Daraus resultiert oft ein zu viel des Guten – in die eine oder andere Richtung. Auf Dauer halten aber weder Team noch Führungskraft einen Leader aus, der permanent in alle Aufgaben und Entscheidungen involviert ist. Ebenso wenig hilfreich ist die totale Abwesenheit von Guidance. Doch wo liegt das richtige Maß?

Antwort auf diese Frage liefert ein Workshop zum besseren Verständnis verschiedener Teamphasen: Führungskräfte verstehen dadurch, an welchem Punkt in der Teamentwicklung sie und ihre Mitarbeitenden sich gerade befinden und welche Bedürfnisse damit einhergehen. Gleichzeitig erhalten sie durch dieses Wissen auch Anhaltspunkte dafür, wann sie in ihrer Führungsrolle gefragt sind und wo sie sich entspannt zurücklehnen dürfen.

Parallel dazu ist je nach Führungserfahrung und Prägung ein Einzelcoaching zu empfehlen. Das kann der Fall sein, wenn z.B. ein stark ausgeprägter Hang zu Sicherheit und Details Richtung Kontrolldrang tendiert oder wenn Harmoniebedürfnisse das Übernehmen von klarer Führung blockieren.

Maßnahme 9: Mental Health First Aid (MHFA)

Auch wenn Unternehmen viel in die mentale Gesundheit von Mitarbeitenden investieren, Präventionsangebote schaffen und ihrer Fürsorgepflicht mehr als nachkommen, können bei Mitarbeitenden dennoch psychische Belastungen auftreten. Sei es durch private Herausforderungen oder durch akute Krisensituationen im Umfeld. Für diese Fälle können Unternehmen ebenfalls vorsorgen. Wissenschaftlich belegt ist hier die Wirksamkeit von Mental Health First Aid (MHFA), also Erster Hilfe für psychische Gesundheit.



Immer mehr Unternehmen bilden MHFA-Ersthelfende aus, die anderen Mitarbeitenden im Unternehmen in Krisensituationen sowie bei beginnenden mentalen Gesundheitsproblemen zur Seite stehen. Insbesondere Führungskräfte spielen dabei eine wichtige Rolle, da sie Veränderungen in der Leistung oft als erste bemerken und meist durch regelmäßige Feedbackgespräche Möglichkeiten für Gespräche unter vier Augen haben. Je nach Struktur und Unternehmensgröße können neben Führungskräften selbstverständlich auch weitere interessierte Mitarbeitende als MHFA-Ersthelfende ausgebildet werden.

Da es mittlerweile immer mehr Anbieter gibt, die Ersthelfer-Kurse für mentale Gesundheit auf den Markt bringen, sollten Unternehmen auf die Qualitäts-Kriterien achten, die das lizenzierte Original-Programm auszeichnen.

Kriterien für MHFA Ersthelfer-Kurse:

- **Lizenz:** Die Kurse sollten auf dem lizenzierten Programm basieren, das 2000 in Australien durch den Psychologen Prof. Tony Jorm und die Krankenschwester Betty Kitchener entwickelt wurde.
- **Instruktoren:** Nur speziell ausgebildete Instruktoren dürfen MHFA Ersthelfer-Kurse anbieten und kennzeichnen die Kurse mit dem Hinweis „in Zusammenarbeit mit MHFA Ersthelfer“.
- **Umfang:** Die Kurse dauern 12 Stunden, beinhalten ein Hand- und ein Arbeitsbuch und finden entweder online oder in Präsenz statt, für Unternehmen auch als geschlossene Inhouse-Schulung.



3. Mental Health nachhaltig implementieren

Das Thema mentale Gesundheit hat sich längst vom Employer Branding Buzzword zu einer strategischen Notwendigkeit und Chance gewandelt: Psychische Gesundheit ist ein wirtschaftlicher Erfolgsfaktor, der die Zukunftsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert. Denn durch die Förderung von Mental Health sind Mitarbeitende nicht nur loyaler und leistungsfähiger. Auch die gesamte Unternehmens- und Innovationskultur wird positiv beeinflusst.

Damit Mental Health strategisch Wirkung entfalten kann, ist ein ganzheitlicher Fokus auf Prävention und Früherkennung notwendig. Besonders effektiv sind dabei Maßnahmen, die auf der Ebene der Kultur, der Mitarbeitenden und der Führungskräfte ansetzen sowie aufeinander abgestimmt sind und ineinandergreifen.

Digitale und persönliche Angebote zusammen denken

In Zukunft werden immer mehr Apps oder On-demand-Plattformen auf den Markt kommen und digitale Angebote zur Verbesserung der mentalen Gesundheit niedrigschwellig verfügbar machen. Diese Angebote bieten einen leichten Einstieg in das Thema und sind ein erster Schritt Richtung Mental Health im Unternehmen. Neben diesen Angeboten sollten Organisationen aber auch weiterhin auf individuelle und persönliche Angebote setzen, etwa Einzelberatungen und Workshops in Kleingruppen. Denn diese ergänzen die digitalen Programme und haben den Vorteil, dass sie maßgeschneidert auf die Belange der Mitarbeitenden und die Struktur des Unternehmens eingehen können. Nur so lässt sich Mental Health nachhaltig und mit einem hohen Return on Prevention in der Unternehmensstrategie verankern.



Checkliste: Mental Health im Unternehmen

Bei welchen Punkten besteht in Ihrem Unternehmen Handlungsbedarf?

Arbeitssituations-Analyse (z.B. im Rahmen der PsyGBU) ☐
Zur Ermittlung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz

Maßnahmen auf Kultur-Ebene

Workshops zur Verbesserung der Feedback-Kultur ☐

Trainings für wertschätzende Kommunikation ☐

Etablieren einer Kultur gesunder Grenzen ☐

Maßnahmen auf Mitarbeiter-Ebene

Regelmäßige Resilienz-Trainings für Mitarbeitende ☐

Workshops für besseres Zeit- & Prioritätenmanagement ☐

Methoden für Skill- & Kompetenzmanagement ☐

Maßnahmen auf Management-Ebene

Stressmanagement-Training für Führungskräfte ☐

Leadership-Seminare im gesamten Management ☐

Mental Health First Aid Ersthelfer im Unternehmen ☐

Sie haben Handlungsbedarf erkannt?



Lassen Sie uns diese Punkte gemeinsam angehen!

Buchen Sie Ihr **kostenloses Strategiegelgespräch** mit Julia Pedak:

Über die Autorin

Julia Pedak ist als Systemische und Psychologische Beraterin in Bonn sowie online tätig. Sie unterstützt Unternehmen, Teams und Einzelpersonen beim Umgang mit Stress, organisatorischen und beruflichen Veränderungen sowie beim Bewältigen von Krisen und Konflikten. Als zertifizierte MHFA Ersthelfer-Instruktorin bildet sie zudem Ersthelfende für psychische Gesundheit aus.

Neben ihrer Tätigkeit als Beraterin ist Julia Pedak außerdem als Autorin des Ratgebers „Work-Life-Balance Übungsbuch“ bekannt. Als Speaker auf Fachkonferenzen sowie in Podcasts, Fernseh- und Radiobeiträgen spricht Julia Pedak über Themen wie wertschätzende Kommunikation im Team, Resilienz am Arbeitsplatz und Work-Life-Balance, u.a. beim WDR und beim Deutschlandfunk.



Impressum

Julia Pedak | Endenicher Straße 343, 53121 Bonn
beratung@wlb-coaching.de | 0175 207194 | wlb-coaching.de



wlb-coaching.de