

Das Wissen

Mentale Gesundheit am Arbeitsplatz – Was Unternehmen tun können

Von Britta Mersch

Sendung vom: Freitag, 17. April 2026, 8:30 Uhr

Redaktion: Charlotte Grieser

Regie: Andrea Leclerque

Produktion: SWR 2026

Krankschreibungen wegen psychischer Belastung steigen seit Jahren. Arbeitgeber und Führungskräfte können aber etwas tun, um ihre Mitarbeitenden zu unterstützen.

Das Wissen können Sie auch im **Webradio** unter [swrkultur.de](https://www.swr.de/swrkultur.de) und auf Mobilgeräten in der **SWR Kultur App** hören – oder als **Podcast** nachhören:

<https://www.swr.de/swrkultur/programm/podcast-swr-das-wissen-102.html>

Bitte beachten Sie:

Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.

Die SWR Kultur App für Android und iOS

Hören Sie das Programm von SWR Kultur, wann und wo Sie wollen. Jederzeit live oder zeitversetzt, online oder offline. Alle Sendung stehen mindestens sieben Tage lang zum Nachhören bereit. Nutzen Sie die neuen Funktionen der SWR Kultur App: abonnieren, offline hören, stöbern, meistgehört, Themenbereiche, Empfehlungen, Entdeckungen ...

Kostenlos herunterladen: <https://www.swr.de/swrkultur/swrkultur-radioapp-100.html>

Musikakzent

Zitatorin Viola, Betroffene (nachgesprochen):

Die Belastung im Beruf war schon länger bemerkbar, weil es keine Kommunikation mit dem Vorgesetzten gab. Es hieß, er habe Interesse an dem Schwerpunkt, den ich erfülle. Aber im Arbeitsalltagsleben wurde das nicht gelebt.

Sprecherin:

Viola aus Hamburg hat stark unter Belastungen im Beruf gelitten. Sie war mehrere Monate lang krankgeschrieben. Und ist damit nicht allein. Die Krankenkasse DAK hat Krankschreibungen von rund 2,4 Millionen Menschen ausgewertet. Psychische Erkrankungen sind für rund 18 Prozent aller Fehltage im Job verantwortlich. Nur Atemwegs- und Muskel-Skelett-Erkrankungen führen zu mehr. **(1)**

Musikakzent

Ansage-Sprecher:

Mentale Gesundheit am Arbeitsplatz – Was Unternehmen tun können. Von Britta Mersch.

Musikakzent

Sprecherin:

Die psychische Gesundheit von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen in Deutschland hat sich in den vergangenen Jahren verschlechtert. Zahlen des Robert Koch-Instituts zeigen, dass 2024 bei mehr als jedem fünften Erwachsenen depressive Symptome festgestellt worden sind. Etwas weniger Menschen litten unter Ängsten. **(2)** Insgesamt ist jedes Jahr jeder vierte Erwachsene von einer psychischen Erkrankung betroffen. Das belegen Daten der Deutschen Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde **(3)**. Eine Entwicklung, die sich nicht nur auf das Privatleben der Betroffenen auswirkt. Sondern auch auf ihre Arbeitgeber; auf Betriebe und Unternehmen. Ein hoher Konkurrenzdruck, die Sorge vor Jobverlust in einer wirtschaftlich schwierigen Zeit, ein höheres Aufgabenpensum. All das kann dazu führen, dass der Arbeitsplatz als belastend erlebt wird.

Musikakzent

Sprecherin:

Wie können Unternehmen Mitarbeitende unterstützen? Was gehört zu ihren Aufgaben, was ist Privatsache? Und sollten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer psychische Belastungen gegenüber Führungskräften offen ansprechen? Darum wird es in dieser Folge von "Das Wissen" gehen.

Musikakzent

Sprecherin:

Zunächst lernen wir Viola kennen: Mitte 50, Arbeitnehmerin in einer öffentlichen Einrichtung in Hamburg. Viola ist nicht ihr echter Name. Und um sie zu schützen, lassen wir ihre Aussagen nachsprechen.

Zitatorin Viola:

Es fing an mit mehreren Infekten, die unüblich für mich waren. Und es endete in einem – umgangssprachlich würde man sagen – Zusammenbruch.

Sprecherin:

2025 hatte Viola eine Depression. Ausgelöst, wie sie sagt, durch extreme Belastungen im Beruf.

Zitatorin Viola:

Ich habe mental aufgegeben, habe nicht mehr gegessen, nicht mehr getrunken. Und bin dann mit der Unterstützung einer Freundin, die in diesem Bereich tätig ist, erst stationär in ein Krankenhaus aufgenommen worden und war danach für mehrere Wochen in einer Tagesklinik.

Sprecherin:

Schwierig wurde ihre berufliche Situation schon vor der Corona-Pandemie, als Viola eine neue Führungskraft bekommen hat. Ihr sei zwar versichert worden, dass ihr Arbeitsbereich als wichtig wahrgenommen werde. Im Alltag habe sie davon aber wenig zu spüren bekommen.

Zitatorin Viola:

Es gab keine Kommunikation. Ich konnte an vielen Aufgaben nicht weiterarbeiten.

Mein Vorgesetzter hat eine eigene Agenda, die er in den Mittelpunkt stellt. Er ignoriert die Verantwortlichkeiten, die andere zu erfüllen haben, das ist für die Ausübung meiner Tätigkeit sehr hinderlich. Es geht um fachliche Vorgaben, sie interessieren ihn nicht. Ich bin nicht die einzige Mitarbeiterin, die betroffen ist. Auch andere klagen über den Führungsstil, hauptsächlich Frauen, es gab auch schon schriftliche Beschwerden. Geändert hat das aber nichts.

Sprecherin:

Die Corona-Pandemie habe die Situation weiter verschärft. Weil Viola sich dagegen entschieden hat, sich impfen zu lassen.

Zitatorin Viola:

Da wurde ich als Mitarbeiterin zusätzlich ausgegrenzt. Weil ich ungeimpft war und das wurde auch mit einem Vokabular versehen, dass sehr kränkend war, ausgrenzend. Ich habe gedacht, es könnte besser werden nach Corona. Aber dem war nicht so.

Sprecherin:

Von solchen Problemen hört Silke Franzen oft. Die psychologische Psychotherapeutin hat 2025 ein Buch **(4)** veröffentlicht, in dem es um die Frage geht,

wie Personalabteilungen und Führungskräfte mit mentalen Belastungen im Team umgehen können. In ihrer Praxis behandelt sie Menschen mit Depressionen, Angststörungen und anderen psychischen Störungen. Und sie berät Führungskräfte in Unternehmen, wie sie das Thema psychische Gesundheit verstärkt in den Blick nehmen können. Das Problem also nicht ignorieren, so wie Violas Vorgesetzter, sondern sich kümmern. Über Einzelfälle darf Silke Franzen nicht sprechen. Aber sie kann darstellen, mit welchen Herausforderungen sich Menschen an sie wenden.

O-Ton 01 Dr. Silke Franzen, Psychotherapeutin in Rödermark:

Viele kommen, weil sie eben sich sehr mental belastet fühlen, psychisch erkrankt sind aufgrund des Druckes, den sie im Beruf verspüren. Vielleicht sind sie dann auch zusätzlich noch mental oder privat belastet durch private Unsicherheiten, durch die Weltlage im Moment. Und da kann sich das durchaus auch potenzieren. Wenn ich dann noch im Unternehmen arbeite, wo ich viele Umstrukturierungen habe, viele Veränderungen habe, kann sich das natürlich auch noch zusätzlich auswirken.

Sprecherin:

Es gibt also oft nicht den einen Auslöser, der dazu führt, dass es Menschen nicht gut geht. Private Probleme können berufliche Stressfaktoren größer werden lassen und umgekehrt. Silke Franzen betont aber:

O-Ton 02 Dr. Silke Franzen:

Wichtig ist, Arbeit auch nicht generell so zu verteufeln, denn auch Arbeit kann durchaus auch positiv für eine psychische Gesundheit sein. Das heißt, Arbeit hat ja viele positive Seiten auch. Arbeit gibt uns Struktur, wir haben soziale Kontakte, wir bekommen vielleicht auch Anerkennung, abhängig natürlich auch von dem Verdienst, von der Möglichkeit, Lebenskosten zu erhalten. Und von daher ist Arbeit ja auch etwas sehr, sehr Gutes. Also es kann durchaus auch ein Schutzfaktor sein. Denn Studien zeigen auch, dass Menschen, die eben keine Arbeit haben, auch sehr stark psychisch belastet sind.

Musikakzent

Sprecherin:

Bei Viola wird es immer schlimmer: Mit anderen Kolleginnen und Kollegen aus dem Team sei sie gut zurechtgekommen, sagt sie. Auch mit anderen Führungskräften. Die Zusammenarbeit mit dem neuen Vorgesetzten sei aber zunehmend belastend gewesen. Und sie sei nicht die Einzige, die Probleme mit ihm habe:

Zitatorin Viola:

Aber diese Person hat wichtige Fürsprecher, sie wird gedeckt. Wir haben die Probleme intern auch schon offengelegt. Aber bisher ist nichts passiert.

Sprecherin:

Und zusätzlich zur schwierigen Kommunikation mit dem Vorgesetzten musste sie immer mehr Aufgaben übernehmen.

Zitatorin Viola:

Ich habe mich dann auch dazu entschlossen, eine Überlastungsanzeige abzugeben. Und daraufhin erfolgte aber fast nichts. Und da macht sich viel Frustration breit und auch Hilflosigkeit, weil ich dann einfach auch gar nicht mehr wusste, wie kann ich denn den Bereich, den ich verantwortete, überhaupt noch verantwortungsvoll ausfüllen.

Sprecherin:

Mit einer Überlastungsanzeige geben Mitarbeitende ihren Arbeitgebern das Signal, dass sie ihre Aufgaben unter den bestehenden Umständen nicht mehr pflichtgemäß bewältigen können. Michael Fuhlrott ist Fachanwalt für Arbeitsrecht in Hamburg. Er erklärt:

O-Ton 03 Prof. Dr. Michael Fuhlrott, Fachanwalt für Arbeitsrecht in Hamburg:

Im Krankenhaus kommt das regelmäßig vor, dass Beschäftigte in der Pflege sagen: Überlastungsanzeige. Ich kann das nicht mehr sicherstellen hier. Wenn jetzt dann nach einer Überlastungsanzeige der Arbeitnehmer irgendwie einen Fehler macht, kann man auch natürlich viel einfacher sagen: Ich hab dich drauf hingewiesen, du hast nichts getan.

Sprecherin:

Denn Arbeitgeber sind verpflichtet, für ihre Mitarbeitenden einen sicheren Arbeitsplatz zu schaffen. Das wird durch Gesetze geregelt, unter anderem durch das Arbeitsschutzgesetz (5), erklärt Michael Fuhlrott.

O-Ton 04 Prof. Dr. Michael Fuhlrott:

Konkret im Arbeitsschutzgesetz heißt es, ich muss als Arbeitgeber erstmal sehr pauschale Maßnahmen treffen, damit die Gesundheit meiner Mitarbeiter gewährleistet wird. Und dann gibt es eben zahlreiche Einzelmaßnahmen, eine Gefährdungsbeurteilung für den Arbeitsplatz. Ich muss Unterweisungen durchführen bei bestimmten Tätigkeiten. Ich habe bestimmte Informationspflichten, ich muss die Beschäftigten schulen.

Sprecherin:

Was das bedeutet, erklärt Michael Fuhlrott an einem praktischen Beispiel:

O-Ton 05 Prof. Dr. Michael Fuhlrott:

Wenn jetzt theoretisch ein schlimmer Unfall sich ereignet und dann wird festgestellt, das lag auch daran, dass der Arbeitgeber nicht ausreichende Schutzmaßnahmen getroffen hat, dann kann das auch im aller, allerschlimmsten Fall jetzt im Bereich der Strafbarkeit gehen. Fahrlässiges Handeln, fahrlässige Körperverletzung, fahrlässige Tötung, das sind dann aber Extremfälle.

Sprecherin:

Die sogenannte Gefährdungsbeurteilung unterscheidet sich je nach Beruf:

O-Ton 06 Prof. Dr. Michael Fuhlrott:

Das heißt, es ist natürlich eine andere Frage von Gefährdung, die Sie jetzt hier im Büroarbeitsplatz in der Anwaltskanzlei haben, als die Sie im produzierenden Gewerbe haben. Bei Büroarbeitsplätzen vielleicht eher noch die psychische Belastung, wenn sie an Produktion denken, natürlich die klassischen Fälle: Helm tragen, Sicherheitsschuhe und körperliche Gesundheit, natürlich, die dort mehr im Fokus steht.

Sprecherin:

Die Gefährdungsbeurteilung umfasst aber explizit auch psychische Belastungen im Job. So steht es im Arbeitsschutzgesetz.

O-Ton 07 Prof. Dr. Michael Fuhlrott:

Das ist der Paragraph 5 Absatz 3 Nummer 6. Und als Gefährdung sind auch ausdrücklich geregelt „psychische Belastungen bei der Arbeit“. Weiß ich nicht, Callcenter oder so was, wo sie überlegen, alle drei Minuten ein Anruf oder so etwas. Hektik. Stress insgesamt. Das wären natürlich solche psychischen Belastungen, die ich in der Gefährdungsbeurteilung dort entsprechend aufnehmen müsste.

Sprecherin:

Aber was ist, wenn sich Arbeitnehmende melden und sagen: Ich bin überlastet. Unter den Bedingungen, die ich an meinem Arbeitsplatz vorfinde, kann ich meinen Job nicht mehr ausüben. So wie es Viola gemacht hat.

O-Ton 08 Prof. Dr. Michael Fuhlrott:

Also, wenn ich als Arbeitgeber solche Hinweise bekomme, dann muss ich, oder sollte ich natürlich tunlichst dokumentieren. Ich muss nicht zwingend was machen dann. Ich kann nur sagen, ich habe mir das angeschaut, ich habe es geprüft. Der Arbeitsplatz ist in Ordnung, das sind deine persönlichen Themen, da müssen wir anders dran arbeiten, da musst du dran arbeiten. Aber das müsste ich natürlich bei einem solchen Hinweis auf jeden Fall tun, um zu sagen, okay, ich habe meiner Fürsorgepflicht genügt, ich habe den Hinweis ernst genommen, ich hab mir das angeschaut, gegebenenfalls mit dem Betriebsarzt gesprochen oder das nochmal nachgehalten. Und ja, okay du hast Recht, wir ändern was oder nein, das ist nicht am Arbeitsplatz bedingt, das ist nicht unser Thema in Anführungsstrichen.

Sprecherin:

Doch auch wenn der Arbeitsplatz nach objektiven Kriterien in Ordnung ist, können Unternehmen etwas tun. Sie können das Aufgabenpensum reduzieren, wenn Mitarbeitende eine Zeitlang besonders belastet sind. Sie können versuchen, die Beschäftigten aufzufangen und zu unterstützen. Verpflichtet ist der Arbeitgeber dazu aber nicht, wenn festgestellt worden ist, dass vom Arbeitsplatz keine Gefährdung im Sinne des Gesetzes ausgeht. Auch wenn sie im Einzelfall Verständnis haben:

O-Ton 09 Prof. Dr. Michael Fuhlrott:

Da könnte der Arbeitgeber sagen, das tut mir leid, ich verstehe das, aber ich kann dir nicht helfen. Diese Aussage wäre rechtlich völlig in Ordnung.

Sprecherin:

Wir fassen zusammen: Unternehmen müssen sicherstellen, dass bestimmte gesetzliche Vorgaben für die körperliche und psychische Sicherheit ihrer Beschäftigten erfüllt sind. Darüber hinaus sind sie zunächst zu nichts verpflichtet. Gelöst werden die Probleme von Mitarbeitenden so aber nicht. Und es entsteht vielleicht auch ein Klima, in dem Beschäftigte versuchen, eine psychische Erkrankung vor ihrem Arbeitgeber zu verstecken. Das berichtet die Buchautorin Silke Franzen, die Unternehmen zu Themen wie mentale Gesundheit berät und in ihrer Praxis mit Patienten mit psychischen Erkrankungen arbeitet. Sie bleiben dann zu Hause, erledigen Aufgaben am Wochenende.

OT 10 Dr. Silke Franzen:

Ich erlebe viele Patientinnen und Patienten, dass die, wenn sie merken, ich kann im Beruf nicht mehr das leisten, was ich von mir gewohnt bin, dass viele auch anfangen, heimlich zu Hause zu arbeiten, am Wochenende, vielleicht am Feierabend. Ohne dass sich als Arbeitszeit anerkennen zu lassen.

Sprecherin:

In Fachkreisen sei dieses Phänomen als „Leavismus“ bekannt:

O-Ton 11 Dr. Silke Franzen:

Ich nenne das immer die unsichtbare Anwesenheit. Man arbeitet, aber ist eigentlich gar nicht da. Und wenn man dazu neigt und auch dazu neigt, sein Privatleben zu vernachlässigen und da auch im Privaten die Zeit fehlt, wo ich meine Batterien wieder aufladen kann, dann spätestens sollte ich da auch wirklich Signale geben. Also am besten schon vorher. Ich fände es schön, wenn wir, wenn Unternehmen da Strukturen schaffen könnten, die eben präventiv mit umgehen mit solchen Themen.

Sprecherin:

Insgesamt seien viele Menschen vorsichtig, psychische Probleme im Arbeitsumfeld zu thematisieren, sagt Silke Franzen. Zu groß sei die Sorge vor Stigmatisierung. Also davor, in eine Schublade gesteckt zu werden, nicht mehr zu funktionieren.

O-Ton 12 Dr. Silke Franzen:

Denn gerade bei psychischen Erkrankungen gibt es ja auch viele Mythen. Die einen sagen, die Personen sind dann generell nicht mehr belastbar, andere wieder haben Unverständnis im Hinblick darauf, die müssen sich mal zusammenreißen und dann gibt es noch ganz, ganz viele andere Mythen. Die sind schwach, die sind selber schuld, was auch immer. Und das Dramatische ist ja, dass häufig die betroffenen Personen selber diese Mythen im Kopf haben und selber sagen, ich möchte doch eigentlich gar nicht dazugehören, aber habe vielleicht den Verdacht, ich gehöre jetzt dazu. Also viele müssen erst mal selber für sich sehen: Das ist für mich ein Thema.

Sprecherin:

Auch Viola hat lange versucht, innerlich gegenzusteuern. Fünf Jahre lang hat sie versucht, ihr Arbeitspensum aufrechtzuerhalten. Bis der Zusammenbruch kam.

Zitatorin Viola:

Es waren immer wieder Hochs und Tiefs. Ich habe versucht, mich aufzuraffen, was auch daran liegt, dass ich so geprägt worden bin. Verantwortungsbewusstsein, Pflichterfüllung, Dienen, das sind Werte, mit denen ich aufgewachsen bin. Man kann es protestantisch-preußische Erziehung nennen, vielleicht ist es auch weiblich. Ich lerne jetzt mehr und mehr, mich für mich selbst einzusetzen.

Sprecherin:

Sie ist in psychotherapeutischer Behandlung und befindet sich im betrieblichen Eingliederungsmanagement. Das bedeutet, dass Mitarbeitende nach einer längeren Auszeit wieder schrittweise in den Beruf eingeführt werden. Es gibt regelmäßige Gespräche mit dem Arbeitgeber. Außerdem hat sich Viola außerhalb ihrer Organisation Unterstützung für das konkrete Problem gesucht. Sie bekommt sie von Michael Gümbel.

Atmo 01: Beratungsstelle**Sprecherin:**

Der ist Organisationsberater und Supervisor und arbeitet bei der Beratungsstelle „Arbeit und Gesundheit“ in Hamburg (6) – ein Verein, der seit den 1980er Jahren kostenlose Beratung anbietet für Beschäftigte, die an ihrem Arbeitsplatz eine belastende Situation erleben. Auch Betriebe können sich an die Beratungsstelle wenden.

O-Ton 13 Michael Gümbel, Organisationsberater, Hamburg:

Damals stand im Vordergrund die Unterstützung von Menschen, die von Berufskrankheiten möglicherweise betroffen sind und Schwierigkeiten haben, mit der Berufsgenossenschaft da ihre Anerkennung durchzusetzen. Das machen wir seitdem. Das wird seit den 90er Jahren auch vom Land Hamburg finanziert, zu einem großen Teil. Und seit jetzt zehn Jahren haben wir eine Schwerpunktausweitung. Wo es eben stärker um psychische Belastung, psychische Gesundheit geht. Hintergrund ist aber der Fachkräftemangel, dass ganz viele Leute ausscheiden aus dem Erwerbsleben vorzeitig, im Schnitt ungefähr 20 Jahre vor dem regulären Renteneintrittsalter. Und der Hauptgrund sind eben psychische Erkrankungen. Und da gibt es viel zu tun und Hamburg hat das erkannt und fördert uns deswegen.

Sprecherin:

Das Büro von Michael Gümbel berät aktuell rund 150 Menschen zu Fragen rund um den Beruf. Viele sind psychisch belastet. Oft gehe es um persönliche Konflikte am Arbeitsplatz, so wie sie auch Viola erlebt.

O-Ton 14 Michael Gümbel:

Die sozialen Beziehungen liegen oft oben auf, auch weil die Ratsuchenden natürlich auch an dem Konflikt mit anderen Personen am deutlichsten merken, wo die Schwierigkeiten bei der Arbeit sind. Und ich finde, das ist ja ein gutes und typisches Beispiel, dass dahinter eigentlich Belastungen stehen oder Probleme, Herausforderungen für den Betrieb stehen, die nicht gelöst werden.

Sprecherin:

Denn oft fällt es den Verantwortlichen in den Betrieben schwer, in der Belegschaft schwelende Konflikte zu erkennen und die Strukturen entsprechend anzupassen.

O-Ton 15 Michael Gümbel:

Und da gibt es eben oft so eine Kultur, dass im Unternehmen gesagt wird, ein bisschen, da muss man klarkommen. Wenn man hier arbeitet, da können wir nichts dran machen und das führt eben dazu, dass alle für sich alleine verarbeiten müssen, das wird nicht im Betrieb thematisiert und das ist so unsere Wahrnehmung, das führt dann dazu, dass man so vor der Frage steht, spinne ich jetzt oder spinnt mein Betrieb oder spinnen die Bedingungen. So. Und das ist eben etwas, was vielen Leuten wirklich auch nicht guttut und wo sie dann auch in so eine Erkrankung kommen, auch wenn sie vorher eigentlich gar nicht krank waren.

Sprecherin:

Das Besondere an der Arbeit von Michael Gümbel ist: Er berät nicht nur die Ratsuchenden, sondern sucht – sofern die Betroffenen einverstanden sind – aktiv das Gespräch mit den Arbeitgebern, bei denen die Probleme auftauchen.

O-Ton 16 Michael Gümbel:

Das wird eigentlich ganz gut angenommen von Betrieben. Und ich finde, dass wir immer wieder doch auch ein bisschen dazu beitragen können, dass sich so schwierige Situationen ein wenig weiterentwickeln.

Sprecherin:

Viola befindet sich noch mitten in diesem Prozess: Zusammen mit Michael Gümbel, ihrem direkten und noch einer anderen Vorgesetzten wird eine Lösung erarbeitet, um ihre Situation zu verbessern. Dass sie dabei professionelle Unterstützung bekommt, hilft ihr enorm, selbstbewusst mit der Situation umzugehen.

Zitatorin Viola:

Das betriebliche Eingliederungsmanagement ist nicht abgeschlossen. Das schließt ja erst ab, wenn ich der Auffassung bin, es ist jetzt alles soweit okay und man hat eine Form gefunden, wo man im Gespräch bleibt. Das sehe ich aber bei mir noch nicht, es ist ein längerer Prozess. Aber ich konnte zumindest die Dinge benennen, die mich besonders belasten, also in dem Falle die fehlende Kommunikation und die damit auch ausgedrückte Missachtung und eben auch die extreme Arbeitsbelastung, die in dem Maße einfach von mir alleine gar nicht erfüllt werden kann.

Sprecherin:

Sie konnte erreichen, dass sie eine Mitarbeiterin bekommt, die sie bei der Erfüllung der täglichen Aufgaben unterstützt. Und ist zuversichtlich, dass es auf lange Sicht eine gute Lösung für sie geben wird.

Musikakzent

Sprecherin:

Doch muss es so weit kommen? Was können Unternehmen tun, um ein Klima zu schaffen, in dem die Mitarbeitenden auch bei psychischen Belastungen aufgefangen werden? Allein Depressionen verursachten im Jahr 2024 183 Fehltage je 100 Versicherte. Mit zunehmendem Alter nehmen die Fehltage zu. Das zeigt der bereits erwähnte Datenreport der DAK. Und in Zeiten des Fachkräftemangels können es sich Unternehmen nicht leisten, auf gut ausgebildete Mitarbeitende zu verzichten. Manche haben das erkannt und setzen deshalb auf Prävention und Unterstützung, die über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehen. Mitarbeitende können sich zum Beispiel über das Zentralinstitut für Seelische Gesundheit in Mannheim als Ersthelfer für psychische Gesundheit ausbilden lassen und dann in ihren Unternehmen als Ansprechpartner für ihre Kolleginnen und Kollegen zur Verfügung stehen. (7) Oder die Unternehmen haben eigene Formate: So wie die Rewe Group, ein Unternehmen mit rund 285.000 Mitarbeitenden, wo sich Bianca van Wijnen um das betriebliche Gesundheitsmanagement kümmert.

O-Ton 17 Bianca van Wijnen, Betriebliche Gesundheitsmanagement der REWE Group:

Wir haben dieses Jahr 15-jähriges für unsere erste große Maßnahme, die wir deutschlandweit eingeführt haben. Das sind unsere Ersthelfer für die Seele. Wir haben mittlerweile über 300 Los-Multiplikatoren, heißen die bei uns, und die bieten Unterstützung als Erst-Anlaufstelle bei jedem Problem, was man sich vorstellt.

Sprecherin:

„Los“ steht dabei für „Lebensphasenorientierte Selbstkompetenz“. Es handelt sich um Kollegen, die in zweitägigen Schulungen lernen, wie sie Beschäftigte, die unter mentalen Belastungen leiden, unterstützen können.

O-Ton 18 Bianca van Wijnen:

Es sind ja keine Psychologen. Es ist ja Hilfe von Kollegen zu Kollegen. Und sie haben auch nur eine Lotsenfunktion. Das heißt, sie sollen nicht therapieren, sondern sollen erst mal offen zuhören, ein offenes Ohr haben, die Probleme aufnehmen. Und sagen, welche Stellen gibt es entweder innerhalb der REWE Group oder außerhalb der REWE Group, die einen unterstützen können, je nachdem, wie die Situation gerade ist.

Sprecherin:

Psychische Belastungen sollen auch als etwas Normales wahrgenommen werden:

O-Ton 19 Bianca van Wijnen:

Es spiegelt die Bevölkerung wider und deswegen finden wir auch die Probleme, die es in der Bevölkerung gibt, auch bei uns in den Beschäftigtengruppen wieder.

Sprecherin:

Über einen Kooperationspartner haben Beschäftigte auch die Möglichkeit, Hilfe von Psychologinnen und Psychologen in Anspruch zu nehmen. Und das Unternehmen setzt sich dafür ein, dass Beschäftigte mit psychischen Erkrankungen in eine Psychotherapie vermittelt werden. Auch die Führungskräfte werden geschult, um mentale Belastungen im Team zu erkennen, erklärt Bianca van Wijnen.

O-Ton 20 Bianca van Wijnen:

Es fällt mir auf zum Beispiel, dass jemand immer öfter gereizt ist oder die Arbeitsleistung nicht erbringen kann. Dann können die Psychologen auch die Führungskraft dabei unterstützen, wie man ein Gespräch aufbaut. Weil, das ist das Wichtigste, dass man erstmal ein offenes Ohr hat und hört, wo kommen diese Problematiken oder diese Veränderungen in der Regel, wird es ja immer erst sichtbar, durch eine Veränderung her. Und da ist es wichtig, nicht vorzuverurteilen oder sonstiges, sondern wirklich in ein offenes, persönliches Gespräch zu gehen und zu gucken, was ist da überhaupt hinter. Um dann zu gucken wie kann ich als Führungskraft noch unterstützen.

Sprecherin:

Bei den Beratungsangeboten achte das Unternehmen auf Anonymität, sagt Bianca van Wijnen. Diskretion sei bei diesem Thema besonders wichtig.

O-Ton 21 Bianca van Wijnen:

Das heißt, wir wissen nicht, wer die Angebote von uns in Anspruch nimmt. Was wir wissen, durch unsere Kooperationspartner, ist, wie häufig ist ein Angebot in Anspruch genommen worden, um welches Thema ging es? Also auch aggregiert natürlich dann über die verschiedenen Bereiche, sodass wir zum Beispiel, wenn wir merken, bei der psychosozialen Beratung, das oder das Thema ist besonders häufig in den Fokus gerückt, dass wir dann unsere Maßnahmen dann wieder drauf abzielen können und sagen können, da entwickeln wir was, da bieten wir nochmal ein zusätzliches Angebot, machen die Aufklärungsarbeit in der Richtung. Dementsprechend lernen wir schon, aber von anonymisierten Daten, außer die Personen wollen sich selber melden und outen und dann kriegen wir ein positives Feedback.

Musikakzent**Sprecherin:**

Wie wichtig es ist, dass Betroffene Unterstützung vom Unternehmen bekommen in einer herausfordernden Lebensphase, hat Uta Warkentin erlebt. Zu ihrem Schutz verwenden wir auch bei ihr ein Pseudonym. Die Mittfünfzigerin arbeitet als Pflegekraft in einer psychiatrischen Klinik in Baden-Württemberg. Bei ihr fingen die Probleme an, als sie in die Wechseljahre kam. Körperliche Symptome hatte sie kaum.

O-Ton 22 Uta Warkentin, Betroffene:

Bei mir war es eher die Psyche. Was sich dann eben auch auf meine, dass ich mich nicht mehr leistungsfähig gefühlt habe, so ein bisschen rückzünftig geworden bin, ein größeres Ruhebedürfnis gekriegt habe und einfach die Zeit für mich gebraucht habe, um mich auch wieder zu erholen. So hat sich das eigentlich bei mir gezeigt.

Sprecherin:

Zu dieser Zeit wurde aber auch ein neuer Bereich in der Klinik, eröffnet, den sie mitgestalten wollte.

O-Ton 23 Uta Warkentin:

Und nach einiger Zeit ergab sich daraus eben die Möglichkeit, in eine Leitungsfunktion zu wechseln innerhalb vom Team. Und diese Kombination war dann eigentlich mit dem Bedürfnis, mehr nach mir zu gucken, mehr Ruhe zu haben, mehr eigentlich eher in die zweite Reihe zu treten, sage ich mal, war natürlich die Herausforderung. Ich wollte es natürlich gern tun, ich wollte die Leitung gerne annehmen, hat mich aber bis jetzt eigentlich die letzten Jahre ziemlich rausgefordert, viel Energie gekostet.

Sprecherin:

Und plötzlich nagten Selbstzweifel an ihr, die sie von sich so nicht kannte.

O-Ton 24 Uta Warkentin:

Weil ich eben unkonzentriert war, weil nicht mehr so gute Ausdauer hatte, weil ich auch so geräuschempfindlich war und gemerkt habe, dass ich eigentlich einen ruhigen Arbeitsplatz brauche, den es da noch nicht gab und so haben sich dann die Selbstzweifel ergeben, weil ich gemerkt habe, ich kann mich nicht richtig konzentrieren, mir gehen Aufgaben irgendwie vergesse ich umzusetzen, ich komme in keine richtige Struktur, ich kann mich selber nicht gut strukturieren durch die neuen Aufgaben. Für meinen Kopf war das eine Riesenbelastung, einfach. Das war wie so ein totales Gewirr im Kopf, es hat sich viel sortieren müssen, ja.

Sprecherin:

Uta Warkentin hat sich in dieser Phase getraut, das Gespräch mit ihren Führungskräften zu suchen. Um Arbeitsbedingungen zu schaffen, die in dieser Lebensphase besser zu ihren Bedürfnissen passen.

O-Ton 25 Uta Warkentin:

Und war da teilweise schon auch sehr emotional, was mir dann wiederum ein bisschen peinlich war, weil ich dachte, oh je, was denken die jetzt von mir, die denken jetzt selber, ich kann es nicht. Man hat nicht an mir gezweifelt, man hat natürlich gesagt, okay, also wir überlegen jetzt gemeinsam, was man tun kann, aber ich musste auch beharrlich bleiben, dass ich andere Bedingungen brauche. Sonst kann ich die Leitung so nicht machen. Und das hat eine Weile gedauert, aber wurde dann Gott sei Dank umgesetzt. Und ich habe jetzt die Möglichkeiten, dass ich in Ruhe arbeiten kann. Ich kann mich an einen ruhigen Arbeitsplatz zurückziehen. Es gab immer offene Türen. Ich konnte zu meiner Leitung kommen und darüber sprechen. Und da bin ich schon auch dankbar dafür.

Musikakzent**Sprecherin:**

Doch was braucht es konkret, damit Unternehmen eine Kultur schaffen, in der Mitarbeitende offen über ihre persönlichen Herausforderungen sprechen können? Wichtig ist, das Thema aktiv anzugehen, sagt Psychotherapeutin Silke Franzen.

O-Ton 26 Dr. Silke Franzen:

Ja, also Unternehmen sind da schon auch zunehmend offener oder haben zunehmend ein Bewusstsein entwickelt. Nicht alle Unternehmen, aber doch schon

einige Unternehmen. Aber da ist es dann so, dass quasi so im Bereich Gesundheitsmanagement eher für Mitarbeitende so einzelne Kurse angeboten werden, zu Stressmanagement, zu Resilienz. Das ist ja ganz schön, aber solche Seminare haben ja nur eine begrenzte Möglichkeit, da was zu leisten. Und da wäre es schon schön, wenn man wirklich präventiv häufiger über psychische Erkrankungen sprechen würde, so wie wir das ja auch machen in vielen anderen Bereichen. Wir üben Feuerschutz und machen Erste-Hilfe-Kurse, um die stabile Seitenlage zu lernen, um dann auch wirklich vorbereitet zu sein.

Sprecherin:

Und auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können etwas tun, wenn sie akzeptieren, dass Krisen zum Leben dazugehören können.

O-Ton 27 Dr. Silke Franzen:

Gerade bei Menschen mit Depressionen weiß man, dass es viele gibt, die wirklich auch Hochleister waren lange, lange Zeit. Wenn sie die eigene Messlatte nicht mehr schaffen, ist das ja sehr bedrohlich, auch was das Selbstbild angeht. Sie haben sich wahrgenommen als jemand, der immer funktioniert, der tolle Ideen hat, der ganz viel arbeiten kann. Plötzlich merken sie, das funktioniert nicht mehr. Und das versuchen viele dann dadurch zu kompensieren, indem sie eben noch mehr arbeiten, anstatt dann auch mal weniger zu arbeiten. Es ist ja auch gar nicht so einfach, dann runterzuschalten.

Musikakzent

Sprecherin:

Auch für Viola aus Hamburg war es ein Prozess, die Belastung überhaupt zu sehen. Und anzuerkennen: sie rutscht in den Burnout, entwickelt eine Depression.

Zitatorin Viola:

Ich hatte diese ganzen Merkmale, die es da ja auch immer wieder gibt, Schlaflosigkeit und so weiter. Das habe ich gar nicht so bewusst in dieses Krankheitsphänomen gepackt. Insofern bedürfte es, glaube ich, regelmäßiger Aufklärung. Was sind Anzeichen für eine Depression? Da braucht es noch mehr Aufklärungsarbeit, auch direkt auf der Arbeit.

Sprecherin:

Eine Anlaufstelle kann helfen. Und mehr Vernetzung, mehr Information. Damit der Arbeitsmarkt Menschen mit psychischen Erkrankungen nicht verliert. Und sie den Mut haben, offen über ihre Themen zu sprechen und dann die notwendige Hilfe bekommen.

Abspann Das Wissen über Musik-Bett:

Sprecherin:

Mentale Gesundheit am Arbeitsplatz – Was Unternehmen tun können. Von Britta Mersch. Sprecherin: Anne Müller. Regie: Andrea Leclerque. Redaktion: Charlotte Grieser.

* * * * *

Hör Tipp:

In dieser Folge haben wir Uta Warkentin kennengelernt, die während der Wechseljahre bemerkt hat, dass sich für sie am Arbeitsplatz etwas verändern muss. Über die Wechseljahre gibt es einen Zweiteiler von Das Wissen: Die Wechseljahre – Welche Therapien möglich und nötig sind und Die Wechseljahre – Wie Arbeitgeber und Gesellschaft Frauen unterstützen. Du findest sie in ARD-Sounds und überall, wo du sonst Podcasts hörst.

Quellen und Links:

(1) Der Psychreport der DAK:

https://www.dak.de/dak/unternehmen/reporte-forschung/psychreport-2025_91766#rtf-anchor-zentrale-ergebnisse-aus-dem-psychreport-2025

(2) Informationen vom Robert Koch Institut zu Depressionen und Angstsymptomatiken bei Erwachsenen in Deutschland:

https://www.rki.de/DE/Aktuelles/Publikationen/Journal-of-Health-Monitoring/GBEDownloadsJ/Focus/JHealthMonit_2025_4_Panel_Depression_Angst.html

(3) Informationen von der Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde e. V. zu psychischen Erkrankungen:

https://www.dgppn.de/_Resources/Persistent/a71c6af0841eb0236690e3d360630418d5f56c24/2025_DGPPN_Basisdaten%20Psychische%20Erkrankungen.pdf

(4) Das Buch von Silke Franzen:

https://www.campus.de/buecher-campus-verlag/business/das_unsichtbare_gepaeck-18664.html

(5) Das Arbeitsschutzgesetz:

<https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/BJNR124610996.html>

(6) Die Beratungsstelle „Arbeit und Gesundheit“ in Hamburg:

<https://beratungsstelle.arbeitundgesundheit.de/>

(7) Erste Hilfe für Psychische Gesundheit in Unternehmen und Organisationen:

<https://www.mhfa-ersthelfer.de/de/unternehmen-organisationen/>