Die Nationale Präventionskonferenz

Präventionsforum 2026
„Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt gemeinsam schützen und stärken“

Workshop 5: Führung und mentale Gesundheit

Moderation: Prof. Dr. Nadine Pieck und Maleen Halter, Leibniz Universität Hannover; Sina Mathies, vdek

Ergebnisse

Wo sehen Sie die größten Herausforderungen und Bedarfe in diesem Feld? Welche Potentiale können Sie identifizieren, um diesen effektiv zu begegnen?

– Die Teilnehmenden beschrieben mentale Gesundheit als zunehmend relevantes Thema, dem in vielen Organisationen jedoch noch nicht ausreichend Priorität eingeräumt wird. Als zentrale Herausforderungen wurden Zeit- und Leistungsdruck, fehlende personelle Ressourcen sowie ein weiterhin bestehendes Stigma psychischer Belastungen genannt. Insbesondere Führungskräfte verfügten häufig nicht über ausreichendes Wissen und Handlungssicherheit im Umgang mit psychischer Gesundheit. Gleichzeitig erschwerten unterschiedliche Bedarfe innerhalb von Teams sowie organisatorische Rahmenbedingungen eine wirksame Umsetzung gesundheitsförderlicher Maßnahmen. Als Potenziale wurden eine gesundheitsorientierte Führungskultur (Zitat: „auch Führung muss gesund geführt werden“), mehr Partizipation sowie eine stärkere Qualifizierung von Führungskräften hervorgehoben. Zudem wurden eine frühzeitige Sensibilisierung, der Aufbau von Gesundheitskompetenz, der Austausch guter Praxis sowie die Verankerung psychischer Gesundheit in Organisationszielen und Führungsinstrumenten als wichtige Ansatzpunkte gesehen.

Wo gibt es bereits wirksame Ansätze, die stärker verbreitet oder systematisch verankert werden können? Welche Faktoren sind für das Gelingen entscheidend? Wo liegen Stolpersteine bzw. Hindernisse?

– Als bereits erfolgreiche Ansätze wurden unter anderem gesundheitsorientierte Führungskräfteschulungen, Angebote der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF), Offenheit für das Thema mentale Gesundheit, Aufklärung sowie regelmäßige Kommunikation über mentale Gesundheit genannt. Entscheidend für eine nachhaltige Wirkung seien die sichtbare Unterstützung durch das Top-Management, ausreichend Zeit und Ressourcen, externe Unterstützung, Transparenz sowie eine Führungskultur, die Vertrauen schafft und psychische Gesundheit als selbstverständlichen Bestandteil guter Führung versteht. Maßnahmen müssten langfristig angelegt, alltagstauglich und in bestehende Prozesse integriert werden. Als wesentliche Hindernisse wurden mangelnde Priorisierung, Ziel- bzw. Interessenkonflikte, fehlende Analyse der Situation, unklare Zuständigkeiten sowie unzureichende Qualifizierung von Führungskräften benannt. Auch gesellschaftliche Stigmatisierung und Unsicherheit im Umgang mit psychischen Belastungen erschwerten eine offene Auseinandersetzung.

Wie können Betriebe besser unterstützt werden? Welche Rahmenbedingungen braucht es dafür? Wie kann die Kooperation noch weiter verbessert werden und was kann die NPK beitragen?

– Die Teilnehmenden betonten, dass Betriebe – insbesondere KMU – durch niedrigschwellige, praxisnahe und langfristige Unterstützungsangebote besser erreicht werden können. Genannt wurden der Ausbau von Beratungsangeboten, Netzwerken und Erfahrungsaustauschformaten, eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten sowie die Förderung einer gesundheitsorientierten Führungskultur. Wichtig sind darüber hinaus ausreichende personelle und zeitliche Ressourcen, verlässliche Fördermöglichkeiten, kontinuierliche Begleitung sowie verständliche Informations- und Kommunikationsmaterialien. Zur Verbesserung der Kooperation wurden eine stärkere Vernetzung der Akteure, mehr Transparenz über Zuständigkeiten, gemeinsame Anlaufstellen und ein intensiverer Austausch zwischen Wissenschaft, Praxis und Trägern vorgeschlagen. Von der NPK werden insbesondere die Bereitstellung von Expertise, Leitfäden und Best-Practice-Beispielen, erwartet sowie die Förderung koordinierter und trägerübergreifender Zusammenarbeit. Darüber hinaus betonten die Teilnehmenden, dass eine stärkere Integration des Themas der psychischen Gesundheit in die Aus-, Fort- und Weiterbildung von Führungskräften erfolgen sollte.

Weitere Diskussionspunkte

– Im Verlauf der Diskussion wurde deutlich, dass mentale Gesundheit zunehmend als strategisches Führungs- und Organisationsthema verstanden wird und nicht ausschließlich als individuelles Gesundheitsthema. Mehrfach wurde betont, dass Führungskräfte eine Schlüsselrolle einnehmen, hierfür jedoch entsprechende Kompetenzen, Handlungsspielräume und Unterstützung benötigen. Gleichzeitig wurde darauf hingewiesen, dass gesundheitsförderliche Führung nur dann wirksam sein kann, wenn sie durch passende organisatorische Rahmenbedingungen, ausreichende Ressourcen und eine entsprechende Unternehmenskultur unterstützt wird. Wiederholt thematisiert wurden zudem die Bedeutung von Vertrauen, offener Kommunikation und psychologischer Sicherheit als Voraussetzungen dafür, Belastungen frühzeitig anzusprechen. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf dem Wunsch nach einem stärkeren Transfer erfolgreicher Praxisbeispiele sowie einer besseren Verzahnung bestehender Angebote. Insgesamt bestand Einigkeit darüber, dass nachhaltige Veränderungen nur durch ein gemeinsames Zusammenwirken von Führung, Beschäftigten, Organisationen und den beteiligten Institutionen gelingen können.

Zusammenfassung/Fazit

– Die Diskussion verdeutlichte, dass die Förderung mentaler Gesundheit als gemeinsame Führungs- und Organisationsaufgabe verstanden werden muss. Neben einer stärkeren Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften wurden insbesondere verlässliche Rahmenbedingungen, ausreichende Ressourcen sowie eine vertrauensvolle Organisationskultur als zentrale Erfolgsfaktoren benannt. Gleichzeitig besteht der Wunsch nach einer besseren Vernetzung der vorhandenen Unterstützungsangebote und einem stärkeren Transfer bewährter Praxis. Die NPK kann hierbei eine wichtige koordinierende und impulsgebende Rolle übernehmen.