

# Zehn. Minuten

Nr. 03 | 2026

## Psychisch erkrankte und neurodivergente Fachkräfte – verlorene Talente?

Gleich zwei Veranstaltungen fanden zu diesem Thema statt: Den Auftakt bildete die exklusive Veranstaltung „ZIRP Zoom – Perspektiven der Wirtschaft“ mit rund 30 Fachleuten und Vertreterinnen und Vertretern von Unternehmen, die über das Thema psychische Gesundheit und neurodivergente Fachkräfte in der Arbeitswelt diskutierten. Aufgrund des großen Interesses und der hohen Relevanz wurde das Thema dann im Rahmen der digitalen Veranstaltungsreihe „ZIRPum12 – Der Wissensnack“ erneut aufgegriffen und für ein breiteres Publikum mit rund 70 Teilnehmenden geöffnet. Fachbeiträge und persönliche Erfahrungsberichte zeigten, wie groß die Herausforderungen für Betroffene sind, aber auch wie groß der Gewinn für Unternehmen sein kann, wenn sie bereit sind strukturell und kulturell umzudenken und Strukturen zu verändern.

### Sabine Maur


Als Präsidentin der LandesPsychotherapeutenKammer Rheinland-Pfalz



 [Hier per LinkedIn kontaktieren](#)

Sabine Maur, Präsidentin der [Landespsychotherapeutenkammer Rheinland-Pfalz](#), stellt dar, dass psychische Erkrankungen in allen Branchen weit verbreitet sind. Laut dem [DAK Psychreport 2024](#)

liegen psychische Erkrankungen auf Platz 3 der Erkrankungsgruppen, die die meisten Ausfalltage bei der Arbeit verursachen. Psychische Erkrankungen führen zu überdurchschnittlich langen Krankheitszeiten, häufige Frühverrentung und hohen Produktionsausfallkosten. Neben präventiven Maßnahmen, wie eine generell höhere Aufmerksamkeit für das Thema und ein differenziertes betriebliches Gesundheitsmanagement, sieht Sabine Maur auch die Notwendigkeit einer besseren Verzahnung der Sozialgesetzbücher SGB VI (Rentenversicherung) und SGB IX (Teilhabe und Rehabilitation). Eine engere Zusammenarbeit sei hier notwendig, um Betroffene angemessen zu unterstützen und Wiedereingliederung in das Arbeitsleben wirksam zu gestalten.

 **Psychische Störungen** sind gekennzeichnet durch bedeutsame Unterschiede im Denken, Fühlen, Erleben und Handeln von Menschen, die als extrem belastend erlebt und mit erheblichen, anhaltenden Beeinträchtigungen des sozialen Funktionsniveaus einhergehen. Zu einer seelischen Erkrankung tragen in der Regel psychologische, biologische, soziale und biographische Faktoren bei. Sie erfordern häufig eine psychotherapeutische und/oder psychiatrische Behandlung.

## Psychische Erkrankungen – hohe Kosten für Gesellschaft und Unternehmen



➔ **Neurodiversität** bezeichnet die Verschiedenheit neurologischer und neurobiologischer Unterschiede unter den Menschen. Unterschiede in der Wahrnehmung, der Verarbeitung von Reizen, der Konzentrationsfähigkeit und in der Kommunikation gehören zur Vielfalt von Menschen. Diese Unterschiede können sehr unterschiedlich ausgeprägt sein, ohne dass sie störungswert haben. Gesellschaftlich sind Akzeptanz und Inklusion neurodivergenter Menschen sowie die Schaffung unterstützender Arbeits- und Lebensbedingungen wichtig.

Die Diskussion zum Thema, an der sich unter anderem auch **Ministerpräsident Alexander Schweitzer**, **Dr. Katja Scharpwinkel** und **Médard Schoenmaeckers** beteiligten, unterstrich die Relevanz psychischer Gesundheit für eine zukunftsfähige Arbeitswelt. Die Debatte über den Sozialstaat muss mit Weitblick geführt werden. Arbeit macht nicht per se krank, wohl aber häufig die Bedingungen, unter denen sie stattfindet. Deshalb brauche es tragfähige Strukturen, etwa in Form eines **betrieblichen Gesundheitsmanagements** (BGM), das als strategisches Frühwarnsystem wirken kann. BGM kann insbesondere im Bereich psychischer Belastungen eine präventive Schlüsselrolle übernehmen. Als strukturelles Frühwarnsystem zielt es darauf ab, erste Anzeichen psychischer Überlastung frühzeitig zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren, noch bevor sich manifeste Erkrankungen entwickeln. Dazu gehört etwa, subtile Warnsignale wie sozialen Rückzug, nachlassende Leistungsfähigkeit oder erhöhte Fehlzeiten systematisch zu erfassen und im betrieblichen Kontext richtig einzuordnen.

Ergänzend ist es essenziell, niedrighschwellige Unterstützungsangebote bereitzustellen, etwa in Form interner psychosozialer Beratungsdienste oder betrieblicher Lotsensysteme. Um langfristige Wirkung zu entfalten, müsse das BGM zudem zur Entstigma-

tisierung psychischer Erkrankungen beitragen, etwa durch transparente Kommunikation, die Sichtbarmachung von Unterstützungsstrukturen und den Einsatz authentischer Vorbilder im Unternehmen.

### Erfahrungsbericht: „Alles, was ich weiß, ist ja nicht weg, nur weil ich psychisch erkrankt bin.“

Wie ein erfolgreicher Wiedereinstieg nach einer längeren Phase psychischer Erkrankung gelingen kann, berichtete eine Betroffene am Beispiel ihrer **beruflichen Reha-Maßnahme**. Mithilfe einer gestuften Belastungserprobung mit Praktika in drei Branchen tastete sie sich langsam zurück in den Arbeitsalltag. Ihr persönliches Fazit: „Sechs Stunden am Tag haben für mich gut funktioniert, acht hingegen überfordert“.

Die berufliche Rehabilitation, die häufig im Anschluss an eine körperliche oder psychische medizinische Reha erfolgt, bietet Betroffenen die Chance, unter Berücksichtigung ihrer gesundheitlichen Situation neue berufliche Wege zu gehen. Angeboten werden u.a. Umschulungen, Qualifizierungen, individuelle Coachings oder gezielte Arbeitserprobungen.

Es ist entscheidend, dass sowohl Betroffene als auch Unternehmen die bestehenden Unterstützungsangebote kennen und aktiv nutzen. Diese Angebote leisten einen wesentlichen Beitrag – sei es beim Wiedereinstieg ins Berufsleben oder bei der Rückgewinnung dringend benötigter Fachkräfte.

In diesem Zusammenhang wurde auch die große Bedeutung von Praktika betont. Dabei richtete sich ein klarer Appell an Unternehmen, gezielt Praktikumsplätze für Betroffene bereitzustellen. Vielen Betrieben ist bislang nicht bewusst, welche Möglichkeiten und Potenziale sich hier bieten.



## Unternehmen in der Verantwortung – Diskussion mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Wirtschaft

Im Austausch wurde klar, wie wichtig es ist, Führungskräfte sowie Kolleginnen und Kollegen für psychische Belastungen zu sensibilisieren und über Ursachen, Symptome und Unterstützungsangebote frühzeitig zu informieren. Nur wenn psychische Erkrankungen im Arbeitskontext **nicht länger tabuisiert, sondern offen thematisiert werden**, kann ein gesundes Arbeitsumfeld entstehen, das Resilienz fördert. Besonders Führungskräfte sollten befähigt werden, frühzeitig Warnsignale zu erkennen, offen und respektvoll mit Betroffenen zu kommunizieren und eine wertschätzende Rückkehrkultur zu etablieren. Laut [Angaben der DGPPN](#) (Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde) sind in Deutschland jedes Jahr 27,8% der erwachsenen Bevölkerung von einer psychischen Erkrankung betroffen. Vor diesem Hintergrund wird noch deutlicher, wie wichtig strukturelle Programme in diesem Bereich für Unternehmen sind. Man brauche klare Konzepte für Prävention, Begleitung und Wiedereingliederung, die über Einzelaktionen hinausgehen. Nur so können Unternehmen nicht nur die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden schützen, sondern auch langfristig Leistungsfähigkeit, Motivation und Innovationskraft sichern. **Ziel müsse es sein, psychische Gesundheit genauso selbstverständlich in die unternehmerische Verantwortung zu integrieren wie Arbeitssicherheit oder Datenschutz.**

Wie eine Begleitung von Betroffenen im Unternehmen umgesetzt werden kann, zeigte **Ruth Klein**, Leitung Senioren und Teilhabedienste der BBT-Gruppe, anhand des Konzepts der [GenesungsbegleiterInnen](#).



### Ruth Klein

Leiterin der BBT-Gruppe  
(Barmherzige Brüder Trier)



 [Hier per LinkedIn kontaktieren](#)

### Dr. Harald Weber

Institut für Technologie und Arbeit e.V. (iTA) und Koordinator der Resilienzinitiative der Pfalz



 [Hier per LinkedIn kontaktieren](#)

## „New Work allein ist nicht die Lösung“ – Arbeitsforscher Dr. Harald Weber

Dr. Harald Weber, [Institut für Technologie und Arbeit e.V. \(ITA\)](#) und Koordinator der [Resilienzinitiative der Pfalz](#), rief zu einem klaren Perspektivwechsel auf: „Statt Menschen an Systeme anzupassen, müssen sich Arbeitssysteme an Menschen orientieren.“ Der oft propagierte Wandel hin zu „New Work“, mit mehr Autonomie, Flexibilität und Selbstorganisation, bringe zwar Freiheitsgrade mit sich, führe aber auch zu mehr individueller Verantwortung und könne somit neue Formen von Belastung beinhalten. Diese Ambivalenz sei insbesondere für psychisch oder gesundheitlich vorbelastete und/oder neurodivergente Menschen kritisch zu betrachten.

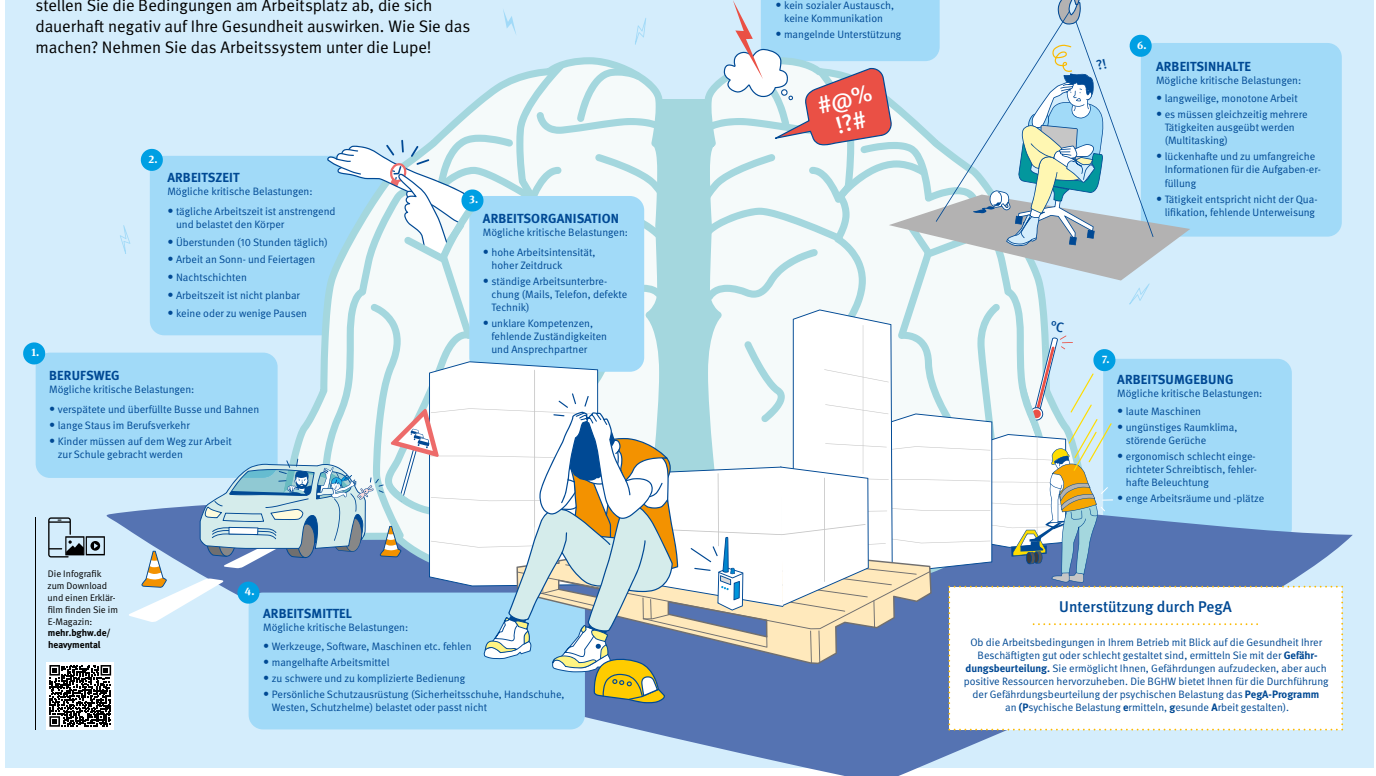
Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber müssten daher systematisch hinterfragen, welche organisationalen Stellschrauben genutzt werden können, um die Arbeitsbedingungen förderlich zu gestalten. Ziel müsse es sein, **eine höhere Passung zwischen individuellen Bedürfnissen, Arbeitsanforderungen und Arbeitsumgebung zu erzielen.**

Passend dazu hat die ZIRP in Zusammenarbeit mit dem ITA eine kompakte Checkliste sowie ein ausführliches Handout entwickelt. Diese Dokumente stehen hier für Sie zum [Download](#) zur Verfügung. Hier können Sie nachlesen, wie Unternehmen ein möglichst gesundes, und leistungsförderliches Arbeitsumfeld gestalten können.

WAS BEI DER ARBEIT BELASTET

# HEAVY MENTAL

Überstunden, fehlerhafte Technik, Streit mit dem Kollegen ... stellen Sie die Bedingungen am Arbeitsplatz ab, die sich dauerhaft negativ auf Ihre Gesundheit auswirken. Wie Sie das machen? Nehmen Sie das Arbeitssystem unter die Lupe!



## Individuelle Ansätze statt Pauschallösungen → „essential for some, useful for all“

Deutlich wurde, dass Pauschallösungen insbesondere für neurodivergente Fachkräfte nicht greifen. Menschen mit ADHS (Aufmerksamkeitsdefizit-Hyperaktivitätsstörung), Autismus-Spektrum-Störungen oder anderen neurodiversen Ausprägungen benötigen **nicht mehr oder weniger Unterstützung, sondern andere, passende Rahmenbedingungen**, um ihr Potenzial entfalten zu können. Eine reine Flexibilisierung von Arbeitszeit oder -ort z.B. ist nicht automatisch hilfreich, sondern muss zielgerichtet an konkrete Bedarfe angepasst werden. Einige der vielen praktischen Ansätze, die angesprochen wurden:

- ➔ **Arbeitszeit:** Flexible Arbeitszeiten – Arbeitszeitkonten
- ➔ **Arbeitsorganisation:** „Job-Crafting“ = aktive (Mit-)Gestaltung der eigenen Aufgaben, da ExpertIn in eigener Sache  
„Job-Carving“ = Individueller Zuschnitt passgenauer Arbeitsplätze

➔ **Arbeitsmittel:** z.B. Geräuschunterdrückende Kopfhörer

➔ **Individuelle Kompetenzanalysen,** Begutachtungen und Belastungserprobungen, die persönliche Stärken sichtbar machen und neue berufliche Wege öffnen

Einig war man sich: Arbeitgebende können bereits mit kleinen Anpassungen viel bewirken – und dadurch motivierte und loyale Mitarbeitende gewinnen.

Ein weiteres zentrales Thema war das Gerechtigkeitsempfinden im Team. Wird auf einzelne Mitarbeitende besondere Rücksicht genommen, kann das bei anderen Beschäftigten den Eindruck von Bevorzugung hervorrufen. Umso wichtiger ist es, transparent über Maßnahmen zu informieren, Sensibilität im Team zu fördern und einen offenen Umgang zu stärken. Dies erfordert einen kulturellen Wandel, der nicht nur formale Inklusion sicherstellt, sondern auch emotionale Akzeptanz und gegenseitiges Verständnis schafft.

**Schlüsselrolle in diesem Prozess spielen die Führungskräfte.** Sie müssen in der Lage sein, mit Ambivalenzen umzugehen, Spannungsfelder auszuhalten und individuelle Lösungen in kollektive Prozesse einzubetten. Dies erfordert nicht nur Haltung und Reflexionsfähigkeit, sondern auch eigene Ressourcen. Führungskräfte brauchen selbst Zugänge zu Beratung und/oder Austauschformaten, um diese Rolle verantwortungsvoll ausführen zu können.

Zudem wurde betont, wie herausfordernd es für viele Betroffene ist, sich im komplexen Hilfesystem zurechtzufinden. Oft fehlt es an klaren Informationen, niedrigschwelligen Zugängen und der Kenntnis, an wen man sich überhaupt wenden kann, sowohl auf Seiten der Betroffenen als auch bei Führungskräften und Kolleginnen und Kollegen. Es braucht daher mehr gezielte Informations- und Unterstützungsangebote, eine gelebte Willkommenskultur in Unternehmen sowie kreative Wege, um unterschiedliche Zielgruppen tatsächlich zu erreichen.



### **Stephania Karalia**

Ministerium für Arbeit, Soziales,  
Transformation und Digitalisierung

 [Hier per E-Mail kontaktieren](#)



## **Förderstrukturen: Was Integrationsamt und Arbeitsagentur bieten**

**Stephania Karalia**, [Ministerium für Arbeit, Soziales, Transformation und Digitalisierung](#), stellte die **Unterstützungsangebote des Landes Rheinland-Pfalz** zur beruflichen Teilhabe von Menschen mit Behinderung vor. Über 420.000 Menschen im Land haben einen anerkannten Grad der Behinderung von mindestens 50 Prozent. Ihre bundesweite Arbeitslosenquote liegt bei 11,6 Prozent und damit deutlich über dem Durchschnitt von 7,3 Prozent. Um dem entgegenzuwirken, setzt das Ministerium auf eine Vielzahl von Maßnahmen. Dazu zählen individuelle Beratung, finanzielle Leistungen, Kooperationen mit Reha-Trägern sowie die [Einheitlichen Ansprechstellen für Arbeitgeber \(EAA\)](#), die Unternehmen beim Thema Inklusion informieren und begleiten. Damit diese Instrumente ihre volle Wirkung entfalten können, müssen sie bekannt sein und gezielt in Anspruch genommen werden.

Besonders wichtig ist eine strukturelle Vernetzung der Verwaltung mit Unternehmen, um die Bedarfe der Unternehmen frühzeitig zu erfassen und darauf abgestimmte Angebote zu entwickeln. Frau Karalia erläuterte auch die Aufgaben des [Integrationsamtes](#), das für Betroffene und Unternehmen gleichermaßen zur Verfügung steht und neben persönlicher Beratung auch Betriebsbesuche mit Beratung vor Ort sowie finanzielle Unterstützung bietet.

### **Pascal Koffer**

Berufspsychologischer Service der  
Regionaldirektion der Bundesagentur  
für Arbeit

 [Hier per LinkedIn kontaktieren](#)



**Pascal Koffer** vom [Berufspsychologischen Service der Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit](#) betonte, dass die **Unterstützung von Menschen mit psychischer Erkrankung bereits im Vorfeld** der beruflichen Eingliederung beginne. Mithilfe persönlicher Beratung, psychologischer Diagnostik und individueller Begleitung werden Fähigkeiten und

Entwicklungsmöglichkeiten gemeinsam mit den Betroffenen erarbeitet. Dazu gehören Maßnahmen wie Belastungserprobungen, geförderte Ausbildungen, Umschulungen oder der Übergang von der Werkstatt auf den allgemeinen Arbeitsmarkt. Herr Koffer sprach sich für praxisnahe und flexible Lösungen aus, die auf individuelle Potenziale eingehen. Sein Fazit: Talente muss man erkennen, fördern und begleiten und das in einem Rahmen, der Orientierung und Entwicklung ermöglicht.

### Sabine Buch

Präsidentin des Europäischen  
Institut für Neurodivergenz



 [Hier per LinkedIn kontaktieren](#)

**Sabine Buch** berichtete als ehemalige Führungskraft bei T-Systems aus der Praxis. Heute ist sie Expertin für Neurodiversität und verfügt über umfassende Erfahrung im neuroinklusiven Führen und Recruiting. Sie machte deutlich, welche Innovationskraft in einem veränderten Blickwinkel liegt und wie Unternehmen profitieren, wenn sie neurodiverse Talente bewusst erkennen und fördern. Diverse Teams eröffnen neue Perspektiven und stärken die Problemlösungsfähigkeit. Gleichzeitig wies sie darauf hin, dass KI-gestützte Recruiting-Prozesse neurodivergente Talente ungewollt ausschließen können. Umso wichtiger sei es, technologische Lösungen einzusetzen, die Vielfalt systematisch berücksichtigen. Mit ihrem „Europäischen Institut für Neurodivergenz“ befähigt sie, Neurodivergenz als

Stärke zu verstehen und als strategischen Erfolgsfaktor in Unternehmen zu sehen und zu verankern.

### Fazit

Die ZIRP-Veranstaltungen zum Thema „Psychisch erkrankte und neurodivergente Fachkräfte – verlorene Talente?“ machten deutlich: Der Umgang mit psychischer Gesundheit und neurodivergenten Perspektiven ist ein zentrales Element zukunftsfähiger Fachkräftestrategien. In Zeiten des Fachkräftemangels, demografischen Wandels und steigender psychischer Belastungen in der Arbeitswelt ist es für Unternehmen längst zur Notwendigkeit geworden, auf Vielfalt, Inklusion und Resilienz zu setzen und das **nicht nur aus sozialer Verantwortung, sondern auch als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor**.

Dazu braucht es mehr als gute Absicht. Gefragt sind **strukturelle Anpassungen** in der Arbeitsgestaltung, niedrigschwellige Unterstützungsangebote für Beschäftigte und Führungskräfte, individuell zugeschnittene Reha- und Wiedereinstiegskonzepte sowie gezielte Qualifizierungen im Unternehmen. Zentral bleibt dabei die Frage: Wie kann Arbeit so gestaltet werden, dass sie für alle langfristig machbar, sinnvoll und entwicklungsfähig bleibt? Gleichzeitig wurde deutlich, dass die bestehenden Hilfesysteme, Programme und rechtlichen Instrumente Potenzial bergen, in ihrer Bekanntheit und Abstimmung weiter gestärkt zu werden. Die beiden Veranstaltungen haben wichtige Multiplikatoren in unseren Unternehmen für das Thema sensibilisiert und über zur Verfügung stehende Angebote informiert. Wir können Sie nur ermutigen: nehmen Sie Kontakt auf, vernetzen Sie sich!

Zukunftsinitiative  
Rheinland-Pfalz  
(ZIRP) e.V.

Auf der Bastei 3  
55131 Mainz

Tel.: 0 61 31 – 16 56 87

Fax: 0 61 31 – 16 25 54

E-Mail: [mail@zirp.de](mailto:mail@zirp.de)

[www.zirp.de](http://www.zirp.de)

#### Verantwortlich:

Dr. Christiane Liesenfeld,  
Geschäftsführerin

#### Vorsitzende:

Dr. Katja Scharpwinkel

#### Stv. Vorsitzender:

Ministerpräsident

Alexander Schweitzer

#### Redaktion:

Verena Halfmann

Verena Battermann

Anna-Lena Walter

#### Layout & Satz:

Claudia Kut

#### Bildnachweise:

© BGHW

© Adobe Stock