



Template für CEOs: Personalrisiken erfassen

Inhalt

Risikobereich 1: Kapazität & Produktivität – Ist mein Team überlastet?	3
Risikobereich 2: Fluktuation – Sind meine Schlüsselpositionen sicher?	4
Risikobereich 3: Fehlzeiten, Burnout, mentale Gesundheit – Geht es meinen Mitarbeitenden gut?	5
Risikobereich 4: Veränderungsbereitschaft & Resilienz – Ist mein Team bereit?	6
Risikobereich 5: Leadership – Sind meine Führungskräfte effektiv?	7
Risikobereich 6: Konfliktmanagement – Wie arbeiten wir zusammen?	8

Es stehen Umstrukturierungen an, der Markt ändert sich, die Zeiten sind unsicher. Und gleichzeitig muss das Tagesgeschäft weiter laufen. Oft wird dabei das größte Risiko übersehen: das, was in den Teams passiert.

Sinkende Produktivität, steigende Fluktuation oder zunehmende Krankheitstage entwickeln sich oft schleichend. Sobald diese Effekte deutlich sichtbar werden, ist der Spielraum zum Gegensteuern meist schon kleiner, als es dem Geschäft guttut.

Eine **regelmäßige Risikobeurteilung** hilft, früher hinzusehen und zeigt, an welchen Stellen Handlungsbedarf besteht.

Dafür haben wir **ein kompaktes Framework für Geschäftsführer & HR** entwickelt, um einmal pro Quartal gemeinsam relevante Risikobereiche zu analysieren.

Jeder Abschnitt folgt dabei dem gleichen Prinzip:

- Gezielte Leitfragen
- Eine Einordnung dessen, wie ein gesunder Zustand aussieht
- Klare Warnsignale sowie konkrete nächste Schritte



Risikobereich 1:

Kapazität & Produktivität – Ist mein Team überlastet?

Dieser Abschnitt hilft dabei, frühzeitig zu erkennen, ob dein Team überlastet ist & wo es evtl. Stolpersteine für die Produktivität im Unternehmen gibt.

Wie hängen Produktivität und mentale Gesundheit zusammen?



Mentale Gesundheit ist ein **zentraler Treiber kognitiver Leistungsfähigkeit** – & damit direkt von Bedeutung für Produktivität & Innovationskraft. Unternehmen, die mentale Gesundheit nicht gezielt fördern, **müssen mit Produktivitätsverlusten von bis zu 25 % rechnen.**

Fragen für HR

- Wie häufig waren in den letzten drei Monaten Überstunden, Wochenendarbeit oder Urlaubsverschiebungen nötig, damit das Tagesgeschäft läuft?
- In welchen Teams nehmen Fehler oder verpasste Deadlines im Vergleich zum Vorjahr zu?
- Deuten eine sinkende Kundenzufriedenheit oder Ticket-Backlogs auf Überlastung hin?
- Aus welchen Bereichen kommen vermehrt Rückmeldungen zu Erschöpfung, Schlafproblemen oder arbeitsbedingten gesundheitlichen Beschwerden?
- Wo häufen sich Kurzeitausfälle oder Krankmeldungen?
- Welche Ergebnisse aus Engagement- oder Pulsbefragungen weisen auf zu hohe Arbeitslast oder fehlende Erholungszeiten hin?

Alles, was CEOs über mentale Gesundheit am Arbeitsplatz wissen müssen

[Zum Artikel](#)



Positive Signale

Anzeichen guter Kapazitäts- & Produktivitätslevel

- Die Qualität der Arbeit ist hoch, Feedback zu Projekten überwiegend positiv.
- Deadlines werden größtenteils eingehalten.
- Krankheitsquoten sind stabil & unauffällig.
- Probleme werden in Meetings früh angesprochen, ohne Angst vor Konsequenzen.
- Mitarbeitende übernehmen gerne Verantwortung & herausfordernde Aufgaben.
- Urlaube werden verlässlich geplant.

Warnsignale

Hier besteht Handlungsbedarf

- Wichtige Projekte werden immer wieder verschoben.
- Fehler nehmen zu.
- In 1:1s mehren sich Hinweise auf Erschöpfung, Schlafprobleme oder psychosomatische Beschwerden.
- Fehlzeiten steigen langfristig, insbesondere aufgrund psychischer Erkrankungen.
- Zynische Kommentare & niedrige Werte aus Mitarbeiterbefragungen zu Workload, Energie oder Erholung treten vermehrt auf.
- Aussagen wie „Ohne Überstunden geht es nicht“ oder „Der Urlaub passt jetzt nicht rein“ häufen sich.

Was Geschäftsführung & HR gemeinsam tun können

- Analysieren, wo die Auslöser liegen: Welche Projekte, Prioritäten, Abhängigkeiten erzeugen Druck?
- Prioritäten klar definieren, Projekte & Deadlines realistisch einplanen.
- Führungskräfte befähigen, Überlastung früh zu erkennen & empathisch anzusprechen – zum Beispiel durch Schulungen oder Workshops.
- Akut entlasten, etwa durch temporäre Reduktion der Arbeitslast oder externe Unterstützung.
- Präventiv ansetzen: psychologische Sicherheit stärken, offene Kommunikation fördern & mentale Gesundheitsangebote einführen und/oder sichtbar machen.
- Feedbackgespräche & Gefährdungsbeurteilungen nutzen, um Belastung frühzeitig zu erkennen.

Risikobereich 2:

Fluktuation – Sind meine Schlüsselpositionen sicher?

Dieser Abschnitt hilft, Risiken einer hohen Fluktuationsrate früh zu erkennen & ihnen entgegenzuwirken.

Wie hängen Fluktuation und mentale Gesundheit zusammen?

Die Fluktuationsrate sinkt um bis zu 60%, wenn Unternehmen gezielt in mentale Gesundheitsangebote investieren.

Erfahre mehr dazu

Fragen für HR

- In welchen Teams liegt die Fluktuationsrate deutlich über dem Unternehmensdurchschnitt oder relevanten Markt-Benchmarks?
- Welche Gründe nennen Mitarbeitende wiederholt in Exit-Interviews oder Kündigungsgesprächen?
- Welche Rollen & Teams gelten aktuell als geschäftskritisch (in Bezug auf Know-how, Umsatz, Prozesse) – & wie stabil ist die Besetzung dort?
- In welchen Positionen würde der Ausfall oder Weggang einer Person den Betrieb spürbar beeinträchtigen?
- In welchen Bereichen zeigen Top-Performer Rückzug, Leistungsabfall oder deutlich geringeres Engagement als früher?
- Für wie viele kritische Rollen existieren interne Nachfolger:innen oder eine Talent-Pipeline?
- Welche Fähigkeiten oder Profile sind besonders schwer zu rekrutieren – & welches Risiko entsteht, wenn Personen in diesen Rollen gehen?

Positive Signale

- Die Fluktuation ist insgesamt moderat & bewegt sich im Rahmen von Markt & Benchmarks
- Die meisten Abgänge sind erwartbar & haben nichts mit der Unternehmensstruktur oder – kultur zu tun.
- Geschäftskritische Rollen sind klar identifiziert, dokumentiert & regelmäßig überprüft.
- Für einen Großteil dieser Rollen gibt es interne Nachfolger:innen oder Talente in einer formalen Pipeline.

Warnsignale

Hier besteht Handlungsbedarf

- Kritische Rollen waren in den letzten 12–24 Monaten mehrfach neu zu besetzen oder lange vakant.
- In Exit-Interviews wiederholen sich Gründe wie fehlende Entwicklung, Führungsprobleme, toxische Kultur oder chronische Überlastung.
- Strategische Funktionen hängen an einzelnen Personen ohne dokumentierte Übergabe- oder Vertretungsszenarien.
- Engagement-Scores oder eNPS sinken spürbar, insbesondere bei erfahrenen Mitarbeitenden.
- Hinweise nehmen zu, dass Leistungsträger:innen aktiv den Markt sondieren oder Angebote prüfen.

Was Geschäftsführung & HR gemeinsam tun können

- Gezielte „Stay-Interviews“ mit Mitarbeitenden in Schlüsselpositionen führen, um Motive, eventuelle Frustrationen & Bedürfnisse früh zu verstehen.
- Klare Karrierepfade & Entwicklungspläne für Schlüsselrollen & vielversprechende Talente etablieren & regelmäßig überprüfen.
- Vergütung & Entwicklungschancen an die Standards im Markt anpassen & Fairness im Team gewährleisten.
- Eine Unternehmenskultur aufbauen, die Zugehörigkeit fördert: transparente Kommunikation, echte Beteiligung & konsequentes Aufgreifen von Feedback.
- Talentpools für schwer ersetzbare Profile aufbauen & gezielt entwickeln.
- Coachings, Weiterbildungen & 1:1-Sitzungen mit Expert:innen anbieten, um die berufliche & persönliche Weiterbildung zu fördern

Risikobereich 3:

Fehlzeiten, Burnout & mentale Gesundheit – Geht es meinen Mitarbeitenden gut?

Vor allem psychisch bedingte Fehlzeiten spiegeln wider, wie nachhaltig Arbeit organisiert ist & wie sicher sich Mitarbeitende fühlen. Dieser Abschnitt hilft dabei, Muster früh zu erkennen.

Fragen für HR

- Wie haben sich die Fehlzeiten in den letzten zwölf Monaten entwickelt – insgesamt, nach Abteilungen & im Vergleich zu früheren Jahren?
- Wo zeigen sich Cluster von erhöhten Kurzzeiterkrankungen oder wiederkehrenden Krankenschreibungen, die auf Stress oder Erschöpfung hindeuten?
- In welchen Bereichen häufen sich Signale wie Erschöpfung, Leistungsabfall, Rückzug oder eine steigende Fehlerquote?
- Welche Rückmeldungen liefern Mitarbeiterbefragungen zu Stress, mentaler Gesundheit & Work-Life-Balance?
- Inwieweit verfügen Führungskräfte über Wissen bzw. Tools, um mentale Belastung zu erkennen & angemessen zu adressieren?
- Welche Angebote zur mentalen Gesundheit & Resilienz bestehen aktuell – wie intensiv werden sie genutzt?

Positive Signale

- Fehlzeiten sind stabil oder rückläufig & liegen im branchenüblichen Rahmen.
- Wiederkehrende Kurzzeiterkrankungen wegen Stress treten selten auf.
- Angebote zu mentaler Gesundheit sind bekannt, niedrigschwellig & werden genutzt.
- Mitarbeitende berichten in Befragungen, dass sie Belastung, Fehler & Probleme offen mit ihrer Führungskraft besprechen können.

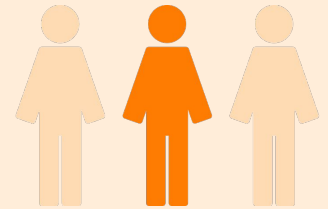
Warnsignale

Hier besteht Handlungsbedarf

- Fehlzeiten steigen deutlich an, insbesondere in bestimmten Teams oder Rollen.
- Kurzzeiterkrankungen mit unspezifischen Diagnosen treten wiederholt auf.
- Anzeichen von dauerhafter Erschöpfung, Schlafproblemen oder Konzentrationsschwierigkeiten nehmen zu.
- Zynismus, emotionale Distanz & sozialer Rückzug werden im Arbeitsalltag spürbarer.
- Leistungseinbrüche zeigen sich bei ehemals engagierten Mitarbeitenden.
- Mentale Gesundheitsangebote werden kaum genutzt, obwohl viele Belastungssignale vorhanden sind.

Die Fehlzeiten aufgrund von psychischen Erkrankungen steigen

In den letzten fünf Jahren sind burnoutbedingte **Fehlzeiten um 33 % gestiegen.**



Quelle: kkh.de

Was Geschäftsführung & HR gemeinsam tun können

- Prävention aktiv stärken, etwa durch flexible Arbeitsmodelle, klare Grenzen außerhalb der Arbeitszeit & gezielte Entlastungsformate.
- Angebote wie mentale Gesundheitstage, Workshops oder digitale Plattformen für die mentale Gesundheit der Mitarbeitenden etablieren.
- Psychologische Sicherheit gezielt fördern, damit Belastung früh angesprochen werden kann.
- Systematisch Feedback einholen, um zu verstehen, warum Angebote nicht genutzt werden & was attraktiver wäre.
- Führungskräfte gezielt schulen, damit sie mentale Belastung erkennen, ansprechen & verantwortungsvoll begleiten können.
- Sitzungen mit qualifizierten Psycholog:innen als Ansprechpartner:innen bei mentalen Herausforderungen ermöglichen.

Risikobereich 4: Veränderungsbereitschaft & Resilienz – Ist mein Team bereit?

Dieser Abschnitt hilft dabei, einzuschätzen, wie resilient dein Team ist & ob sich bereits Ermüdung, Widerstand oder Überforderung eingeschlichen hat.



Fragen für HR

- Wie klar ist für Mitarbeitende in den betroffenen Bereichen, was sich verändert & warum diese Veränderung notwendig ist?
- Wie sicher fühlen sich die Teams, die anstehenden Veränderungen auch umsetzen zu können – mit Blick auf Skills, Ressourcen & verfügbare Zeit?
- Wie gut sind Führungskräfte darauf vorbereitet, Veränderungen zu erklären, kritische Fragen auszuhalten & konstruktiv mit Widerstand umzugehen?
- Welche Signale für Resilienz sehen wir: Teams, die trotz Veränderung lösungsorientiert bleiben, gemeinsam lernen & sich gegenseitig stützen?
- An welchen Stellen gibt es blinde Flecken in der Kommunikation & wer fühlt sich nicht oder zu spät abgeholt?

Positive Signale

- Rückmeldungen & Fragen zu Veränderungen sind überwiegend konstruktiv („Wie setzen wir das um?“) statt grundsätzlich ablehnend.
- Das Energielevel ist trotz vieler/neuer Initiativen hoch.
- Mitarbeitende berichten, dass sie ausreichend Informationen, Trainings & Ressourcen haben, um Veränderungen gut umzusetzen.
- Zentrale Kennzahlen wie Kundenzufriedenheit, Qualität oder Fluktuation in Schlüsselbereichen bleiben stabil oder verbessern sich.

Warnsignale

Hier besteht Handlungsbedarf

- Zunehmender Zynismus gegenüber neuen Initiativen, häufige Aussagen wie „Das hatten wir alles schon“ oder „Das bleibt eh nicht“.
- Spürbare Veränderungsmüdigkeit: sinkende Motivation, Dienst nach Vorschrift, deutlich geringere Beteiligung an Workshops oder Feedbackformaten.
- Steigende Fehlzeiten in besonders betroffenen Bereichen, mehr stress- oder burnoutbedingte Ausfälle.
- Mehr Beschwerden in Meetings, gleichzeitig resignierte oder apathische Reaktionen.

Was Geschäftsführung und HR gemeinsam tun können

- Raum für ehrliche Gespräche schaffen, in denen Sorgen, Ängste & offene Fragen offen angesprochen werden können & ernst genommen werden.
- Fortschritte sichtbar machen & bewusst würdigen, auch wenn es kleine Schritte sind.
- Kritische Stimmen aktiv einbinden & Widerstand als wertvolle Informationsquelle nutzen.
- Gezielte Weiterbildungsangebote schaffen, um fachliche & persönliche Kompetenzen für den Wandel aufzubauen.
- Führungskräfte in ihrer Vorbildrolle stärken & gezielt im Change-Management vorbereiten, damit sie Orientierung geben & Sicherheit vermitteln.
- Externe Expert:innen hinzuziehen, um Veränderungsprozesse strukturiert zu begleiten

Risikobereich 5:

Leadership – Sind meine Führungskräfte effektiv?

Dieser Abschnitt hilft dabei, Führung in deinem Unternehmen systematisch zu bewerten.

Warum ist gute Führung wichtig?



des Team-Engagements hängen direkt vom Verhalten der Führungskraft ab.

Quelle: gallup

Fragen für HR

- Wie schneiden Führungskräfte in Mitarbeiterbefragungen ab, etwa bei Vertrauen, Feedback & wahrgenommener Unterstützung?
- Unter welchen Manager:innen zeigen Teams dauerhaft hohe Performance & hohes Engagement – & wo zeigt sich das Gegenteil?
- In welchen Teams liegt die Fluktuation deutlich über oder unter dem Unternehmensdurchschnitt & welche Rolle spielt Führung dabei?
- Wo wirken Führungskräfte überfordert, etwa durch zu große Führungsspannen oder zu viel operatives Tagesgeschäft?
- Wie regelmäßig erhalten Führungskräfte strukturiertes Feedback aus ihren Teams, zum Beispiel über 180°-/360°-Formate?
- Lassen sich in Feedbacks & Engagement-Surveys konkrete Hinweise auf einzelne Führungskräfte erkennen?

Positive Signale

- Mitarbeitende berichten von klaren Erwartungen, regelmäßiger Unterstützung & hilfreichem Feedback.
- Teams liefern verlässlich: Ziele werden erreicht, Projekte termingerecht abgeschlossen, Qualität & Fehlerquoten sind stabil.
- Führungskräfte erzielen gute Ergebnisse in 180°-/360°-Feedbacks & hohe Werte bei Vertrauen & Weiterempfehlung.
- Probleme, Ideen & Kritik werden früh eingebracht, was auf psychologische Sicherheit hindeutet.
- Führungskräfte nehmen aktiv an Trainings, Coachings oder Peer-Formaten teil & setzen Gelerntes sichtbar um.

Warnsignale

Hier besteht Handlungsbedarf

- Engagement- oder eNPS-Werte einzelner Teams liegen deutlich unter dem Unternehmensschnitt.
- Klagen über fehlende Unterstützung, mangelnde Anerkennung oder nicht erreichbare Führungskräfte häufen sich.
- Konflikte, Frust, Zynismus oder Rückzug nehmen in bestimmten Teams spürbar zu.
- Teams unter einzelnen Führungskräften verfehlen regelmäßig Ziele, Deadlines oder Qualitätsstandards.
- Fluktuation ist in einzelnen Teams überdurchschnittlich hoch, Exit-Interviews verweisen häufig auf Führung.
- Feedback aus Surveys oder 1:1s bleibt ohne sichtbare Reaktion oder Veränderung.

Was Geschäftsführung und HR gemeinsam tun können

- Das Gespräch mit betroffenen Führungskräften suchen, Ursachen verstehen & Unterstützung anbieten.
- Gezielte Schulungen & Weiterbildungen für Führungskräfte einsetzen.
- Klare, wertebasierte Leitlinien für Führung definieren: Wie wollen wir führen & zusammenarbeiten?
- Sparring, Coaching & Peer-Formate ermöglichen, um Reflexion & Entwicklung zu fördern.
- Ein verbindliches Leadership-Programm für alle People Manager etablieren, mit Fokus auf Kommunikation, Feedback, Coaching, Priorisierung & Konfliktmanagement.
- Führung explizit als Performance-Dimension in Zielvereinbarungen & Bonuslogiken verankern, um Wirkung & Verantwortung klar zu machen.

Risikobereich 6:

Konfliktmanagement – Wie arbeiten wir zusammen?

Dieser Abschnitt hilft dabei, einzuschätzen, ob Konflikte konstruktiv bearbeitet werden oder ob sie still zum echten Risiko für das Unternehmen werden.

Alles, was HR über mentale Gesundheit am Arbeitsplatz wissen muss

[Zum Artikel](#)



Fragen für HR

- Wie viele Konflikt- oder Beschwerdefälle gab es in den letzten zwölf Monaten, wo häufen sie sich?
- In welchen Teams geraten Meetings regelmäßig ins stocken oder werden zu Diskussionen?
- Wie schnell & mit welcher Qualität werden Konfliktfälle gelöst?
- Wie groß ist das Vertrauen der Mitarbeitenden in HR & Führung bei heiklen Themen wie Konflikten, Respekt oder Diskriminierung?
- Welche Prozesse & Ansprechpartner für Konflikte gibt es & wie bekannt sind sie im Unternehmen?
- Welche präventiven Maßnahmen setzen wir ein, etwa Trainings zu Kommunikation, respektvollem Umgang oder Anti-Harassment – & wo fehlen sie?

Positive Signale

- Teams beschreiben Zusammenarbeit überwiegend als vertrauensvoll, respektvoll & unterstützend.
- Unterschiedliche Meinungen werden offen & sachlich adressiert, ohne persönliche Angriffe.
- HR sieht wenige Wiederholungsfälle, Konflikte werden zügig gelöst & als fair wahrgenommen.
- Mitarbeitende wissen, an wen sie sich wenden können & berichten von Vertrauen in HR & Führung.
- Die Zahl schwerer formaler Fälle bleibt niedrig, bei gleichzeitig hoher Beteiligung an Feedback- & Befragungsformaten.

Warnsignale

Hier besteht Handlungsbedarf

- Häufige Streitigkeiten & spürbare Spannung prägen Meetings & Zusammenarbeit.
- Kommunikation bricht ab, Informationen werden zurückgehalten oder relevante Personen nicht mehr eingebunden.
- Mitarbeitende vermeiden es, Probleme anzusprechen – aus Angst vor Nachteilen oder aus Resignation.
- Formale Beschwerden zu Mobbing, Diskriminierung oder Belästigung nehmen zu, rechtliche Themen häufen sich.
- Konflikte werden erst sehr spät sichtbar & landen direkt bei HR, Betriebsrat oder Legal.
- In einzelnen Teams steigt die Fluktuation, Exit-Interviews nennen Konflikte oder ein toxisches Klima als Grund.

Was Geschäftsführung und HR gemeinsam tun können

- Bei akuten Fällen frühzeitig Mediator:innen oder externe Unterstützung einbinden, um Eskalationen zu vermeiden.
- Klare Konfliktprozesse nutzen oder etablieren: Anlaufstellen definieren & transparente Schritte festlegen.
- Für stark betroffene Teams gezielt Coachings, Mediation, Team-Workshops oder Inhalte rund um Konfliktmanagement anbieten, um wieder arbeitsfähig zu werden.
- HR als Sparringspartner stärken, mit klaren Guidelines, Checklisten & Standards für Umgang mit Konflikten.
- Anonyme Feedback- & Meldemöglichkeiten nutzen, um Spannungen früh zu erkennen.
- Werte & Verhaltensstandards konkretisieren, regelmäßig kommunizieren & bei Verstößen konsequent handeln.

Offene, ehrliche & regelmäßige **Gespräche zwischen HR & Geschäftsführung** sind ein entscheidender Hebel, um ein gemeinsames **Verständnis für Risiken** zu schaffen. Sie ermöglichen es, frühzeitig gegenzusteuern, bevor aus Risiken echte Probleme werden.

Unterstütze deine Mitarbeitenden mit der führenden Plattform für mentale Gesundheit am Arbeitsplatz

nilo bietet deinem Team einfachen Zugang zu Unterstützungsangeboten für die mentale Gesundheit: 1:1 Sitzungen mit Psycholog:innen, selbstgeführte Übungen und Tools, Gruppenformate und Workshops stärken dein Team und deine Unternehmenskultur.



Du möchtest gerne weitere Ideen, um das Wohlbefinden in deinem Unternehmen zu verbessern?

Dann lass uns sprechen!