



Therapie für die Firma

Suizid Ein Jahr nach dem Selbstmord von Carsten Schloter setzt Swisscom auf Work-Life-Balance. Reicht das?

JAN GULDNER

Als sich die erste Aufregung gelegt hatte, übermannte ihn die Trauer mit voller Wucht. «Der Schmerz über den Verlust eines sehr nahestehenden Menschen trifft einen voll, wenn der grösste Druck der Arbeit weg ist», sagt Sepp Huber. «Ich konnte die Tragik nicht fassen, es erschien mir wie ein ganz schlechter Traum.» Huber ist Leiter der Media-Relations-Abteilung von Swisscom. Und als er im Juli 2013 vom Suizid seines Vorstandsvorsitzenden Carsten Schloter erfuhr, war er geschockt. Doch für Trauer und Besinnung war in diesem Moment keine Zeit. Seine Mitarbeiter und er mussten funktionieren. Denn schon wenige Stunden nachdem der Tod Schloters bekannt worden war, prasselten An-

fragen von Medien auf die Kommunikationsabteilung ein.

Unter Hochdruck, erinnert sich Huber, schrieb man eine erste Stellungnahme für die Medien und die Mitarbeiter. «In Absprache mit den Angehörigen haben wir uns für eine möglichst transparente Information entschieden, auch zur Todesursache», sagt Huber. Eine Arbeitsgruppe unter Verwaltungsratspräsident Hansueli Loosli wurde eingesetzt, um in der Krise schnell fundierte Entscheidungen treffen zu können. Der Tod von Carsten Schloter erschütterte das Unternehmen im Innersten, für die Mitarbeiter galt der Ausnahmezustand.

Ein Jahr danach ist nichts vergessen, aber der Alltag kehrt gezwungenermassen wieder in das Innenleben einer Firma zurück. Welche Pflichten und Aufgaben in der Verarbeitung hat

ein Unternehmen, das von so einem Schock getroffen wurde, aber über die unmittelbarste Trauerphase hinaus? Information und das Aufzeigen von Hilfsangeboten – das ist für den Soziologen Vladeta Ajdacic-Gross vom Forum für Suizidprävention und Suizid-

forschung in Zürich das Minimalprogramm. «Als Unternehmen kann man dadurch versuchen, Nachahmungsverhalten zu verhindern.» Ein Suizidfall im Unternehmen könne aber auch ein Auslöser sein, um sich tiefer mit dem grundlegenden Thema der psychischen Gesundheit auseinanderzusetzen. Denn während ergonomische Stühle für den Rücken oder fettreduziertes Essen in der Kantine mittlerweile zum Alltag im Berufsleben gehören, würde für die Psyche noch zu wenig getan.

Fokussierung auf Gesundheit

Wie andere Firmen, die von prominenten Suiziden betroffen sind, versucht man auch bei Swisscom das Thema Gesundheit stärker zu akzentuieren. Etwa indem die 24-Stunden-Erreichbarkeit kritisch hinterfragt wird. «Wir sensibilisieren die Mitarbeitenden darauf, ihre Erreichbarkeit bewusst zu steuern», erklärt Swisscom-Sprecher Huber. Unter dem Titel «On oder Off?» versucht die Swisscom, die Mitarbeitenden im Intranet zu erreichen. «Wir raten dir, intensiv darüber nachzudenken, wie weit du deine private Zeit für die Firma nutzt und umgekehrt», heisst es im Brief an die Angestellten. Und weiter: «Die Zeiten vor und nach der Arbeit gehören dir. Damit bist du nicht verpflichtet, deine E-Mails in dieser Zeit zu lesen oder Telefonate abzunehmen.»

Ein interner Leitfaden für mobiles Arbeiten zielt in eine ähnliche Richtung: Neue Technologien und Arbeitsinstrumente führten zu einer weiteren Verschmelzung von Arbeit und Freizeit, steht dort. Aus arbeitsrechtlicher Sicht und aus gesundheitlichen Gründen sei es wichtig, Arbeit und Freizeit voneinander abzugrenzen. «Feierabende, Wochenenden und auch Ferien sollen trotz diesen technologischen Möglichkeiten der Regeneration dienen.» Psychologen und Suizidforscher begrüssen solche Massnahmen. Sie alleine reichten aber nicht aus. Es dürfe nicht eine reine Fokussierung auf Optimierung der Gesundheit gelegt werden.

Dadurch besteht nämlich die Gefahr, dass Themen wie Depression und Scheitern tabuisiert werden. Ein Mitarbeiter, der Rückenschmerzen hat, könne das dann problemlos ansprechen, für mehr mit Scham beladene Probleme bleibe in diesen Programmen wenig Platz. «Depressive Mitarbeiter schweigen aber im Zweifel und quälen sich durch den Job», sagt Suizidforscher Ajdacic-Gross. Das Stigma der psychischen Krankheit sei noch immer gross. Ajdacic-Gross sieht deshalb die Personalabteilungen in der Pflicht. «Sie könnten

hier viel leisten, um diese Krankheiten zu entstigmatisieren, indem sie Therapien unterstützen.» Personaler könnten zwar keine psychologische Behandlung ersetzen, «aber sie können die Mitarbeiter für Themen der psychischen Gesundheit wie Depression, Sucht und auch Suizidalität sensibilisieren», sagt Ajdacic-Gross.

Passiert ein Suizid dennoch, ist es für Firmen Pflicht, psychologische Hilfe für die anderen Mitarbeiter anzubieten, sagt Barbara Weil, Leiterin der Abteilung Gesundheitsförderung und Prävention bei der Verbindung der Schweizer Ärztinnen und Ärzte (FMH). Wer welche Hilfe benötigt, hängt vor allem davon ab, wie gut man den Toten kannte. «Wer sich jahrelang ein Büro mit einem Kollegen teilt, leidet stark unter dessen Suizid. Auf diese Mitarbeiter muss man zugehen und ihnen sagen, wo sie Hilfe bekommen können. Das muss dann auch die Firma bezahlen», sagt Weil, die auch Sprecherin von Ipsilon, einer Initiative zur Prävention von Suizid, ist.

Beim Selbstmord eines CEO, den zwar jeder kennt, aber mit dem nicht jeder jeden Tag zu tun hat, ist die Situation noch anspruchsvoller. Hier muss die unternehmensinterne Kommunikation Rat bei Kliniken oder auch bei in Unternehmen beschäftigten Psychologen suchen, um eine möglichst sensible Kommunikation nach innen und aussen zu erreichen.

Verallgemeinerung der Ursachen

Programme, die sich nur auf gesunde Ernährung oder innere Ausgeglichenheit fokussieren, kratzen nach Expertenmeinung oft nur an der Oberfläche. Dem zugrunde liege eine Verallgemeinerung der Ursachen für Suizid, deren Ursprung nicht nur in fehlender Work-Life Balance liege. Zu vernachlässigen ist das Problem jedenfalls nicht. Denn jeder zehnte Schweizer entwickle innerhalb eines Jahres Suizidgedanken, schätzt der Soziologe Vladeta Ajdacic. Firmen sollten mit solchen Tatsachen rational umgehen: «Depressive oder suizidiale Mitarbeiter bilden nicht zu unter-

schätzende Teile der Belegschaft.» Mit Programmen zur Work-Life-Balance erreicht man diese oft nicht. Vielmehr braucht es konkrete und professionelle Angebote, um den Depressiven rechtzeitig beizustehen.

Schweizer Hilfsorganisationen wie die «Dar- gebotene Hand» (www.143.ch oder unter der Telefonnummer 143) helfen Suizidgefährdeten, aber auch deren Kollegen und Angehörigen und leisten seelische Unterstützung.

Tabuthema

► **Keine Beratung** Der Umgang mit dem Suizid eines Top-Managers gehört zu den Tabuthemen der Managementberatung. Es gibt kein verbindliches Standardwerk, das sich mit diesem Thema beschäftigt, welches im letzten Jahr mehrere bekannte Schweizer Firmen betraf. In den klassischen Bereichen Talentmanagement und Unternehmenskultur spielen Suizide und der Umgang damit kaum eine Rolle.

«Arbeiten an der Teamkultur»

Können Mitarbeiter erkennen, ob sich ihr Chef in einer Krise befindet?

Götz Mundle: Krisen bei Führungskräften wahrzunehmen ist schwierig. Die meisten Führungskräfte haben sehr gute soziale Fähigkeiten. Sie können nach aussen den Eindruck erwecken, alles sei gut, obwohl es im Inneren anders aussieht. Diese sozialen Kompetenzen sind bei der Karriere hilfreich, in einer Krisensituation aber schädlich. Denn es kostet enorm viel Kraft, diese Fassade aufrechtzuerhalten. Hinweise auf eine Krise können sein, dass jemand sich in seiner Persönlichkeit



Götz Mundle
Facharzt für Psycho-
therapie an den
Oberbergkliniken im
Schwarzwald

verändert, ein zuvor ruhiger und gelassener Chef wird zunehmend unruhiger und ungeduldiger. Eine zuvor eher sehr lebendige Führungskraft zieht sich zurück, wirkt abwesend und nicht erreichbar.

Ist Überlastung ein Hauptgrund für Manager-Suizide?
Nein, es gibt nie nur eine Ursache. Wenn Führungskräfte in suizidale Krisen geraten, kommen häufig berufliche und persönliche Faktoren zusammen. Fachlich sind Führungskräfte im Regelfall hoch kompetent, aber ihre emotionale Stabilität und innere Verankerung ist bei suizidalen Krisen verloren gegangen. Ein grundsätzliches Dilemma von Führungskräften ist, je weiter sie aufgestiegen sind, desto einsamer wird es an der Spitze und desto weniger werden sie als Mensch gesehen und anerkannt.

Gibt es daraus einen Ausweg?

Um das zu ändern, bräuchte es eine neue Teamkultur, in der man nicht immer nur perfekt sein muss, sondern auch Fragen, Offenheit und sogar Unsicherheiten wertschätzt. In einem so hochkompetitiven Umfeld ist das nicht einfach zu etablieren.

INTERVIEW: JAN GULDNER