



// Unternehmensinformation

Psychische Belastungen  
Führungskräfte zu Therapeuten ausbilden?

## Führungskräfte zu Therapeuten ausbilden?<sup>1</sup>

**Dass das Thema „Burnout“ in Politik, Verbänden und Unternehmen solche Resonanz findet, hat viele Gründe: Psychische Krankmeldungen sind langwierig und teuer. Personaler und Wirtschaftsvertreter wissen angesichts der demographischen Entwicklungen und des drohenden Fachkräftemangels nicht, wo sie in Zukunft ihre Mitarbeiter herbekommen sollen.**

**Dr. Werner Kissling, leitender Oberarzt des Centrum for Disease Management (CFDM) an der Technischen Universität München hat mit seiner Kollegin Dr. Rosemarie Mendel ein Programm entwickelt, das helfen soll, das Überarbeitungsproblem in den Betrieben in den Griff zu bekommen.**

### Führungskräfte üben, Depressive anzusprechen

Das CFDM kommt aus der Antistigma-Bewegung. Die Psychiater setzen auf Aufklärung und Sensibilisierung. „Man kann nur etwas erkennen, wenn man weiß, dass es das gibt“, so Kissling. „Wer Führungskräfte für dieses Thema trainiert, sollte klinische Fälle zumindest gesehen haben.“ Und so erklären sie in Vorträgen vor versammelten Mitarbeitern, dass Depressionen nicht ansteckend, dafür aber erfolgreich behandelbar sind und wie wichtig es ist, sie rechtzeitig zu erkennen. Sie üben mit Führungskräften in Workshops, wie sie ihre Mitarbeiter ansprechen können, wenn sie das Gefühl haben, dass mit ihnen etwas nicht stimmt, und wie sie dann zu Vereinbarungen kommen, die beide Seiten weiterbringen. Ein E-Learning-Programm vertieft das Gelernte und zeigt beispielhaft Fotografien und Videos von Menschen mit psychiatrischen Störungen.

„Ich halte das für den falschen Ansatz“, sagt Werner Fürstenberg, Gründer und Inhaber des Fürstenberg-Instituts. Er hat als einer der ersten Personalberater erklärt, dass es sich für ein Unternehmen lohnt, sich um die Probleme seiner Mitarbeiter zu kümmern. Kerngeschäft ist die externe Mitarbeiterbetreuung, kurz EAP (aus dem Angelsächsischen für „Employee Assistance Programme“). Hier bezahlen die Unternehmen pauschal dafür, dass ihre Mitarbeiter sich außerhalb ihres Arbeitsplatzes anonym beraten lassen können, wenn sie in einer persönlichen Krise stecken und nicht mehr weiterwissen. Werner Fürstenberg glaubt nicht, dass es sinnvoll ist, Führungskräfte mit psychiatrischen Störungsbildern zu belasten. „Selbst die Hausärzte brauchen im Schnitt acht Jahre, um eine Depression zu diagnostizieren“, so Fürstenberg, „was will man da von den Führungskräften erwarten? Ihre Aufgabe ist es nicht, Diagnosen zu stellen, ihre Aufgabe ist es, den Laden am Laufen zu halten.“

Führungskräfte lernen bei Fürstenberg also nicht psychiatrische Symptome zu erkennen. Sie sollen allgemein sensibel werden für Abweichungen und lernen, beim Mitarbeiter offen aus- und anzusprechen, was das Problem ist: „Ich bin mit deiner Arbeit nicht mehr zufrieden. Mein Eindruck ist, dass es dir in letzter Zeit nicht gut geht. Was ist los?“ Fürstenberg hält es für kontraproduktiv, wenn der Vorgesetzte weiß, wie zum Beispiel eine Depression im vollen

<sup>1</sup> Quelle: Cornelia Eybisch-Klimpel; 06/2011; Wirtschaft + Weiterbildung; S.31



---

## // Unternehmensinformation

---

*Psychische Belastungen  
Führungskräfte zu Therapeuten ausbilden?*

klinischen Störungsbild aussieht: Wenn einer sagt, du siehst aus, wie einer, der ne Depression hat', was soll das?" Für Diagnosen und Therapien sind die Fachleute da.

### **„Telefonseelsorge" mit anonymisiertem Report für den Chef**

Die Auftraggeber wissen nicht, wer die Beratungsleistung tatsächlich in Anspruch nimmt, sie bezahlen nur dafür und bekommen einen anonymisierten Report und Empfehlungen der Berater, die einen sehr intimen Einblick in die Probleme des Unternehmens gewonnen haben. Fünf bis zehn Prozent der Belegschaft erscheinen zu den diskreten Face-to-face-Coaching in den Räumen des Fürstenberg Instituts, zwei bis vier Prozent nehmen die telefonische Beratung in Anspruch. Das Unternehmen expandiert. In Hamburg, Berlin und Düsseldorf werden Psychologen, Pädagogen und Sozialarbeiter gesucht.

Das Konzept scheint aufzugehen. Die externe Mitarbeiterbetreuung, EAP steht mittlerweile bei einigen kommerziellen Anbietern zum betrieblichen Gesundheitsmanagement im Programm, in einigen Fällen wird sie an preisgünstigere freiberufliche Psychologen, Pädagogen und andere Coaches ausgelagert die dann am Telefon beraten. Die Berater sind in der Regel über den Auftraggeber, die Organisation und die besonderen Bedingungen vor Ort nicht informiert und geben auch keine Rückmeldung weiter.

„Diese Art von Beratung finde ich problematisch", so der Arbeitswissenschaftler Norbert Breutmann von der Bundesvereinigung der Arbeitgebervereinigungen (BDA) „dann können mögliche Ursachen für die Belastungen nicht abgestellt werden."

Kleine und mittlere Unternehmen können oder wollen sich solche Programme und Pauschalverträge mit großen Dienstleistern oft nicht leisten. Mitunter fragen sie dann bei Einzel-Coaches nach.

Auch Martin Jessen, der als Personal-Coach in Berlin tätig ist, kennt das Anliegen: „Jetzt machen Sie meinen Mitarbeiter mal wieder fit." Und auch er muss dann in vielen Fällen erst mal auf den Hausarzt verweisen. Vordergründig mag es dann vielleicht um ein Thema wie „Zeitmanagement" gehen, „doch dann kommt jemand, der steht kurz vor dem Burnout". Die Klienten sind gestresst, halten Vereinbarungen nicht ein und sagen Termine ab. Dann sind die Voraussetzungen für ein Coaching nicht gegeben. „Wenn ein Reifen platt ist, dann kann man zwar noch Luft reinpumpen, aber irgendwann geht auch das nicht mehr und man fährt nur noch auf der Felge. Dann funktioniert Coaching nicht mehr, dann müssen andere Maßnahmen ergriffen werden."

### **Worauf ist zu achten?**

Wann macht es Sinn, einen externen Dienstleister einzuschalten? Und welcher ist der Richtige? Vor allem in den kleinen und mittelgroßen Unternehmen ist die Unsicherheit groß, wenn es um den Umgang mit psychischen Belastungen geht, denn besonders hier fehlt die Infrastruktur, die gezielt auf das Problem reagieren kann.



---

## // Unternehmensinformation

---

*Psychische Belastungen  
Führungskräfte zu Therapeuten ausbilden?*

In Großbetrieben haben Führungskräfte und Mitarbeiter den betrieblichen Sozialdienst und den Betriebsarzt, den sie ansprechen können. „In den kleinen Betrieben, im Handwerk, sind die privaten Beziehungen zu den Mitarbeitern oft noch intakt“, so der Arbeitswissenschaftler Norbert Breutmann von der Bundes Vereinigung der Arbeitnehmervereinigungen (BDA). „Der Meister kennt seine Mitarbeiter und ist in der Regel ansprechbar.“

Aber wenn die Sozialstrukturen im Betrieb nicht funktionieren? Eine Infrastruktur für kleine und mittelgroße Unternehmen, die sich dem Thema Umgang mit psychischen Belastungen stellt, ist erst im Aufbau.

Aber worauf müssen denn nun Führungskräfte besonders achten, wenn es um die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter geht? Es sind drei Punkte:

### **1. Vorsorge**

Die beste Intervention ist die, die dafür sorgt, dass es gar nicht erst zum Krankheits- oder Problemfall kommt. „Führungskräfte sollten eine Kultur der Achtsamkeit üben“, so Werner Fürstenberg, „sie sollten sensibel werden für Abweichungen“ und diese frühzeitig ansprechen. Wenn sich im Gespräch herausstellt, dass es Probleme mit der Arbeitsaufgabe oder den Kollegen gibt, kann gemeinsam nach Lösungen gesucht werden. Doch nicht immer liegt es in der Macht der Führungskraft, die Ursache für eine psychische Belastung auszuschalten oder eine Erkrankung abzuwenden. Dann ist Hilfe von außen gefragt. Das können praktische Hilfen sein, ein Expertenrat (z.B. Schuldnerberatung) oder die Unterstützung durch einen Arzt oder Therapeuten.

### **2. Intervention**

Wenn eine Führungskraft unsicher ist, ob und wie sie einen Mitarbeiter auf Veränderungen im Verhalten und in der Leistung ansprechen soll, können Führungskräftetrainings, Coachings und Beratungen das nötige Know-how und Sicherheit vermitteln. Wichtig ist, für eine wertschätzende Atmosphäre zu sorgen und offen die Beobachtungen und Probleme anzusprechen. Gemeinsam mit dem Betroffenen sollten dann Lösungen vereinbart werden, die für beide Seiten eine Verbesserung bringen. Führungskräfte sollten vor allem das „Rest-Team“ nicht aus den Augen verlieren. Einzelne Mitarbeiter sollten allerdings nicht dauerhaft geschont werden, sonst lehnen sich die Kollegen auf.

### **3. Wiedereingliederung**

Wenn ein Mitarbeiter nach längerer Krankheit wieder an den Arbeitsplatz zurückkehrt, sollte auf jeden Fall ein Rückkehrer Gespräch geführt werden und gemeinsam vereinbart werden, wie die Wiedereingliederung gestaltet werden soll. In vielen Betrieben wird darauf verzichtet, weil die Führungskräfte unsicher sind, wie sie ihren Mitarbeiter auf die Folgen der Krankheit ansprechen sollen. „Oft gehen die Mitarbeiter zu früh wieder auf 0 Prozent und gefährden den Wiedereinstieg. Sie überfordern sich und gehen dann ganz schnell wieder



---

## // Unternehmensinformation

---

*Psychische Belastungen  
Führungskräfte zu Therapeuten ausbilden?*

aus", weiß Dr. Werner Kissling aus Erfahrung. Das ist weder im Interesse des Mitarbeiters noch des Betriebs." Er empfiehlt Führungskräften dringend, den Mitarbeiter zu bitten, mit dem Therapeuten einen Wiedereingliederungsplan zu erarbeiten.

### **Wohin geht die Entwicklung?**

Folgt man der Einschätzung von Dr. Joachim Galuska, dem Leiter der psychosomatischen Klinik Bad Kissingen, dann hängt das vor allem davon ab, wie weit es dem Einzelnen gelingen wird, zwei Kompetenzen auszubilden:

1. Die Selbstführungskompetenz, also die Fähigkeit, sich zu steuern, sich zu entspannen und Entscheidungen zu treffen.
2. Unsere Bindungsfähigkeit, also die Fähigkeit, Partnerschaften und Freundschaften einzugehen, auch kollegiale Beziehungen dauerhaft zu pflegen und ein soziales Unterstützungssystem aufzubauen, das uns im Fall einer Krise auffangen kann.

Foto: iStock