

Nachdruck aus dem Oktober-Heft 2011

DER SELBSTMORD

Von Christina Kestel



DER SELBSTMORD

Ilona Nolte, Leiterin einer Filiale der Berliner ComSpar Bank, erlebt den Härtestest für ihre Karriere: Einer ihrer Mitarbeiter nimmt sich das Leben.

Die Geschäftsführung sieht die Ursache im Privatleben. Doch die Kollegen machen den Druck im Büro dafür verantwortlich.

VON CHRISTINA KESTEL

Schwungvoll trat Ilona Nolte aus der Drehtür heraus in die lichte Empfangshalle der ComSpar Bank. Ihr Blick fiel auf die große Uhr über dem Empfangstresen – die Zeiger standen auf Viertel nach acht. Der Empfangschef hatte eine Nachricht für sie: „Guten Morgen, Frau Nolte, Herr Trummer hat sich für zehn Uhr angekündigt!“ „Alles klar, vielen Dank“, rief Nolte und ging in Richtung Fahrstuhl.

Die Filialleiterin der ComSpar-Niederlassung in Berlin-Steglitz war für einen Montagmorgen spät dran. Und das ausgerechnet heute, wo ein wichtiges Gespräch mit ihrer Belegschaft anstand und sie sich noch ein paar Argumente dafür zurechtlegen wollte. Aber ihre Kinder hatten ein punctliches Erscheinen bei der Arbeit durch ihre Streitigkeiten zu verhindern gewünscht.

Ein morgendlicher Stau und zu viele unerledigte E-Mails, die via Blackberry

eintrudelten, trugen ihren Teil zu der Verspätung bei.

Hätte sie zu diesem Zeitpunkt gewusst, was der Tag noch an unangenehmen Entwicklungen für sie parat hielt, hätte sie über diese Kleinigkeiten vermutlich geschmunzelt. Sie atmete tief durch, als sich die Fahrstuhlür hinter ihr schloss. Ein paar Sekunden Ruhe. „Was Kai Trummer wohl besprechen will?“, fragte sie sich. Normalerweise bemühte sich der Personalchef der ComSpar nicht extra von der Zentrale am Potsdamer Platz in die Steglitzer Filiale.

Nolte verließ den Aufzug in der obersten Etage und steuerte ihr Büro an. Worum auch immer es ging, sie konnte definitiv keine neuen Probleme gebrauchen. Die 37-Jährige hatte genügend auf der Agenda. Ein Blick in ihren Terminkalender ließ sie erneut aufseufzen. Da war zum einen ein wichtiger Jour fixe zur Softwareumstellung für die gesamte Abteilung, die sich seit Wochen hinzog. Und dann die

Konferenz um 13 Uhr, bei der sie den Kollegen die neuen, härteren Zielvorgaben aus der Zentrale verkünden musste.

Eine Aufgabe, die Nolte Bauchschmerzen bereitete. Trotz diverser Führungstrainings fühlte sie sich immer noch unwohl, wenn sie schlechte Nachrichten zu überbringen hatte. Schließlich war sie noch nicht lange im oberen Management tätig. Angefangen hatte sie bei ComSpar als Beraterin für Privatkunden. Erst zwei Jahre zuvor war sie Leiterin der Filiale im Steglitzer Einkaufszentrum mit 21 Mitarbeitern geworden. Nur kurz hatte sie für ihre beiden Kinder Elternzeit genommen, zu wichtig war ihr die Bestätigung im Berufsleben. Ihr Job hatte Nolte immer Spaß gemacht, doch in den zurückliegenden Monaten hatten sich die Rahmenbedingungen deutlich verschärft.

Wie alle in der Branche hatte ComSpar unter den Auswirkungen der Finanzkrise zu leiden. Die Bank war

hauptsächlich in Berlin vertreten, sie verfügte über rund 110 Filialen und 30 Privatkundencenter mit insgesamt 3700 Mitarbeitern. Einige Filialen und Center ergänzten im umliegenden Brandenburg das Angebot. Nach den Umstrukturierungen im Zuge der Finanzkrise wurde bei den Personalausgaben kräftig gespart, rund 300 Mitarbeiter mussten gehen oder wurden vorzeitig in den Ruhestand versetzt.

„ICH MUSS GEHEN“, SAGTE NOLTE. SIE HATTE DAS GEFÜHL, IN EINEN STRUDEL VON PROBLEMEN HINEINGEZOGEN ZU WERDEN.

Nolte musste drei Mitarbeitern kündigen. Zu allem Überfluss hatte ihr Stellvertreter die Bank vor ein paar Monaten verlassen. Die Neubesetzung dieser Stelle war vorgesehen, aber noch nicht erfolgt.

EINE SCHWERE AUFGABE

Trummer klopfte an Noltes offene Bürotür. Sie stand gedankenverloren am Fenster und sah hinaus. Auf der Schlossstraße in Steglitz herrschte an diesem sonnigen Vormittag im April reges Treiben.

„Hallo, Frau Nolte. Da bin ich“, sagte der Personalchef und schloss die Tür hinter sich. Ohne Umschweife kam er zum Thema: „Frau Nolte, es ist etwas Schreckliches passiert. Die Polizei rief heute Morgen an und teilte mir mit, dass Herr Gabriel am Wochenende tödlich verunglückt ist.“

Nolte musste sich setzen. Knut Gabriel war einer ihrer Berater gewesen. Mitte 40, pflichtbewusst, fleißig und einer ihrer besten Verkäufer. „Das ist ja grauenvoll“, murmelte sie und blickte zu Boden. „Er ist am Samstag mit seinem Wagen auf der Landstraße gegen einen Baum geprallt“, erzählte Trum-

mer weiter, „und die Polizei geht von bewusster Tötungsabsicht aus. Man hat bei ihm zu Hause einen Abschiedsbrief gefunden.“ „Selbstmord!“, rief Nolte, „das kann doch gar nicht sein!“ Sie war aufgesprungen und sah Trummer mit versteinertem Gesicht an. „Leider doch“, sagte Trummer. „Wie wollen Sie es der Belegschaft mitteilen?“

Noltes Gedanken schwirrten wild in ihrem Kopf herum, als Trummer wie-

der gegangen war. Gabriel tot, Selbstmord! Wie verzweifelt muss jemand sein, der diesen Schritt tut? Sie erinnerte sich an sein Anliegen am Donnerstag zuvor. Er war plötzlich in ihrem Büro aufgetaucht und hatte sie gebeten, mit ihm zu Mittag zu essen. Gabriel hatte nervös gewirkt und von einem Fehler gesprochen. Doch sie hatte ihn wegen einer Besprechung mit der IT auf diese Woche vertröstet. Normalerweise hatte sie immer ein offenes Ohr für ihre Mitarbeiter, aber in letzter Zeit hatte sie zu viele Termine. Was genau hatte er nur auf dem Herzen gehabt? Und wie schwerwiegend konnte das gewesen sein, dass er diesen Schritt gemacht hatte? Sie hätte nachfragen sollen. Ein weiterer Gedanke tauchte auf, der ihr wenig gefiel: Ihr bester Berater war abgetreten – ausgerechnet jetzt in dieser schwierigen Situation. „Schäm dich, so was zu denken!“, schalt sie sich selbst. Was war nur mit ihr los?

Nolte brauchte dringend frische Luft und lief die Treppen hinunter zum Hintereingang. Sie stieß die Tür zur ruhigen und schattigen Seitenstraße auf und atmete tief ein. Doch sogleich musste sie husten. Zigarettenrauch

stieg ihr in die Lunge. Nolte blickte nach rechts und entdeckte Simone Langfeld, eine langjährige Kollegin. „Na, welche Laus ist dir denn über die Leber gelaufen?“, fragte Langfeld neugierig, als sie Noltes irritiertes und ernstes Gesicht erblickte. Nolte zögerte kurz. Durfte sie ihr von dem Unglück erzählen, bevor es die anderen Kollegen wussten? Doch dann brach es aus ihr heraus.

„Unfassbar!“, kommentierte Langfeld die kurze Schilderung ihrer Chefin. „Warum macht einer so etwas?“ Noltes Frage war eher rhetorisch gemeint, doch ihre Kollegin hatte eine unerwartete Antwort darauf: „Na bestimmt war ihm der Druck bei der Arbeit zu groß geworden.“ Sicher, der Vertriebsdruck war in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Jeder Mitarbeiter war angewiesen, den Kunden so viele Produkte wie möglich zu verkaufen. Nolte war bekannt, dass Gabriel darunter gelitten hatte; sie hatten das bereits in Gesprächen erörtert und ein paar Lösungswege aufgezeigt. Aber war das ein Grund, sich das Leben zu nehmen?

„Na ja“, Langfeld druckste ein wenig, „du wirst doch sicher bemerkt haben, dass sich das Klima bei uns drastisch verschlechtert hat. Viele von uns arbeiten für zwei, da greift Unzufriedenheit um sich. Und seit der Finanzkrise beäugen die Kunden ihre Berater immer misstrauischer, weswegen wir auch weniger Produkte verkaufen.“

Dieser Sachverhalt war Nolte nicht neu. Aber dass alle Frust schoben, wusste sie nicht. Hatte sie sich zu wenig um die Belange ihrer Mitarbeiter gekümmert? Hatte sie ihre Fürsorgepflichten verletzt? Warum war ihr das nicht aufgefallen? „Ich muss gehen“, sagte Nolte und brach das Gespräch abrupt ab. Sie hatte das Gefühl, in einen Strudel von Problemen hineingezogen zu werden.

GESCHOCKTE KOLLEGEN

Mit gemischten Gefühlen betrat Nolte gegen 13 Uhr den Konferenzraum, in dem sich ihre Belegschaft versammeln

sollte. Alle Kollegen saßen bereits dort und steckten tuschelnd die Köpfe zusammen, als sie durch die Tür trat. „Hallo zusammen“, begrüßte Nolte ihre Mitarbeiter betont freundlich. Sie erntete erschrockene und ernste Gesichter. Wussten Sie etwa schon von Gabriels Unfall? „Eigentlich hatte ich Sie alle aus einem anderen Grund hergebeten, aber mein Anliegen wird von einem tragischen Unglück überschattet“, sagte sie.

„Wir wissen es schon“, unterbrach sie einer aus der Runde. „Gabriels Schwester hat heute Morgen auf seiner Rufnummer angerufen“, erklärte Marc Boettger, einer der Berater. „Wir sind untröstlich“, fasste seine Kollegin Silvia Meindel aus dem Service die Stimmung zusammen.

Alle schwiegen. Einige blickten auf den Konferenztisch, zogen mit den Fingerspitzen die Holzmaserung der

Tischplatte nach. Ein Mitarbeiter wischte sich die Tränen aus dem Augenwinkel, eine Kollegin schnäuzte in ihr Taschentuch.

Ilona Nolte fühlte sich unwohl. Was sollte sie sagen, wie sollte sie ihre Mitarbeiter trösten? Auf eine solche Situation war sie überhaupt nicht vorbereitet. Es fühlte sich an wie ein Schlag ins Gesicht – und danach war alles taub. Nolte räusperte sich. Selbst in ihren eigenen Ohren klang es hölzern, als sie sich sagen hörte, dass sie sprachlos sei und nach Gründen für Gabriels Tat suche. Am liebsten hätte sie sich wieder in ihrem Büro verkrochen. Doch ihr Pflichtgefühl überwog. Nur sehr mühsam entwickelte sich eine Diskussion.

Boettger fasste sich ein Herz: „Wir sind sicher ähnlich sprachlos wie Sie, Frau Nolte. Aber nachvollziehbar finden wir seine Handlung sehr wohl.

Knut hat sich wohl nicht anders zu helfen gewusst.“

Nolte runzelte die Stirn. „Er hat sich richtig reingehängt in seine Arbeit. War morgens als Erster da, ging abends als Letzter. Nur um die Zahlen zu schaffen. Er hatte nur noch seine Abschlüsse im Kopf. Seine Ehe ist deswegen in die Brüche gegangen, und dann ist er selbst daran zerbrochen“, erläuterte Marc Boettger mit fester Stimme. Er zögerte kurz, bevor er weitersprach. „So weit hätte es nie kommen dürfen. Ein früheres Eingreifen wäre sinnvoll gewesen. Uns allen geht es nicht sehr viel anders, es wäre wünschenswert, dass wir mit Ihnen generell über unsere aktuelle Arbeitssituation reden könnten“, fügte er hinzu.

Ilona Nolte wusste, dass Gabriel frisch geschieden und im Internet auf Partnersuche gewesen war, aber das war eigentlich auch schon alles. Zu wenig für jemanden, der wie sie ein Eigengewächs der ComSpar war und lange Zeit in der gleichen Filiale gearbeitet hatte. Immer pünktlich, immer korrekt, zuverlässig, eben der Typ Leistungsträger, den sich eine Chefin wünscht. Ihr fiel der Fehler ein, den Gabriel in seinem letzten Gespräch mit ihr erwähnt hatte. Was zum Teufel steckte dahinter? Was hatte es damit auf sich?

„Wir sollten Kerzen aufstellen und vielleicht eine kleine Trauerfeier organisieren“, meinte Silvia Meindel. „Aber nur im kleinen Kreis, nur unsere Filiale“, fügte sie hinzu.

„Ja, natürlich“, sagte Nolte. „Wer möchte das organisieren?“, fragte sie in die Runde. Ihre Frage blieb unbeantwortet, denn die Tür zum Konferenzraum ging auf und ihre Assistentin kam herein und legte ihrer Chefin einen Zettel auf den Tisch. Darauf stand: „Herr Bondai ist am Telefon. Er möchte dich unverzüglich sprechen.“ Jens Bondai war der Geschäftsleiter aus der Zentrale am Potsdamer Platz. Dies duldete keinen Aufschub, das wusste Nolte intuitiv, entschuldigte sich bei ihren Mitarbeitern und lief eilig in ihr Büro.



ILLUSTRATION: MAREN AMINI FÜR HARVARD BUSINESS MANAGER

KEINE HILFE VOM CHEF

Jens Bondais Stimme klang ernst, als sie den Hörer abnahm. „Frau Nolte, ich habe eben gehört, dass sich einer ihrer Berater das Leben genommen hat. Das ist ein tragischer Vorfall, den wir so noch nicht hatten. Wie hat sich das zugetragen?“ Er war freundlich bemüht, Anteilnahme zu zeigen, aber es klang in Noltens Ohren trotzdem wie eine Anklage.

„Ja, wir sind alle sehr geschockt“, antwortete sie. „Noch können wir uns nicht erklären, warum er das getan hat. Ich hole derzeit über seine Kollegen Informationen ein.“ Ihre Augen füllten sich mit Tränen. Nein, nicht gerade jetzt, wo sie stark sein und ihrem Chef signalisieren wollte, dass sie alles im Griff hatte. Sie legte eine Hand auf den Telefonhörer und schluckte schwer.

„Vermutlich liegen die Gründe im Privatleben. Das ist doch oft so“, meinte Bondai, „wie ich hörte, hatte er persönliche Probleme; geschieden, keine Neue gefunden, frustriert, vielleicht schon dem Alkohol verfallen. Man kennt das ja – immer wieder dieselbe Geschichte.“

Nolte schämte sich für das, was ihr Chef da sagte. Wie konnte er so unsensibel sein? Nicht auszudenken, wenn er erfuhr, was ihr Team über die Gründe für Gabriels Selbstmord dachte.

„Na ja“, fuhr Bondai fort, „jetzt wird noch ein bisschen getrauert, und in zwei, drei Wochen ist die Geschichte schon wieder vergessen. Wann soll ich zur Trauerfeier kommen?“, fragte er.

„Das weiß ich noch nicht“, log sie. Wie sollte sie ihrem Team erklären, dass der allseits unbeliebte Chef zur Feier kommen wollte?

„Halten Sie mich auf dem Laufenden. Hatten Sie übrigens schon Gelegenheit, Ihre Mitarbeiter über die neuen Vorgaben zu informieren?“, fragte Bondai.

„Nein, dazu bin ich noch nicht gekommen.“ „Denken Sie daran: Was auch immer passiert ist, das duldet keinen Aufschub.“

Bondai legte auf. Nolte lehnte sich in ihren Schreibtischstuhl zurück. War

das hier ein Albtraum oder erlebte sie das alles wirklich?

Als Ilona Nolte gegen Abend ihr Büro verließ, fühlte sie sich noch immer schlecht. Stechende Schmerzen oberhalb der Schläfe hatten sie den ganzen Nachmittag über begleitet, auch Tabletten hatten nicht dagegen geholfen. Der Schock über den Verlust von Knut Gabriel und die Wut auf ihren gefühlskalten Chef wogen schwer genug. Aber auch ihr Versäumnis in der vergangenen Woche, Gabriels Bitte um ein Gespräch nicht nachgekommen zu sein, belastete sie. Sie hätte ihm zuhören sollen, gerade weil er ein dringendes Problem auf dem Herzen zu haben schien. Vielleicht hätte er sich dann nicht umgebracht. Nolte war sich sicher: Sie hatte ihre Fürsorgepflicht verletzt.

Sie dachte an den Fehler, der er kurz angesprochen hatte. Was hatte er damit gemeint? Ihr war nichts aufgefallen. Sie beschloss, am nächsten Morgen das Controlling zu bitten, sich die Abschlüsse von Gabriel anzuschauen.

Auf ihrem Weg nach draußen machte sie noch einen kurzen Umweg durch die Kundenhalle im Erdgeschoss. Alle waren bereits gegangen, der große, helle Raum strahlte eine unheimliche Ruhe aus. Auf Gabriels Schreibtisch standen ein paar Teelichter, eine Blume und ein Bild von ihm, versehen mit einem Trauerflor. Die Kollegen hatten einen Ort des Gedenkens geschaffen. Nolte schluckte schwer, Angst stieg in ihr hoch. Ihre Kollegen würden Trauerhilfe brauchen, sie hatte am Nachmittag einen Psychologen angeheuert, der bereits am folgenden Tag kommen sollte. Doch wie lange würde es dauern, bis sie alle wieder zurück ins normale Geschäft finden würden? Wie sollte sie ihr überlastetes Team von der Notwendigkeit verschärfter Ziele überzeugen, ohne seine Unterstützung zu verlieren? Und wie sollte sie dem Geschäftsführer begegnen, der sich selbst zur privaten Trauerfeier eingeladen hatte? Sie würde in den kommenden Tagen viele schwierige Entscheidungen treffen müssen.

WAS RATEN EXPERTEN?

Wie soll sich Ilona Nolte verhalten? Drei Fachleute beurteilen den Fall.

WAS RATEN SIE?

Auf www.harvardbusinessmanager.de/ Fallstudie können Sie Ihren eigenen Kommentar abgeben. Oder Sie treten unserer Xing-Gruppe bei: www.xing.com/net/harvardbusinessmanager

Harvard-Fallstudien greifen typische Probleme des Manageralltags auf und bieten konkrete Lösungsvorschläge von Experten.

Diesen Fall entwickelte

CHRISTINA KESTEL, Redakteurin des *Harvard Business Managers*.

Die Bewältigung von Belastungen ist für jeden Menschen eine existenzielle Aufgabe. Ob und wie ein Individuum in der Lage ist, mit Belastung umzugehen, ist abhängig von seiner seelischen und körperlichen Verletzlichkeit (Vulnerabilität) und seiner Widerstandsfähigkeit angesichts seiner eigenen Ressourcen (Resilienz). Um einen Menschen in psychischer Not beraten zu können, muss man sich zunächst über dessen Bewältigungsmöglichkeiten und seine psychischen und psychosozialen Ressourcen klar werden.

Im Fall von Ilona Nolte ist zuerst einmal festzustellen, dass diese 37-jährige Mutter zweier Kinder mit einer gleichzeitig bemerkenswerten beruflichen Karriere offensichtlich über viele Ressourcen und über gute Bewältigungsstrategien verfügt. Nichts spricht für eine psychische Störung oder mangelnde Belastbarkeit. Im Gegenteil, Nolte erscheint psychisch gesund, stabil, belastbar mit einem aktiven und lösungsorientierten Bewältigungsstil. Trotz der doch erheblichen psychosozialen Belastung durch den Suizid des engen Mitarbeiters reagiert sie angemessen. Das zeigen ihre Empfindungen: Die ihr bewusste Ambivalenz zwischen Schuldimpuls („Hätte ich nachfragen sollen, um das zu verhindern?“) und gleichzeitig aufkeimender Verärgerung („Ausgerechnet jetzt, in dieser schwierigen Situation, tritt mein bester Berater ab“) ist völlig normal.

Worin liegt nun eine Gefahr? Der plötzliche und unerwartete Verlust eines nahestehenden Menschen stellt grundsätzlich immer ein Risiko für die Entwicklung einer sogenannten Anpassungsstörung oder sogar einer posttraumatischen Belastungsstörung dar. Eigentlich besteht bei Ilona Nolte hier keine Gefahr, wenn da nicht Jens Bondai wäre – ihr als gefühllos bezeichnete Chef. Warum? Er verweigert Nolte soziale Unterstützung, die sie zur Bewältigung dieser doch erheblichen Belastung braucht. Im Gegenteil, er drängt ihr Handlungen und

Situationen auf, die sie eher zusätzlich belasten werden. Wir wissen aus der Forschung, dass neben guten persönlichen Ressourcen die soziale Unterstützung der wichtigste Faktor zur Bewältigung schwerer Belastung ist.

Mein Rat: Zuerst einmal müssen diese Sachverhalte mit Nolte ausführlich besprochen werden: Sie muss wissen, dass sie gesund ist und über gute Ressourcen verfügt und dass ihr Erleben und Verhalten völlig angemessen sind. Sie muss auch wissen, dass jetzt eine Situation eingetreten ist, die jede andere gesunde Person auch überfordern würde. Und dass es völlig normal ist, wenn es einige Tage dauert, bis alle wieder ins normale Geschäft zurückfinden.

Es sollte ihr aber auch klargemacht werden, dass die Forderung ihres Chefs, das Team gerade jetzt von der Notwendigkeit verschärfter Ziele zu überzeugen, nicht hilfreich ist und von mangelhafter Führungsqualität zeugt. Er ist ein typischer Vertreter jener Manager, die abhängige Mitarbeiter ständig überfordern.

Vielleicht würde Ilona Nolte das folgende Bild helfen: „Stellen Sie sich einmal vor, Ihre Mitarbeiter sind alle Weltmeister im Hochsprung, Sie werden aber von Ihrem Chef aufgefordert, die Latte immer etwas höher zu legen, ohne dass Ihre Mitarbeiter dies so richtig merken oder beeinflussen könnten. Und Sie sollen ihnen immer sagen: ‚Das schafft Ihr schon! Das habt Ihr doch immer geschafft! Nehmt einfach mehr Anlauf!‘ Sie sollen als Trainerin alle weiter antreiben, bis zur psychischen und körperlichen Erschöpfung. Merken Sie denn nicht, dass Ihr Chef das auch mit Ihnen macht?“

Dem Geschäftsführer sollte sie klar machen, dass es keine gute Idee ist, unter diesen Bedingungen zu der privaten Trauerfeier erscheinen. Das ist ein sehr schwieriger Konflikt. Ich würde ihr raten, sich nach beruflichen Alternativen umzusehen. Bei ihren Begabungen und Ressourcen dürfte das vielleicht nicht ganz so schwierig sein.

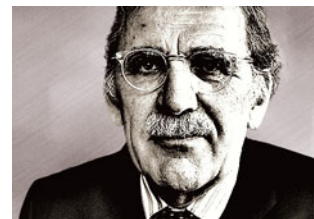


FOTO: PR

WOLFGANG SENF

ist Professor an der Universität Duisburg-Essen und leitet das LVR-Klinikum für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie in Essen. Er ist spezialisiert auf Traumafolgestörungen.

**„ILONA NOLTE IST
BELASTBAR,
FÜR SIE BESTEHT
EIGENTLICH KEINE
GEFAHR, WENN
DA NICHT IHR CHEF
JENS BONDAI
WÄRE.“**



FOTO: PR

GERHARD NAGEL

ist Managementcoach und Change-Berater. Der Autor diverser Fachbücher, darunter „Chefs am Limit“, ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Nagel.Maier.Partner.

„ILONA NOLTES VERHALTEN ZEIGT, DASS IHR WICHTIGE EIGENSCHAFTEN EINER GUTEN FÜHRUNGSKRAFT FEHLEN.“

Ilona Nolte ist das typische Beispiel für eine völlig überforderte, nur noch reagierende Führungskraft. Auch ohne den Selbstmord eines ihrer Berater agiert die Dame schon an der Grenze ihrer Möglichkeiten. Den eigenen Mitarbeitern neue Zielvorgaben der Unternehmenszentrale zu vermitteln ist in einem Konzern Routine und darf eine Führungskraft nicht mental belasten.

Natürlich ist es für eine mittlere Führungskraft in ihrer Sandwich-Position immer schwierig, den Mitarbeitern Ziele zu kommunizieren, zu denen man selbst nicht oder nur teilweise stehen kann. Dieses Dauerdilemma lässt sich nur lösen, wenn Nolte sich ihre eigene Haltung und Position ganz klar macht. Sie muss sich die Frage stellen: Wie stark stehe ich selbst zu den Zielen der Zentrale? Kann und will ich sie mit aller Kraft verfolgen, oder halte ich sie für falsch? Wenn Letzteres zutrifft, muss die Führungskraft das Standing und die Zivilcourage haben, „oben“ mit klaren Argumenten für ihre abweichende Meinung zu kämpfen.

Aber Ilona Nolte hat ja durch den Selbstmord ihres Mitarbeiters plötzlich ganz neue, viel tiefgreifendere Probleme bekommen. Natürlich kann sich eine Führungskraft auf einen solchen emotionalen Ernstfall kaum vorbereiten. Der Selbstmord eines Mitarbeiters ist ein singuläres Ereignis, auf das man nur spontan und intuitiv reagieren kann. Und hier zeigt sich eben, wer das Zeug zu einer wirklichen Führungskraft hat, wem die richtige Balance zwischen dem Zeigen von Gefühlen und dem Wahren der Effizienz gelingt. Doch Nolte zeigt durch ihr Verhalten leider, dass ihr wichtige Eigenschaften einer guten Führungskraft fehlen. Sie lässt sich vom Gang der Dinge überrollen, macht Anfängerfehler und gerät in die Defensive – weil sie mit ihren eigenen Gefühlen und Zweifeln nicht schnell genug klarkommt und weil ihr offensichtlich der Führungsinstinkt für das richtige Handeln in der richtigen Sekunde fehlt:

Erstens: Das spontane Gespräch mit der Kollegin beim Rauchen vor der offiziellen Information war falsch.

Zweitens: Eine Teamdiskussion über einen Zusammenhang zwischen dem Arbeitsdruck und dem Selbstmord des Kollegen zuzulassen war töricht und brandgefährlich.

Drittens: Die höchst sensible Teamsitzung wegen eines Anrufs ihres Chefs zu verlassen war falsch und äußerst unklug.

Wie will Ilona Nolte die sowieso schon fatal laufende Teamdiskussion wieder einfangen, wenn sie mitten in der Veranstaltung einfach davonläuft? Dass die Mitarbeiter selbst spontane Trauerrituale abhalten, zeigt nur nochmals, wie sehr die Führungskraft jede Gestaltungsfähigkeit in der Situation verloren hat.

Nolte wird sich fragen lassen müssen, was sie im Vergleich zu ihren Mitarbeitern als Chefin auszeichnet. Die große Chance, in einer nicht planbaren ersten Situation Führung und Stärke zu zeigen, hat sie jedenfalls gründlich vertan. Diesen schlechten Eindruck in den nächsten Wochen wieder vergessen zu machen wird nicht einfach sein, aber durch eine ehrliche, selbstkritische Aufarbeitung mit dem Team bekommt sie vielleicht eine zweite Chance. Eine dritte wird es für sie sicher nicht geben.

Der Suizid ist eine sonderbare Handlung. Einerseits ist er eine Freiheitstat. Der Mensch ist das einzige Lebewesen, das bewusst und frei den eigenen Tod herbeizuführen vermag. Andererseits ist ein Suizid immer eine Verzweiflungstat.

In jedem Fall ist der Freitod an sich eine eigenverantwortliche Entscheidung des Betroffenen, der keinen Sinn mehr im Leben sieht. Es gibt allerdings keinen monokausalen Zusammenhang zwischen dem Entschluss zu einem Selbstmord und den äußeren Faktoren der Arbeitswelt – sei es nun Arbeitsüberlastung, Leistungsdruck, Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation, Probleme mit dem Vorgesetzten. Immer spielen auch persönliche und psychische Probleme eine Rolle: etwa mangelnde Selbstliebe, Schwierigkeiten in der Familie oder schlicht Einsamkeit.

Trotzdem ist es wichtig, sich auch im betrieblichen Umfeld die Frage zu stellen: Hätten wir uns anders verhalten können? Es geht dabei nicht um Schuldfragen, es geht um verantwortliches Handeln.

Knut Gabriel hätte dringend Unterstützung gebraucht. Und Ilona Nolte und auch den Kolleginnen und Kollegen ist das nicht entgangen. Aber niemand hat ihn angesprochen. Im Nachhinein ist auch leicht zu sehen, dass Gabriels Bitte um ein Gespräch ein versteckter Hilferuf war. Sein Verhalten deutet darauf hin, dass er möglicherweise einen Burn-out hatte, vielleicht auch schon an einer Depression litt.

Doch die genaue Diagnose ist nicht so wichtig für das betriebliche Umfeld. Es reicht meist die normale Lebenserfahrung, um Veränderungen in der Persönlichkeit und im Arbeitsverhalten wahrnehmen zu können. Dabei geht es nicht nur um Leistungsabfall. Auch ein Zuviel an Engagement sollte für Führungskräfte ein Anlass sein, besonders aufmerksam zu sein und auf den Mitarbeiter einzuwirken. Selbstverständlich weiß niemand, ob ein frühzeitiges Gespräch den Suizid verhindert hätte. Aber sinnvoll wäre eine

Diskussion über eine bessere Work-Life-Balance sicher gewesen.

Es macht durchaus Sinn, sich nach Gabriels Tod das betriebliche Umfeld anzuschauen. Und hier ist zu sehen: Seine Tat hat Auswirkungen, sie hat Nachdenklichkeit und Betroffenheit ausgelöst und eine generelle Diskussion über die zunehmende Arbeitsbelastung in Gang gebracht.

In einer solchen Situation muss sich jeder – insbesondere die Geschäftsleitung – die Frage stellen, wie konkret eine offene Unternehmens- und Führungskultur aussieht, die es allen ermöglicht, ihre Leistungen zu erbringen. Gibt es eine Kultur der Achtsamkeit? Wie wird mit wachsenden Anforderungen umgegangen? Gibt es Hilfsangebote für Mitarbeiter? Wird es gefördert und ist es erwünscht, dass sich die Mitarbeiter füreinander verantwortlich fühlen? So wie Nolte es tut.

Was sollte sie noch unternehmen? Sie sollte ihren Vorgesetzten Jens Bondai deutlich auf seine unsensible Reaktion ansprechen. Sie sollte den Suizid von Gabriel zu einem Thema in der Geschäftsleitung machen. Doch Betroffenheit allein nutzt nichts, wenn sie nicht kanalisiert wird. Frau Nolte kann den traurigen Anlass nutzen, eine Diskussion darüber zu entfachen, was das Unternehmen tun kann, um derartige Vorfälle künftig so gut es geht zu vermeiden. Und zwar sehr weit im Vorfeld solcher ultimativen Handlungen.

Gabriels Selbstmord kann dann einen Sinn gehabt haben, wenn er dazu führt, dass ComSpar sich damit beschäftigt, eine Unternehmenskultur und -Ethik zu schaffen, in der eine positive Führungskultur gelebt wird. Die sich durch Achtung, Respekt und Wertschätzung auszeichnet. ♡

NACHDRUCK

Nummer 201110090, siehe Seite 108
oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2011 Harvard Business Manager



FOTO: PR

WERNER FÜRSTENBERG

ist Gründer und Geschäftsführer des Fürstenberg Instituts in Hamburg. Es bietet externe Mitarbeiterberatung (EAP) in Krisenfällen an – auch für Führungskräfte.

„DIE LEITUNG
MUSS SICH DIE
FRAGE STELLEN,
WIE EINE
OFFENE UNTER-
NEHMENS- UND
FÜHRUNGSKULTUR
AUSSCHAUT.“

Wirtschaft für Fortgeschrittene:

Jetzt 3 x Harvard Business Manager testen, über 34 % sparen und Geschenk sichern!

**GRATIS
zur Wahl!**



Lieferung ohne iPod

Sinus-Soundtube

Perfekter Anschluss für Ihre Lieblingsmusik:

- Lautsprecher für iPods und MP3-Player
- mit Autoscan-Radio
- Maße: ca. 18,5 x 4,8 x 4,8 cm



Madison-Armbanduhr-Set

Effektives Zeitmanagement:

- Quarzuhrwerk mit Datumsanzeige
- inkl. Uhrenwerkzeug, Wechselarmband, Manschettenknöpfe



Harvard Business Manager ist das führende Managementmagazin für Fach- und Führungskräfte: Erfahren Sie alles über innovative Unternehmensführung. Profitieren Sie von zukunftsweisenden Strategien. Nutzen Sie das Wissen der besten Managementexperten für Ihren Erfolg!

IHRE TESTVORTEILE:

- ✓ Ein Geschenk Ihrer Wahl!
- ✓ 3 Ausgaben mit über 34 % Ersparnis!
- ✓ Bequeme Lieferung frei Haus!
- ✓ Nach dem Test jederzeit kündbar!

Bitte hier ausschneiden. ✂

Ja, ich möchte mein Harvard-Business-Manager-Testpaket!

Ich wähle folgendes Geschenk (bitte nur ein Kreuz):

- Sinus-Soundtube (2622), (Lieferung ohne iPod)
- Madison-Armbanduhr-Set (2695)

Für 3 Ausgaben Harvard Business Manager zahle ich nur € 26,50. Als Dankeschön erhalte ich ein Geschenk meiner Wahl gratis. Wenn mich Ihr Angebot überzeugt, beziehe ich Harvard Business Manager nach dem Test monatlich frei Haus zum Vorzugspreis von zurzeit nur € 12,45 statt € 13,50 (inkl. MwSt./Inland). Anderenfalls melde ich mich innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt der dritten Ausgabe. Der Bezug ist jederzeit zur übernächsten Ausgabe kündbar. Das Dankeschön erhalte ich nach Eingang der Zahlung. Lieferung, solange der Vorrat reicht. Das Angebot gilt nur in Deutschland.

- » Ja, ich möchte auch von weiteren Vorteilen profitieren. Deshalb bin ich damit einverstanden, dass mich der SPIEGEL-Verlag oder die manager magazin Verlagsgesellschaft künftig per Telefon und/oder E-Mail über weitere interessante Medienangebote informiert.

Name, Vorname _____

Firma _____

Straße, Hausnummer _____

PLZ _____ Ort _____

Telefon (bitte für eventuelle Rückfragen angeben) _____ E-Mail (bitte für eventuelle Rückfragen angeben) _____

Ich bezahle bequem und bargeldlos per Bankeinzug:

BLZ _____ Kontonummer _____ Geldinstitut _____

Datum, Unterschrift _____ **HB11-AUT**

Coupon bitte ausfüllen und schicken an:
manager magazin
Kunden-Service
20637 Hamburg

So einfach bestellen Sie: Bitte nennen Sie die Aktionsnummer: HB11-AUT

☎ **018 02/66 44 89** 6 Ct./Anruf aus dem deutschen Festnetz, Mobilfunk max. 42 Cent/Min.
Auslandsangebote auf Anfrage: +49/40/30 07-48 83

📠 **040/30 07-85 70 85**

🌐 **www.harvardbusinessmanager.de/test**

 **Harvard
Business
manager**
DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard Business Manager erscheint in der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Dovenfleet 5, 20457 Hamburg.
Geschäftsführer: Ove Safte, Sitz und Registergericht Hamburg HRB 16 123.