

Der Umgang mit Suizidalität in Unternehmen

Beate West-Leuer

Article - Version of Record



Suggested Citation:

West-Leuer, B. (2023). Der Umgang mit Suizidalität in Unternehmen [Review of Der Umgang mit Suizidalität in Unternehmen]. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 30(3), 463–469. Springer. <https://doi.org/10.1007/s11613-023-00838-y>

Wissen, wo das Wissen ist.



UNIVERSITÄTS- UND
LANDESBIBLIOTHEK
DÜSSELDORF

This version is available at:

URN: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:061-20250221-111040-5>

Terms of Use:

This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License.

For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



Der Umgang mit Suizidalität in Unternehmen

Beate West-Leuer

Angenommen: 4. Juli 2023 / Online publiziert: 26. Juli 2023
© Der/die Autor(en) 2023

Moritz von Senarclens de Grancy & Rebekka Haug (2020). Suizidalität am Arbeitsplatz. Prävention und Krisenintervention. Wiesbaden: Springer Essentials, 46 S., 14,99 €

Suizid und Suizidversuch sind Verhaltensweisen, die wir nur beim Menschen beobachten können. Wir wissen von keiner anderen Spezies, deren Angehörige sich absichtsvoll töten. Menschen streben im Normalfall danach zu leben, vielleicht möglichst lange zu leben. Umso mehr muss es uns verstören und erschrecken, wenn Menschen ihrem Leben absichtsvoll ein Ende setzen. Suizide sind insgesamt sehr häufig (vgl. Hartkamp 2011). Auch am Arbeitsplatz sind Suizid und Suizidversuch keine Unbekannten. In einem Seminar im Rahmen einer Coachingausbildung berichten zwei von fünf Führungskräften über Erfahrungen mit suizidalen Mitarbeitenden. Dabei sind Hintergründe, Berufsgruppen und Unternehmen ganz unterschiedlich (s. unten).

Trotz der Präsenz werden Suizid und Suizidversuch in Unternehmen und Organisationen weitgehend tabuisiert. Moritz von Senarclens de Grancy und Rebekka Haug tragen mit ihrem Buch zu seiner Enttabuisierung bei. Es adressiert die wesentlichen Themen und formuliert Handlungsanweisungen für den Notfall. Die sachliche, aber dennoch einfühlsame Analyse erleichtert es den Leser:innen, sich dem schwierigen Thema zu nähern, sich für den Ernstfall gerüstet zu fühlen oder auch zurückliegende Erfahrungen mit Suiziden und Suizidversuchen einzuordnen und zu verarbeiten.

Im ersten Kapitel wird von den Autoren ausgeführt, dass Suizidalität in Beziehungen entsteht und Arbeitsplätze auch Beziehungsplätze sind. Suizide belasten das Arbeitsklima und wecken gleichzeitig die Sorge, dass weitere folgen können. Häu-

✉ Dr. Beate West-Leuer
Wehler Dorfstraße 37, 41472 Neuss, Deutschland
E-Mail: west-leuer@t-online.de

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Düsseldorf, Deutschland

fig entstehen bei Arbeitskolleg:innen Schuldgefühle: „Vielleicht hätte ich im Vorfeld doch etwas merken können?“ Nach einem gelungenen Suizid ist der Kollege plötzlich zu einem Fremden geworden (S. 2). Doch repräsentiert das Fremde auch eigenes Verdrängtes. Folgt man Freuds Todestriebtheorie (1920), konfrontiert der Suizid des Kollegen immer auch mit der eigenen Todessehnsucht (vgl. Kap. 4).

Die kapitalistische Wirtschaftsordnung wird von den Autoren als *ein* Risikofaktor beurteilt, denn sie ignoriere die zentrale Bedeutung des Gruppenzusammenhalts zugunsten von individualisierten Leistungsbewertungen. Ob kollegiale und solidarische Bindungen – wie die Autoren annehmen – tatsächlich und absichtsvoll zerstört werden, was einer „Zwangsindividualisierung“ gleichkäme, soll in dieser Stelle in seiner Verallgemeinerung hinterfragt werden. Suizidwellen wie bei der France Télécom wurden vom CEO Didier Lombard als Epidemie bezeichnet, ein Versuch, die Verantwortung des Unternehmens zu bagatellisieren und Suizid als ansteckend zu klassifizieren. Meine Internetrecherche ergibt, dass im Dezember 2019 ein Gericht in Frankreich entscheidet, der französische Telekommunikationskonzern Orange und sein ehemaliger Vorstandsvorsitzender Didier Lombard habe sich „moralischer Belästigung“ schuldig gemacht, die während einer Umstrukturierung des Unternehmens Ende der 2000er Jahre zu einer Selbstmordserie führte. Bekannt wurden 18 Suizide und 13 Suizidversuche (<https://www-france24-com.translate.google.com/20191220-france-telecom-and-its-former-ceo-didier-lombard-found-guilty-of-moral-harassment>).

Ist die Existenz der Organisation bedroht, unterscheiden die Autoren bei den betroffenen Mitarbeiter:innen vier reaktive Stadien: Erstarrung, Trotz, Desorganisation und Verzweiflung. Wenn es gut geht, folgt darauf eine Reorganisation. Bei einer sogenannten toten oder toxischen Organisation – wobei nicht ganz klar ist, was die Autoren damit meinen – erhöhe sich das Suizidrisiko in der Mitarbeiterschaft. Besonders bei den verantwortlichen Führungskräften zeigen sich Angst vor und Scham wegen eines potenziellen Konkurses. Denn das, was als alleinige Existenz gesehen wird, die Leistung im Unternehmen, ist massiv mit bedroht. Als Beispiel zitieren die Autoren den Suizid Adolph Merckels, Gründer von Ratiopharm, im Jahr 2009 (vgl. auch Lewkowicz und West-Leuer 2016).

Das zweite Kapitel enthält Grundlegendes zum Suizid. Freuds Aussage, dass Selbstmordimpulse tatsächlich eine Form der Selbstbestrafung seien, und zwar für Todeswünsche, die an andere gerichtet sind, dient als eine Basis. Die Autoren erinnern darüber hinaus an literarische Beispiele. An erster Stelle und immer wieder zitiert wird Goethes 1774 veröffentlichte Roman „Die Leiden des jungen Werthers“, wobei umstritten bleibt, ob die Veröffentlichung und mediale Verbreitung des Romans tatsächlich Nachahmungen ausgelöst hat (<https://de.wikipedia.org/wiki/Werther-Effekt>). Sehr einprägsam in diesem Zusammenhang ist die Formulierung, dass der Mord zu den „schlimmsten Taten“ des Menschen zählt. So ließe sich ermesen, welche Entschlossenheit notwendig ist, um sich selbst das Leben zu nehmen (S. 12).

Im dritten Kapitel geht es um suizidale Krisen und Suizidrisiken. Hier wird zwischen traumatischen Krisen und Veränderungskrisen unterschieden. In Folge der Zuspitzung einer Krise erfährt die Mentalisierungsfähigkeit Einschränkungen, und konkretistische Denkmodi im Äquivalenzmodus herrschen vor. Mit Giernalczyk (2003) unterscheiden die Autoren vier Dynamiken der Suizidalität: *Fusionäre* Suizidalität

als Sehnsucht nach „Verschmelzung“ mit einem geliebten Anderen; *antifusionäre* Suizidalität als Schutz vor einer Bedrohung der Autonomie bzw. vor (unbewussten) Verschmelzungsängsten; *manipulative* Suizidalität als Appell an ein Gegenüber, mit dem Ziel, das Gegenüber an sich zu binden; und *resignative* Suizidalität zur Vorbeugung erwarteter Enttäuschungen und in der Konsequenz, die Welt aufzugeben (S. 19)¹.

Eindrücklich auch ein Gedicht, in dem der Psychiater Erwin Ringel (1984, S. 83, hier S. 22f.) den Prozess des präsuizidalen Syndroms zusammenbringt:

„Immer enger wird mein Denken
immer blinder wird mein Blick,
mehr und mehr erfüllt mich täglich
mein entsetzliches Geschick.

Kraftlos schlepp ich mich durchs Leben
jeder Lebenslust beraubt,
habe keinen, der die Größe
meines Elends kennt und glaubt.

Doch mein Tod wird Euch beweisen,
daß ich jahre-, jahrelang
an des Grabes Rand gewandelt,
bis es jählings mich verschlang.“

In den drei Strophen inszenieren sich die drei Phasen des präsuizidalen Syndroms: Phase der Erwägung, Phase der Ambivalenz, Phase der Entscheidung. Um das tatsächliche Suizidrisiko abzuschätzen, sollten der auffälligen Kollegin oder dem auffälligen Kollegen Fragen in einer klaren Sprache und mit klaren Worten gestellt werden, die weder beschönigen noch dramatisieren (S. 24f.). Als besonders gefährdet gelten Menschen mit psychischen Erkrankungen, niedrigem sozialen Status, Ehe- und Lebenskrisen, Angehörige von Suizidenten, Menschen mit Suizidversuchen und Suizidankündigungen. Beruflich sind es z. B. Überlastung, monotone Arbeit, negatives Arbeitsklima, Angst vor Arbeitsplatzverlust, Diskriminierung. Bestimmte Berufsgruppen haben statistisch gesehen ein erhöhtes Risiko: medizinische und Pflege-Berufe, Land- und Forstwirte, Polizeibeamte, Militärangehörige (S. 20).

Fallvignette 1 Die Führungskraft hat ein ungutes Gefühl, als ihre sonst sehr verlässliche Mitarbeiterin an einem Morgen nicht zur Arbeit erscheint. Nach einer turbulenten Trennung von einem Kollegen, der in einer anderen Abteilung arbeitet, zeigte diese Mitarbeiterin deutlich depressive Symptome. Die Führungskraft hatte

¹ Die bekannteste Einteilung ist die des der Soziologen Émile Durkheim (1897), der ebenfalls vier Typen des Selbstmords unterscheidet: (1) den egoistischen Suizid bei zu schwacher Integration (Trennung des Individuums vom Kollektiv), (2) den altruistischen Suizid bei zu starker Integration (Selbstaufopferung des Individuums für das Kollektiv), (3) den anomischen Suizid bei Normschwäche und -labilität (zu geringe gesellschaftliche Kontrolle der individuellen Bedürfnisse) und (4) den fatalistischen Suizid bei überstarken Normzwängen (überstarker gesellschaftlicher Kontrolle der individuellen Bedürfnisse).

mehrfach Gespräche mit ihr geführt und versucht, andere Hilfssysteme mit einzubeziehen; aber dennoch hatte sich bei ihr der Eindruck verstärkt, dass sie sich zunehmend zurückzieht. An diesem Morgen entscheidet die Führungskraft spontan, zur Wohnung ihrer Mitarbeiterin zu fahren. Als diese die Tür nicht öffnet, informiert sie die Feuerwehr. Die Mitarbeiterin wird komatös in ihrer Wohnung gefunden. Sie hatte einen Mix von Schlaftabletten und Schmerzmitteln zu sich genommen, kann jedoch aufgrund der Hilfe gerettet werden. Im Seminar berichtet die junge Frau weiter, dass sie diese Situation lange „verfolgt“ hätte. Auch ihr Team zeigte sich sehr belastet. Der Konzern dagegen hätte sich nicht gekümmert. Sie sagt: „Suizid und Suizidversuche passen einfach nicht zur ‚Feel-Great-Corporate-Identity‘ des Konzerns“.

In diesem Fallbeispiel kommen einige der oben genannten Risikofaktoren zusammen: eine Lebenskrise nach Trennung; die Scham darüber, dass die Trennung im Unternehmen bekannt ist; die Einschätzung, nicht länger zur Feel-Good-Culture zu gehören. Wahrscheinlich ist von *fusionärer* Suizidalität auszugehen, das heißt als Sehnsucht nach „Verschmelzung“ mit einem geliebten Anderen. Gleichzeitig erinnert der Fall an Freuds Aussage, dass Selbstmordimpulse tatsächlich eine Form der Selbstbestrafung seien, und zwar für Todeswünsche, die sie an den sich trennenden Kollegen gerichtet hat. Die Führungskraft, die aus eigenem Impuls stützende Gespräche geführt und so die Situation intuitiv als krisenhaft erfasst hat, konnte im Notfall „geistesgegenwärtig“ eingreifen. Zwischen den Zeilen spürt man in ihrer Beschreibung auch Kritik an einer Konzernleitung, die Aversives ausblendet.

Im vierten Kapitel geht es um Möglichkeiten der Krisenintervention, die Führungskräfte, Teammitglieder oder auch ausgewiesene Gatekeeper anbieten und durchführen können. Dabei gilt es zu beachten, dass es im Kontakt mit suizidalen Menschen bei allen Beteiligten schnell zu intensiven Gefühlsreaktionen kommt, die dann zu übermäßigem Aktivismus führen können. Um dem entgegenzuwirken, stellen die Autoren einen Leitfaden für die Gesprächsführung in Krisensituationen vor, der aus fünf Interventionschritten besteht: **Beziehung aufbauen – Erfassen der Situation – Linderung der Symptome – Leute einbeziehen – Ansatz zur Problembewältigung (B-E-L-L-A)** (S. 29–31). Eine genuin psychoanalytische Interventionsstrategie ist das „Containing“, das von den Autoren als „Affektregulation zu zweit“ beschrieben wird. Im Umgang mit Suizidgefährdeten bedarf es immer einer Reflexion der Chancen und Grenzen der Einflussnahme in der beruflichen Rolle und einer Auseinandersetzung, wie mit dem eigenen Tod und der Angst davor umgegangen wird. Auch hier stellen die Autoren einen Fragekatalog zur Selbsteinschätzung zur Verfügung (S. 34).

In einer Art Appell an die Unternehmen geben die Autoren im fünften Kapitel Empfehlungen, welche Maßnahmen ein Unternehmen präventiv ergreifen kann. Denn die Autoren verstehen die Unternehmenskultur als Scharnier der Suizidprävention. Zu diesen Maßnahmen gehören Respekt und Mitgefühl, eine haltgebende Teamkultur und kontinuierliche Fortbildungen zum Thema. Eine Schlüsselrolle auf dem Weg zu einer gesunden Organisationskultur kommt den Führungskräften zu. Ausgewiesene und geschulte Gatekeeper können das Suizidrisiko deutlich verringern. So führte ein Gatekeeperprogramm bei der Polizei in Montreal zu einer signifikanten Abnahme der Suizidrate. Dem Suizid geht immer ein erster, sozia-

ler Tod voraus. Das gilt es durch gelebte Solidarität, (arbeitsbezogene) Emotionen und faire Beziehungen zu verhindern. Diese Empfehlung deckt sich – wenn auch in arbeitsbezogener Abschwächung – mit den Grundprinzipien psychotherapeutischer Behandlung suizidaler Patienten. Die Behandlung dieser Patienten verlangt nach einer „liebvollen“, nicht nach einer „neutralen“ Grundhaltung: Der Therapeut soll dem Suizidenten als Hilfs-Ich zur Verfügung stehen, ihm auch eine narzisstische Stütze sein und loyal, besorgt und sorgend sein. Denn zur Selbstliebe sind Suizidenten kaum in der Lage (Hartkamp 2011).

Fallvignette 2 Im Unternehmen waren massive Umstrukturierungsmaßnahmen notwendig geworden. Ein Mitarbeiter, ehemals Führungskraft auf einer mittleren Hierarchieebene, der nach Suizidversuch zur Wiedereingliederung in die Abteilung der Führungskraft versetzt wird, hatte besonders die Entlassung vieler Mitarbeiter:innen trotzig abgelehnt. Sein Suizidversuch wirkt deutlich manipulativ. Auf seine neue Chefin wirkt er nicht nur labil, sondern auch aggressiv. Auf Wunsch der HR-Abteilung begleitet sie ihn einige Monate wöchentlich zu seiner ambulanten Psychotherapie in einer LVR-Klinik und nimmt auch an einigen Sitzungen teil; als Repräsentantin des Unternehmens soll sie die Reintegration des Mitarbeiters in den Arbeitsalltag unterstützen. In diesen Sitzungen macht der Mitarbeiter nun sie verantwortlich für Desorganisation nicht nur in ihrer Abteilung, sondern im gesamten Unternehmen. Die Chefin fühlt sich instrumentalisiert und gleichzeitig schuldig, weil sie nicht helfen kann. Als der Neue einen Antrag auf Versetzung in eine andere Abteilung stellt, ist sie erleichtert. Dennoch bleibt bei ihr und im Team das Gefühl, versagt zu haben.

In diesem Fallbeispiel zeigen sich die labilisierenden Auswirkungen, die Change-Prozesse in Unternehmen besonders auf Führungskräfte haben können. Und es zeigt sich, wie interne Hilfsangebote, vielleicht aus Schuldgefühlen der Konzernleitung entstanden, an ihre Grenzen kommen. Ein Gatekeeper wäre die deutlich professionellere Unterstützung gewesen. Die Chefin scheint Adressatin von narzisstischer Wut zu sein, wie dies aus Übertragungen in der Psychotherapie bekannt ist. Kann der Therapeut dies aushalten, funktioniert die Übertragung wie ein wirksamer Schutz gegen die Suizidalität. Die Wendung gegen das eigene Selbst ist verschoben auf einen professionellen Dritten (vgl. Milch 2006). Im Fallbeispiel haben wir es dann mit einem „Containing zu dritt“ (s. oben) zu tun. Nach der Versetzung des Suizidenten hätte der Chefin und ihrem Team eine Supervision bei der Bearbeitung der destruktiven Beziehungsaspekte helfen können.

Im abschließenden sechsten Kapitel geht es um die Situation nach dem Suizid. Rechtliche Aspekte stehen für manche Konzernleitungen im Vordergrund. Sie stellen die Frage, ob dem Unternehmen unterlassene Hilfeleistung vorgeworfen werden kann, obwohl keine Garantenstellung, wie z. B. in Psychotherapien, vorliegt. Besonders bedeutsam erscheint den Autoren, dass bei gelungenen oder auch versuchten Suiziden die Führungskraft ansprechbar sein muss; langfristig geht es um Traumabewältigung, die – ähnlich der Notfallpsychologie – durch spezialisierte Expert:innen zu leisten ist. Suizid in der Belegschaft ruft eine Art innerer Desorganisation beim Einzelnen, im Team und in der Organisation hervor. Gefühle von Ratlosigkeit, Unsicherheit, Schuld, Scham müssen aktiv aufgearbeitet werden (S. 41). Verleugnen

führt zu langfristiger Destabilisierung. Die Autoren machen konkrete Vorschläge, wie ein Unternehmen sich vorbereiten kann. Sie empfehlen Rahmen- und Handlungspläne, denen man in der Krise folgen kann, wenn das klare Denken aufgrund des Schocks abhandenkommt. Zur Verarbeitung des Suizids eines Kollegen oder einer Kollegin gehören auch Trauerfeiern, die die Verdienste würdigen. Dass nach einem Suizid oder auch Suizidversuch ein *Sonderzustand im Unternehmen* herrscht, wird zu häufig verdrängt und kann dann nicht ausreichend verarbeitet werden.

Fazit Die Autoren untersuchen das Thema „Suizidalität am Arbeitsplatz“ überwiegend aus der Perspektive beobachtbaren Verhaltens und geben konkrete Handlungsempfehlungen. Vielleicht aufgrund meines therapeutischen Hintergrunds hätte ich mir – neben der Symptomebene – an der einen oder anderen Stelle ein Eintauchen in die Tiefenstruktur der Suizident:innen gewünscht. Die beiden Fallbeispiele zeigen eine deutliche Nähe zu einer narzisstischen Dynamik. Change-Prozesse in Unternehmen, die für viele Beschäftigte hinnehmbar sind oder auch begrüßt werden, können gerade bei hoch identifizierten Leistungsträger:innen mit narzisstischer Persönlichkeit Fragmentierungen der Tiefenstruktur auslösen. Um Auflösungserscheinungen entgegenzuwirken, werden sie dann versuchen, das Selbst und die Selbstbestimmung durch aggressive Fantasien und Aggressionsumkehr zu „retten“ (S. 23; vgl. Milch 2006). Denn wird der Suizid zur letzten Rettung, die keine ist. Und dem Unternehmen gehen langjährige Leistungsträger:innen verloren.

Das Essential bietet den Leser:innen einen sehr hilfreichen Zugang zu diesem eigentlich unfassbaren Thema. Es sei nicht nur Personalverantwortlichen, Führungskräften, Coaches, sondern allen in Organisationen Beschäftigten ans Herz gelegt. Es bietet Hilfe in Krisensituation und Hilfe für die Verarbeitung von Krisen mit suizidalen Mitarbeiter:innen, unabhängig von Leistung, Ansehen und Hierarchieebene.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Durkheim, E. (1897). *Der Selbstmord*. Berlin: Suhrkamp, 1983.
Freud, S. (1920). *Jenseits des Lustprinzips*. Gesammelte Werke, Bd. XIII (S. 1–69). Frankfurt a.M.: Fischer.

- Giernalczyk, T. (2003). *Lebensmüde : Hilfe bei Selbstmordgefährdung* (2. Aufl.). Tübingen: dgvt-Verlag.
- Hartkamp, N. (2011). Zwischen Selbstvernichtung und Hoffnung auf Erlösung – Reflexionen über den Suizid. *Agora. Düsseldorfer Beiträge zu Psychoanalyse und Gesellschaft*, 17, 17–21.
- Lewkowicz, E.-M., & West-Leuer, B. (2016). Wirtschaftsführer in der Öffentlichkeit. In E.-M. Lewkowicz & B. West-Leuer (Hrsg.), *Führung und Gefühl. Mit Emotionen zu Authentizität und Führungserfolg* (S. 153–164). Berlin: Springer.
- Milch, W. (2006). Narzisstische Persönlichkeitsstörung und Suizidalität. In O. F. Kernberg & H.-P. Hartmann (Hrsg.), *Narzissmus. Grundlagen – Störungsbilder – Therapie* (S. 650–665). Stuttgart: Schattauer.
- Ringel, E. (1984). *Der Selbstmord: Abschluss einer krankhaften psychischen Entwicklung*. Frankfurt/M.: Fachbuchhandlung für Psychologie. Orig. 1953