

# Die Seelsorger für Mitarbeiter und Unternehmen

Sie sind vor 30 Jahren gestartet, um Unternehmen mit einer externen Mitarbeiterberatung das Betriebliche Gesundheitsmanagement näherzubringen. Ein Besuch bei Reinhild und Werner Fürstenberg in der Hamburger Zentrale des Fürstenberg Instituts zeigt, dass sie immer noch leidenschaftliche Verfechter ihrer Idee sind. Ihr Motto: Hilfe zur Selbsthilfe.

INTERVIEW: ERWIN STICKLING

► **Personalwirtschaft: Die Süddeutsche Zeitung berichtete im vergangenen Jahr über Sie mit der Überschrift „McKinsey für Menschen“. Passt das?**

**Werner Fürstenberg:** Große Unternehmensberatungen zielen auf mehr Leistung und Effizienz. Das wollen wir auch, nur mit anderen Maßnahmen. Bei uns geht es nicht um einseitige Renditeorientierung und Kosteneffizienz, sondern um den Menschen. Wenn Unternehmen die Menschen in den Mittelpunkt stellen, ist auch der wirtschaftliche Erfolg größer. Das ist unsere Überzeugung. Unternehmen brauchen ein gutes Mittelmaß zwischen Renditeorientierung und Menschenorientierung.

**Reinhild Fürstenberg:** Die Humanisierung ist für uns ein wichtiger Teil der Arbeit. Dabei geht es aber nicht darum, die Unternehmen zu Sozialstationen zu machen. Es geht darum, das Potenzial eines Mitarbeiters zu sehen, zu wertschätzen und zu fördern. Unser Ansatz der psychosozialen Beratung setzt hier an.

**Sie gelten in der BGM-Branche als Pioniere. Beruflicher und auch privater Startpunkt war die Zusammenarbeit in der Suchtprävention. Wie war das damals, 1989?**

**WF:** Ich war Referent für Suchtprävention und Gesundheitswesen in einem freien Wohlfahrtsverband in Düsseldorf. Alkohol am Arbeitsplatz war damals ein großes Thema. Es fehlte jedoch der ganzheitliche psychosoziale Blick auf Mitarbeiter mit Suchtproblemen. Als ich im eigenen Team einen Suchtfall hatte, suchte ich Rat bei der Caritas. Dort arbeitete zufällig meine jetzige Frau als Suchttherapeutin. Der betroffene Mitarbeiter war begeistert von ihrer Beratung. Wir hatten praktisch gemeinsam einen beruflichen Fall gelöst. Daraus entstand dann sowohl unsere private Verbindung als auch die Gründung unseres Unternehmens.

**Offensichtlich ein Glücksfall, wenn ich so in Ihre strahlenden Gesichter schaue.**

**RF:** Eigentlich hatte ich gar keine Zeit für diese Beratung. Aber ich fand es ungewöhnlich spannend, dass eine Führungskraft,

also Werner, der selbst aus der Suchtprävention kommt, für seinen Mitarbeiter außerhalb des klassischen Gesundheitssystems nach externer Hilfe gesucht hat. Auf der Basis unserer Erfahrungen haben wir dann ein Konzept der externen Beratung entwickelt und so einen neuen betrieblichen Gesundheitsmarkt aufgemacht. **WF:** Das war der Urknall. Ich konnte in der Akquisition von Kundenaufträgen die Unternehmen mit einem ganz wichtigen Satz überzeugen: Ihre betroffenen Mitarbeiter können zu uns kommen, ohne als Eintrittskarte eine Krankenkarte mitzubringen. Sie werden ohne die damit verbundene Gefahr einer Stigmatisierung beraten, um wieder leistungsfähig zu werden. Es herrschte ja vielfach die Meinung, dass Mitarbeiter bei psychosozialen Problemen zum Arzt gehen können. Doch damit werden Probleme der Überforderung, die viele Menschen im Laufe ihres Lebens haben, schnell pathologisiert. Menschen werden zu Depressiven gemacht, die gar nicht depressiv sind. Zwei Drittel aller Menschen haben im Laufe ihres Lebens depressive Verstimmungen.

**RF:** Mit unserem Ansatz der externen Mitarbeiterberatung können wir auch präventiv arbeiten. Zu uns kommen Menschen, die schon sehr erfolgreich in ihrem Leben waren. Da setzen wir an.

**Ihr Startpunkt lag in der Suchtprävention. Jetzt sprechen alle von BGM, also vom Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Wie muss man sich diese Entwicklung vorstellen?**

**RF:** Den Begriff BGM gab es damals nicht. Man sprach von Gesundheitsförderung. Darunter werden auch heute noch unterschiedliche gesundheitsfördernde Maßnahmen gefasst. Wir haben dagegen ein Konzept vertreten, das nicht nur auf geförderte Einzelmaßnahmen für Mitarbeiter und auf Individualberatung gesetzt hat, sondern parallel auch Führungskräfteberatungen und -schulungen vorsah. Mit diesem weiten Blick auf Mitarbeiter, Führungskraft und Organisation waren wir fast zehn Jahre alleine auf dem Markt. Dann kamen weitere Anbieter, die sich auf die externe Mitarbeiterberatung, auch EAP (Employee Assistance Program) genannt, konzentriert haben.



Reinhold und Werner Fürstenberg sind Gesellschafter des 1989 von ihnen gegründeten Fürstenberg Instituts. Mittlerweile arbeiten rund 170 Mitarbeiter an mehreren Standorten für das Unternehmen, das seit 2015 von Reinhold Fürstenberg als alleinige Geschäftsführerin geleitet wird.

### Die Unternehmensgründung war in Aachen. Wie kam es zum Umzug nach Hamburg?

WF: Große Kunden, die ihren Hauptsitz in Hamburg hatten, fragten uns, warum wir unser Beratungsangebot und die Seminare nicht in Hamburg anbieten wollten. Hier war das Potenzial natürlich größer.

RF: In Aachen hatten wir einen guten Start. 20 Firmen arbeiteten mit uns zusammen.

WF: Und das in einer Zeit, in der viele sagten, für so einen Psychokram gebe ich kein Geld aus.

### Hat sich die Argumentation im Laufe der drei Jahrzehnte verändert?

WF: Unsere zentrale Argumentation für Beratungsleistungen zielte von Anfang auf die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters. Heute gewinnt man dagegen den Eindruck, dass BGM nicht selten als Incentive verkauft wird, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Doch nicht alles ist auch effizient.

### Zum Beispiel?

RF: Yogakurse machen nur Sinn, wenn die Mitarbeiter befähigt werden, die Übungen auch nach Ende des Kurses alleine machen zu können. Also zur Steigerung der Selbstkompetenz. Zudem müssen einzelne Maßnahmen von Führungskräften unterstützt werden. In der Praxis sieht das leider oft anders aus, da findet Gesundheitsförderung in ausgelagerten Kursen statt. BGM-Enklaven funktionieren nicht. Wir sprechen mittlerweile auch nicht mehr von BGM.

### Sondern?

RF: Wir nennen es Betriebliches Gesundheits- und Leistungsmanagement, BGLM, damit klar ist, dass im Vordergrund der

Arbeitsvertrag steht. Sprich: Man muss gesund sein, um seine Leistung zu erbringen. Die Verantwortung liegt in erster Linie bei den Mitarbeitern.

WF: Das betont übrigens auch der Neurobiologe Gerald Hüther, der das Fürstenberg Institut seit mehr als zehn Jahren als wissenschaftlicher Beirat unterstützt. Unternehmen müssen Mitarbeiter ermutigen und inspirieren, für sich selbst die Verantwortung zu übernehmen. Nicht selten wird das Thema Gesundheit an BGM-Beauftragte delegiert, ohne Commitment in der Geschäftsführung.

### Welche Anfragen bekommen Sie aus den Unternehmen?

RF: Die Suchtthemen sind in den Hintergrund getreten. Heute bekommen wir zunehmend Anfragen zu Change-Projekten, also zu der Frage, wie Mitarbeiter bei größeren Veränderungen in Unternehmen mitgenommen werden können. Auch die gesetzlich vorgeschriebenen Maßnahmen werden bei uns angefragt, so zum Beispiel psychische Gefährdungsbeurteilungen oder das Betriebliche Eingliederungsmanagement. Und – seit dem letzten Jahr sehr aktuell – wir fungieren als Beschwerdestelle bei sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz. Da waren wir sicherlich Vorreiter. Schließlich werden Beratungsangebote nachgefragt, um die schon erwähnte Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen, so zum Beispiel unser Work-Life-Service, der Hilfestellungen bietet, um Beruf und Privatleben besser miteinander vereinbaren zu können.

WF: Hier merken wir eine deutliche Veränderung. Früher wurde uns oft gesagt, die Unternehmen müssten sich aus dem Privatleben der Mitarbeiter raushalten. Heute ist die Erkenntnis da, dass Probleme im privaten Umfeld massiven Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter haben können. Ein Burn-out ist selten monokausal mit Arbeitsbelastungen zu erklären.

**Wie viele Mitarbeiter nutzen in den Unternehmen den Beratungsservice?**

RF: Je nach Branche variiert die Nutzung. Im Durchschnitt sind es acht Prozent der Belegschaft. Das ist ein guter Wert, der auch darin begründet liegt, dass die Klienten zu persönlichen Gesprächen in die Niederlassungen kommen, dort beraten oder über Vorträge informiert werden. Wer möchte, kann sich auch per Video-Chat oder telefonisch beraten lassen.

**Haben die Beratungen tatsächlich Einfluss auf die Leistungsfähigkeit?**

RF: Den Klienten geht es nach Abschluss der Beratungsgespräche, also nach etwa fünf Sitzungen, deutlich besser. Laut Selbsteinschätzung steigt auch ihre Leistungsfähigkeit im Unternehmen wieder, das zeigen unsere Auswertungen eindeutig.

**Sinken dadurch auch die Fehlzeiten?**

WF: Dieser Zusammenhang ist in der Fachwelt zu Recht umstritten. Hier müssen wir die Unternehmen auch vor falschen Erwartungen schützen. Man kann Fehlzeiten nicht kurzfristig mit Mitarbeiterberatungen reduzieren. Es geht um langfristige Ansätze im Fehlzeitenmanagement.

**Welchen Einfluss hat die zunehmende Digitalisierung auf die psychosoziale Gesundheit der Mitarbeiter?**

RF: Die Unternehmen investieren in Technik, vergessen aber leider häufig, die Mitarbeiter auf die digitale Reise mitzunehmen. Hier gibt es ein Manko. BGM ist in dieser Arbeitswelt 4.0 besonders gefordert.

WF: Vor der Veränderung kommt die Verwirrung. Und Mitarbeiter sehen sich schnell als Opfer von Veränderungen. Deshalb ist die Selbststärkung wichtig. Wir sind die Schöpfer unserer Lebensrealität, nicht die Opfer.

**In welchen Unternehmen funktioniert BGM besonders gut, wo funktioniert es gar nicht?**

WF: In der Gesundheitsbranche, insbesondere in Krankenhäusern, tut man sich besonders schwer mit dem Thema BGM. Dabei sind hier die Krankheitsquoten besonders hoch, der Kostendruck leider auch.

RF: Es gibt zum Glück viele positive Erfahrungen in anderen Branchen. So begleiten wir einen mittelständischen Produktionsbetrieb, der sich mit großer Geschwindigkeit verändert. Dort arbeiten wir in einem Fehlzeitenprojekt, führen eine psychische Gefährdungsbeurteilung durch und unterstützen das Betriebliche Eingliederungsmanagement vor Ort.

**Hat sich die Rolle von HR bei BGM-Projekten verändert?**

RF: Die Personalabteilungen melden sich vor allem dann, wenn die Fehlzeitenstatistik kritisch ist. Die Budgets für breiter angelegte BGM-Programme sind aber eher rückläufig.

**Womit sollte ein Unternehmen anfangen, wenn es die Gesundheit der Mitarbeiter fördern möchte?**

RF: Am Anfang steht immer eine Bestandsaufnahme, um dann den richtigen Fokus zu setzen.

WF: Die Gefährdungsbeurteilung mithilfe einer Mitarbeiterbefragung ist ein guter Einstieg. Bei Unternehmen mit weniger Ressourcen ist so eine Einzelmaßnahme ein gutes Pilotprojekt mit Signalwirkung.

**Der Gesetzgeber hat bei der Gefährdungsbeurteilung methodisch wenig vorgeschrieben. Wann wissen die Unternehmen, ob eine psychische Gefährdung am Arbeitsplatz vorliegt. Gibt es Benchmarks?**

RF: Wir haben Erfahrungswerte und beraten entsprechend unseres Analysemodells dazu. Sind die Führungskompetenzen von Mitarbeitern beispielsweise schlecht bewertet, sollte das Unternehmen dieses Signal ernst nehmen.

**Die Ratgeberliteratur zur Achtsamkeit boomt. Sollte man im Büro Entspannungsübungen machen?**

WF: Achtsamkeit ist ein guter Leitsatz für Unternehmen. Es gibt mittlerweile Meditationsgruppen in Unternehmen. Das war vor Jahren noch exotisch. Die Drogeriemarktkette dm beispielsweise bietet ihren Mitarbeitern dazu regelmäßige Fortbildungen.

RF: Auch wir bei Fürstenberg praktizieren Alltagsübungen zur Achtsamkeit, beispielsweise Atem- oder Bewegungsübungen vor dem Start eines Meetings. Die Wirksamkeit ist neurowissenschaftlich belegt.

**Wird die New-Work-Bewegung dazu führen, dass wir zukünftig gelassener, gesünder und produktiver arbeiten?**

WF: Der Druck auf die Unternehmensleitungen wird größer, sich auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter näher einzulassen. Gerade junge Talente achten sehr auf eine gesunde Unternehmenskultur.

RF: Die New-Work-Bewegung leistet unstrittig einen positiven Beitrag zum gesunden Arbeiten. Aber es ist ein Trugschluss zu glauben, dass beispielsweise Mitarbeiter in Start-up-Unternehmen Beratungsangebote von uns nicht annehmen. Auch sie kommen mit psychosozialen Problemen zu uns in die Beratung.

**Was wird sich in den nächsten zehn Jahren tun? Sprechen wir dann noch von BGM?**

RF: BGM wird in dieser Begrifflichkeit in zehn Jahren nicht mehr so präsent sein. Gesundheit muss in einer dynamischen Arbeitswelt Teil der Unternehmenskultur werden. Wir selbst werden unsere Konzepte in den drei Säulen Mitarbeiter, Führungskraft und Organisation weiter ausbauen.

WF: Es kommen immer mehr Menschen zu uns, die sich Sinnfragen stellen. Damit werden wir – das mag sich vielleicht pathetisch anhören – mehr und mehr Aufgaben übernehmen, für die früher vielleicht einmal die Kirche zuständig war.

**Sie sind also auch Seelsorger.**

WF: Wir arbeiten für die Seele des Unternehmens und für die des Mitarbeiters. ■