



Foto: peopleimages.com/Yuri Acurs

## WIE UMGEHEN MIT TRAUER IM UNTERNEHMEN?

**Tod und Trauer machen viele von uns sprachlos. Im Arbeitsalltag redet man am liebsten gar nicht erst darüber. Das kann jedoch für Betroffene belastend sein und ist auch wirtschaftlich unklug.**

**TEXT** Felix Schütze **FOTOS** Marc Fippel

Laut einer weltweiten Untersuchung des amerikanischen »Grief Recovery Institute« aus dem Jahr 2003 kostet die Trauer Unternehmen Milliardenbeträge. »Auf Deutschland übertragen wären das damals rund 18 Milliarden Euro gewesen, inzwischen könnte man diesen Betrag sicher verdoppeln«, sagt Stefan Hund. Diese Studie zitiert auch die ehemalige Facebook-Chefin Sheryl Sandberg, die in ihrem Buch »Option B« den Tod ihres Mannes verarbeitete. Hund, evangelischer Pfarrer im Ruhestand und Fachkraft für Arbeitssicherheit, unterstützt das Ingenieurbüro für Arbeitssicherheit und Betrieb-

liches Gesundheitsmanagement Wedler in Laudenbach beim Thema »Trauer im Unternehmen«. Er sagt: »Trauerfälle in Unternehmen kosten immer. Das beginnt etwa mit der Ausfallzeit und in dem Zusammenhang verlangsamten Arbeitsprozessen. Ein falscher Umgang mit dem Thema kann jedoch die Kosten in die von der Studie genannte Höhe treiben.« Trauernde Menschen, die erleben, dass der Umgang mit ihnen ihren Werten widerspricht, kündigen eher, zumindest innerlich.

Für viele Menschen zählt der Verlust eines geliebten Menschen zu den schlimmsten Lebenskrisen überhaupt. Davon sind auch Unternehmen immer wieder betroffen, wenn Mitarbeiter\*innen nahe Verwandte oder Freund\*innen verlieren oder selbst aufgrund schwerer Krankheit oder Unfall versterben. »Was in solchen Fällen zu tun ist, stellt Firmen immer wieder vor Herausforderungen«, berichtet Heinke Wedler, die sich mit ihrem Ingenieurbüro diesem heiklen Thema besonders widmet. Für die Diplom-Ingenieurin für Arbeitssicherheit ist Trauer Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Ein falscher Umgang mit dem Thema kann das Betriebsklima dauerhaft belasten, zu chronischen Krankheitsausfällen, manchmal



**»Trauerfälle in Unternehmen kosten immer. Das beginnt etwa mit der Ausfallzeit und in dem Zusammenhang verlangsamten Arbeitsprozessen.«**

**Stefan Hund**

evangelischer Pfarrer im Ruhestand,  
Fachkraft für Arbeitssicherheit

sogar zu Arbeitsunfällen und zur Kündigung wichtiger Fachkräfte führen. Ein Bewusstsein für einen achtsamen und respektvollen Umgang mit Trauer helfe Unternehmen dagegen, glaubhaft ihre Werte unter Beweis zu stellen. Das könne auch bei der Mitarbeiterbindung helfen, was in Zeiten des Fachkräftemangels nicht zu unterschätzen sei.

### Hilfreich sind klare Kommunikationswege

»Ein Trauerfall ist immer auch ein Krisenfall, auf den Unternehmen sich vorbereiten sollten wie auf den Brandschutz – nur dass Trauerfälle häufiger auftreten als Brände«, unterstreicht Heike Wedler. Dies sei allein schon demografisch gesehen der Fall, da die Generation der Babyboomer in den kommenden Jahren ihre Eltern verlieren wird. Die großen Dax-Unternehmen werden dem in der Regel bereits gerecht und verfügen über geschulte Fachkräfte und feste Prozesse. Ideal wäre es, wenn in jeder Firma solche Pläne und Checklisten vorliegen würden, was zu tun ist, wenn die Nachricht eintrifft, dass etwa eine Mitarbeiterin eine Fehlgeburt erlitten hat. In einer aktuellen Studie der Technischen Hochschule Würzburg-Schweinfurt gaben 80 Prozent der befragten Führungskräfte an, bereits beruflich mit einem Trauerfall konfrontiert worden zu sein. Ebenso viele wünschten sich Leitfäden und Kommunikationstrainings zum Umgang mit Trauernden im Unternehmen.

Arbeitgeber\*innen und Führungskräfte sind bei Trauerfällen meist gefordert, intuitiv das Richtige zu tun. Sie müssen möglichst mit einer ruhigen Hand, Sachverstand und Empathie Krisenmanager\*innen werden. Wobei Trauerfälle ein besonderes Finger-spitzengefühl erfordern. Klare Kommunikationswege sind hilfreich: Wer kümmert sich? Wer informiert wen, etwa was den Kontakt mit den Angehörigen, aber auch mit den Kolleg\*innen angeht? Wer kondoliert wie?

### Zuhören und unterstützen

Jeder Todesfall erzeugt bei vielen Kondolierenden zunächst das Gefühl von Hilflosigkeit. Und es ist ganz normal, dass selbst Führungskräfte in solchen Situationen um Worte ringen. Gar nicht zu reden und eine betriebliche Mauer des Schweigens aufzubauen, kränkt jedoch die Betroffenen und erst recht, wenn Kolleg\*innen versuchen, ihnen schamhaft aus dem Weg zu gehen. Stefan Hund rät in solchen Fällen: »Wer nicht weiß, was er sagen soll, kann ja genau das in der Anteilnahme zum Ausdruck bringen.« Man

**»Ein Trauerfall ist immer auch ein Krisenfall, auf den Unternehmen sich vorbereiten sollten wie auf den Brandschutz – nur dass Trauerfälle häufiger auftreten als Brände.«**



### Heike Wedler

Geschäftsführerin von  
Ingenieurbüro Wedler

sollte auf jeden Fall authentisch und ehrlich sein, wobei der eigene Redeanteil mit etwa 25 Prozent vollkommen ausreichend sei. Die Beileidsbekundungen sollten möglichst weder pathetisch noch nichts-sagend klingen. Den Trauernden zuzuhören und zu signalisieren, sie in ihrer Situation zu unterstützen, ist sinnvoll. Dagegen sollte auf »kluge Ratschläge« eher verzichtet werden. »Auch Ratschläge können Schläge sein«, gibt Heike Wedler zu bedenken.

### »Wer bin ich, wenn du nicht mehr bist?«

Es gehe darum, den Betroffenen zu kondolieren, mit ihnen zu sprechen und erste Unterstützungsangebote zu machen. Zum Beispiel sei das Angebot, bezahlt zwei Wochen daheim zu bleiben, entgegenkommend. Dabei könne die Führungskraft fragen, ob sie bei einer fehlenden Information anrufen dürfe. »Das ist viel empathischer und wertschätzender als eine sonst nötige Krankschreibung von 14 Tagen, bei der niemand bei einem Problem anrufen darf«, sagt Stefan Hund. Flexible Arbeitsregelungen sind sinnvoll, um den Trauernden Raum zu geben, sich um ihre persönlichen Angelegenheiten zu kümmern. Es kann auch darum gehen, erste Unterstützungsangebote zu machen, um die oft auftretenden finanziellen Härten von Todesfällen abzufedern.

»Bei der psychologischen Verarbeitung von Trauer können Arbeitgeber\*innen nicht helfen«, sagt Stefan Hund. Das sei nicht deren Business und die Bewältigung sei sehr individuell. »Jedoch können Führungskräfte und Kolleg\*innen unterstützen, wenn Trauer psychoneuroimmunologisch betrachtet wird. Bei allem Leid ist das Ergebnis der Trauer auch eine Transformation. Die Neupositionierung ist erreicht, wenn die Trauernden innerlich stabil die Frage beantworten können: »Wer bin ich, wenn du nicht mehr bist?«