

Ulrich Welzel

## Trauer am Arbeitsplatz

Wenn Mitarbeiter sterben oder trauern, sind Führungskräfte oftmals die ersten Ansprechpartner im Unternehmen von denen Hilfe und Unterstützung erwartet wird. Obwohl klar ist, dass Verlust zum Leben gehört, fühlen sich Mitarbeiter am Arbeitsplatz mit ihrem Leid oft allein gelassen. Sind am Arbeitsplatz die Ziele klar, konkret und produktionsorientiert abgesteckt, stehen im Trauerfall die Emotionen im Vordergrund. Es können Trauer, Wut, Erschöpfung, Unkonzentriertheit und vieles mehr auftreten. Das führt oft zu Missverständnissen, Konflikten [1] im Team, Produktionsverzögerungen und im schlimmsten Fall zu Arbeitsunfällen.

Das Telefonat mit Ludger C. (41) stimmte den Meister des mittelständischen Handwerksbetriebes Martin M. (47) sehr froh. Freute sich Ludger C. doch sehr darauf, nach langem Krankenstand morgen wieder aktiv ins Arbeitsleben einsteigen zu können. Als Martin M. am nächsten Morgen in den Handwerksbetrieb kommt, stürmt die Frau von Ludger C., je ein Kleinkind an der Hand, schreiend und weinend auf ihn zu. „Mann, Brücke, Selbstmord“ sind die Worte, die er aus dem Wortschwall heraushören kann. Martin M. weiß nicht was los ist, versucht Frau C. zu beruhigen und bittet sie ins Büro. Minuten später erzählt Frau C. unter heftigen Tränenausbrüchen, dass sich ihr Mann nach dem gestrigen Telefonat ins Auto gesetzt und von einer Autobahnbrücke [2] in den Tod gestürzt hat.

Fassungslos sitzt Martin M. da, spürt die Leere im Kopf und kämpft gegen die eigenen Tränen. Im Raum herrscht spürbar Fassungslosigkeit und Schock. In dieser Situation tröstende Worte zu finden, fällt Martin M. sehr schwer. Auf diese Situation ist er nicht vorbereitet, beziehungsweise hat sich die Unternehmensleitung nie Gedanken gemacht, was im Todesfall zu tun ist.

### Folgen von Trauerfällen im Unternehmen

Auch wenn jeder Arbeitgeber hofft, nie in diese Situation zu geraten, sprechen die Sterbezahlen eine deutliche Sprache. In 2013 verstarben in Deutschland 893.825 Menschen, davon 136.223 im berufsfähigen Alter. Nicht enthalten ist die große Anzahl von Fehlgeburten. Auf jede Geburt (682.069 in 2013) rechnen Mediziner [3] mit einer Fehlgeburt. Diese Zahlen schließen eine Dunkelziffer mit ein. [4]

Wenn Sicherheitsfachkräfte über psychische Gefährdungsfaktoren sprechen, sollten Themen wie Tod und Trauer integriert werden. Die individuelle Gefährdungsbeurteilung der persönlichen Leistungsvoraussetzungen eines Mitarbeiters gilt es in diesen Fällen neu zu bewerten.

Dass unkonzentrierte Mitarbeiter zwangsläufig zu einem Sicherheitsrisiko werden und ein Störfall [5] entstehen kann, ist jedem klar. Dass mindestens 80% der Unfälle aus Fehlverhalten von Mitarbeitern entstehen, ist bekannt. Deshalb liegt es nahe, auch Unkonzentriertheit aus Gründen von Trauer als Ursache für Fehlverhalten in Betracht zu ziehen.



Die finanziellen Auswirkungen auf Unternehmen sind vielfältig. Angefangen von Fehlzeiten, Krankschreibungen, durch Präsentismus [6] erhöhte Gesundheitskosten, Streiks, Produktionsausfälle, Reputationsverlust [7] und vieles mehr. Ableitend von amerikanischen Berechnungen [8] liegt der Verlust der Bruttowertschöpfung in Deutschland bei 17,5 Milliarden Euro.

### Unterstützung durch Vorgesetzte

Sinnvoll ist es, wenn Führungskräfte fähig sind bzw. befähigt werden, Menschen im Umgang mit Krankheit, Tod und Trauer am Arbeitsplatz zu begleiten. Wichtig: Die Führungskraft übernimmt nicht die Aufgabe eines Therapeuten. Entscheidend wie schwerstkranke und trauernde Mitarbeiter ihren Verlust und ihr Leben bewältigen, ist auch die Art und Weise, wie sich das berufliche Umfeld verhält.

Eine unterstützende Funktion können Mitarbeiter der Personalabteilung, des betrieblichen Eingliederungsmanagements, Betriebsmediziner, Sicherheitsbeauftragte, Betriebsräte und Vorgesetzte einnehmen.

#### ##### #####

#### ##### Zitat aus dem Text ####

#### ##### #####

Der Hauptansprechpartner aber ist und bleibt der unmittelbare Vorgesetzte. Für diese Person gilt, trotz eigener emotionaler Betroffenheit, wesentliche Unterstützung zu geben. Die Unterstützung richtet sich an den Betroffenen an seine Familie wie auch an die anderen Mitarbeiter der Abteilung. Wenn Trauer ausschließlich als ein Thema für Spezialisten angesehen wird, droht dies die direkten Vorgesetzten und anderen Kollegen abzuschrecken und kann ihnen das Gefühl geben, dass sie nicht in der Lage sind, ihr Team verständnisvoll zu unterstützen. [9] Das kann die Führungskräfte darin bestärken, das Thema einfach zu ignorieren. Sinnvoll ist es jedoch, eine Betriebskultur zu schaffen, die Menschen dazu ermutigt, befähigt und stärkt, sich in dieser Situation menschlich und empathisch zu verhalten. Einmal dient es der Motivation und zusätzlich wirkt es sich indirekt auf die Effizienz der Mitarbeiter aus. Empathie und Wertschätzung sind Hauptmerkmale guter Führung.

### Mit welchen Reaktionen sollten Führungskräfte rechnen?

#### Denken

Trauernde können in Ihrem Denken stark beeinträchtigt sein. In der Schockphase können Unglaube, deprimierende Gedanken, Konzentrationsprobleme und das Verharren in der Opferrolle an der Tagesordnung sein.

#### Körperliche Symptome

Das Spektrum der körperlichen Symptome und Erkrankungen ist vielfältig. Auszugsweise können neben Kopf- und Muskelschmerzen, Müdigkeit, erhöhter Blutdruck, Angst davor, verrückt zu werden oder Entpersönlichung hinzukommen.

#### Verhalten

Das Verhalten kann geprägt sein von geistiger Abwesenheit bis hin zur Hyperaktivität. Unruhe, übermäßiger Genuss von Alkohol, Drogen, Nikotin und Medikamenten oder Vermeidung all dessen, was an den Verlust erinnert, kann zu Tage treten. Immer wieder sind Führungskräfte mit Aggressivität von Betroffenen konfrontiert, z. B. wenn es einen Arbeitsunfall mit Todesfolge gab, der aufgrund schlechter Arbeitsbedingungen entstanden ist und bei dem die Schuld beim Arbeitgeber zu suchen ist.

Selbsttötungen, Fehlgeburten oder Kindstod können zu sozialer Isolation führen, weil das kollegiale Umfeld oft noch unsicherer in der Kommunikation ist. Das fängt bei alltäglichen Vorgängen an.

- ▶ Beim Mittagessen sitzt der Betroffene allein in der Kantine, obwohl früher alle Kollegen zusammen die Pausen verbrachten.
- ▶ Der Betroffene wird nicht mehr zu Abteilungs- oder Team-Feiern eingeladen, weil er ein Jahr nicht daran teilgenommen hat.
- ▶ In der Raucherpause steht der Betroffene alleine vor der Tür, weil die Kollegen nicht wissen, was sie mit ihm reden sollen.

Bei Betroffenen löst das oft Enttäuschung aus und das Gefühl des-sich-im-Stich-gelassen-seins, festigt sich. Bei Selbsttötungen kommen neben der Trauer oft Schuld- und Schamgefühle wie auch Selbstvorwürfe hinzu.

#### Wichtige Entscheidungen

Viele Trauernde sind nicht in der Lage wichtige Entscheidungen zu treffen. Trauert ein Entscheider, kann es empfehlenswert sein, diesen Mitarbeiter kurzfristig aus der Projektverantwortung zu nehmen. Selbstverständlich sollte im Vorfeld angemessen mit dem Betroffenen kommuniziert werden.

#### Gefühle und seelische Symptome

Wenn Betroffene von Erinnerungen überschwemmt werden, kann es in der ersten Zeit zu großer Hilflosigkeit wie auch zu emotionalen Ausbrüchen kommen. Trauer kann Reizbarkeit und Aggressionen auslösen, genauso kann es zu Gefühllosigkeit, Einsamkeit oder emotionaler Erschöpfung führen.

#### Abwehrende Reaktionen

Trauer kann Ungläubigkeit, Apathie, Verleugnung oder Rückzug auslösen. Es kann zu Distanziertheit führen, in der Außenstehende die Empfindung haben, dass der Betroffene instinktiv und mechanisch handelt ähnlich einer psychischen Betäubung [10].

#### Trauerzeit und Farbe Schwarz

Seit Anfang der 1980er Jahre gilt Schwarz als Modefarbe und es ist für Außenstehende schwieriger geworden, die Signale der Beendigung der Trauerzeit zu deuten. Die früher bei Männern bekannte schwarze Armbinde findet sich heute nur noch bei 90-minütigen Fußballspielen wieder.

Galt lange Zeit die Aussage vom Trauerjahr als erste Begrenzung, so ist heute zu empfehlen, sich von dieser Begrifflichkeit zu lösen. Das Trauerjahr mag eventuell Geltung beim

Tod von sehr alten Menschen haben. Bei Vorversterben, z. B. bei Kindstod oder wenn erwachsene Kinder vor den Eltern versterben, ist mit langen, manchmal auch mit sehr langen Trauerzeiten über 20, 30 Jahre zu rechnen. Die Trauer kommt oft an den Geburtstagen, Hochzeitstagen, Todestagen oder Weihnachten [11] auf.

## Praktisches Vorgehen im Todesfall

### Tod im Unternehmen

Für den Fall, dass ein Mitarbeiter im Unternehmen verstirbt, ist es sinnvoll, präventiv die Meldekettens zu bestimmen und in Gang zu setzen. Wichtig: Nur mit einer Stimme sprechen! Die Angehörigen werden im besten Fall von der Geschäftsleitung persönlich informiert. Sie nimmt sich Zeit und bietet den Angehörigen jegliche Hilfe.

Die Mitarbeiter sollten vor der Presse informiert werden. Nichts ist für Mitarbeiter schlimmer, als wenn sie vom Tod des Kollegen aus der Presse erfahren.

Für den ersten Moment stehen Kriseninterventionsteams (K.I.T.) der Berufsgenossenschaften, Unfallkassen und kirchlichen Trägern zur Verfügung. Die K.I.T. sind dazu da, den ersten Schock verarbeiten zu können. Sie kommen in der Regel für einige Stunden ins Unternehmen oder sind für die erste Betreuung der Angehörigen zuständig. Bei Großschadensereignissen stehen K.I.T. maximal drei Tage zu Verfügung. Danach stehen Unternehmensleitung und Führungskräfte alleine da. K.I.T.-Unterstützung kann auch noch Jahre nach dem Ereignis in Anspruch genommen werden, wenn klar ist, dass es einen Zusammenhang zu einem „versicherten Ereignis“ gibt.

Tipp: Unternehmen sollten präventiv ein betriebliches Notfallmanagement aufbauen, das Trauer mit einbezieht. Es ist immer besser im Vorfeld zu wissen, was es an externer Unterstützung im nahen Umfeld gibt.

### Interne Rituale

Stirbt ein Mitarbeiter im Unternehmen oder bekommt die Unternehmensleitung Kenntnis vom Tod eines Mitarbeiters, sollte, sofern das möglich und zulässig ist, am Arbeitsplatz des Verstorbenen ein Foto, ein kleiner Strauß Blumen und eine Kerze (als Alternative gibt es LED-Kerzen) aufgestellt sowie ein Kondolenzbuch ausgelegt werden. Sinnvoll ist es, einen Paten für diesen Bereich zu ernennen.

### Beispiel:

**Nach sechs Wochen entstand im Team des Verstorbenen ein Konflikt. Hintergrund war, das kein Teammitglied sich für den Bereich zuständig fühlte und das Blumenwasser nach sechs Wochen anfang zu stinken.**

Wäre eine Pate bestimmt worden, wäre der Konflikt vermieden worden.

**Sechs Monate war es her, dass ein Gedenktisch für die verstorbene Kollegin aufgestellt wurde. Die Blumen waren bereits nach dem Verwelken entsorgt worden. Kein Teammitglied wagte es, den Tisch nach so langer Zeit abzuräumen und aufzulösen. Mit jedem Tag stieg die schlechte Stimmung merklich an.**

#### ##### #####

#### ##### Zitat aus dem Text ####

#### ##### #####

Hätte es eine Regelung gegeben, wie lange ein Gedenktisch eingerichtet bleibt, zum Beispiel 14 Tage, wäre viel schlechte Stimmung vermieden worden.

**Das Büro, in dem sich der Vorstand suizidiert hatte, bleibt acht Monate ungenutzt, weil intern keine Ideen vorhanden waren, wie dieser Raum wieder nutzbar gemacht werden könnte. Es fand sich kein Vorstandsmitglied, das in diesem Raum arbeiten wollte.**

Ein Vorstandsmitglied hat die Initiative ergriffen und Hilfe von außen geholt. Trotz bedrückender Stimmung im Unternehmen wurde schnell eine Lösung gefunden. Der Raum wurde komplett renoviert und mit hellen freundlichen Farben und neuen Büromöbeln gestaltet. Nach der Änderung erinnerte nichts mehr an die vorherige Situation.

### Schriftliche Kondolenz

Bei Todesfällen im Mitarbeiterstamm oder beim Tod eines sehr nahen Angehörigen des Mitarbeiters sollte die Unternehmensleitung kondolieren. Die schriftliche Kondolenz gilt bei vielen Unternehmern und Führungskräften als Herausforderung. Gerne wird die Sekretärin gebeten, doch „schnell mal was zu schreiben“. Genauso sehen die meisten geschäftlichen Kondolenzschreiben (äußerlich wie inhaltlich) aus.

Schnell wird eine Trauerkarte beim Schreibwaren- oder Lebensmittelhändler geholt, mit einem weltlichen oder christlichen Zitat und zwei, drei unpersönlichen Sätzen verschickt. Trauernde Angehörige bekommen oft floskelhaft geschriebene, standardisierte und gestalterisch katastrophale Kondolenzschreiben zugesandt. Die im Markt erhältlichen Textvorschläge sind zum größten Teil schlecht, unpassend und erzeugen genau das Gegenteil von dem, was beabsichtigt werden sollte.

*Textauszug: Arbeitgeber an die Eltern eines tödlich verunglückten Kindes:*

**„Asiatische Völker glauben an die Wiedergeburt. Hat Religion Recht, wenn sie uns ermahnt, verantwortungsbewusst zu leben? Werden wir in einem anderen Da-**



### **i** Der Autor

Ulrich Welzel ist Kommunikationsspezialist für das Thema „Trauer am Arbeitsplatz“, Fachbuchautor, Trainer, ehrenamtlicher Hospizbegleiter und Demenzhelfer.

sein die Konsequenz tragen müssen? So sehr wir forschen über die Zeit danach, wir können nur mutmaßen. Das lässt uns hoffen.“

Textauszug: Betriebsrat (nach dem Unfalltod der Kollegin) an den Ehemann:

„Lieber Herr Müller, für Sie muss das Leben weitergehen. Der Schmerz wird mit der Zeit verblassen. Es bleibt die Erinnerung an die schönen gemeinsamen Stunden. Seien Sie dankbar dafür. Jeder Nacht folgt ein Tag und jedem Regen wieder Sonnenschein.“

Textauszug nach Tod der Ehefrau des ehemaligen Geschäftsführers:

„Es ist zwei Jahre her, dass ich sie zuletzt gesehen habe – ich glaube wir haben bei unserem Weihnachtessen zusammen gegessen. Auch wenn sie schon im gesetzten Alter war, so hat sie den jungen Leuten an diesem Abend in nichts nachgestanden.“

Wer solche Inhalte verschickt, darf sich nicht über die Reaktionen der Trauernden wundern.

#### #### ##### #####  
#### ##### Zitat aus dem Text ####  
#### #### ##### #####

### Auf die Form kommt es an

Weil die Trauerkarte als einfach, schnell und unpersönlich gilt, sollte sie im geschäftlichen Umfeld nicht verwendet werden. Das Fehlerpotenzial bezüglich Inhalt und Form von Kondolenzschreiben ist gewaltig. [12] Geschäftliche Kondolenz sollte ausschließlich in Briefform versandt werden. Kann sich ein Unternehmen nicht von Trauerkarten trennen, empfiehlt es sich, individuell gestaltete und nicht im Markt erhältliche Trauerkarten zu verwenden [13].

Der **Kondolenzbrief** gilt als komplex und benötigt Zeit, um ohne Floskeln und Heuchelei die Wertschätzung gegenüber den Trauernden auszusprechen.

Als Grundlage eignet sich ein neutraler Briefbogen, der mit einem dezent zurückgenommenen Logo versehen ist. Briefbögen mit Blindprägung des Firmenlogos wirken sehr zurückhaltend und seriös. Stimmt der kurz gefasste, persönlich formulierte und mit Füller geschriebene Inhalt, hinterlässt das eine positive Wirkung bei den Trauernden. Beim Versand bietet sich ein neutrales Kuvert mit Briefmarke statt der Frankiermaschine an.

Für eine schriftliche wertschätzende Kondolenz hat sich folgende Gliederung als sinnvoll erwiesen: [14]

1. Angemessene Anrede
2. Beginn und Einleitung
3. Tröstende Worte
4. Persönliche Würdigung
5. Ehrlich gemeintes Beileid
6. Unterstützung und Hilfe anbieten
7. Aufrichtigen Abschied

Es reicht aus, bei allen Punkten nur je einen Satz mit maximal 25 Wörtern zu schreiben. Viele Kondolenzschreiben enthalten ganze Lebensläufe, die keinen Menschen interessieren.

### Persönliche Kondolenz

Galt schon die schriftliche Kondolenz als Herausforderung, so erscheint die persönliche Kondolenz als vielleicht größte Herausforderung für Führungskräfte. Sie verlangt ein hohes Maß an Empathie und großen Mut, weil die Reaktionen und Emotionen der Trauernden nicht einzuschätzen sind.

Führungskräfte sollten wissen, dass Trauernde sehr sensibel sind, sehr gut zuhören, jedes Wort auf die Goldwaage legen und sich noch Jahre später an die Situation und das gesprochene Wort erinnern. Das gilt negativ wie positiv.

Kondolierende sind oft unsicher in dem, was sie inhaltlich sagen. Diese Unsicherheit spiegelt sich im Tonfall und der Stimme wider. Empfehlenswert ist es, die Gestik zu reduzieren und seine Mimik wie Körpersprache zu kontrollieren. Laut US-Forschern gelten diese Gespräche als Extremlastung für beide Gesprächspartner.

### Besuch der Familie

Wenn sich die Führungskraft emotional stark genug fühlt die Kondolenz persönlich vorbei zu bringen, hat das oft eine positive Wirkung auf die Trauernden. Es reicht der kurze Aufenthalt mit der persönlichen Kondolenz. Wenn es passt, kann das Vorgehen auf der Beerdigung, wie z. B. die Trauerrede oder Trauergruß der Kollegen, abgesprochen werden. Bei der Verabschiedung empfiehlt sich Hilfe anzubieten.

### Beerdigung

Den Mitarbeitern sollte es erlaubt sein, auf die Beerdigung zu gehen. Als Unternehmensführung, Führungskräfte und Teamleitung sollte es eine Selbstverständlichkeit sein, auf die Trauerfeier zu gehen. Das gilt auch, wenn Angehörige aus dem engsten Familienumfeld [15] des Mitarbeiters verstorben sind.

Eine ausgesprochene Einladung zum „Leichenschmaus“ [16] gilt als Wertschätzung und sollte angenommen werden. Die Familie hat Verständnis, wenn sich die Führungskräfte nach kurzem Aufenthalt verabschiedet.

## Mitarbeitern Raum für Trauer geben

### Betriebliches Eingliederungsmanagement

Jeder Mitarbeiter, der im Jahr länger als sechs Wochen erkrankt, hat einen gesetzlichen Anspruch auf betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM). Der Fokus des BEM liegt in der Fragestellung, wie eine mögliche Arbeitsunfähigkeit überwunden, Fehlzeiten verringert und die Produktivität sichergestellt werden kann.

Da es im BEM kein Modul betriebliches Trauermanagement (BTM) gibt, empfiehlt es sich, präventiv Maßnahmen zu entwickeln, beziehungsweise das BEM dahingehend zu erweitern.

### Fürsorgepflicht des Arbeitgebers

Zur Fürsorgepflicht des Arbeitgebers gehört es, den trauernden Mitarbeiter dort einzusetzen, wo eine Selbstgefähr-

dung ausgeschlossen ist [17] und für andere Mitarbeiter wie auch das Unternehmen keine Gefahr eines Unfalls entsteht.

#### Hilfsangebote des Arbeitgebers

Um erneuerter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und die Fähigkeit des Mitarbeiters weiterzunutzen, ist es also sinnvoll, im gemeinsamen Gespräch nach Lösungen zu suchen oder Lösungen anzubieten. Diese Lösungen können vielfältig gestaltet werden. Das können z. B. interne Angebote zur Teilzeit, Home-Office, finanzielle Unterstützung, zusätzliche Pausen oder ein ruhiger Arbeitsplatz sein. Externe Angebote können Hinweise auf Trauergruppen, [18] Trauercafés oder therapeutische Hilfe sein. Wichtige arbeitsbezogene Entscheidungen sollten verschoben werden, fällt es Trauernden doch oft schwer, Entscheidungen zu finden. Trauernde Mitarbeiter erholen sich langsamer.

Im oberösterreichischen Linz kommt die jährliche Gedenkfeier für verstorbene Mitarbeiter sehr gut an. [19] Zu dieser Gedenkfeier kommen alle Vorstände und Führungskräfte und insgesamt 30% der Mitarbeiter.

### Anmerkungen

- [1] Antonia Anderland (Wirtschaftsmediatorin).
- [2] Süddeutschland 2010.
- [3] Prof. Dr. Helge Rüttgers, ehem. Chefarzt der größten Geburtsklinik in Nordrhein-Westfalen.
- [4] <http://bit.ly/1Eq3cXb>.
- [5] Zitat eines Produktionsleiters Trauerfall=Störfall.
- [6] Person physisch anwesend, aber geistig abwesend.
- [7] Nach 3 Selbsttötungen in 4 Wochen bei Renault (2007) und 35 Suiziden bei France Telecom (2008-2009).
- [8] Das Wall Street Journal schätzt die Produktionsverluste in den USA im Zusammenhang mit Trauer auf jährlich 75 Mrd. \$.
- [9] David Charles-Edwards (2009).
- [10] Prof. Anne-Marie Vermaat ( ehem. Lehrstuhlinhaberin für Verlustkommunikation, Den Haag).
- [11] Emotionalster Feiertag.
- [12] <http://bit.ly/1n9mf53>.
- [13] <http://bit.ly/1H4Annf>.
- [14] Ca. 32. -35.000 Kondolenzschreiben seit 2011.
- [15] Nach dem Tod der erwachsenen Tochter der Führungskraft wurde das Unternehmen geschlossen und 300 Mitarbeiter haben Abschied genommen.
- [16] Kaffeetrinken oder kleines Mahl nach der Beerdigung.
- [17] Dachdeckermeister in Koblenz lässt seinen trauernden Mitarbeiter nicht auf Dächern arbeiten. Handwerkskammer hat Hilfestellung gegeben.
- [18] Kirchliche Träger und Hospizvereine bieten kostenfrei Lösungen an.
- [19] VKB-Bank.
- [20] Offene Körper- und Sitzhaltung.
- [21] Antonia Anderland (Konfliktmanagerin).

### Perfekte Gesprächsvorbereitung

#### Kommunikation

Bei BEM-Gesprächen, die Trauer zur Grundlage haben, ist es wichtig, dass die Führungskraft perfekt vorbereitet ist. Das fängt mit der Orts- und Raumauswahl, Auswahl der Teilnehmer und Anzahl und einem angemessenen Gesprächseinstieg an. Wertschätzende Kommunikation bedeutet mit aller Aufmerksamkeit, ernst gemeinte Anteilnahme und eine innere Bereitschaft zum Dialog. Auch hier ist auf Körpersprache [20], Stimme, Gestik und Mimik zu achten und das heißt für die Führungskraft, sich immer wieder zu kontrollieren. Beim Erstgespräch kann es sinnvoll sein, zuerst unter vier Augen und später im Team zu sprechen. Das Hinzuziehen eines externen Moderators ist empfehlenswert, wenn damit zu rechnen ist, dass Vorwürfe an die Geschäftsleitung oder Führungskräfte gerichtet werden. Die jeweilige Vorgehensweise sollte im Vorfeld mit dem Betroffenen abgesprochen werden.

Ignorierte Trauer, fehlende Unterstützung und Wertschätzung bei der Wiedereingliederung führen oft zu Missverständnissen und Konflikten im Team. Vielmals auch zu Kündigungen [21].

In der Trauerphase hat sich bewährt, dass der Kontakt von Unternehmens- oder Teamseite zum Trauernden gehalten wird. Das fördert die Wiedereingliederung immens.

Ist absehbar, dass ein trauernder Mitarbeiter zurück ins Unternehmen, Abteilung oder Team kommt, hat sich als sinnvoll herausgestellt, das engste Team im Umgang mit dem Betroffenen kommunikativ sicher zu machen.

All dieses Wissen hätte den Handwerksmeister Martin M. im Gespräch mit Frau C. sicherer gemacht.

#### Fazit

- ▶ Trauer ist individuell, einzigartig und vielfältig
- ▶ Bewerten Sie nichts! Sie wissen nichts! Fragen Sie!
- ▶ Aufbau eines Notfallmanagement plus Baustein „Betriebliches Trauermanagement“
- ▶ Schriftliche Kondolenz optimieren
- ▶ Gesprächsführung mit Wertschätzung und Empathie
- ▶ Schaffen Sie eine Atmosphäre von Hilfsbereitschaft und Vertrauen
- ▶ Bieten Sie veränderte Arbeitszeitmodelle an
- ▶ Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter und deren Familie
- ▶ Halten Sie den Kontakt zu den Betroffenen
- ▶ Überwältigende Emotionen sollten zu allen Zeiten und an allen Orten möglich sein

Achtung: Führungskräfte sind keine Therapeuten und sollen auch es nicht werden.

#### Kontakt

BrainActive® Unternehmerberatung  
Lindenring 117  
82024 Taufkirchen  
Tel. 089 52 300 600  
[ulrich.welzel@brain-active.com](mailto:ulrich.welzel@brain-active.com)  
[www.brain-active.com](http://www.brain-active.com)