

**Trauerfall im Unternehmen**

# Wie Betriebe mit trauernden Mitarbeitern umgehen sollten

Jährlich versterben hierzulande rund 130 000 Menschen im berufsfähigen Alter. Doch Tod und Trauer sind in Betrieben oft Tabuthemen – mit ungunstigen Folgen. Dabei ist es hilfreich, wenn es Regeln für den Umgang mit dem Tod von Kollegen gibt. Denn das vermeidet Verletzungen und Peinlichkeiten.

Von Holger Schindler

ALLENSBACH. „Gerade die langfristigen Effekte nicht verarbeiteter Trauer werden in Unternehmen unterschätzt“, sagt Antonia Anderland. Die Unternehmensberaterin aus Allensbach am Bodensee befasst sich seit Jahren intensiv mit dem Trauerthema. Sie erlebt bei ihrer Tätigkeit immer wieder, dass sich hinter Konflikten in Betrieben nicht aufgearbeitete Trauer verbirgt. „Ein leitender Mitarbeiter verliert ein Kind. Zwei Jahre später beginnt er plötzlich, seine Leute anzubrüllen. Da kann durchaus der Verlustschmerz ein Hintergrund sein“, erklärt Anderland. Trauerverarbeitung sei oft ein extrem diskontinuierlicher und langwieriger Prozess, so die Beraterin.

**„Betroffene gehen mit immenser Trauerbelastung zur Arbeit“**

Tod und Trauer im Berufsleben sind keine Seltenheit. Bundesweit versterben pro Jahr rund 840 000 Menschen – um die 130 000 davon im berufsfähigen Alter zwischen 15 und 65 Jahren. Trauer spielt auch dann ins Arbeitsleben hinein, wenn im nahen Umfeld der Beschäftigten Menschen sterben.

„Die Trauerforschung geht davon aus, dass bei jedem Todesfall fünf bis zehn Menschen stark trauern“, erläutert Ulrich Welzel, der als Trauerbegleiter Unternehmen berät und schult. Der Experte aus Taufkirchen bei München rechnet vor: „Wenn wir nur jeweils fünf stark betroffene Trauernde annehmen, dann sind das in Deutschland mehr als vier Millionen Menschen jedes Jahr.“



Tod im Berufsleben ist – rein statistisch – keine Seltenheit: Stirbt eine Kollegin oder ein Kollege, sollte auch der Trauer von Betroffenen Raum gegeben werden. FOTO: DPA

**Was zu tun ist, wenn ein Mitarbeiter verstorben ist**

- Kein Untertauchen: Firmenchefs dürfen sich nicht aus Unsicherheit „verstecken“, sondern sollten die direkt betroffenen Kollegen und die Angehörigen aufsuchen.
- Kein Geschäftsbriefbogen: Kondolenzschreiben sollten mit Füller auf einem neutralen Briefbogen in persönlichem Ton verfasst werden – und dann nicht mit der Frankiermaschine freigemacht werden.
- An Beerdigung teilnehmen: Für die Firmenleitung ist der Besuch der Beerdigung Pflicht. Eine kurze persönliche Trauerrede drückt die Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter aus.

Selbst wenn man weiter annahme, dass in 80 Prozent der Fälle die Trauerarbeit weitgehend in der Familie geleistet werde, wie Fachleute schätzen, blieben jährlich noch rund 800 000 Betroffene, die mit immenser Trauerbelastung zur Arbeit kämen, sagt Welzel.

„Trauernde Arbeitnehmer sind im inneren Ausnahmezustand“, erläutert Ulrich Welzel. Konzentrationsfähigkeit und allgemeines Leistungsvermögen seien deutlich vermindert. „Ich kenne einen Fall, wo sich die Eltern und die Schwester ei-

ner bei einem Unfall ums Leben gekommenen jungen Frau elf Monate krankschreiben lassen mussten“, sagt Welzel. Sehr heikel seien die Folgen im direkten Arbeitsumfeld. „Wenn in Teams ein Mitglied trauert und leistungsmäßig zurückfällt, kann dies zusätzlich zu Zwist führen“, so Welzel.

Es zahlt sich also für Unternehmen aus, sich auf Trauerfälle in der Belegschaft vorzubereiten. „In der Praxis ist die Sprachlosigkeit in den Firmen aber groß, und falsche Reaktionen verschlimmern oft die Situa-

tion“, berichtet Ulrich Welzel. Dahinter stecke Unsicherheit. Darum rät der Trauerexperte dringend, zumindest die Unternehmensführung für die Thematik zu schulen. Unternehmensberaterin Anderland weist zudem auf die im englischsprachigen Raum verbreiteten Trauerleitfäden hin, worin als Handreichung für Vorgesetzte und Kollegen schriftlich festgehalten wird, was im Trauerfall zu beachten ist.

**Anteilnahme sollte zum Ausdruck kommen**

Dazu gehöre vor allem, das Gespräch anzubieten und nicht in Schweigen zu verfallen, sagt Welzel. Die Anteilnahme müsse auch zum Ausdruck kommen – und sei es nur mit den Worten „Ich weiß nicht, was ich sagen soll!“ oder gar nur mit einem stillen Händedruck. Das weitverbreitete „Wie geht es dir?“ indes sei eine wenig hilfreiche Frage. Was soll der Betroffene da schon sagen? Viel besser sei die Frage „Wie geht es

dir heute?“ – dies eröffne nämlich Raum für echten Dialog.

„Wichtig ist zudem, Trauernden viel Zeit zu lassen“, rät Welzel. Mit Sonderurlaub zum Trauern sollte großzügig umgegangen werden, ebenso mit einer zeitweisen Reduktion der Arbeitszeit. „Mittel- bis langfristig drohen sonst Krankheitsausfälle oder am Ende auch die Kündigung“, sagt Welzel.

Noch größer sind die Herausforderungen, wenn ein Mitarbeiter verstirbt. „Der Kondolenzbesuch bei den Hinterbliebenen ist Pflicht. Da ist die Führungsriege des Unternehmens gefragt“, sagt Welzel. Auch das Kondolenzschreiben ist Chefsache. „Hier passieren teils haarsträubende Fehler“, so Welzel.

**MEHR ZUM THEMA**  
Tipps zur angemessenen Kommunikation von Unternehmen bei einem Trauerfall bietet: [www.ik-blog.de/trauer-umgang-interne-kommunikation](http://www.ik-blog.de/trauer-umgang-interne-kommunikation)

**Kurz notiert**

**L-Bank fördert Materialeinsparung**

KARLSRUHE. Die landeseigene L-Bank hat zum Februar die Förderung von Energieeffizienzvorhaben in Unternehmen auch auf das Thema Materialeinsatz ausgeweitet. Künftig können kleinere und mittelgroße Betriebe zinsverbilligte Kredite im Umfang von bis zu fünf Millionen Euro bekommen, wenn sie Maßnahmen zur Reduzierung des Rohstoff- und Materialeinsatzes umsetzen. (hos)

**Fachkräftengpass lässt ein wenig nach**

BERLIN. Die mittelständische Wirtschaft in Deutschland findet wieder etwas leichter Fachkräfte. Das zeigt der „Fortschrittsbericht 2014 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung“. 71 Prozent der Betriebe geben an, dass es für sie sehr schwer oder eher schwer sei, ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Vor einem Jahr waren es noch 75 Prozent. (hos)

**Etliche Arbeitnehmer wollen diesen Winter krank feiern**

LEIPZIG. Knapp sieben Prozent der deutschen Arbeitnehmer planen diesen Winter, der Arbeit fern zu bleiben mit der Ausrede, erkrankt zu sein. Dies hat eine repräsentative Befragung der Keyfacts-Onlineforschung im Auftrag des Portals Geld.de ergeben, an der sich 1000 Menschen beteiligt haben. Der dadurch verursachte Gesamtschaden könnte den Forschern zufolge bis zu 1,4 Milliarden Euro betragen. (hos)



Wirklich krank? Mancher Arbeitnehmer täuscht das nur vor. FOTO: DPA

## Neuer Leitfaden zu Big-Data-Methoden

Viele Betriebe lassen Möglichkeiten ungenutzt

UNTERSCHLEISSHEIM. Das Thema Big Data ist in aller Munde, doch bei kleinen und mittelständischen Unternehmen herrscht oft noch Unsicherheit, was die Nutzung der Datenflut angeht. Der IT-Branchenverband Bitkom hat nun einen Leitfaden herausgebracht, der anhand von 42 Praxisbeispielen zeigt, wie Firmen in diesem Bereich vorgehen können.

Zudem hat das Beratungsunternehmen PM-One in Unterschleißheim bei München ein fünfgliedriges Schema erarbeitet, anhand dessen Unternehmen sich dem Thema annähern können. „Es ist eine Illusion zu glauben, dass es mit dem Kauf einer teuren Software, die alles auf Knopfdruck erledigt, getan wäre“, warnt Tim Erben von PM-One – nötig seien vielmehr Geduld und Zeit für die Strukturierung des Big-Data-Vorhabens.

Erben rät zu folgenden fünf Schritten: Erstens ist für die Big-Data-Aufgabe zu klären, an welcher Stelle zusätzliche Informationen ein vorhandenes Problem lösen oder Wettbewerbsvorteile bringen können. Das können prädiktive Trends auf dem jeweiligen Markt sein, Ansatzpunkte für neue Kunden oder zusätzliche Absatzchan-

cen oder Verbesserungen auf der Lieferantenseite.

Zweitens sind Erfolgsfaktoren zu definieren: Welche Kennzahlen werden für den Fortschritt des Projektes und die erwarteten Ergebnisse benötigt? Damit eng verbunden ist, drittens, die Frage, ob und wie die notwendigen Daten zu erhalten sind. Es gilt die simple Regel: Ohne Daten kein Projekt.

Viertens geht es darum, qualifizierte Mitarbeiter zusammenzubringen. Ein passendes Team besitzt das Know-how, um das Projekt vor, während und nach der Implementierung begleiten zu können. Gegebenfalls sind Schulungen nötig oder externe Unterstützung.

Fünftens: Testen! Bevor eine Big-Data-Lösung in den Echtbetrieb geht, muss sicher sein, dass sie funktioniert und auch die erwünschten Ergebnisse liefert – sonst drohen teure unternehmerische Fehlentscheidungen. (hos)

**MEHR ZUM THEMA:**  
Den neuen Bitkom-Leitfaden gibt es zum Herunterladen unter: [www.bitkom.org/files/documents/Bitkom-Leitfaden\\_Big\\_Data\\_und\\_GM-Innovationen\\_06Febr2015.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/Bitkom-Leitfaden_Big_Data_und_GM-Innovationen_06Febr2015.pdf)

## Ministerium erschwert Arbeiten von Zuhause aus

IW-Forscher halten neue Arbeitsstättenverordnung für realitätsfremd

STUTTGART. Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles (SPD) will die Arbeitsstättenverordnung reformieren – doch ihre Ideen stoßen auf Widerstand bei Unternehmen. „Wenn man das liest, hat man nicht den Eindruck, dass viele Politiker in unserem Land noch in der gleichen Realität leben wie der Mittelstand“, klagt Günther Hieber, Präsident des Bundes der Selbständigen Baden-Württemberg. Eine Analyse des Instituts der Deutschen Wirt-

schaft in Köln (IW) bestätigt die Diskrepanz zwischen Nahles' Plänen insbesondere beim Thema Homeoffice und Telearbeit.

Laut IW stellen die Arbeitgeber in Deutschland mittlerweile jedem fünften Beschäftigten einen mobilen, internetfähigen Computer zur Verfügung. Besonders gut seien die Voraussetzungen für Telearbeit in der IT-Branche. Dort steht laut IW entsprechende Technik schon jedem zweiten Beschäftigten zur

Verfügung. Auch das verarbeitende Gewerbe habe aufgerüstet – jeder siebte Mitarbeiter könne dort heute mobil arbeiten und von zu Hause aus Werkzeugmaschinen steuern.

Das IW hebt hervor, dass die Bundesregierung Telearbeit eigentlich fördern will – etwa laut ihrer digitalen Agenda 2014 bis 2017. Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig (SPD) werbe aktiv für familienfreundliche Homeoffice-Angebote.

Nahles aber droht dies zu durchkreuzen. Geht es nach ihr, soll der Arbeitgeber künftig prüfen, ob die Beleuchtung daheim mindestens 500 Lux beträgt, der Raum mit dem Tele-Arbeitsplatz durch den laufenden PC nicht zu warm wird und der Schreibtisch auch groß genug ist. Dies verursache unnötige Zusatzbürokratie und berühre zudem das Thema Unverletzlichkeit der Wohnung, so die Forscher: Mitarbeiter bräuchten weder den Arbeitgeber noch die Arbeitsschutzbehörde in die Wohnung zu lassen.

Wie also soll die Kontrolle laufen? Diesbezüglich ist laut IW vom Arbeitsministerium nur zu hören, Arbeitgeber seien ja nicht verpflichtet, Telearbeitsplätze anzubieten. (hos)



Besonders gut sind die Voraussetzungen für Telearbeit in der IT-Branche. Dort steht entsprechende Technik schon jedem zweiten Beschäftigten zur Verfügung. FOTO: DPA

**Buchtipps**

**Plädoyer für das eigenständige Denken**

Trendy ist es derzeit, auch in vielen Firmen, Probleme im Team zu lösen und bei Entscheidungen stets möglichst viele einzubeziehen. Denn je mehr mitdenken, desto besser sind am Ende die Ergebnisse.

Dass dies in der Realität keinesfalls so sein muss und Chefs oft gut beraten sind, am eigenständigen Denken und auch an Einzelentscheidungen festzuhalten, legt der einstige Mathematikprofessor und spätere IBM-Cheftechnologe Gunter Dueck in seinem neuen Buch dar. Dort agieren Teams laut Dueck geradezu schwarmdumm. Statt Kräfte zu bündeln und auf ein gemeinsames Ziel hinzuwirken, prallen oft bloß unterschiedliche Einzel- und Abteilungsinteressen aufeinander, werde endlos koordiniert und abgestimmt, Aufgaben bloß hin und her geschoben. Für Dueck ist klar: Die viel beschworene Schwarmintelligenz und erfolgreiche Teamarbeit sind zwar möglich – aber dazu braucht es Freiräume. (hos)



**Gunter Dueck:**  
Schwarmdumm – So blöd sind wir nur gemeinsam, Campus-Verlag, ISBN 978-3-593-50217-5  
328 Seiten, 24,99 Euro