

Die große Sprachlosigkeit

ÜBERBLICK. Jährlich versterben hierzulande rund 130.000 Menschen im berufsfähigen Alter. Doch Tod und Trauer sind in Unternehmen oft Tabuthemen – mit ungunstigen Folgen.

Von **Holger Schindler**

Ein halbes Jahr etwa, nachdem der junge Geschäftsstellenleiter der neu gegründeten Filiale seine Stelle angetreten hatte, saß er Stefan Grabner, dem Personalchef der österreichischen Volkskreditbank in dessen Büro gegenüber und eröffnete ihm, dass er an Krebs erkrankt war. Es folgte der Kampf gegen die Krankheit – die am Ende doch stärker war. Ein halbes Jahr später, am 23. April 2010, verstarb der damals 40-jährige Familienvater.

„Das war für uns als Unternehmen und für mich persönlich eine enorme Herausforderung“, erinnert sich Grabner. Der junge Kollege habe sich bis dahin hervorragend bewährt gehabt und gut in die Firma hineingefunden. „Ich bin da emotional an meine Grenzen gekommen“, sagt Grabner. „Für so etwas werden Sie nicht ausgebildet!“

Schwierige Entscheidungen

Trotz der eigenen Betroffenheit musste einiges entschieden werden. Der Arbeitsvertrag mit dem jungen Filialleiter war, wie im Unternehmen üblich, zunächst auf ein Jahr befristet. „Wir hät-

ten also den Vertrag einfach auslaufen lassen können“, erklärt Stefan Grabner. Doch er setzte sich für ein anderes Vorgehen ein. „In guten wie in schlechten Tagen – das habe ich mir zum Leitprinzip genommen“, erzählt der Personalleiter. Man habe daher den erkrankten Mitarbeiter in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen und sich darum gekümmert, dass er wie üblich auch in den Genuss einer Krankenzusatzversicherung kam. Ein dem Betroffenen nahestehender Kollege und sein direkter Vorgesetzte hätten die ganze Zeit über persönlichen Kontakt zu ihm gehalten.

Nach dem Tod des Filialleiters, so berichtet Grabner weiter, habe er und eine weitere Führungskraft der Bank die Witwe besucht, um ihre Anteilnahme auszudrücken. Zur Beerdigung seien etwa 25 Mitarbeiter der Volkskreditbank erschienen, die insgesamt rund 500 über ein weit gespanntes Filialnetz verteilte Beschäftigte zählt. „Für uns war eine solche Konfrontation mit Krankheit und Tod damals etwas Neues. Inzwischen hatten wir jedoch einen zweiten, ganz ähnlichen Fall, der Gott sei Dank nicht so tragisch ausgegangen ist. Und wir haben unser Führungspersonal in diesem Bereich schulen lassen“, sagt Stefan Grabner, auf die Frage, welche Lehren die Bank aus alledem gezogen hat.

Verdrängte Realitäten

Was sich bei der Volkskreditbank abgespielt hat, kommt viel häufiger vor, als der geringe öffentliche Widerhall des Themas vermuten lässt. In den vergangenen zehn Jahren sind im Durchschnitt



Allzu häufig steht tief gehende Verunsicherung einem heilsamen Umgang mit Trauerenden im Weg.

jährlich bundesweit knapp 840.000 Menschen verstorben – jeweils um die 130.000 von ihnen im berufsfähigen Alter zwischen 15 und 65 Jahren. Trauer spielt auch dann ins Arbeitsleben hinein, wenn im nahen persönlichen Umfeld der Beschäftigten Menschen sterben. „Man geht in der Trauerforschung davon aus, dass bei jedem Todesfall im Schnitt 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,



Vorlage Beispiel für einen Kondolenzbrief an Angehörige eines verstorbenen Mitarbeiters (HI638092)

Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internetzugriff:
www.haufe.de/hi638092

dann sind das in Deutschland mehr als vier Millionen Menschen jedes Jahr.“ Selbst wenn man weiter annehme, dass in 80 Prozent der Fälle die Trauerarbeit weitgehend in der Familie geleistet werde, wie Fachleute schätzen, blieben jährlich immer noch rund 800.000 Betroffene, die mit einer immensen Trauerbelastung zur Arbeit kämen, sagt Welzel.

Innerer Ausnahmezustand

„Trauernde Arbeitnehmer sind in einem inneren Ausnahmezustand“, erläutert Ulrich Welzel. Konzentrationsfähigkeit und allgemeines Leistungsvermögen seien deutlich vermindert. „Ich kenne etwa einen Fall, wo sich die Eltern und die Schwester einer bei einem Unfall ums Leben gekommenen jungen Frau elf Monate krank schreiben 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.

„Gerade die langfristigen Effekte nicht verarbeiteter Trauer werden unterschätzt“, bestätigt Antonia Anderland. Die Unternehmensberaterin aus Allensbach am Bodensee befasst sich seit Jahren intensiv mit dem Trauerthema. Sie erlebt 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, sagt Anderland.

Der Trauer begegnen

Es zahlt sich also für Unternehmen aus, sich auf Trauerfälle in der Belegschaft vorzubereiten – eine Auf-

CHECKLISTE

Umgang mit Tod und Trauer im Betrieb

Die folgenden Punkte sind Denkanstöße für Personaler, die sich und ihr Unternehmen gezielt auf die Themen Tod und Trauer vorbereiten wollen.

- ✓ **Im Vorfeld und grundsätzlich**
Schulung der Unternehmensführung und der Personalverantwortlichen / Erarbeitung eines schriftlichen Trauerleitfadens / Eventuell jährliche kleine Gedenkfeier für verstorbene Kollegen
- ✓ **Beim Trauerfall im nahen Umfeld eines Mitarbeiters**
Persönliches Mitgefühl ausdrücken / Persönliche Kondolenzkarte / Freistellung für akute Trauer und Beerdigung (eventuell verlängern) / Vorgesetzten und direkte Kollegen auf die Rückkehr des trauernden Mitarbeiters vorbereiten (Unsicherheit reduzieren) / Falls nötig, übergangsweise Arbeitszeit reduzieren / Im Gespräch bleiben, Gesprächsangebote machen („Wie geht es Ihnen heute?“) / Auf weitergehende Hilfen seitens Dritter hinweisen
- ✓ **Beim Tod eines Mitarbeiters**
Persönlicher Besuch bei den Hinterbliebenen (erster Besuch unmittelbar nach dem Tod des Mitarbeiters zum Kondolieren, zweiter Besuch, falls nötig, ein bis zwei Wochen später zur Besprechung der Formalitäten) / Persönliches Kondolenzschreiben / Großzügige Regelung der noch offenen Vergütungsansprüche / Traueranzeige in der Zeitung / Besuch der Beerdigung oder Trauerfeier (Mitarbeiter dafür freistellen, an Kranz oder Blumen denken) / In Absprache mit den Hinterbliebenen Trauerrede vorbereiten / Langfristig mit den Hinterbliebenen Kontakt halten

QUELLE: ULLICH WELZEL

gabe für die Personalabteilung. „In der Praxis ist die Sprachlosigkeit in den Firmen aber erschütternd groß und falsche Reaktionen verschlimmern oft die Situation“, berichtet Ulrich Welzel. Dahinter stecke Unsicherheit. Darum rät der Trauerexperte dringend, zumindest die Unternehmensführung für die Thematik zu sensibilisieren und zu schulen.

Antonia Anderland weist zudem auf die im englischsprachigen Raum verbreiteten Trauerleitfäden hin, welche für Unternehmen entwickelt werden. Darin würde als Handreichung für Vorgesetzte und Kollegen schriftlich festgehalten, was im Trauerfall zu beachten ist.

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 verbreitete „Wie geht es dir?“ indes sei eine

wenig hilfreiche Frage. Was solle der Betroffene da schon sagen? Viel besser sei die Frage „Wie geht es dir heute?“ – die eröffne nämlich Raum für echten Dialog.

„Wichtig ist zudem, Trauernden wirklich ausreichend Zeit zu lassen, um wieder zu sich zu finden“, rät Welzel. Mit Sonderurlaub zum Tauern und Abschiednehmen sollte großzügig umgegangen werden, ebenso mit vorübergehenden Arbeitszeitreduktionen. Das rechne sich sogar. „Mittel- bis langfristig drohen ansonsten Krankheitsausfälle oder am Ende auch die Kündigung“, sagt Welzel. Empfehlenswert sei außerdem, wenn die Personalabteilung hilfreiche Adressen zur Bewältigung der Trauer sammle und zusammenstelle, also etwa Kontakte zu Seelsorgern, Beratungsstellen und Therapeuten.

Wenn ein Mitarbeiter verstirbt

Noch größer sind die Herausforderungen, wenn ein Mitarbeiter verstirbt. „Der Kon-

dolenzbesuch bei den Hinterbliebenen ist Pflicht. Da ist die Führungsriege des Unternehmens gefragt“, sagt Ulrich Welzel. Auch das Kondolenzschreiben sollte keinesfalls die Sekretärin oder gar der Azubi verfassen. „Hier passieren viele, teils haarsträubende Fehler“, so Welzel. Keinesfalls etwa sollte ein normaler Geschäftsbriefbogen genutzt werden. Das Schreiben sollte vielmehr ein Vorstand des Unternehmens mit Füller auf einem neutralen Briefbogen in persönlichem Ton verfassen. Zu vermeiden sei ferner, den Brief durch die Frankiermaschine laufen zu lassen. „Das alles mögen Kleinigkeiten sein, doch hier geht es letztlich um Wertschätzung“, erklärt Welzel.

Zur Beerdigung sollten zumindest die direkten Kollegen freigestellt werden – aber nicht zum Besuch verpflichtet. Pflicht ist laut Welzel die Beerdigung allerdings für mindestens einen Vertreter der Unternehmensspitze. Eine persönliche Trauerrede ist ein optionaler, zusätzlicher Ausdruck des Respekts.

Auch die Imagewirkung bedenken

„Die eigene Belegschaft beobachtet höchst aufmerksam, wie ihr Arbeitgeber mit Trauerfällen umgeht“, sagt Antonia Anderland. Ein wohl bedachtes, respektvolles Vorgehen sei daher auch ein ungemein wertvoller Beitrag zum Betriebsfrieden, so Anderland. Die Außenwirkung sei ebenfalls kaum zu überschätzen. Es spreche sich schnell herum, wie Firmen in solchen Situationen handeln. Bei Beerdigungen werde mit Argusaugen registriert, wie viele und welche Vertreter ein Unternehmen entsende. Ebenso wachsam würden öffentliche Stellungnahmen – oder deren Ausbleiben – wahrgenommen. Anderland: „Das muss Personalern bewusst sein. Da kann bezüglich Employer Branding schnell viel zunichte gemacht werden, was zuvor mühsam aufgebaut worden ist.“ ■

HOLGER SCHINDLER arbeitet als freier Wirtschaftsjournalist in Freiburg.

