



Umgang mit Tod und Trauer im Unternehmen

Orientierungshilfe für Führungs-
verantwortliche und Mitarbeitende

Impressum

Herausgeberin

Berufsgenossenschaft
Verkehrswirtschaft Post-Logistik
Telekommunikation (BG Verkehr)
Geschäftsbereich Prävention
Ottenser Hauptstraße 54
22765 Hamburg
Tel.: +49 40 3980-0
E-Mail: praevention@bg-verkehr.de
Internet: www.bg-verkehr.de

Projektleitung

Dr. Fritzi Wiessmann

Bildnachweis

S. 1, S. 7, S. 9, S. 11: MuhammadZulfan – stock.adobe.com
S. 4, S. 15: TIMDAVIDCOLLECTION – stock.adobe.com

Druck

BEISNER DRUCK GmbH & Co. KG

© Copyright

Die Inhalte dieses Werks sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urhebergesetz zugelassen ist, bedarf der Einwilligung der BG Verkehr und wird nur gegen Quellenangabe und Belegexemplar gestattet. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Ausgenommen sind Vervielfältigungen, die zur internen Nutzung in den Mitgliedsbetrieben der BG Verkehr verwendet werden.

Umgang mit Tod und Trauer im Unternehmen

Orientierungshilfe für Führungsverantwortliche
und Mitarbeitende



*»Trauer muss
durchlebt werden,
damit sie bewältigt
werden kann.«*

Petra Sutor: Trauer am Arbeitsplatz, Patmos Verlag, 2020

Sterben, Tod und Trauer

Kaum ein Ereignis schockiert so sehr wie der plötzliche Tod eines Menschen. Selbst wenn eine nahestehende Person nach langer Krankheit verstirbt, lässt uns das meist fassungslos zurück. Hinterbliebene befinden sich psychisch und physisch in einem Ausnahmezustand, von dem auch das soziale Umfeld betroffen ist.

Zum sozialen Umfeld zählt auch der Lebensbereich Arbeit: Häufig sind Trauernde berufstätig und verbringen einen Großteil ihrer Zeit am Arbeitsplatz. Deshalb sollten sich Unternehmen mit den Themen Sterben, Tod und Trauer auseinandersetzen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die durch einen Verlust emotional extrem gefordert sind, brauchen in den ersten Wochen Unterstützung seitens der

Kolleginnen und Kollegen sowie der oder des Führungsverantwortlichen. Hinzu kommt, dass sich Todesfälle auch innerhalb des Unternehmens ereignen können, was noch einmal eine besondere Herausforderung für alle Beteiligten darstellt. Ein tödlicher Arbeitsunfall, ein Versterben am Arbeitsplatz oder ein Suizid auf dem Betriebsgelände bedeuten extremen Stress und große Unsicherheit für die Unternehmensangehörigen.



Ein Mitarbeiter erleidet einen tödlichen Arbeitsunfall im Beisein seiner Kollegen. Diese sind geschockt.



Ein Teammitglied begeht Suizid auf dem Betriebsgelände.



Eine Mitarbeiterin verunglückt bei einem Autounfall tödlich.



Ein Beschäftigter erleidet einen Herzinfarkt und verstirbt im Beisein der Kollegen und Kolleginnen.



Der Führungsverantwortliche hat vor einigen Monaten seine Frau verloren und kommt nicht darüber hinweg.



Die Kollegin erleidet eine Fehlgeburt.

Jeder Mensch trauert individuell

Im Umgang mit der Bewältigung von Trauer sollte man wissen: Jeder Mensch trauert individuell, und Trauern braucht Zeit.

Trauernde haben in der ersten Zeit der Trauer sehr viel mit sich selbst zu tun. Sie müssen einerseits den Verlust realisieren und gleichzeitig das Leben danach organisieren, denn ein Zurück ins alte Leben gibt es nicht mehr. Trauern ist ein Prozess, der durchlebt werden muss, um den Verlust schließlich akzeptieren zu können und diesen in das eigene Leben zu integrieren.

In diesem Trauer- oder Übergangsprozess können sich sowohl körperliche als auch psychische Befindlichkeitsbeeinträchtigungen einstellen, die die Bewältigung des (Arbeits-)Alltags erschweren.

Häufig berichten Trauernde über Schlafstörungen, Konzentrationsschwierigkeiten, starke Stimmungsschwankungen, Mut- und Antriebslosigkeit, Panikattacken oder Überforderungsgefühle.

Außenstehende nehmen dies entweder als sozialen Rückzug oder – im Gegensatz dazu – als rastlose Umtriebigkeit wahr.

Viele Trauernde wollen mit ihren Gefühlen am liebsten alleine sein, sich aber trotzdem in der Gemeinschaft aufgehoben und aufgefangen fühlen. Dieser emotionale Zwiespalt von Betroffenen, der je nach Stimmungslage schwanken kann, ist bei Gesprächs- und Unterstützungsangeboten durch Kolleginnen und Kollegen oder Führungsverantwortliche zu berücksichtigen und sollte bei einer Ablehnung von Unterstützungsangeboten nicht als dauerhafte Zurückweisung verstanden werden. Es muss aber auch akzeptiert werden, wenn Betroffene nicht auf den Trauerfall angesprochen werden wollen.



Trauer braucht Raum und Zeit

Wird Trauer nicht zugelassen oder verdrängt und die Auseinandersetzung mit dem Verlust verweigert, kann dies in eine pathologische Trauer münden. Gibt man der Trauer keinen Raum, können sich körperliche und psychische Befindlichkeitsbeeinträchtigungen verfestigen. Zu den häufigen psychischen Folgen einer unbewältigten Trauer zählen

Depressionen und Angststörungen, oftmals begleitet von schädlichem Medikamenten- oder Alkoholkonsum. Eine „anhaltende Trauerstörung“ wird diagnostiziert, wenn man nach sechs bis zwölf Monaten immer noch nicht in den Alltag zurückgefunden hat. Aber: Es ist immer zu bedenken, dass der individuelle Trauerprozess seine eigene Zeit benötigt.



Tod und Trauer in Unternehmen

Viele Unternehmen und ihre Mitarbeitenden sind überfordert, wenn sie plötzlich mit Sterben, Tod und Trauer konfrontiert sind. In der ersten Hilflosigkeit weiß man nicht, wie man mit Betroffenen und der Situation umgehen soll. Dabei können Kolleginnen und Kollegen sowie Führungsverantwortliche durch ein einfühlsames Vorgehen und einen achtsamen Umgang mit Trauernden viel dazu beitragen, damit diese sich in einer schweren Zeit gut aufgehoben fühlen.

In Vorbereitung auf einen Todes- und Trauerfall sollten Unternehmen einen Notfallplan für den Umgang damit erstellen. Je besser sich ein Unternehmen auf derartige Situationen vorbereitet, desto besser können solche Ereignisse für alle Betroffenen bewältigt werden.

Ein innerbetriebliches Krisenmanagement im Trauer- und Todesfall inklusive eines Notfallplans ist sowohl für Führungsverantwortliche als auch für die Kolleginnen und Kollegen verstorbener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hilfreich. Auch wenn sich die nachfolgenden Hinweise vorrangig auf den Umgang mit Todesfällen von Mitarbeitenden beziehen, sind insbesondere die Verhaltenstipps für Kolleginnen und Kollegen auch für Trauernde nützlich, die einen Verlust in der Familie oder im Freundeskreis zu beklagen haben.

Wie sollten sich Kolleginnen und Kollegen verhalten?

Kollegen und Kolleginnen geht es wie den meisten Menschen im Umgang mit Trauernden – sie wissen oft nicht, wie sie der Person begegnen sollen. Welche Worte und Gesten sind tröstlich und angemessen, ohne aufdringlich zu erscheinen? Ist Zurückhaltung angebracht oder ist es besser, den Verlust anzusprechen?

Ein unbeholfenes Wort oder eine falsche Geste sind im Zweifel immer noch besser als gar keine Ansprache. Unsicherheiten sollten nicht dazu führen, dass man der oder dem Trauernden aus dem Weg geht und sie oder ihn meidet. Es ist wichtig, der oder dem Betroffenen zu signalisieren: Du bist nicht allein. Dabei dürfen durchaus die eigene

Unsicherheit und Hilflosigkeit zugegeben werden. Man kann auch gemeinsam schweigen oder praktische Unterstützung anbieten: Kann ich etwas für dich tun? Was brauchst du? Alternativ können ganz konkrete Unterstützungsangebote unterbreitet werden wie: Wollen wir mal ein Stück laufen? Gehen wir einen Kaffee trinken? Kann ich dich morgen wieder anrufen?

Selbst wenn die Angebote der emotionalen und praktischen Unterstützung abgelehnt werden, sollten diese in regelmäßigen Abständen erneuert werden, denn die Trauerfassade kann bröckeln und das Bedürfnis nach Unterstützung zunehmen. Allerdings ist auch zu akzeptieren, wenn Betroffene am Arbeitsplatz nicht über den Verlust sprechen möchten und einfach nur ihre Ruhe haben wollen. Auch das kann eine Art der Trauerbewältigung sein.



Was müssen Führungsverantwortliche tun?

Festlegung einer Informationskette

Im Notfallplan ist festgelegt, wer wann welche Stellen informiert. Verständigt werden sollten: Unternehmensleitung, Personalabteilung, Betriebsarzt oder Betriebsärztin, Personalvertretung, Sozialberatung, Kollegen und Kolleginnen sowie Mitarbeitende. Umfang und Reihenfolge sind abhängig von der Situation und der Unternehmensorganisation. Bei einem tödlichen Arbeitsunfall muss der Arbeitgeber darüber hinaus unverzüglich den Rettungsdienst, die Polizei und den Unfallversicherungsträger informieren (§ 191 SGB VII, § 25 Absatz 3 Satzung der BG Verkehr) sowie eine Abschrift an die Arbeitsschutzbehörde schicken (§ 193 Absatz 7 SGB VII).

Information der Kolleginnen und Kollegen sowie Mitarbeitenden

Verstirbt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter, ist es Aufgabe der oder des Führungsverantwortlichen, das unmittelbar betroffene Team, die Kolleginnen und Kollegen sowie gegebenenfalls weitere Mitarbeitende über den Todesfall zu informieren. Dies geschieht immer persönlich und nicht via E-Mail oder Aushang. In kleinen und mittelgroßen Unternehmen

kann eine Zusammenkunft einberufen werden. Nach der persönlichen Ansprache kann eine E-Mail oder ein Aushang Informationen über die Beerdigung, eine betriebsinterne Abschiedsfeier oder Kondolenzmöglichkeiten geben.

Sicherstellung und Organisation des Arbeitsablaufs

Bei aller Betroffenheit und Trauer wird das Leben weitergehen, und der Betrieb muss weiterlaufen. Im Notfallplan ist definiert, wie die Arbeit im Todesfall eines Mitarbeitenden weitergehen soll. Hierbei kommt der oder dem Führungsverantwortlichen eine besondere und wichtige Rolle zu: Sie oder er hat einerseits eine Fürsorgepflicht gegenüber den betroffenen Personen, wozu die oder der Trauernde, das Team und weitere Kolleginnen und Kollegen gehören, trägt aber andererseits auch die Verantwortung für einen reibungslosen Arbeitsablauf. In kleineren Unternehmen, in denen man sich untereinander gut kennt, sind Führungsverantwortliche zuweilen emotional selbst sehr mitgenommen, was auch gern zugegeben werden darf. Dennoch bedarf es wichtiger Handlungen und Überlegungen:

- Wer übernimmt kurz- und langfristig die Aufgaben des oder der Verstorbenen?
- Müssen dringende Aufgaben umverteilt werden?

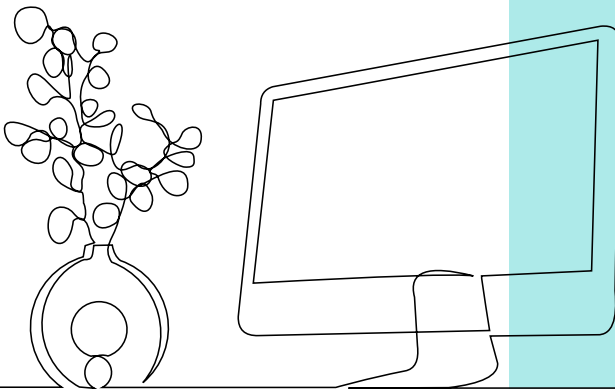
- Müssen schnell neue Ansprechpersonen gefunden werden?
- Wer im Team übernimmt laufende Projektaufgaben?
- Wer übernimmt kurzfristig die Leitung, wenn die oder der Verstorbene in Leitungsfunktion tätig war?
- Wer bearbeitet die eingehende Post der oder des Verstorbenen?
- Wie werden die Kundinnen und Kunden über den Todesfall informiert?
- Was steht in der Abwesenheitsmeldung und wer organisiert diese?

Überbringung einer Todesnachricht

Bei einem Todesfall innerhalb des Unternehmens müssen Führungsverantwortliche, insbesondere in kleinen Unternehmen, Angehörigen manchmal selbst eine Todesnachricht überbringen. Dies kann besonders aufwühlend sein, wenn man die Person gut gekannt hat. Für diesen schweren Gang können sich Führungsverantwortliche Unterstützung und Begleitung holen: Geschulte Mitarbeitende der Polizei oder Seelsorgende begleiten bei der Überbringung der Todesnachricht. Es gibt auch professionelle Trauerbegleiter und Trauerbegleiterinnen, die ihre Dienstleistungen in solchen Fällen anbieten. Ein Aufsuchen der Angehörigen zur Kondolenz sollte ebenfalls durch die direkten Führungsverantwortlichen geschehen.

Der Arbeitsplatz der oder des Verstorbenen

In Produktions- und Dienstleistungsbetrieben wird es nicht möglich sein, den Arbeitsplatz aus Pietätsgründen eine Weile unbesetzt zu lassen. Der Betrieb muss trotz aller Betroffenheit der Kolleginnen und Kollegen weiterlaufen. Es spricht jedoch nichts dagegen, die oder den Verstorbenen mit einer Abschiedsgeste am Arbeitsplatz in Form eines Bildes, einer LED-Kerze oder Blumen zu gedenken. Auch ein Kondolenzbuch kann ausgelegt werden, in dem die Kolleginnen und Kollegen ihre Gedanken und Verbundenheit mit der verstorbenen Person zum Ausdruck bringen können. Zu einem späteren Zeitpunkt muss man sich Gedanken darüber machen, was mit den persönlichen Sachen am Arbeitsplatz der oder des Verstorbenen geschehen soll.



Akzeptanz von schlechteren Leistungen

Neben diesen Fragen, die zeitnah im Sinne eines funktionierenden Arbeitsablaufs bei verstorbenen Mitarbeitenden zu klären sind, sollte die Führungskraft bei Angehörigen Verstorbener und trauernden Kolleginnen und Kollegen akzeptieren, dass diese in der ersten Trauerzeit nicht die gewohnte Arbeitsleistung erbringen. Es kann zu Leistungseinbrüchen oder -schwankungen kommen sowie zu krankheitsbedingten Ausfällen, weil diese den Arbeitsanforderungen aufgrund des emotionalen Ausnahmezustands nicht gewachsen sind. Aber

auch der umgekehrte Fall kann eintreten: Um der Trauer zu entkommen, stürzen sich Trauernde in die Arbeit und arbeiten bis zum Umfallen. Bevor es zu einer chronischen Erschöpfung kommt, muss die Führungskraft das rastlose Arbeitsengagement unterbinden.

Etablierung einer nachhaltigen Trauerkultur

Die Etablierung von Standards und Strukturen bei Todes- und Trauerfällen ist nicht nur ein Zeichen einer guten Unternehmenskultur und Wertschätzung gegenüber Verstorbenen und Mitarbeitenden, auch das Unternehmen profitiert in mehrfacher Hinsicht.

Fühlen sich Trauernde vom Unternehmen in der Trauerzeit gut begleitet, können längere Phasen der Arbeitsunfähigkeit, Beeinträchtigungen der Leistungsfähigkeit oder gar Kündigungen eher verhindert werden, als wenn das Geschehene vom Unternehmen ignoriert wird. Mitarbeitende wissen es zu schätzen, wenn sich Führungsverantwortliche und Unternehmensleitung verständnisvoll und umsichtig verhalten. Ein unangemessener und stiller Umgang mit Tod und Trauer kann Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dauerhaft demotivieren, zu Kündigungen führen und auch den Ruf eines Unternehmens beeinträchtigen.

Eine stilvolle Trauerkultur kann folgende Punkte umfassen:

Trauerrituale

Es bewährt sich, wenn Utensilien für Trauerrituale im Unternehmen vorrätig gehalten werden: Dazu gehören

Kondolenzbücher, Trauerkarten, LED-Kerzen, Tischschmuck, weiße Tischdecken, Bilderrahmen für ein Foto der oder des Verstorbenen, qualitativ hochwertige Blumengestecke, die es inzwischen auch künstlich gibt. Das alles sollte an einem festen Platz aufbewahrt werden.

Trauerreden, Beileidsschreiben und Formulierungen für Traueranzeigen können im Vorfeld erstellt werden. Es versteht sich von selbst, dass auf die individuelle Situation Rücksicht genommen werden muss und die oder der Verstorbene als einzigartige Person gewürdigt wird. Das heißt: Bei aller Standardisierung sind Worte angemessen auszuwählen und vorgefertigte Schreiben anzupassen.

Kondolenzbuch auslegen

In einem Kondolenzbuch, das an einem passenden Ort ausgelegt wird, können

alle, die mit der oder dem Verstorbenen verbunden waren, eine persönliche Nachricht hinterlassen und sich so von der Person verabschieden. Es ist eine schöne Geste, das Kondolenzbuch später den Angehörigen zu überreichen.

Gedenkveranstaltung ausrichten

Bei einer betriebsinternen Gedenkfeier können sich die Kolleginnen und Kollegen von der oder dem Verstorbenen gemeinsam verabschieden. Es können kurze Reden gehalten und Erinnerungen ausgetauscht werden. Jede Person darf sagen, was sie mit der oder dem Verstorbenen verbindet. Auch der gemeinsame Besuch von Orten mit Bezug zur oder zum Verstorbenen kann eine passende Form des Gedenkens darstellen.

Den Hinterbliebenen Anteilnahme zeigen

Die üblichen Formen der Anteilnahme sind: eine Beileidskarte an die Hinterbliebenen im Namen des Unternehmens, eine Traueranzeige in der Lokalzeitung oder der überregionalen Presse, ein Blumengesteck oder ein Kranz für das Grab. Diese Gesten sollten mit den Angehörigen abgesprochen werden: Wann soll die Traueranzeige erscheinen? Sind statt Blumen Spenden erwünscht? Soll eine Person aus dem Unternehmen (z. B. aus der Geschäftsführung oder der Abteilungsleitung) an der Beisetzung teilnehmen? Ist eine Trauerrede erwünscht? Denkbar ist auch ein persönlicher Besuch bei der Familie der oder des Verstorbenen.

»Auch Trauerbewältigung ist Arbeit, die viel Zeit braucht und Energie absorbiert.«

Trauerrede

Manchmal halten Führungsverantwortliche eines Unternehmens eine Trauerrede. Diese schöne Geste durch einen Repräsentanten des Unternehmens drückt Wertschätzung gegenüber der oder dem Verstorbenen aus. Zu beachten sind dabei ein authentisches Auftreten und eine angemessene Sprache. Die Rede sollte nicht steif und unpersönlich sein und nicht vom Blatt abgelesen werden. Es finden sich immer persönliche Erinnerungen oder Anekdoten, die in einer Trauerrede zum Ausdruck gebracht werden können.

Eine Trauerrede kann auf der Beerdigung oder im Unternehmen im Rahmen einer innerbetrieblichen Gedenkveranstaltung gehalten werden. Soll es eine Trauerrede auf der Beerdigung geben, empfiehlt sich eine Absprache mit den Angehörigen über deren Inhalte. Innerbetrieblich sollte die Gedenkveranstaltung im Zeitraum von ein bis vier Wochen stattfinden.

Gedenken an langjährige Betriebsangehörige

Zu einer guten Unternehmens- und Trauerkultur gehört auch der Umgang

mit dem Tod ehemaliger langjähriger Betriebsangehöriger. Das Versterben von Ruheständlerinnen und Ruheständlern wird im Unternehmen mündlich, per Aushang oder im Intranet bekanntgegeben. Eine Kranz- oder Blumenspende des Unternehmens, die persönlich auf der Beerdigung überreicht wird, zeugt von Wertschätzung.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Teilnahme an der Beisetzung ermöglichen

Als wertschätzend wird empfunden, wenn den Beschäftigten eine Teilnahme an der Beisetzung ermöglicht wird.

Professionelle Unterstützung

Beerdigungsinstitute können Auskünfte bei Unsicherheiten geben. In manchen Fällen kann es sinnvoll sein, sich professionelle Hilfe zu holen, etwa bei ausgebildeten Trauerbegleitern oder Trauerbegleiterinnen oder Kriseninterventionsteams.

Insbesondere bei Suiziden und tödlichen (Arbeits-)Unfällen kann eine professionelle Unterstützung in Form einer Trauerbegleitung hilfreich sein.

Kulturelle und religiöse Unterschiede

Andere Kulturkreise haben andere Trauerrituale. Das betrifft insbesondere die Kondolenzform und die Beisetzungen. In manchen Religionen ist eine persönliche Kondolenz erwünscht, in anderen ist die Teilnahme von Frauen auf Beisetzungen unerwünscht. Hinweise erhält man von den Hinterbliebenen.



Checkliste im Umgang mit dem Tod einer oder eines Beschäftigten

- Persönliche und rasche Information der Mitarbeitenden durch die führungsverantwortliche Person
- Sicherstellung und Organisation des weiteren Arbeitsablaufs: Wer übernimmt Aufgaben der oder des Verstorbenen? Wie wird mit Brief- und digitaler Post umgegangen? Wie und wer informiert Kundinnen und Kunden? Was geschieht mit dem Arbeitsplatz der oder des Verstorbenen?
- Auslegen eines Kondolenzbuchs
- Anteilnahme für die Hinterbliebenen: persönlicher Besuch, Beileidskarte, Traueranzeige, Trauerrede, Blumenschmuck für die Beisetzung, gegebenenfalls Spende
- Ausrichten einer Gedenkveranstaltung
- Regelung der Teilnahme der Mitarbeitenden an der Beisetzung
- Gegebenenfalls Organisation einer professionellen Unterstützung



BG Verkehr

Engagiert für Sicherheit und Gesundheit

Die BG Verkehr ist zuständig für die Verkehrswirtschaft, Post-Logistik und Telekommunikation.

Sie berät in allen Fragen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes und ist zuständig für die Rehabilitation und Entschädigung nach Arbeitsunfällen und berufsbedingten Erkrankungen der Versicherten.

BG Verkehr

**Berufsgenossenschaft
Verkehrswirtschaft Post-Logistik
Telekommunikation**

Geschäftsbereich Prävention
Ottenser Hauptstraße 54
22765 Hamburg
Telefon: +49 40 3980-0
E-Mail: praevention@bg-verkehr.de

 www.bg-verkehr.de