

Die Trauer und ihre Begleitung am Arbeitsplatz

– ein bisher nicht beachtetes menschliches, soziales und auch wirtschaftliches Problem –

Brathuhn S.¹, Freudenberg E.², Fuchs M.³

Das Sterben und der Tod gehören zum Leben.

Beide lösen eine individuelle unterschiedliche intensiv erlebte Trauer im Weiterlebenden aus.

1. Die Trauer:

Trauer ist die Reaktion eines Menschen auf den Verlust einer geliebten Person. Sie äußert sich in vielen Symptomen wie z. B. Tränen oder Erstarrung, in Apathie oder Ruhelosigkeit, dem Gefühl von Ohnmacht, Sprachlosigkeit, innerer Leere oder Angstzuständen. Trauern bedeutet seelische Schwerarbeit.

1.1. Inhalte der Trauer:

Der Verlust eines geliebten Menschen erschüttert von Grund auf das Vertrauen ins Leben. In der Trauer werden deshalb oft emotionale und rationale Irritationen sowie eine Orientierungslosigkeit im eigenen Sein ausgelöst. Dazu gehören auch die Fragen nach Ursache und Schuld. Es stellen sich Verzweiflung und Hilflosigkeit ein. Diese Prozesse lösen oft einen tiefen seelischen und körperlichen Schmerz aus. Der Hinterbliebene hat das Gefühl, „selber mit gestorben zu sein“ und wünscht sich aufgrund seiner Aussichts- und Hilflosigkeit evtl. seinen baldigen eigenen Tod.

Die Trauer ist letztlich eine Reflexion des Menschen über sich selbst, seinen bisherigen, jetzigen und vor allem zu-

künftigen Lebenssinn. Der Trauerprozess ist ein individuelles Geschehen, was in der Einzigartigkeit jedes Menschen begründet ist. Die Art, Intensität und Dauer der Trauer sind deshalb ganz entscheidend von der Persönlichkeit des Trauernden, seinem bisherigen Leben, seiner Lebenserfahrungen und letztlich von seinen individuellen Ressourcen abhängig.

Im Laufe der Trauer können sich ein Rückzug, eine Sprachlosigkeit und Isolierung, ja eine Vereinsamung des Trauernden entwickeln. Er fühlt sich in seinem nahe stehenden psychosozialen Umfeld nicht verstanden, nicht getragen, nicht gehalten, nicht geliebt und nicht mehr geborgen. Auch dann, wenn die Familie, Freunde und Nachbarn grundsätzlich Mitgefühl, Zuneigung und Verständnis zeigen. Die über Jahre gewachsene bzw. entwickelte Geborgenheit kann von dem Trauernden in dieser Phase negiert werden. Die bedrückende Situation des Trauernden und seines psycho-sozialen Umfeldes kann verstärkt werden, weil beide sich auf das Sterben und den Tod nicht vorbereitet haben. Sterben und Tod sind tabuisiert, weil sie für den augenblicklichen „Zeitgeist“ als störend und verunsichernd angesehen werden.

2. Gesamtbetrachtung der Trauersituation:

a) Im gesellschaftlichen Wertekontext: Der jeweilige Zeitgeist ist Teil des gesellschaftlichen Selbstverständnisses. Er

wirkt so auch auf die individuelle Lebensauffassung. Er ist durch diese Sinngebung auch eine Orientierungsmöglichkeit. Da aber zunehmend Wertigkeiten wie Gesundheit, Jungbleiben oder materielle Ziele an Bedeutung gewinnen, entstehen in einer durch den Tod ausgelösten Lebenskrise die oben beschriebene Irritation, die Orientierungsschwierigkeit und daraus die Sinnlosigkeit des Weiterlebens. Wertigkeiten wie Menschenwürde und soziales Miteinander verlieren zunehmend ihre Sinn gebende Bedeutung. Daraus entwickelt sich ein Konflikt zwischen diesem angepassten Leben im fremdbestimmten Mainstream und dem Leben der einzigartigen Individualität.

b) Bestehende Hilfsangebote und Konzepte:

Das Wissen von diesen teilweise existenziellen Konflikten, dieser Vielschichtigkeit ermöglicht es, eine helfende Trauerbegleitung für den Betroffenen und sein psycho-soziales Umfeld zu entwickeln und anzubieten. Dazu gehört auch das Zusammenführen aller betroffenen Menschen in der gemeinsamen Trauerphase.

Diese Begleitung der Trauer ist durch mittlerweile entwickelte konkrete Konzepte möglich. Diese Konzepte gelten zur Zeit nur für den Betroffenen und sein Umfeld.

Sie werden genutzt für die Zeit vor dem Sterben, die Zeit des Sterbens selbst, die Zeit bis zur Bestattung des Verstorbenen und noch eine gewisse Zeit darüber hinaus.

[1] Landesvorsitzende Frauenselbsthilfe nach Krebs

Landesverband Rheinland-Pfalz /Saarland e. V.

[2] Psychotherapeutin,

[3] Vorsitzender der Bezirksärztekammer Koblenz

Nach intensiver Literaturrecherche und Befragung von erfahrenen Trauerbegleitern werden diese Konzepte (z. B. Schleusen-Modell, Janus- oder Labyrinth-Zeit) nur für diese Menschengruppe angeboten. Inwieweit diese Erfahrungen, Erkenntnisse und Angebote auch hilfreich für die Situation des Trauernden und der Mitarbeiter am Arbeitsplatz sein können, muss „vor Ort“ wissenschaftlich analysiert werden.

Auch am Arbeitsplatz ist der Trauernde oft in existenzieller Not. Von diesen vielschichtigen Konflikten und Krisen am Arbeitsplatz wissen wir zu wenig.

3. Trauer am Arbeitsplatz:

Während der Trauernde in seinem persönlichen psycho-sozialen Umfeld Verständnis, Geduld, emotionale Wärme und damit Vertrauen wie Geborgenheit durch viele gemeinsame Lebensjahre erfahren kann, gelten am Arbeitsplatz möglicherweise für das Miteinander und das Leben ganz andere Bedingungen. Die Arbeitswelt unterliegt einem eigenen vielschichtigen Selbstverständnis. Damit sind andere Kriterien, Bedingungen und Prinzipien, Abläufe und schließlich Arbeitsplatz bezogene Zielvorstellungen vorgegeben. Sowohl die Arbeit, der Arbeitsplatz, der arbeitende Trauernde, die Mitarbeiter (Team), die Firma/Betrieb, der Arbeitgeber und der Arbeitsmarkt haben insgesamt sicherlich wesentlichen Einfluss auf das Erleben und Verarbeiten einer individuellen Trauerphase.

Einige Bedingungen seien hier angeführt (siehe hierzu auch Abb. 1 sowie Abb. 2):

1. Eigentlicher Arbeitsplatz: Räumlichkeiten, Ambiente, viel oder wenig Publikumsverkehr, Verwaltungsbereich, Baugelände.
2. Arbeitsinhalte: körperliche oder mehr geistige Arbeit, Notwendigkeit zur Konzentration, komplizierte oder größere körperliche Tätigkeiten.
3. Gruppe der Tätigen am Arbeitsplatz: Gleichgestellte Mitarbeiter, Unterebene oder Vorgesetzte, Ausbildungsqualifikationen.



4. Fähigkeiten des Teams: gut entwickeltes Miteinander, Konkurrenzverhalten, Teamgeist, Leistungsbeurteilung, Rücksichtnahme.

5. Arbeitsleistung: Zeitarbeit, Akkordarbeit, Leistungsdruck auf das Team, den Einzelnen oder auch durch das Team auf den Einzelnen.

Bedingungen durch die Person des Trauernden:

1. Fachliche Qualifikation, Identifikation mit der Arbeit, anerkannter Erfolg.
2. Überlastung, Motivation, Job oder Berufung.
3. Verhältnis zu Vorgesetzten und/oder Untergebenen mit einer Wertschätzung nicht nur der beruflichen Qualifikation, sondern auch des Mitarbeiters selbst.

Die Arbeit des Trauernden steht in einem komplexen Kontext. Änderungen eines oder mehrerer der vorgenannten Aspekte können deshalb sehr schnell Irritationen und Konflikte auslösen.

Dies gilt insbesondere dann, wenn der Arbeitende überwiegend nach seiner Produktivität beurteilt wird – Menschlichkeit und soziales Verhalten gering geschätzt werden. Erwähnt sei z. B. das Problem, wenn die Mitarbeiter primär den Geldwert ihrer Tätigkeit sehen, aber die Leistungsfähigkeit des Trauernden reduziert ist und er die gewünschte Akkordarbeit des gesamten Teams belastet.

Teamgeist und die Teamfähigkeit können negativ beeinträchtigt sein

durch evtl. häufige Krankschreibungen, Verspätungen, emotionale Reaktionen, ein Nicht-bei-der-Sache-sein oder durch den Trauernden verursachte Fehler.

3.1. Auswirkung der Trauer auf die Produktion/Wirtschaftlichkeit:

Wenn die Trauer am Arbeitsplatz Irritationen und Konflikte auslöst, hat das Auswirkung auf den Produktionsprozess, die Leistungsfähigkeit und das Arbeitsklima. Der betriebliche Erfolg kann dadurch gefährdet werden.

Es gibt Studien der DAK und der überregionalen BKK, dass bei sog. „psychischen Störungen“ insgesamt ein jährlicher Produktionsverlust von über 13 Milliarden Euro entsteht. Die wiederholten, teils langen Krankheitszeiten und die Frühberentungen sind dabei nicht berücksichtigt. In diesen Studien ist die Trauer begrifflich nicht erwähnt. So ist ihr Anteil am Produktionsverlust unbekannt.

Der Einfluss der Trauer sowohl auf den Betroffenen, die Mitarbeiter und letztlich auch auf die Firma kann erheblich sein: Leistungsreduktion, Produktivitätseinschränkung, Qualitätsverlust bei den Produkten selbst, Nichteinhalten von vertraglich vereinbarten Terminfristen. Die Bedingungen, die am Arbeitsplatz herrschen, sind in der Regel klar: Es werden Leistung, Effizienz und Qualität gefordert. Die Trauer ist damit ein „Störfaktor“.

3.2. Unternehmenskultur und Umgang mit Trauer

Mit dem Ziel einer Produktivitätssteigerung bzw. -optimierung wird zunehmend vergessen, wie man sich menschlich und sozial auf den Mitarbeiter einlässt.

Für das Miteinander wird es entscheidend sein, inwieweit sich der Trauernde und die ihn umgebenden Mitarbeiter über ihre Probleme verständigen können; inwieweit eine wertschätzende Kommunikation, ein respektvoller Um-

gang möglich ist? Haben beide Parteien das nicht gelernt, kann zwischen sie ein sehr belastendes, hilfloses Schweigen treten.

Spätestens dann stellt sich die Frage nach der Unternehmenskultur, welcher sich der Betrieb verpflichtet fühlt.

Gibt es von allen gemeinsam getragene Werte und Grundüberzeugungen? Was wird davon durch die Firmenleitung oder das Management vorgelebt? Welcher Ton herrscht zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern? Welche Umgangsformen werden unter den Mitarbeitern und Teams praktiziert?

Eine wie oben angeführte Krise macht sehr schnell deutlich, ob neben betriebswirtschaftlich relevanten Unternehmenszielen wie Umsatzsteigerung oder Kundenorientierung auch der wertschätzende Umgang mit und von den Mitarbeitern als fester Teil der Unternehmenskultur verankert ist.

4. Möglichkeiten der Begleitung von Trauer am Arbeitsplatz:

Die bisherigen Erfahrungen der Begleitung von Trauer im mehr privaten psycho-sozialen Bereich weisen darauf hin, dass eine Notwendigkeit zur rücksichtsvollen und geduligen Kommunikation vorliegt. Die Situation am Arbeitsplatz ist für den Trauernden jedoch in der Regel anders, als die in seiner privaten psycho-sozialen Umgebung.

Soll es gelingen, den arbeitenden Menschen auch innerhalb des Arbeitsprozesses menschlich und sozial aufzufangen, brauchen wir Hilfsangebote, die Verständnis, Rücksichtnahme und eine einfühlsame Begleitung des Trauernden ermöglichen, zugleich aber auch Firmen orientierte Leitziele wie z. B. Qualitätssicherung nicht außer acht lassen.

Trauerbegleitung am Arbeitsplatz bedeutet zugleich, die eigene Unternehmenskultur weiterzuentwickeln, dem wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeitern einen besonderen Stellenwert zu verleihen.

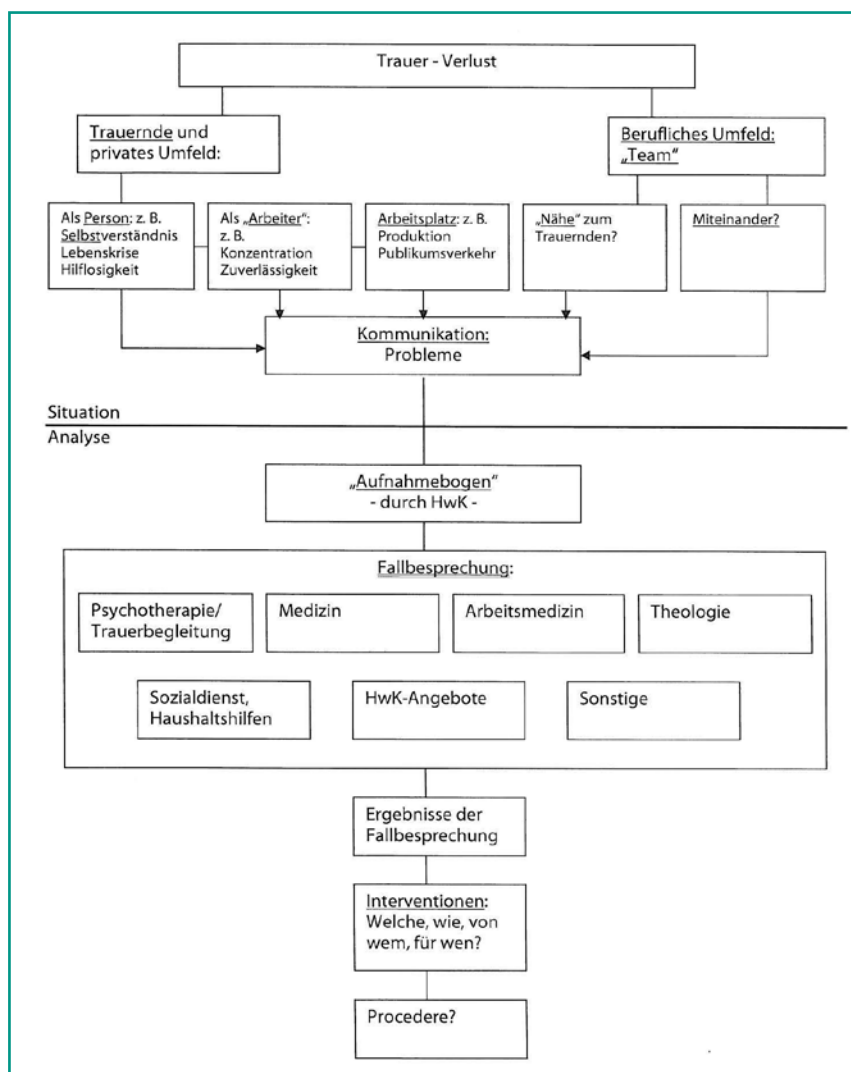


Abb. 1: Sie beschreibt in dem oberen Teil das Konfliktpotential zwischen der individuellen Trauer und dem Arbeitsplatz mit seinem Umfeld. Dies führt zu erheblichen Problemen der Kommunikation. Deshalb Meldung (E-Mail, Telefon) an die Handwerkskammer (HwK). Dort wird die Meldung aufgenommen (siehe Abb. 2). Nach intensiver Beratung von Vertretern der Fachdisziplinen werden Interventionen und Procedere festgelegt.

Was ist zu tun, welche Angebote/Maßnahmen sollten unternommen werden?

1. Die Erfahrungen der sehr hilfreichen Trauerbegleitung im eher privaten Bereich müssen überprüft werden. Es muss festgestellt werden, welche Angebote dieser Erfahrungen für die Trauerbegleitung am Arbeitsplatz hilfreich sind.
2. Die Vielschichtigkeit einer tiefen irritierenden Trauer verlangt eine Multidisziplinarität. Es ist deshalb ein Beratungsteam zu gründen, welches für die jeweiligen Probleme adäquate Angebote macht.
3. Zu einem solchen Team gehören kompetente Trauerberater, Ärzte, Psychologen, Sozialarbeiter, Theolo-

gen, Arbeitsmediziner, Psychotherapeuten, u. a. Diese jeweiligen Fachdisziplinen müssen den jeweiligen Einzelfall intensiv diskutieren und dann daraus das richtige Angebot für den Trauernden machen.

4. Für die notwendige erfolgreiche Diskussion ist entscheidend, dass die individuellen Positionen zu Leben, Lebensweise, Lebenswertigkeit und damit Lebenssinn entwickelt werden.

Dafür bietet sich das obige multidisziplinäre Team an. Es kann in Gruppen oder auch in Veranstaltungen wie Vorträge und Seminare auf solche Wertigkeiten hinweisen und sie entwickeln.

**Gesprächsleitfaden für den Erstkontakt
„Trauer und ihre Begleitung am Arbeitsplatz“**

1. Entgegennahme des Anrufs
Datum: _____ Uhrzeit: _____ durch: _____

2. Datenschutz
 Der Anrufer wurde über datenschutzrelevante Fragen informiert.
 Der Trauernde / Die Unternehmensleitung wurde von _____ über die Kontaktaufnahme informiert und ist einverstanden.

3. Angaben zum Anrufer
3.1 Name: _____ Telefon: _____
3.2 Funktion im Betrieb: _____
3.3 Rolle in der Trauersituation: Inhaber - Kollege - Trauernder - Angehöriger
3.4 zukünftiger Ansprechpartner: _____ Telefon: _____

4. Angaben zum Betrieb/zum Trauernden
4.1 Firma: _____ Telefon: _____
4.2 Inhaber: _____ Telefon: _____
4.3 Branche: _____
4.4 Zahl der Mitarbeiter: _____
4.5 Name des Trauernden: _____ Alter: _____
4.6 Funktion im Betrieb: _____ Telefon: _____
4.7 Grund der Trauer: _____
4.8 Seit wann Probleme/Auffälligkeit? _____

5. Allgemeine Struktur des Betriebes
 Produktion Verwaltung
 Vertrieb Mitarbeitervertretung
 Arbeitsmediziner/in Qualitätsbeauftragte/r
 Personalabteilung Sonstiges: _____

6. Beschreibung des Arbeitsplatzes
6.1 Betroffener
 überwiegend allein überwiegend mit Publikumsverkehr
 überwiegend im Team leitende Funktion
6.2 Direktes Team
Zahl der Kollegen: _____
 eher ständiges Miteinander eher Wechsel der Personen
 mit direktem Leiter/Meister/Vorarbeiter Gleichstellung

M. Fuchs

Stand: 30.03.2009 1

7. Zeichen der Trauer bzw. Probleme durch Trauer des Betroffenen (B) und des Teams (T)

	B	T		B	T
Arbeitsleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Konzentration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aggression	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ungeduld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Depression	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schweigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pünktlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spontaner Ausfall	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Häufige Krankschreibung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Private soziale Situation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Religion/Glaube	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: _____					

7.2 Was ist für den Anrufer das drängendste Problem?

8. Weitere Betroffene
8.1 Name, Beruf, Funktion, Telefon

8.2 Wer ist gut informiert?

8.3. Wer sonst hilft schon?
 Familie Freunde
 Hausarzt / Facharzt Seelsorger / Telefonseelsorge
 Sonstige
Was wird von der „Trauerbegleitung“ erwartet? _____

9. Eindruck des Empfängers des Anrufs?

10. Informationsfluss
 Der Trauernde möchte keine (weitere) Kontaktaufnahme mit der Unternehmensleitung.
 Die Unternehmensleitung möchte keine (weitere) Kontaktaufnahme mit dem Trauernden.
 Sonstiges: _____

M. Fuchs

Stand: 30.03.2009 2

Abb. 2: Dargestellt sind die empirisch entwickelten Items zur Erfassung der Situation. Neben formalen Inhalten (z. B. Datum, anrufende Person, Datenschutz, betriebliche Komponenten) werden besonders die Probleme des Trauernden und seines Umfeldes aufgenommen. Der „Gesprächsleitfaden“, der anschließende Erstkontakt und die spätere Prüfung der Nachhaltigkeit werden dokumentiert und evaluiert (Lehrstuhl für Soziologie der Universität Koblenz).

Diese eher prophylaktisch wirkenden Angebote sind vielleicht mit dem Begriff „Prävention“ für spätere Trauerereignisse zu sehen.

5. Die Handwerkskammer Koblenz hat ein sehr gut funktionierendes Netzwerk für ihre Mitglieder eingerichtet. Diese Organisationsstruktur wäre in der Lage, nicht nur auf die Begleitung von trauernden Mitarbeitern hinzuweisen, sondern diese Angebote auch selbst zu organisieren.
6. Wenn eine kritische Trauersituation in einem Betrieb der Handwerkskammer gemeldet wird, lässt sich dieser Fall im Beratungsteam diskutieren. Anschließend wird das weitere Procedere entschieden.
7. Es wird entweder vor Ort oder in der HWK ein erstes informelles Ge-

spräch entweder allein bzw. mit dem Team oder mit beiden geführt. Dies könnte ein sog. „strukturiertes Interview“ sein. Der Fall sollte anschließend effizient weiter betreut werden.

8. Im Sinne der Prävention ist es auch wichtig, dass sich der Arbeitgeber und z. B. auch die Personalleiter über die obigen Veranstaltungen informieren lassen, welches kollegiale Miteinander zur Bewältigung von Konfliktsituationen richtig ist.
9. Die Dokumentation, die Evaluation, der wissenschaftliche Part und die Forschung wird durch den Lehrstuhl für Soziologie der Universität Koblenz gewährleistet. Dadurch kann ein wichtiger Lerneffekt für alle be-

gleitenden Fachdisziplinen erreicht werden.

Abschließend sei es erlaubt festzustellen, dass die Trauer und ihre Begleitung am Arbeitsplatz ein bisher nicht gesehenes und damit auch deutlich unterschätztes Problem nicht nur für den Betroffenen, das begleitende Team, die Firma, sondern auch für unsere Gesellschaft ist. Ebenso wird diese angebotene Begleitung des Trauernden am Arbeitsplatz, betriebliche Belastungen und Probleme der Produktivität günstig beeinflussen. □

Koblenz, 21.09.2009

Dr. med. Martin Fuchs,
Vorsitzender der Bezirksärztekammer
Koblenz