



Wenn Trauer das Unternehmen lähmt

Beim Verlust eines Kollegen herrscht oft Ratlosigkeit – Einfühlsamkeit und professionelle Begleitung können helfen

Trauern ist ein aktiver Prozess, bei dem Menschen für eine gewisse Zeit den Halt im Leben verlieren können. Trauer ist keine Krankheit, aber Menschen können am Kummer erkranken und dadurch sogar dauerhaft erwerbsunfähig werden. Ein hochsensibles und auch oft verdrängtes Thema, mit dem sich die Niederländerin Anne Marie Vermaat, Verlust-Expertin und Buchautorin, seit Jahren befasst. Sie berät Unternehmen beim Umgang mit Todesfällen in der Belegschaft. In „tw“ beschreibt sie den schwierigen Prozess der Trauerbewältigung.

Wenn Mitarbeiter nicht mehr „funktionieren“, hat das Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit. Unternehmen sollten wissen, wie sie nicht nur trauerbedingten Arbeitsausfällen entgegenwirken, sondern auch verantwortungsvoll mit den Betroffenen umgehen können. Denn die Betriebe trifft ein Todesfall fast immer unerwartet. Plötzlich spielen Verlust und Trauer im Arbeitsleben eine Rolle: Ein tödlicher Arbeitsunfall, der Tod eines Kollegen oder des Angehörigen eines Mitarbeiters reißen eine Lücke. Einzelne Personen oder ganze Abteilungen können dann zu Trauernden werden.

Vorgesetzte und Kollegen sind oft die ersten Ansprechpartner. Sie sind jedoch häufig mit dieser Rolle überfordert, denn auch sie können von der Trauer belastet sein. Dennoch müssen sie sich in dieser Situation in erster Linie um ihre Mitarbeiter kümmern und dafür sorgen, dass der Betrieb weiterläuft. Wenn aber plötzlich Arbeitsprozesse durch einen Trauerfall beeinflusst werden, können weitergehende Probleme entstehen, die ganze Organisationsabläufe gefährden – Menschen sind schließlich keine Roboter.

Doch was kann man tun? In vielen Unternehmen ist das Thema „Verlust“ leider immer noch tabu. In den Niederlanden ist der offene Umgang damit selbstverständlicher als hierzulande – man geht sensibler und offener damit um. Die Nachfrage nach professioneller Unterstützung von Unternehmen, in denen sich Führungskräfte mit dem Problem einer durch einen Trauerfall geradezu gelähmten Abteilung konfrontiert sehen, steigt dort beständig an.

Wert des Arbeitsausfalls ist schwer zu erfassen

In den Niederlanden hat man erkannt, dass unverarbeitete Trauer häufig zu Arbeitskraft- und Leistungsverlusten in Unternehmen führt und dadurch bleibende gesundheitliche Schäden bei den Betroffenen entstehen können. Keine Statistik erfasst bislang den Wert dieses Arbeitsausfalls, und doch ist allen Beteiligten klar, dass es ihn gibt. Häufig ruft Trauer Ratlosigkeit im Arbeitsumfeld hervor und führt in der Folge zu Kommunikationsproblemen, die zu einer schweren Zusatzbelastung werden können. Unter den Kollegen herrscht häufig eine hilflose Sprachlosigkeit, doch Schweigen ist kein Mittel zur Bewältigung, sondern dient lediglich der Verdrängung.

Kopfwahl, Müdigkeit, Konzentrationsstörungen, Depressionen und andere Beschwerden können zu starken beruflichen Einschränkungen oder sogar zum totalen Ausfall im Berufsalltag führen. Nicht nur bei den unmittelbar Betroffenen, sondern auch bei Mitarbeitern, die die Belastung durch den Verlust des Kollegen, mit dem sie sich seit Jahren den Arbeitsplatz teilten, nicht verkraften. Es gilt, den Schmerz bewusst zu durchleben und so zu verarbeiten – man muss der Trauer Raum geben. Das kann beispielsweise dadurch geschehen, dass Einzelne oder auch ganze Teams in individuellen Gesprächen in ihrer Trauerphase begleitet werden.

Vorgesetzte sind als Koordinatoren gefordert

Im Schnitt erfordert es etwa fünf Sitzungen, bis jemand wieder arbeiten gehen kann. Oftmals ist es sogar so, dass ein Klient bereits nach dem ersten Gespräch seine Arbeit ganz oder teilweise wieder aufnehmen kann. Dies setzt jedoch voraus, dass der Mitarbeiter verinnerlicht hat, wie er mit seinen Vorgesetzten und Kollegen über seine Situation sprechen soll. In 80 bis 90 Prozent der Fälle verarbeiten Betroffene ihren Verlust aus eigener Kraft und mit Hilfe von Freunden und Verwandten. Andere können für kurze oder längere Zeit ausfallen und melden sich krank. Oftmals erkennen Ärzte die Beschwerden nicht als Trauerreaktion und behandeln die Symptome medikamentös.

Trauerreaktionen können zu Produktivitätsverminderung, zu Stress und Arbeitsausfall führen. Deshalb empfiehlt es sich, ein standardisiertes Trauermanagement in das Personalmanagement zu integrieren. Darin sollten die Verantwortlichkeiten festgelegt werden, ein Trauerkoordinator bestimmt und Regeln sowie Rituale definiert werden, die im Trauerfall einzuhalten sind. Allerdings sollte nicht unbedingt ein Vorgesetzter die Rolle des Koordinators übernehmen. Von entscheidender Bedeutung ist es, dass die Vertrauensperson Signale von Mitarbeitern, die ein emotionaler Verlust belastet, erkennt. Außerdem sollte sie eine Antenne dafür haben, wann ein Mitarbeiter professionelle Hilfe benötigt.

Arbeitszeiten vorübergehend flexibel gestalten

Kollegen, Betriebsärzte, Abteilungsleiter, Personalchefs – selbst Manager und Vorstände können aktive Begleiter für Menschen sein, die Trauer verarbeiten müssen. Sie können Hilfestellungen geben, Gesprächsbereitschaft zeigen, die Arbeit kurzzeitig auf mehrere Schultern verteilen oder auch die Arbeitszeiten für Trauernde vorübergehend flexibel gestalten. Die Berücksichtigung der individuellen Situation eines jeden Betroffenen ist nicht nur notwendig, sondern auch wirkungsvoll. Der trauernde Mitarbeiter kann dann besser mit der belastenden Situation umgehen. Er findet schneller wieder den Weg zurück zur alten Verfassung – die Trauerbewältigung wirkt sich insofern auch positiv auf die Arbeitsgruppe und die Abteilung aus. Und man sollte immer bedenken: Es kann jeden von uns treffen.

Unternehmen, die sich auf solche schwierigen Situationen vorbereiten, profitieren im Ernstfall – das bestätigen Erfahrungen aus der Praxis immer wieder. Denn wer sich professionelle Unterstützung ins Haus holt, läuft weniger Gefahr, längere Arbeitsausfälle hinnehmen zu müssen. ●

Infobox



Anne Marie Vermaat ist als Beraterin der Firma „Die Unternehmensentwickler“, Goch, tätig. Ihr Buch „Liebling, Du fehlst mir so“ ist im Verlag Vermaat & Boer, Pijnacker (NL), zum Preis von 12,90 Euro erschienen (ISBN 978-90-806286-6-3).

Kontakt zur Autorin:

www.die-unternehmensentwickler.de