

Ein Gewinn für alle Beteiligten

Das Projekt *Trauer und ihre Begleitung am Arbeitsplatz* stellt sich vor

M. Fuchs, B. Koch, Th. Mohn und M. Westenburger

Trauer ist eine individuelle Auseinandersetzung mit dem Verlust eines geliebten Menschen und stellt für den Betroffenen eine existenzielle Lebenskrise dar. Nach diesem Verständnis ist Trauer keine Krankheit, sondern in der Trauer sucht der Betroffene sein verloren gegangenes Selbstverständnis und seine Identität. Schmerzhaft sind die Erinnerungen an das gemeinsame Leben mit der verstorbenen Person und die damit verbundenen guten Erfahrungen. Hilflosigkeit entspringt dem Erleben »von nun an für immer allein zu sein«, wie es eine Trauernde nach dem Tod ihres Mannes formulierte.

Der erlittene Verlust verwehrt oft eine neue Orientierung für die – zumindest nähere – Zukunft. In die Ferne zu denken ist nahezu unmöglich. Vor allem am Arbeitsplatz erleben Trauernde deshalb die vielfältigen Anforderungen oft als Überforderung. Vor diesem Hintergrund verwundert es, dass im deutschsprachigen Raum der Bereich *Trauer am Arbeitsplatz* bisher nahezu vollständig vernachlässigt geblieben ist. Auch intensive Literaturrecherchen haben keine Ergebnisse gebracht. Das ist erstaunlich, denn: Für und durch den Trauernden können am Arbeitsplatz gravierende Probleme entstehen.

Trauer lastet schwer – auch auf den Kollegen

Mit Blick auf den **Betroffenen** kann das bedeuten: fehlende Motivation, Rückzug, Konzentrationsschwächen, Gleichgültigkeit, Schweigen, Unpünktlichkeit und Unzuverlässigkeit, häufiges Ausfallen durch Krankheit beziehungsweise

Krankschreibung, Rehabilitation und eventuell sogar eine Frührente.

Vonseiten der *Mitarbeiter und Kollegen* können Schweigen, Rat- und auch Hilflosigkeit entstehen, eine zusätzliche zu kompensierende Arbeitsbelastung, Ungeduld oder sogar verbale Aggressivität. Auch für den **Betrieb** sind die Auswirkungen eines Trauerfalls möglicherweise erheblich: Gefahren für die Produktivität durch eine verminderte Quantität und Qualität, ein gestörtes Arbeitsklima sowie nicht ausgesprochene, belastende Konflikte, die ungelöst bleiben.

Insgesamt handelt es sich vor allem am Arbeitsplatz häufig um erschwerte und belastende Kommunikationssituationen zwischen dem Betroffenen selbst und dessen Kollegen, Mitarbeitern oder Vorgesetzten.

Wird der Trauernde bei dem Versuch unterstützt, seinen Arbeitsaufgaben nachzukommen, wird die Kommunikation mit den Mitarbeitern gefördert. Werden dabei nicht nur die ökonomischen Bedingungen hinterfragt, dann kann erwartet werden, dass für alle Beteiligte eine Verbesserung der Situation entsteht, also eine sogenannte *Win-win* Situation.

Es gibt genug Gründe, die Trauer und ihre Begleitung am Arbeitsplatz genauer zu untersuchen. Dies und mehr beschreibt die erste Veröffentlichung der Projektgruppe *Trauer und ihre Begleitung am Arbeitsplatz* (Brathuhn et al. 2009).

Ausgehend von der Prämisse, dass eine Begleitung von Trauernden am Arbeitsplatz sehr hilfreich für alle Beteiligten sein kann, haben wir im Januar 2010 ein Projekt gestartet, um zum einen die Situation eines Trauernden am

Arbeitsplatz wissenschaftlich zu analysieren und zum anderen Angebote zu entwickeln, die allen Betroffenen zugutekommen: Trauernden, Kollegen und der Firmenleitung gleichermaßen.

Bisher gibt es weder wissenschaftliche Untersuchungen darüber, wie stark trauernde Mitarbeiter sich auf die Arbeit in einem Unternehmen auswirken. Des Weiteren gibt es keine evidenzbasierten Konzepte, die den Umgang mit Trauernden in einem Unternehmen erleichtern. Die Pilotstudie zu unserem Projekt konnte bereits abgeschlossen werden. Die Ergebnisse werden zurzeit analysiert. Ein Ergebnis ist jedoch bereits jetzt deutlich erkennbar: Erhebliches Konfliktpotenzial entsteht durch Defizite in der Kommunikation. Trauernde, Kollegen und Firmenleitung sind meist mit der Situation überfordert. Auch hier ist eine auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhende Analyse dringend erforderlich, um konkrete Hilfsangebote erarbeiten zu können.

Die Erforschung dieses noch weitgehend unberührten Aspekts der Arbeitswelt stellt eine sinnvolle Investition dar. Werden hilfreiche Angebote für Trauernde wie Kollegen und Firmenleitung entwickelt, so haben alle Beteiligten einen Nutzen davon. Ein Hilfsangebot kann zum Beispiel darin bestehen, Informationen zum Thema Trauer sowie Tipps für geeignete Verhaltensweisen im Umgang mit trauernden Mitarbeitern oder Kollegen bereitzustellen. Sinnvoll wäre es, ein Gesamtkonzept zu entwickeln, das bundesweit Einsatz finden kann. Dazu gehört auch eine gemeinsame Evaluation.

Projektbeschreibung

Ein wesentlicher Grund für die Durchführung der Pilotstudie war, die gewonnenen Ergebnisse aus den Befragungen, Erfahrungen, Gesprächen und den Projektdiskussionen auf ihre Relevanz und Richtigkeit zu überprüfen. Dabei spielten unter anderem die folgenden Frage eine Rolle: Wodurch wird die Trauer erkennbar? Was

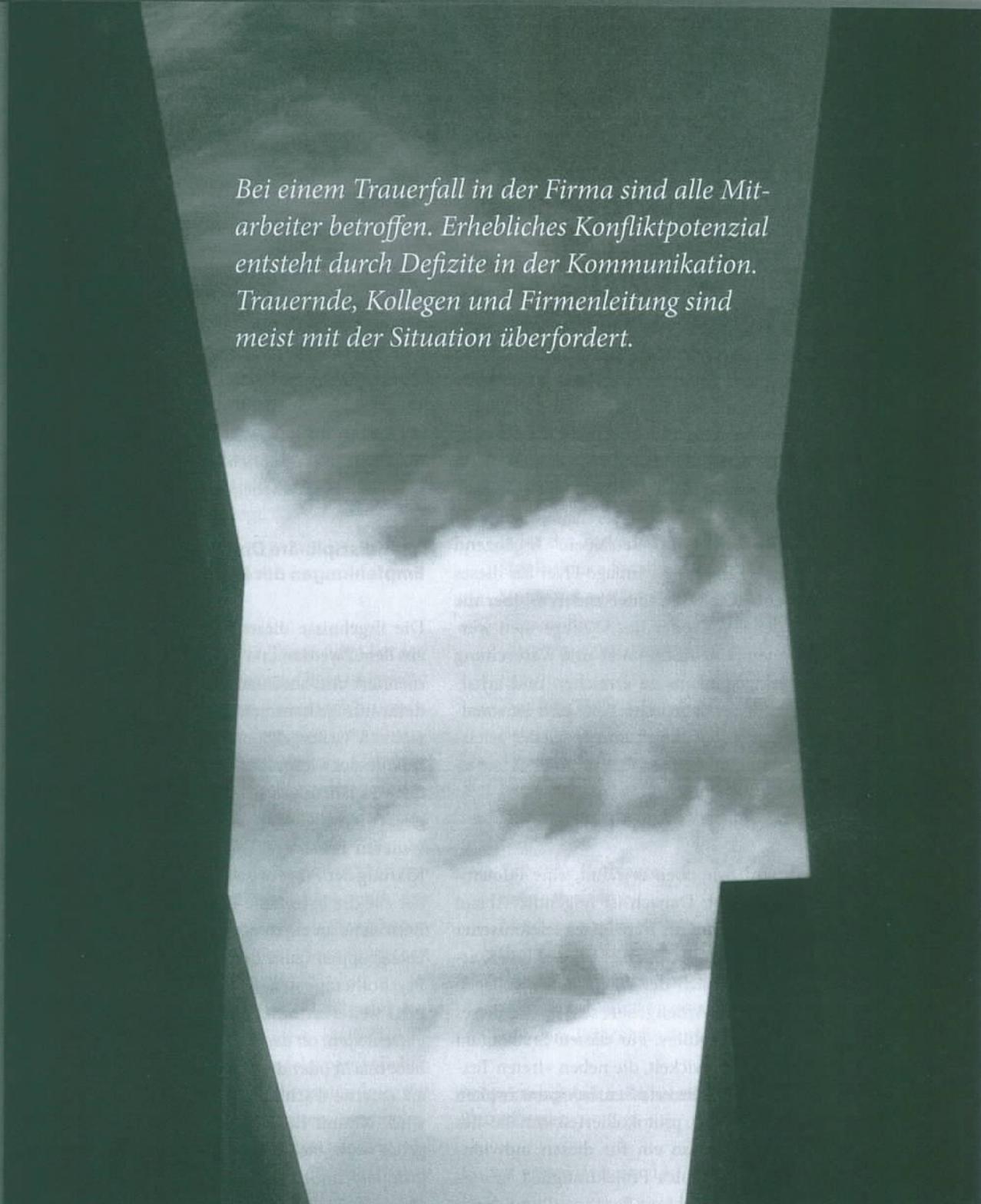
nimmt spezifisch am Arbeitsplatz Einfluss auf die Trauer? Wie ist das Befinden der Mitarbeiter?

Neben dieser inhaltlichen Diskussion sollte auch geklärt werden, mit welchen Kriterien und Begrifflichkeiten sich Trauer konkret abbilden lässt (Erstellung von Fragebögen). Schließlich wurde diskutiert, ob die bisher bekannten Angebote einer Trauerbegleitung bei Tumorpatienten und anderen Lebenskrisen auch für die Trauer am Arbeitsplatz genutzt werden können. Lassen sich für die Trauer und ihre Auswirkung am Arbeitsplatz wirklich typische Merkmale finden? Welche entscheidenden Kommunikationsprobleme gibt es und wie kann begleitend reagiert werden?

Projektteam

Das Projekt *Trauer und ihre Begleitung am Arbeitsplatz* wurde von der Handwerkskammer Koblenz (HWK), der Bezirksärztekammer Koblenz (BezÄK) und dem Institut für Soziologie der Universität Koblenz-Landau gemeinsam entwickelt. Zusätzlich gehören zum Projekt Personen aus verschiedenen Berufsgruppen, die mit ihren Erfahrungen einen entsprechenden Beitrag leisten: Psychologen, Psychotherapeuten, Pädagogen, Philosophen, Trauerbegleiter, Theologen, Soziologen und Ärzte, wie beispielsweise Arbeitsmediziner. Schließlich gibt es noch eine Gruppe von Experten mit beratender Funktion, die bei Nachfragen dankenswerterweise einen wichtigen Beitrag leisten.

Die HWK ist primär verantwortlich für die Strukturen und die Durchführung. Sie hat damit die Organisation des Projekts inne. Die BezÄK ist für die inhaltlichen Angebote und die gesundheitspolitischen Aspekte des Projektes zuständig. Das Institut für Soziologie der Universität Koblenz-Landau, Standort Koblenz, ermöglicht die Dokumentation und Evaluation. Insgesamt bringen sich über 20 Personen in dieses Projekt ein.



Bei einem Trauerfall in der Firma sind alle Mitarbeiter betroffen. Erhebliches Konfliktpotenzial entsteht durch Defizite in der Kommunikation. Trauernde, Kollegen und Firmenleitung sind meist mit der Situation überfordert.

Kriterien und Inhalte

Der Projektentwicklung gingen zahlreiche Recherchen voraus, die sich vor allem auf die Erkenntnisse der Trauerforschung sowie auf das Wissen durch die langjährige Palliativbetreuung von Tumorpatienten beziehen. Auch wur-

den durch Gespräche mit Arbeitnehmern und Arbeitgebern sowie Diskussionen in der Projektgruppe selbst Kriterien gefunden und festgelegt. Anhand dieser können mithilfe von Fragebögen die individuelle Trauer und damit auch eine Begleitung von Außenstehenden erkennbar werden.

Strukturen und Vorgehensweise

Für das Projekt ist eine intensive Öffentlichkeitsarbeit unverzichtbar. Diese erfolgt durch Fernseh- und Rundfunkauftritte, wiederholte Berichte in regionalen Zeitungen und Fachzeitschriften, Hinweise und Informationsveranstaltungen innerhalb der Handwerkskammer und der Innungen sowie durch zahlreiche externe Vorträge und Informationsveranstaltungen mit Arbeitsmedizinerinnen in Betrieben. Ergänzend dazu wurden in großer Auflage Flyer für dieses Projekt entwickelt, die unter anderem über die Portale der HWK oder BezÄK abgerufen werden können. Um Kontinuität und Verbreitung des Projektgedankens zu erreichen und erhalten, muss dieser sehr hohe Zeit- und Personalaufwand auch in Zukunft immer wieder geleistet werden.

Verwirklichung

Zurzeit wird, wie oben erwähnt, eine Pilotstudie durchgeführt. Danach ist folgender Ablauf vorgesehen: Wenn ein freiwilliger telefonischer Erstkontakt eines Betroffenen bei der HWK erfolgt – es kann auch der Anruf eines Kollegen beziehungsweise Arbeitgebers sein – wird dieses Gespräch protokolliert. Für diesen Erstkontakt wurden *Items* entwickelt, die neben »freien Texten« die ersten Daten erfassen. In einem zweiten Schritt werden die protokollierten Inhalte des Telefongesprächs an ein für diesen individuellen Fall kompetentes Projektmitglied weitergeleitet. Das geschieht via Fax/Email und durch ein ergänzendes Telefongespräch. Das informierte Mitglied vereinbart dann telefonisch ein zeitnahes persönliches Gespräch mit der betroffenen Person. Dieses Telefonat ist eine wichtige vertrauensbildende Maßnahme.

Datenschutz

Schon im Erstkontakt und auch in dem folgenden vereinbarten Zweitkontakt wird auf den Datenschutz verwiesen. Der Datenschutz selbst wurde schon in der Planungsphase, unter anderem mit Juristen, sehr intensiv und ernsthaft diskutiert. Er entspricht im Wesentlichen den Kriterien der ärztlichen Schweigepflicht.

Multidisziplinäre Diskussion des Falles und Empfehlungen der Projektgruppe

Die Ergebnisse dieses persönlichen Gesprächs aus dem Zweitkontakt werden ausführlich dokumentiert und anschließend an die Vertreter der dafür infrage kommenden zuständigen Fachdisziplinen weitergeleitet. Die so dokumentierten Inhalte des Gesprächs sowie zusätzliche, wichtigen Ergänzungen des zuhörenden Projektmitgliedes ermöglichen dann die Festlegung des weiteren Prozedere. Daraus leitet sich auch die Klärung der Frage ab, wer primär Ansprechpartner für die betroffene Person sein soll. Soll der Betroffene an einen oder mehrere Vertreter von Fachgruppen (zum Beispiel einen Psychologen/ Psychotherapeuten, Sozialarbeiter oder Theologen) weitervermittelt werden? Es wird darüber entschieden, ob das Projekt selbst weitere Angebote macht oder dafür sorgt, dass der Betroffene an externe Fachkompetenzen weitervermittelt wird. Nimmt der Trauernde ein externes Angebot wahr, bleiben die Mitglieder der Projektgruppe dennoch weiterhin Ansprechpartner.

Prävention für eine bessere Kommunikation aller Mitarbeiter

Die bisherigen Erfahrungen aus der Pilotstudie sowie Aussagen der Trauernden machen deutlich, dass vor allem die mitmenschliche Kommunikation oft zu wünschen übrig lässt. Zum einen vermissen Trauernde in Gesprächen am Arbeitsplatz oft Wertschätzung und Verständ-

nis. Oder Gespräche finden, wegen bestehender Konfliktsituationen, kaum oder gar nicht statt. Damit schwierige Kommunikationssituationen am Arbeitsplatz erleichtert werden, halten Projektmitarbeiter in Unternehmen Vorträge oder führen Schulungsworkshops durch. In diesen Präventivmaßnahmen wird sowohl auf den Aspekt *Trauer(nde) verstehen lernen* als auch auf die Bedeutung von *guter Kommunikation* besonderes Augenmerk gelegt.

Einflüsse auf die Gespräche mit Trauernden

Jeder Mensch, also auch ein Trauernder, hat seine eigene individuelle Identität. Diese ist geprägt durch seine Persönlichkeit, Lebenserfahrungen, die Einflüsse seines psychosozialen Umfelds sowie durch die Wertschätzung und die Liebe, die er erfahren hat. Es gibt viele Ereignisse und Lebensgeschichten, die das Selbstverständnis und das Selbstwertempfinden »chronisch« geprägt haben – im Positiven wie im Negativen. Mit den sogenannten »offenen Gesprächen« und den formalen *Items* der verwendeten Fragebögen soll versucht werden, dieser Vielschichtigkeit gerecht zu werden.

Entsprechend werden respektvoll und behutsam Hinweise aufgenommen, wie beispielsweise erlebte Traumata. Diese sehr persönlichen Erfahrungen werden mit Einverständnis des Betroffenen durch die entwickelten *Items* dokumentiert: beispielsweise Selbsteinschätzung und Sichtweise des Betroffenen auf die Mitarbeiter und den Arbeitsplatz. Beide hängen entscheidend vom Selbstverständnis des Trauernden ab.

Hinweise und Tendenzen aus der Pilotstudie dieses Projektes

In die Pilotstudie wurden 13 trauernde Personen mit existenzieller Lebenskrise eingeschlossen. Nachfolgend sind einige der zahlreichen, ermittelten Gesichtspunkte dargestellt.

- Anteil von Frauen und Männern (12:1)
- Todesursachen waren:
 - Tumorerkrankungen (n=7)
 - Andere Krankheiten (n=3)
 - Verkehrsunfall (n=1)
 - Suizid bei rezidivierender Depression (n=2)
- Wirtschaftliche und/oder soziale Probleme für den Überlebenden (n=5)
- Folge des Todes für den Trauernden:
 - Single (keine Familie) (n=5)
 - Single mit gestörter Zuwendung der Familie (n=2)
- Gute Unterstützung durch die Familie (n=6)
- Typische Fälle in handwerklichen Betrieben (n=4)
- Typische Fälle aus dem Verwaltungsbereich (n=8)
- Große Probleme mit den Mitarbeitern (n=7)
- Teilweise Probleme (n=3)
- Keine Probleme (n=3)
- Meldung an das Projekt
 - durch den Trauernden selbst (n=7)
 - durch Mitarbeiter/Vorgesetzte (n=6)
- Gesprächshäufigkeit von Trauernden mit dem Projekt (mehr als dreimal) (n=4)

Projektangebote: Beurteilung durch die Betroffenen

In den ersten drei der 13 Fälle wurde der »rote Faden« für die Gespräche (Erst- und Zweitkontakt) relativ konsequent eingehalten. Dies war aber nur bedingt für ein Vertrauen gewinnendes Gespräch dienlich: Ein spontanes Sich-Öffnen durch den Trauernden fiel im Gespräch geringer aus. Deshalb wurden einige *Essentials* des Konzeptes nur noch aus dem Gedächtnis des Beraters eingebracht. Anschließend nahm der Trauernde den Fragebogen zur Beantwortung mit nach Hause und füllte ihn dort selbst aus.

Es bestätigte sich, dass dieses Prozedere sehr hilfreich war, weil sich der Trauernde durch das Ausfüllen mit dem vorausgegangenen Gespräch erneut auseinandersetzte.

Der Begleiter selbst machte während des Gespräches mit dem Einverständnis des Trauernden Notizen und strukturierte diese nach dem jeweiligen Gespräch. Bei Nachfrage wurden von allen Trauernden die Gespräche und die Atmosphäre als sehr angenehm und wertschätzend empfunden. Ebenfalls wurde es als sehr hilfreich betrachtet, wenn wichtige Zwischenergebnisse des Gespräches von der betroffenen Person selbst aufgeschrieben wurden. Diese notierten Hinweise waren in der Zeit nach dem Gespräch ebenfalls sehr nützlich.

Was kann für die Trauer und deren Begleitung hilfreich sein?

Die für die Fragebögen entwickelten *Items* und die dokumentierten Gesprächsinhalte wurden dahin gehend überprüft, ob sie die Situation am Arbeitsplatz, das Be- und Empfinden des Trauernden sowie das der Mitarbeiter hinreichend darstellen. Das Befinden der Mitarbeiter lässt sich nicht beurteilen, da in den 13 Fällen bisher keine Angaben darüber gemacht wurden, weil der jeweilige Trauernde diesen Kontakt nicht wünschte. Generell lassen die definierten *Items* und Gesprächsangebote jedoch relevante Aussagen darüber zu.

Zusammenfassung

Die Probleme der *Trauer und ihrer Begleitung am Arbeitsplatz* wurden bisher weder ausreichend erkannt noch untersucht. Ziel unseres Projekts ist es, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Trauer Einfluss und Auswirkung auf den Trauernden selbst, auf die Mitarbeiter, das Team und die Vorgesetzten haben kann. Gleichzeitig können durch Trauer am Arbeitsplatz auch Arbeitsabläufe und sogar die Produktivität des Betrie-

bes negativ beeinträchtigt werden. Durch das Projekt werden wichtige Daten gewonnen, die dokumentiert und evaluiert werden. Die daraus resultierenden Ergebnisse werden entsprechend analysiert und deren Effizienz bewertet. Davon ausgehend ließen sich möglicherweise Angebote der Trauerbegleitung entwickeln, welche die teils erheblichen Kommunikationsprobleme am Arbeitsplatz zu lösen helfen. Das wiederum verbessert die Situation Mitarbeiter und fördert so letztlich vielleicht den Erfolg des Betriebes. Die Rückmeldungen von Trauernden sowie die bisher durchgeführten Analysen zeigen die Tendenz, dass alle Beteiligten eine sogenannte *Win-win-Situation* erwarten können. Die an der Pilotstudie beteiligten Trauernden beschreiben ausnahmslos, dass sie die Angebote des Projektes als positiv und nützlich erfahren haben.



Dr. med. Martin Fuchs ist Vorstandsvorsitzender der *Bezirksärztekammer Koblenz* und Präsident der *Interdisziplinären Gesellschaft für Palliativmedizin Rheinland-Pfalz*. Er leitet zahlreiche Kurse zur Palliativmedizin und ist Mitglied der Projektgruppe Trauer und ihre Begleitung am

Arbeitsplatz. Seine Co-Autoren sind weitere Mitglieder der hier vorgestellten Projektgruppe.
E-Mail: martinfuchs_K@web.de

Literaturhinweis

Brathuhn S.; Freudenberg, E.; Fuchs, M.; Mohn, Th.: Trauer und ihre Begleitung am Arbeitsplatz (*Zeitschrift Arbeitsmedizin/Sozialmedizin/Umweltmedizin* 11/2009), S. 145, 149–152.

Lesetipps

Brathuhn S.: Lernen, mit dem Tod zu leben: Menschewürdiges Sterben. Möglichkeiten der Sterbebegleitung. Bad Iburg 1999.
Charles-Edward, D.: Empowering people at work in the face of death and bereavement (*Death Studies* 33/2009), S. 420–436.
Kast, V.: Trauern, Phasen und Chancen des psychischen Prozesses. Stuttgart 1999 (erstmal erschienen 1982).