



Nicole Nolden / Anja Gebhardt / Fee Vogel (Hg.)

In guten wie in schlechten Zeiten - auch am Arbeitsplatz

Aufbau einer Trauerkultur in Unternehmen
und Organisationen



Nicole Nolden / Anja Gebhardt / Fee Vogel (Hg.)

In guten wie in schlechten Zeiten – auch am Arbeitsplatz

Aufbau einer Trauerkultur in Unternehmen
und Organisationen

VANDENHOECK & RUPRECHT

Für alle, die Trauer am Arbeitsplatz erleben oder begleiten

Und einen großen Dank an unsere Familien, die uns liebevoll den Rücken freigehalten haben, um dieses Buch herauszugeben

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2026 Vandenhoeck & Ruprecht, Robert-Bosch-Breite 10, D-37079 Göttingen,
ein Imprint der Brill-Gruppe
(Koninklijke Brill BV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA;
Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland;
Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)

Koninklijke Brill BV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Schöningh,
Brill Fink, Brill mentis, Brill Wageningen Academic, Vandenhoeck & Ruprecht,
Böhlau und V&R unipress.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: fran_kie/Shutterstock

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen
Druck und Bindung: Elanders Waiblingen, Waiblingen
Printed in the EU

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com
E-Mail: info@v-r.de

ISBN 978-3-525-40058-6 (print)
ISBN 978-3-647-40058-7 (digital) | 978-3-666-40058-2 (eLibrary)

Inhalt

Vorwort von Ludolf von Wartenberg	13
Vorwort der Herausgeberinnen	15
1 Vorbemerkung	17
Fee Vogel	
2 Relevanz von Trauer am Arbeitsplatz	19
Anja Gebhardt	
2.1 Internationale Studien	19
2.2 Umfangreiche Befragung der AXA Konzern AG	25
3 Grundlagen der Trauer	34
Nicole Nolden	
3.1 Selbstreflexion	34
3.2 Vielfalt der Trauer	36
3.3 Trauerprozess	37
3.4 Kommunikation mit trauernden Mitarbeitenden	43
4 Praktische Ansätze zum Umgang mit Trauer	50
4.1 Rituale und Gesten: Das Bestattungshaus als Sparringspartner für Unternehmen	50
Fee Vogel	
4.2 Unterstützungs möglichkeiten	57
Nicole Nolden	

4.3	Kultursensibler Umgang mit Trauer in Unternehmen – Kultursensibler Umgang mit Trauerritualen	65
	Marion Deiters, Anna-Katharina Dittmar-Grützner und Cristina Ramalho	
4.4	Generationenunterschiede im Umgang mit Trauer	72
	Anja Hoitz	
5	Traueranlässe: Fachbeiträge und Erfahrungsberichte	78
5.1	Individuelle Trauer bei Tod einer nahestehenden Person	78
	<i>Verlust eines Kindes</i>	78
	Birgit Rutz	
	<i>Als wäre nichts gewesen – Erfahrungsbericht</i>	86
	Silke Hildebrandt lässt Simone erzählen	
	<i>Einfach aus dem Fenster gucken – Erfahrungsbericht</i>	89
	Nicole Magel	
	<i>Das alte Leben kommt nicht mehr zurück – Erfahrungsbericht</i>	92
	Iris Remus	
	<i>Verlust des Partners oder der Partnerin</i>	97
	Nicole Nolden	
	<i>Wenn der Arbeitsplatz zur Herausforderung wird: Mein Weg nach dem Verlust meines Partners – Erfahrungsbericht</i>	102
	Anja Gebhardt	
	<i>Nimm dir die Zeit, die du brauchst – Erfahrungsbericht</i>	105
	Silke Hildebrandt lässt Frank erzählen	
	<i>Verlust eines Geschwisters</i>	109
	Nicole Nolden	
	<i>Tod des »kleinen« Bruders: »Ach dann ist's ja nicht so schlimm« – Erfahrungsbericht</i>	113
	Silke Hildebrandt lässt Miriam erzählen	
	<i>Verlust der Eltern</i>	116
	Nicole Nolden	
	<i>Wenn der letzte Atemzug zu schnell verstreicht: Der plötzliche Verlust eines Elternteils – Erfahrungsbericht</i>	118
	Lisa Dukowski	

<i>Mit Fürsorge und Vertrauen des Arbeitgebers durch die schwersten Zeiten – Erfahrungsbericht</i>	120
Silke Hildebrandt lässt Andreas erzählen	
<i>Kein Sonderurlaub bei dem Tod der Oma ... Arbeitgeberattraktivität? – Erfahrungsbericht</i>	122
Auszubildende	
5.2 Individuelle Trauer aufgrund anderer Gegebenheiten	124
<i>Trauer nach Paartrennung: Wie Arbeitgebende betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen können</i>	124
Mechthild Miller	
<i>Trennung und Trauer: Wenn derjenige, der geht, trotzdem leidet – Erfahrungsbericht</i>	130
Anja Gebhardt	
<i>Trennung im Privatleben: Funktionieren im Job? – Erfahrungsbericht</i>	132
Anonym	
<i>Wenn der Tod seine Schatten wirft ... Unheilbar erkrankt am Arbeitsplatz – Erfahrungsbericht</i>	135
Sylvia Brathuhn lässt Anke von ihren Erfahrungen mit einer schwerwiegenden Erkrankung erzählen	
<i>Krebs und Arbeitsleben: Zwischen Überleben, Rückkehr und neuer Normalität – Erfahrungsbericht</i>	141
Jasmin Faust	
<i>Parkinsondiagnose – Erfahrungsbericht</i>	146
Anonym	
<i>Trauer aufgrund von Depression</i>	148
Nicole Nolden	
<i>Depression im Berufsleben: Wenn das Unsichtbare zur Belastung wird – Erfahrungsbericht</i>	152
Jasmin Faust	
<i>Mitarbeitende als pflegende Angehörige</i>	158
Nicole Nolden	
<i>Eine Runde um den Block – Erfahrungsbericht</i>	163
Silke Hildebrandt lässt Angela erzählen	

<i>Trauer um ein Tier</i>	166
Nicole Nolden	
<i>Trauer um ein geliebtes Tier – Erfahrungsbericht</i>	169
Yvonne Uhlemann	
5.3 Kollektive Trauer und andere Belastungen eines Teams	172
<i>Tod eines oder mehrerer Beschäftigter</i>	172
Nicole Nolden	
<i>Trauer ohne Tabu: Wie unser Unternehmen mit dem Suizid eines Kollegen umging – Erfahrungsbericht</i>	177
Silke Hildebrandt lässt Kai erzählen	
<i>Der Tod von zwei Mitarbeitenden als besondere Herausforderung der Führungskraft – Erfahrungsbericht</i>	179
Ralf Maaßen	
<i>Schwere Erkrankung einzelner Mitarbeitender oder deren Angehöriger</i>	180
Nicole Nolden	
<i>18 Monate im Ausnahmezustand: Als meine Tochter mit 14 an Leukämie erkrankt – Erfahrungsbericht</i>	183
Oda C. Lemke	
5.4 Umgang mit Tod und Trauer in Gesundheitsberufen	187
<i>Umgang mit berufsbedingter Trauer aufgrund der Arbeit in medizinischen Einrichtungen</i>	187
Nicole Nolden	
<i>Kinderklinik: Darf ich meine Trauer über den Tod eines Patienten den Hinterbliebenen zeigen? – Erfahrungsbericht</i>	193
Martina Messing-Jünger und Beatrix Wiebe	
<i>Palliativstation: Umgang der professionellen Mitarbeitenden mit dem Tod – Erfahrungsbericht</i>	196
Silke Hildebrandt lässt Gudrun erzählen	
5.5 Change-Prozesse	198
<i>Trauerreaktionen bei einschneidenden Veränderungen am Arbeitsplatz</i>	198
Anja Hoitz und Lisa Dukowski	

<i>Restrukturierung mit Personalabbau in einem Konzern 2023/24 – Erfahrungsbericht</i>	205
Anke Saurbier	
<i>Ungesehene Trauer am Arbeitsplatz und ihr Einfluss auf den Abschied einer Führungskraft – Erfahrungsbericht</i>	212
Anonym	
6 Besondere Herausforderungen	216
6.1 Gedenken an Verstorbene auf öffentlichen Veranstaltungen	216
<i>Zwischen Erfolg und Trauer: Wie Firmen verstorbene Kolleginnen und Kollegen würdevoll ehren können</i>	216
Oliver Wegmann	
<i>Trauerrede des Generaldirektors – Erfahrungsbericht</i>	220
Anonym	
6.2 Krisenintervention und Bewältigung herausfordernder Situationen am Arbeitsplatz	221
Kirsti Gräf	
6.3 Umgang mit Suizid	225
<i>Business as unusual: Herausforderungen für Unternehmen nach einem Suizid</i>	225
Tanja M. Brinkmann	
<i>Der Tod eines nahen Angehörigen durch Suizid – Erfahrungsbericht</i>	231
Silke Handke	
6.4 Schuldgefühle von Trauernden	235
Nicole Nolden	
6.5 Trauma, Traumafolgestörungen, Posttraumatische Belastungsstörung	242
<i>Wenn Schweres überwältigt – Trauma am Arbeitsplatz begegnen ...</i>	242
Franziska Offermann	
<i>Wenn schwerwiegende Erlebnisse zu einer Traumafolgestörung führen – Erfahrungsbericht aus der Arbeit der Traumapädagogin</i>	250
Kirsti Gräf	

7 Selbstfürsorge und Resilienz	256
7.1 Grenzen trauernder Mitarbeitender und Begleitender	256
Nicole Nolden	
7.2 Ressourcen, Achtsamkeit und Resilienz	262
<i>Aus der Krise in die Kraft: Aktivierung von Resilienz in Zeiten der Trauer</i>	262
Lisa Dukowski	
7.3 Methoden zur Energiebalance: Mit Qigong zu neuer Kraft und innerer Balance im Arbeitsalltag	269
Bernadette Calenberg	
7.4 Trauer und Leistungsdruck am Arbeitsplatz	275
Julia Münch	
7.5 Selbst und ständig – auch in Trauer?	280
Fee Vogel	
8 Entwicklung einer Trauerkultur	284
Anja Gebhardt und Fee Vogel	
8.1 Verortung im Unternehmen	285
8.2 Strategien und Maßnahmen	286
<i>Analyse des Ist-Zustands</i>	286
<i>Planung des Soll-Zustands</i>	288
<i>Pilotprojekt zum Einstieg</i>	289
<i>Qualifizierung</i>	290
<i>Externe Unterstützung – fachliche Expertise gezielt nutzen</i>	292
8.3 Prozesse, Rahmenbedingungen und Angebote	293
<i>Kommunikationsprozesse und Leitlinien</i>	294
<i>Tod im privaten Umfeld: Rahmenbedingungen, Angebote und Prozesse</i>	299
<i>Trauertage</i>	300
<i>Flexible Arbeitsregelungen</i>	300
<i>Finanzielle Unterstützung</i>	301
<i>Aussetzung des Bewertungssystems</i>	302
<i>Checklisten, Anträge und Informationsmaterialien</i>	303
<i>Tod im Unternehmen</i>	303

8.4 Interne Kommunikation	308
8.5 Tod und Trauer am Arbeitsplatz – Ein arbeitsrechtlicher Einblick mit Perspektiven	311
Sarah Maria Fröhlingdorf	
9 Besondere Herausforderungen im Vertrieb	317
9.1 Wenn Worte fehlen – Trauer im Vertrieb und die Herausforderung, da zu sein: Zwischen Mitgefühl und Professionalität ...	317
Anja Gebhardt	
9.2 Tod und Trauer im Vertrieb – Erfahrungsbericht eines AXA-Agenturinhabers	322
Tobias Becker teilt sich Anja Gebhardt mit	
9.3 Mitgefühl im Bankalltag: Nachlassplanung und Trauerbegleitung als Teil der Kundenbetreuung – Erfahrungsbericht	325
Anonym	
10 Best-Practice-Beispiele	328
10.1 AXA Konzern AG: Wie aus einer Mitarbeiterbefragung nachhaltige Unterstützungsmaßnahmen entwickelt wurden	328
Anja Gebhardt	
10.2 Kreissparkasse Köln: Trauer und Pflegeverantwortung – Unterstützung von Mitarbeitenden in belastenden Lebensphasen	332
Sylvia Schulz	
10.3 Union Investment Privatfonds GmbH: Im Umstrukturierungsprozess den Abschied abfedern	336
Holger Scharf	
10.4 Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH: Mit gutem Beispiel voran – Erste Schritte zur Entwicklung einer Trauerkultur	341
Willy Habicht	
10.5 Handwerkskammer Koblenz: Wie alles anfing	345
Barbara Koch	

10.6 Berufskolleg im Bildungspark der Stadt Essen: Lebendige Trauerkultur – eine Schule auf dem Weg	350
Monika Marose	
10.7 Asklepios Kinderklinik Sankt Augustin GmbH: Wenn Kinder sterben	357
Josephine Büscher, Martina Messing-Jünger, Hartwig-Maria Schüpp und Beatrix Wiebe	
11 Ausblick: Wünsche und Visionen für die Zukunft	364
Nicole Nolden, Anja Gebhardt und Fee Vogel	
Die Herausgeberinnen	366
Die Autor*innen	367

Vorwort

Trauer am Arbeitsplatz – ich gebe zu, dass dieses Thema lange in der Unternehmenswelt kaum Beachtung fand. Zwar besteht seit geraumer Zeit Einigkeit darüber, dass der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens direkt mit der Zufriedenheit der Mitarbeitenden zusammenhängt. Das reine Streben nach Kennzahlen wie Produktivität und Effizienz, Rentabilität oder Marktanteil hat lange ausgedient.

Doch wird Trauer bereits als relevanter Faktor, der ebenfalls Auswirkungen auf Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden haben kann, wahrgenommen? Spätestens wenn wir uns bewusst machen, wie viele erwerbstätige Menschen akut trauern, lohnt sich der Blick auf dieses Thema auch aus ökonomischer Sicht.

Viele Unternehmen sind heute gut aufgestellt in Sachen Gesundheitsförderung und haben diese zu einer Managementaufgabe gemacht. Ich bin davon überzeugt, dass unsere Unternehmenslandschaft gut daran tut, auch für Trauer im beruflichen Umfeld einen bewussten und einheitlichen Umgang zu definieren. Denn kein anderes Thema ist so eindeutig für jede und jeden von uns relevant.

»In der Krise beweist sich der Charakter«, sagte schon Helmut Schmidt und speziell in einem Arbeitnehmermarkt wird auch die Begleitung durch schwierige Lebenssituationen zu einem Kriterium für Arbeitgeberattraktivität. Eine nachhaltige, professionelle und zugleich menschliche Herangehensweise an Trauer am Arbeitsplatz ist nicht nur ein Zeichen von Verantwortungsbewusstsein und Wertschätzung – er stärkt auch den Wirtschaftsstandort Deutschland insgesamt.

Dieses Buch liefert wichtige Impulse, wie Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende untereinander dem Thema »Trauer« begegnen können. Es zeigt, dass es sich um eine Investition in eine zukunftsfähige Unternehmenskultur handelt, die nicht zwingend auch großen finanziellen Einsatz benötigt. Bereits wenige, aber grundlegende Veränderungen können einen Unterschied machen.

Und aus der Warte eines Menschen, der sowohl Führungs- als auch Verlusterfahrung mit sich bringt, kann ich sagen, dass wir uns mit Menschlichkeit auch am Arbeitsplatz niemals etwas vergeben – wir können alle nur gewinnen.

Dr. Ludolf von Wartenberg

Staatssekretär a. D., ehemals Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI)

Vorwort der Herausgeberinnen

Trauer(kultur) am Arbeitsplatz – das ist für uns nicht nur ein Arbeitsfeld. Es ist uns ein Herzensanliegen, das wir aus eigener Erfahrung aus verschiedenen Blickwinkeln kennen – sowohl als Trauernde mitten im Berufsleben als auch als Begleitende. Im Verlauf unserer Arbeitswege als Beschäftigte, Führungskräfte und Unternehmerinnen haben zahlreiche trauernde Menschen ihre Geschichten mit uns geteilt und uns so die hohe Bedeutung dieses Themas vor Augen geführt. Wir konnten in den letzten Jahren Unternehmen und Institutionen verschiedener Größen und Branchen zum Thema »Trauer am Arbeitsplatz« beraten, die sich aktiv mit diesem Thema auseinandergesetzt haben.

»Die Kultur eines Volkes erkennt man daran, wie es mit seinen Toten umgeht.« Dieses Zitat wird sowohl dem griechischen Staatsmann Perikles als auch dem Bundespräsidenten Gustav Heinemann zugeschrieben. In Anlehnung an diesen Satz glauben wir: »Die Kultur eines Unternehmens erkennt man daran, wie es mit seinen (trauernden) Mitarbeitenden umgeht.« Dies hat uns auch zu dem – auf den ersten Blick vielleicht ungewöhnlichen – Buchtitel inspiriert. Denn nicht nur im privaten, sondern auch im beruflichen Kontext zeigt sich die Qualität einer Beziehung in der Krise. Das belegen unter anderem die emotionalen Erfahrungsberichte in diesem Buch, Umfragen wie die der AXA (siehe 2.2) oder Forschungsprojekte wie das EU-Cowork-Programm »Developing Compassionate Workplaces«. Es stimmt uns positiv, dass immer mehr Unternehmen den Schritt wagen, Trauer am Arbeitsplatz Raum zu geben, präventive Maßnahmen zu ergreifen und bisherige Umgangsweisen zu hinterfragen. Gleichermaßen freut es uns, dass sich aus fachlicher Sicht immer mehr Trauerbegleiter*innen diesem Thema widmen und die Botschaft in die Berufswelt tragen.

Wir sind aber vor allem stolz und sehr dankbar, dass so viele wunderbare Autor*innen für dieses Buch ihr Wissen und ihre Erfahrung zur Verfügung gestellt und damit eine so umfassende Beleuchtung der vielfältigen Aspekte von Trauer am Arbeitsplatz möglich wurde. Die Fülle an Themen und Perspektiven

zeigt, wie viel es über Trauer am Arbeitsplatz zu sagen gibt – und warum sie keinesfalls eine Randnotiz bleiben darf.

Besonders berührt haben uns die Menschen, die bereit waren, von ihren ganz persönlichen Trauererlebnissen zu berichten und sich für dieses Buch noch einmal tief auf diese Emotionen einzulassen. Die unzähligen Tränen, die bei der Erstellung der Beiträge geweint wurden, werden anderen Menschen in ähnlichen Situationen helfen – davon sind wir überzeugt und danken allen für die große Offenheit. Ihre Geschichten sind eine große Bereicherung für das Buch.

Mit diesem Buch möchten wir – die Herausgeberinnen und die Autor*innen – gemeinsam dazu beitragen, Trauer als natürlichen Teil der Unternehmenskultur zu verstehen. Es soll mit theoretischen Grundlagen und praktischen Tipps Unternehmen und ihre Mitarbeitenden dazu ermutigen, einen bewussten und einfühlsamen Umgang mit Trauer zu entwickeln.

Nicht jeder Mensch braucht in der Trauer professionelle Begleitung. Gleichzeitig sollte allen auch im beruflichen Umfeld ein verständnisvoller Umgang zuteilwerden. Denn Trauer am Arbeitsplatz wird jedem Menschen in seinem beruflichen Leben an der ein oder anderen Stelle begegnen – das Thema darf daher gern den Stellenwert erhalten, den es verdient.

Herzlich

Nicole Nolden, Anja Gebhardt und Fee Vogel

1

Vorbemerkung

Fee Vogel

Vorgesetzter: »Jetzt hatten sie aber genug Urlaub.«

Darauf die Mitarbeiterin: »Glauben Sie, es ist Urlaub, für seinen 40-jährigen Bruder einen Sarg und eine Urne auszusuchen?«

Kollegin: »Irgendwann muss auch mal Schluss sein mit der Trauer.

Er würde sicher nicht wollen, dass du dich so hängen lässt.«

Mitarbeiter: »Müssen wir das (Schweigeminute) jetzt jedes Mal machen, wenn hier jemand stirbt?«

Personalverantwortliche: »Warum braucht er denn Urlaub?

Seine Frau hat doch das Baby verloren.«

Auszubildende: »Wieso bekomme ich keinen Sonderurlaub für den Tod meines Opas, aber für meinen Umzug?«

Wer entscheidet das und wieso? Ich kann es nicht fassen.«

Es sind solche Sätze und Dialoge, die verdeutlichen, warum der bewusste Umgang mit Trauer – auch am Arbeitsplatz – menschlich und wirtschaftlich von Bedeutung ist. Was nach überspitzten Beispielen klingt, ist keine Seltenheit und Spiegelbild unseres gesellschaftlichen Umgangs mit Trauer: Trauer soll schnell vorbeigehen und möglichst privat gehalten werden. Doch wie soll das gehen, wenn wir einen Großteil unserer Lebenszeit auf der Arbeit verbringen? Hat ein Verlust, der das Leben erschüttert, nicht mit großer Sicherheit auch Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit im Beruf? Und wie soll das volle Arbeitspotenzial ausgeschöpft werden, wenn einzelne gedankenlose Aussprüche oder auch gänzlich ausbleibende Reaktionen dazu führen, dass im Extrem sogar das ganze Arbeitsverhältnis infrage gestellt wird?

Natürlich ist diese Darstellung nicht vollständig und lässt die vielen Menschen und Unternehmen unerwähnt, die mitfühlend reagieren und empathisch begleiten. Gleichzeitig sind allein die hier aufgeführten *echten* Beispiele Grund genug, den Blick für Trauer am Arbeitsplatz weiter zu schärfen und den Dialog darüber in Gesellschaft und Unternehmen immer wieder anzuregen.

Ob als Führungskräfte, HR-Verantwortliche oder Teammitglieder – dieses Buch richtet sich an alle, die den Mut haben, einen oft schwierigen, aber essenziellen Teil des Lebens anzusprechen. Die vielfältigen Erfahrungsberichte laden zu einem Perspektivwechsel ein und ermöglichen einen tiefgreifenden Einblick in die Gefühls- und Gedankenwelt von Betroffenen. Mit praktischen Tipps und Beispielen möchten wir Sie inspirieren, Veränderungen in Ihrer Unternehmenskultur anzustoßen.

In den ersten beiden Kapiteln finden sich sowohl grundlegende Informationen zur Relevanz von Trauer am Arbeitsplatz als auch Grundlagenwissen zur Trauer. Sie werden zur Eigenreflexion eingeladen und lernen die Vielfalt der Trauer sowie hilfreiche Kommunikationsmöglichkeiten kennen. Sollten Sie sich erstmals mit Trauer beschäftigen, ist es ratsam, hier zu beginnen. Diese Grundlagen bilden die Basis für alle weiteren Überlegungen.

Alle darauffolgenden Kapitel sind abhängig von der jeweiligen Situation zu betrachten und ihre Erkenntnisse und Anregungen entsprechend einzusetzen:

- In einer akuten Trauersituationen helfen praktische Ansätze, konkretes Wissen zu unterschiedlichen Traueranlässen mit Erfahrungsberichten oder gegebenenfalls auch Informationen zur Selbstfürsorge und Resilienz.
- Den Leserinnen und Lesern, die sich präventiv mit Trauer am Arbeitsplatz beschäftigen, bieten die Kapitel 8–10 einen umfangreichen Einblick in die Bestandteile und den Aufbau einer Trauerkultur. Best-Practice-Beispiele zeigen, wie Unternehmen und Institutionen sich dem Thema »Trauer« im kleinen oder großen Stil gewidmet haben.

Wir sind überzeugt, dass Verluste und Trauer keine reine Privatangelegenheit sind. Der Aufbau von Wissen in diesem Bereich schafft Verständnis und fördert einen offenen und mitfühlenden Umgang, der uns allen sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext zugutekommt.

Es ist an der Zeit, Trauer nicht als Schwäche oder Störfaktor, sondern als Chance für mehr Menschlichkeit und Zusammenhalt in Organisationen zu betrachten. Dieses Buch lädt Sie ein, diese Perspektive nicht nur zu erkennen, sondern auch aktiv in die Unternehmenskultur zu integrieren.

2

Relevanz von Trauer am Arbeitsplatz

Anja Gebhardt

2.1 Internationale Studien

Trauer am Arbeitsplatz – ein unterschätzter Faktor für Unternehmen

Wenn Mitarbeitende einen nahestehenden Menschen verlieren, bedeutet das nicht nur persönliche Trauer, sondern auch organisatorische Herausforderungen für das Unternehmen. Doch wie reagieren Firmen darauf? Forschungsergebnisse aus Großbritannien, Frankreich, der Schweiz und den USA sind verblüffend und zeigen, dass Trauer am Arbeitsplatz weitreichendere Konsequenzen hat, als allgemein vermutet.

Viele Unternehmen unterschätzen, wie stark der Verlust eines geliebten Menschen die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden beeinflusst – sei es durch Fehlzeiten, sinkende Produktivität oder höhere Fluktuation. Studien belegen eindrucksvoll, dass unzureichende Unterstützung nicht nur emotionale, sondern auch wirtschaftliche Folgen hat. Ohne gezielte Maßnahmen können Unternehmen erhebliche Kosten entstehen.

Auch in Deutschland sind die Auswirkungen vergleichbar, da Unternehmen mit ähnlichen Herausforderungen und Konsequenzen konfrontiert sind. Die Frage ist nicht, *ob* Unternehmen auf Trauer am Arbeitsplatz reagieren müssen, sondern *wie* sie es tun – und welche Lösungen sich bereits bewährt haben.

Trauer in Zahlen: Warum es auch Ihr Unternehmen betrifft

Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: In Deutschland sterben jährlich 1 Million Menschen, darunter 125.000 im erwerbsfähigen Alter (Statistisches Bundesamt, 2024).

Jedes Unternehmen ist unmittelbar mit Traueraffären konfrontiert. Doch Trauer am Arbeitsplatz reicht weit über das Betrauern eines Todesfalls im Kreis der Arbeitnehmer*innen hinaus. Trauern kann viele Ursachen haben, sei es durch schwere Erkrankungen, den Tod von Angehörigen oder Kolleg*innen, Fehl- und Totgeburten, den Verlust einer langjährigen beruflichen Perspektive,

Trennungen oder Scheidungen, unerfüllten Kinderwunsch oder belastende persönliche Krisen.

Auswirkung von Trauer am Arbeitsplatz am Beispiel eines Unternehmens

In Deutschland gibt es rund 46 Millionen Erwerbstätige, von denen jedes Jahr etwa 125.000 sterben. Bezogen auf ein Unternehmen mit 5.000 Mitarbeitenden bedeutet das statistisch etwa 14 Todesfälle pro Jahr. Doch wie viele Menschen sind in einem Unternehmen tatsächlich von Trauer betroffen?

- *Trauerfälle im beruflichen Umfeld:* Ein Todesfall betrifft immer auch Kolleginnen und Kollegen. Geht man von einer durchschnittlichen Abteilungsgröße von 15 Personen aus, sind jährlich etwa 210 Mitarbeitende von einem Todesfall in ihrem direkten Arbeitsumfeld betroffen.
- *Trauerfälle im privaten Umfeld:* In Deutschland sterben jährlich rund 1 Million Menschen, die Mehrheit davon außerhalb der Erwerbsbevölkerung¹. Die Sterberate in dieser Gruppe liegt bei rund 2,3 % der Menschen über 65 Jahre. Auf ein Unternehmen mit 5.000 Mitarbeitenden umgerechnet bedeutet das, dass etwa 115 Beschäftigte pro Jahr einen Angehörigen verlieren, der über 65 Jahre alt war.

Berücksichtigt man sowohl die direkten als auch die privaten Trauerfälle, sind in einem Unternehmen mit 5.000 Mitarbeitenden jährlich rund 325 Personen betroffen – und das jedes Jahr aufs Neue.

Das bedeutet, jeder 15. Mitarbeitende ist von einem Trauerfall betroffen!

Wirtschaftliche Folgen übersehener Trauerfälle im Unternehmen

Bei den oben genannten Trauerfällen ist die eigentliche Frage nicht, wie viele sterben, sondern wie viele trauern und mit welchen Auswirkungen.

Besonders unterschätzt wird ein Faktor, der oft unsichtbar bleibt: *Präsentismus* – also Mitarbeitende, die trotz Trauer zur Arbeit kommen, aber nicht voll leistungsfähig sind. Eine der nachfolgenden Studien zeigt, dass der Produktivitätsverlust durch Präsentismus in Großbritannien fast *viermal so hoch* ist wie der durch Fehlzeiten verursachte Schaden. Diese Erkenntnis entspricht ähnlichen Studien aus Australien und den USA (Sue Ryder, 2020, S. 9).

Das bedeutet: Nicht die Abwesenheit trauernder Mitarbeitender ist das größte Problem, sondern ihre Anwesenheit ohne volle Leistungsfähigkeit. Wer

¹ Diese Berechnung gibt eine allgemeine Vorstellung der Größenordnung, basierend auf einer gleichmäßigen Verteilung der Todesfälle der nichterwerbsfähigen Bevölkerung. Natürlich gibt es individuelle Unterschiede, aber die Zahlen zeigen, dass Trauerfälle regelmäßig auftreten und die daraus resultierenden Effekte größer sind, als man im Allgemeinen annimmt.

Trauer am Arbeitsplatz ignoriert, verkennt daher nicht nur die emotionale Belastung der Belegschaft, sondern auch die wirtschaftlichen Folgen.

Internationale Zahlen verdeutlichen, dass Trauer im Berufsleben allgegenwärtig ist und nicht nur Einzelne betrifft, sondern ganze Arbeitsumgebungen prägt:

- Laut einer amerikanischen Studie des Grief Recovery Institute (GRI, 2003) erleben 85 % der Beschäftigten während ihres Berufslebens eine bedeutende Verlusterfahrung.
- Eine Untersuchung der Harvard Business Review (USA 2021) zeigt, dass bereits 57 % der Arbeitnehmer*innen innerhalb von drei Jahren eine schwere Trauerphase durchlaufen haben.

Um die Auswirkungen von Trauer am Arbeitsplatz noch detaillierter zu erfassen, liefern der Sue Ryder »Grief in the Workplace« Report² und andere Studien folgende weiterführende Erkenntnisse:

Durchschnittliche Fehltage aufgrund von Trauer in Deutschland und Großbritannien pro betroffene Person im Berufsleben:

- 34 Tage pro Jahr (Deutschland) (Association Empreintes, 2021)
- 22 Tage innerhalb der ersten sechs Monate nach einem Verlust werden im Durchschnitt in Anspruch genommen (Großbritannien) (Sue Ryder, 2020).

Fehlzeiten nach spezifischen Verlusten in Großbritannien (Sue Ryder, 2020):

- 57 Tage nach dem Tod eines Partners oder einer Partnerin
- 41 Tage nach dem Tod eines Kindes
- 25 Tage nach dem Tod des Vaters
- 17 Tage nach dem Tod der Mutter
- 13 Tage nach dem Tod eines Freundes
- 9 Tage nach dem Tod eines Geschwisters

2 Er stützt sich auf verschiedene Studien und Analysen, um darzustellen, wie Unternehmen und Mitarbeitende mit Verlusten umgehen. Eine zentrale Datenbasis bildet dabei eine Umfrage, die im September 2020 von Censuswide im Auftrag von Sue Ryder durchgeführt wurde. Diese Umfrage umfasste 1.002 allgemeine Verbraucher im Vereinigten Königreich sowie 500 Personen, die im letzten Jahr einen Trauerfall erlebt haben. Darüber hinaus zitiert der Bericht weitere Studien und Erhebungen, um seine Ergebnisse zu untermauern. Beispielsweise wird eine von Marie Curie in Auftrag gegebene Umfrage erwähnt, bei der über 400 HR-Profis und 1.000 Mitarbeitende, die im vorherigen Jahr einen Trauerfall erlebt hatten, befragt wurden (bills.parliament.uk+1loro.open.ac.uk+1bills.parliament.uk+1mariecurie.org.uk)

Produktivitätsverlust in Großbritannien, der Schweiz und den USA:

- 50 % der trauernden Mitarbeitenden in Großbritannien sind mindestens einen Monat lang unproduktiv und sechs Monate nach dem Verlust liegt die Produktivität erst bei 65 % (Sue Ryder, 2020).
- Jede*r fünfte Beschäftigte in der Schweiz leidet bis zu einem Jahr unter den emotionalen Folgen – oft unbemerkt (travailsuisse.ch, 2022).
- In den USA gaben insgesamt 92 % der Trauernde, die die Verantwortung für die bürokratische Abwicklung des Todesfalls übernommen haben, an, dass sich der Aufwand auf ihr Berufsleben belastend auswirkte (»The Cost of Dying« von Empathy.com aus dem Jahr 2024).

Langfristige Auswirkungen in den USA:

- 10 % der betroffenen Beschäftigten kündigten nach einem Trauerfall (National Council for Palliative Care, 2014), während viele weitere Betroffene angaben, dass ihre berufliche Leistungsfähigkeit erheblich beeinträchtigt wurde (National Council for Palliative Care, 2014; »The Cost of Dying«, Empathy.com, 2024).

Wirtschaftliche Auswirkungen für Unternehmen:

100 Milliarden USD verlieren Unternehmen 2023 durch produktivitätsbedingte Einbußen infolge von Trauer. Diese beeindruckende Zahl basiert auf der Studie »The Cost of Dying« von Empathy.com (2024).

Zum Vergleich: Die gesamten Ausgaben der USA für Entwicklungshilfe belaufen sich auf 66,04 Milliarden USD. Das bedeutet, dass allein die wirtschaftlichen Verluste durch Trauer am Arbeitsplatz etwa 1,5-mal so hoch sind wie das gesamte Budget, das die USA für weltweite humanitäre Unterstützung bereitstellt (Größte Geberländer Entwicklungshilfe: ODA, 2024).

In Großbritannien fallen die wirtschaftlichen Auswirkungen prozentual noch gravierender aus: Der anteilige wirtschaftliche Schaden, der durch Fehlzeiten und verringerte Leistungsfähigkeit infolge von Trauer entsteht, ist im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt dreimal so hoch wie in den USA.

Die Studie von Sue Ryder (2020) hat zusätzliche Faktoren einbezogen und zeigt, dass die britische Wirtschaft mit 26,8 Milliarden GBP³ durch Trauerfälle belastet wird.

Diese Auswirkungen verteilen sich hauptsächlich auf die folgenden drei Faktoren:

3 Britische Pfund.

1. *16,0 Milliarden GBP* durch verringerte Arbeitsleistung (Presenteeism)
2. *4,4 Milliarden GBP* durch Fehlzeiten (Absenteeism)
3. *2,5 Milliarden GBP* durch Arbeitsplatzverluste

Diverse andere Faktoren belaufen sich auf rund *3,9 Milliarden GBP* (Sue Ryder, 2020).

Auswirkungen von Trauer auf die Belegschaft

- 51 % der Menschen in USA haben Angst, einer trauernden Person etwas Falsches zu sagen.
- 33 % der Mitarbeitenden in Großbritannien erhalten keinerlei Ansprache von ihren Vorgesetzten oder der Unternehmensführung nach einem Verlust.
- 56 % würden ihren Arbeitgeber verlassen, wenn sie keine ausreichende Unterstützung erhielten (Sue Ryder, 2020, S. 12).
- 90 % der trauernden Mitarbeitenden klagen über Konzentrationsprobleme, reduzierte Arbeitsfähigkeit und emotionale Erschöpfung (Harvard Business Review, 2021, USA).

Mangelnde Unterstützung durch Arbeitgeber – ein unterschätztes Problem

Trotz der dargelegten Auswirkungen gibt es in vielen Unternehmen keine klaren Regelungen für den Umgang mit Trauer:

- *Fehlende Richtlinien und Schulungen*: 69 % der Unternehmen in USA haben keine Regelungen für den Umgang mit Trauer am Arbeitsplatz (Society for Human Resource Management, SHRM, 2019).
- *Unzureichende Unterstützung*: 50 % der trauernden Beschäftigten in Großbritannien fühlen sich von ihrem Arbeitgeber nicht ausreichend unterstützt (National Council for Palliative Care, 2014).
- *Kritik an Personalabteilungen*: 80 % der Mitarbeitenden in Frankreich halten die Unterstützung durch HR für unangemessen oder gar nicht vorhanden (Association Empreintes, 2021).

Studienbelege zur Wirksamkeit von Trauerbewältigungsprogrammen

Gezielte Programme in Großbritannien zeigen signifikante positive Auswirkungen (Sue Ryder, 2020, S. 11):

- Ein Beratungsprogramm für Mütter nach dem Verlust eines Kindes reduzierte die Notwendigkeit für psychologische Behandlungen um 38 %.
- Eine Soforthilfe für Angehörige von Suizidopfern reduzierte Fehlzeiten um mehr als 40 % und den Produktivitätsverlust um 30 %.

Perspektiven von Personalverantwortlichen und Unternehmensleitenden in den USA

Eine Untersuchung im Rahmen der amerikanischen Studie »The Cost of Dying« von Empathy.com aus 2024 befasste sich mit den Auswirkungen von Trauer am Arbeitsplatz. Dazu wurden über 200 Unternehmensleiter und Personalverantwortliche aus mittelgroßen bis großen Unternehmen zu den Unterstützungsmaßnahmen für trauernde Mitarbeiter befragt. Ergebnisse:

Einschätzungen von Personalverantwortlichen und Unternehmensleitenden zu Bedürfnissen trauernder Mitarbeitender:

- 60 % – Zusätzlicher bezahlter Urlaub
- 44 % – Zusätzlicher unbezahlter Urlaub
- 33 % – Mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit
- 26 % – Homeoffice-Möglichkeit
- 26 % – Mehr Unterstützung durch Vorgesetzte
- 25 % – Mehr Verständnis von Kolleg*innen

Regelungen zum bezahlten Sonderurlaub:

- Durchschnittlich 5,6 Tage
- 5,5 Tage in Unternehmen mit 500–5.000 Mitarbeitern
- 5,9 Tage in Unternehmen mit 5.000–50.000 Mitarbeitern
- 3,8 Tage in Unternehmen mit über 50.000 Mitarbeitern

Expert*innen empfehlen mindestens 20 Tage.

Zusätzliche Unterstützungsangebote:

Trotz der erheblichen Belastung bieten 43 % der Unternehmen keine zusätzlichen Maßnahmen an. Die übrigen Unternehmen setzen auf:

- 30 % – Emotionale Unterstützungsdiene (zum Beispiel Trauerberatung)
- 29 % – Flexible Arbeitszeiten
- 23 % – Administrative Unterstützung
- 16 % – Finanzielle Hilfen
- 13 % – Juristische Unterstützung

Empfohlene Maßnahmen zur Unterstützung und Stabilisierung:

- Längerer und flexibler Sonderurlaub
- Homeoffice-Optionen und Teilzeitarbeit
- Juristische und administrative Hilfen
- Schulungen für Führungskräfte im Umgang mit Trauernden
- Eine wertschätzende Unternehmenskultur

Arbeitgebende können mit gezielten Maßnahmen die Belastung verringern und die Arbeitsfähigkeit trauernder Mitarbeitender erhalten.

Doch wie empfinden Mitarbeitende selbst den Umgang mit Trauer am Arbeitsplatz? Welche Erwartungen haben sie an ihre Arbeitgeber? Und welche Maßnahmen können tatsächlich einen Unterschied machen?

Antworten auf diese Fragen liefert eine Mitarbeiterbefragung der AXA Konzern AG, die einen tiefen Einblick in die Erfahrungen und Bedürfnisse von Beschäftigten gibt. Die überraschend hohe Beteiligung zeigt, wie präsent das Thema ist.

Literatur

- Association Empreintes (2021). Étude sur le deuil en entreprise. Paris: Association Empreintes.
- Grief Recovery Institute (2003). The Grief Recovery Handbook. New York u.a.: Harper Collins.
- Harvard Business Review (2021). How Grief Affects Productivity in the Workplace. Boston MA: Harvard Business School Publishing.
- National Council for Palliative Care (2014). Life after Death: Six Steps to Improve Support in Bereavement. London: NCPC.
- SHRM (Society for Human Resource Management) (2019). Bereavement Policies in U.S. Workplaces. Alexandria VA: SHRM.
- Statista Research Department (2024). Größte Geberländer Entwicklungshilfe (ODA). Hamburg u.a.: Statista.
- Statistisches Bundesamt (2024). Sterbefälle und Lebenserwartung in Deutschland 2024. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt (Destatis).
- Sue Ryder (2020). Grief in the Workplace Report. London: Sue Ryder Foundation.
- The Cost of Dying Report (2024). Bereavement and Economic Impact Study. USA: Empathy.com.
- TravailSuisse (2022). Auswirkungen von Trauer am Arbeitsplatz in der Schweiz. Bern: TravailSuisse.

2.2 Umfangreiche Befragung der AXA Konzern AG

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Trotz der in 2.1 angegebenen Fakten bleibt das Thema »Trauer« in vielen Unternehmen oft unsichtbar. Um ein klareres Bild der Auswirkungen am Arbeitsplatz zu erhalten und die tatsächlichen Bedürfnisse Betroffener zu verstehen, war es mir besonders wichtig, verschiedene Perspektiven einzubeziehen. Der folgende Abschnitt beschreibt den Ablauf der AXA-Mitarbeiterbefragung von 2019 – deren Ergebnisse hier veröffentlicht werden – und die methodischen Schritte, die zu einem differenzierten Gesamtbild geführt haben. Abbildung 1 veranschaulicht die strukturierte Herangehensweise und die Vielschichtigkeit der Erhebung.