Triangel e.V.
Institut für Supervision, Organisationsberatung und Mediation
Lützowplatz 9
10785 Berlin

Ausbildung Supervision, Coaching und Organisationsberatung
Kurs S 25

Abschlussarbeit

„Wegen Trauerfall heute geschlossen“?

Tod und Trauer im beruflichen Kontext

Torsten Becker
Elmshorn
Tel.: 0175 5643350
E-Mail: to.be@gmx.de

Dezember 2025

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 3

2. Wie Tod und Trauer eine Organisation herausfordern 4

3. Was Trauer mit dem Menschen macht 7

4. Trauerlogik trifft Organisationslogik 11

5. Die dritte Position – und wie sie verloren gehen kann 14

6. Ins Leben zurückfinden 17

a) Verhandlungsräume herstellen 17

b) Regressionsräume und Containment anbieten 18

c) Sprachfindung unterstützen 19

d) Information und Psychoedukation 20

e) praktische Beratung des Arbeitgebers 21

7. Abschluss 21

Literaturverzeichnis 22

1. Einleitung

Ausgangspunkt für diese Arbeit ist eine Beratungsanfrage: Nachdem in einer sozialen Einrichtung der plötzliche Tod einer Mitarbeiterin zu einer akut kritischen Situation geführt hat, bittet die Leitung um Unterstützung. Das hat für mich als hinzugerufenen Berater eine sehr vertraute und eine sehr neue Seite. Vertraut ist die Begleitung von trauernden Menschen. Neu ist das Umfeld, in dem das Thema sich nun auf die Tagesordnung setzt. Der Berater findet sich wieder in einer energiegeladenen Spannung zwischen den persönlichen Bedürfnissen der betroffenen Mitarbeiter:innen und den Erfordernissen der Organisation. Stehenbleiben und sich vom Tod unterbrechen lassen, der Trauer Raum geben, wie es Trauerbegleitung üblicherweise ermöglichen will? Oder weitermachen und funktionieren? Das ist die Frage, der diese Arbeit nachgeht.

Das erste Kapitel führt zunächst allgemein ins Thema und in das Fallbeispiel ein: Was geschieht, wenn Tod und Trauer im beruflichen Bereich ihr Recht einfordern? Wie kann eine Organisation damit umgehen? Welche Rolle spielen dabei veränderte berufliche Rahmenbedingungen? Das zweite Kapitel stellt dann Trauer als psychologisches und als soziales Phänomen in den Mittelpunkt.

Im dritten Kapitel geht es um die Grundspannung, die der Arbeit die Struktur gibt: die Organisation und der trauernde Mensch. Den theoretischen Hintergrund liefert dafür die soziologische Perspektive von Kai Matthiesen, Judith Muster und Peter Laudenbach. Organisationen, so ihre Grundthese, „benötigen Organisationsmitglieder, keine Menschen." Was kann daraus für die Interpretation und die Begleitung von Trauersituationen im beruflichen Kontext gewonnen werden?

Es folgt ein viertes Kapitel, das an das Triangulierungsmodell anknüpft und sich mit der beraterischen Grundhaltung in einer solchen betrieblichen Krisensituation beschäftigt. Die Überlegungen laufen darauf hinaus, dass Beratung einen triadischen Raum zu schaffen vermag, in dem der trauernde Mensch bzw. die trauernden Menschen einerseits und die Organisation mit ihrer Aufgabe andererseits sich situationsangemessen begegnen und für scheinbar konträre Bedürfnisse und Anforderungen

praktikable Lösungen aushandeln können. Das fünfte Kapitel schließlich beleuchtet die eher praktischen Seiten der Beratung: Wie kann sie dazu beitragen, dass eine Organisation und ihre Mitglieder nach einem Todesfall ins Leben zurückfinden?

2. Wie Tod und Trauer eine Organisation herausfordern

Einführung in das Thema und in das Fallbeispiel

> In einer Einrichtung im sozialen Bereich ist eine leitende Mitarbeiterin durch einen häuslichen Unfall plötzlich verstorben. Die Einrichtungsleitung bittet kurzfristig um Begleitung des Teams. Das Team reagiere sehr emotional, wünsche sich eine Unterbrechung des Arbeitsprogramms und einen Austausch in großer Runde. Das kann die Leitung sich ohne klare Struktur und externe Begleitung nicht vorstellen. Auch das Team fordert professionelle Unterstützung ein. Aus der Anfrage entwickelt sich eine dreitägige Begleitung von Leitung und Team in Gesprächen in sehr kleinen Settings (jeweils ein bis zwei Personen) sowie die Mitwirkung an der betrieblichen Gedenkfeier.

Tod und Trauer können auf ganz verschiedene Weise in die Berufswelt einbrechen. Manchmal kommen sie plötzlich und dramatisch, bestimmen dominant das Geschehen und verbannen alles andere in die hinteren Reihen. Manchmal kommen sie auch ganz leise, fast unbemerkt, durch die Hintertür. Jeder Tod, jeder Trauerweg hat seine besondere Dynamik. Die Trauer um einen Kollegen, mit dem ich tagein, tagaus das Büro geteilt habe, folgt anderen Logiken als die um die Firmengründerin und -inhaberin, an der aller berufliche Existenz hing. Ein Mitarbeiter, der sein Kind verloren hat, fordert anders heraus als die Kollegin, die sich mit einer nicht mehr heilbaren Erkrankung auseinandersetzen muss. Nach dem Tod eines sehr jungen Menschen, einem Suizid, einem Unfall am Arbeitsplatz oder nach einer schwierigen Konfliktkon-

stellation mit starken Ambivalenzen kann Trauer auch in einer Organisation besonders kompliziert[1] verlaufen.

> Die verstorbene Mitarbeiterin stand, obwohl sie bei Kolleg:innen und Vorgesetzten anerkannt und beliebt war, in erkennbarer Spannung zu ihrer Organisation. Es ging ihr damit nicht gut, alle wissen das. Ihr plötzlicher Tod ereignet sich unmittelbar nach einer kritischen Situation am Arbeitsplatz. Da dem Team über die Todesumstände nichts Näheres bekannt ist, löst das Spekulationen aus und Mitarbeitende fragen sich, ob es einen Zusammenhang geben könnte zwischen ihrem Tod und der beruflichen Situation. Auch diese Ambivalenz in der Arbeitsbeziehung der Verstorbenen trägt mit einiger Wahrscheinlichkeit dazu bei, dass im Verlauf eine Spannung zwischen dem Team und der Organisation spürbar wird.

Trauer ist immer höchst individuell. Gemeinsam aber ist all diesen Situationen: Tod und Trauer unterbrechen das Leben und stören den Betriebsablauf. Nicht nur, dass durch den Todesfall oder den Ausfall eines trauernden Menschen im Gefüge der Organisation eine Lücke entsteht. Kritisch herausfordernd kann auch die psychische Trauerreaktion der Organisationsmitglieder werden. Sie kann die Funktionsfähigkeit der Organisation erheblich beeinträchtigen.

> Am Tag der Todesnachricht hat das Team seine Arbeit zunächst fortsetzen können. Am zweiten Tag kommen die Emotionen, Tränen fließen und lassen sich nicht mehr kontrollieren. Die Trauer nimmt sich ihren Raum. Der Widerstreit zwischen Trauerreaktionen und alltäglichen Aufgaben äußert sich in dem energisch artikulierten Wunsch des Teams, die Arbeit zu unterbrechen und professionelle Unterstützung zu erhalten. Die Arbeitsfähigkeit ist in Gefahr. Das hat die Leitungsebene zum Handeln veranlasst.

Klassisch ist das handgeschriebene Schild an der Tür eines Einzelhandelsgeschäftes: „Wegen Trauerfall heute geschlossen". Was aber, wenn eine Organisation nicht einfach schließen kann? Im beruflichen Kontext entsteht damit ein Widerspruch: Während für Betroffene und Trauernde das Leben stillsteht, geht es für die Organisation, ihre Aufgabe und ihre Zielgruppen unverändert weiter. Der zynische Satz: „Das Leben

[1] Zu „komplizierter" Trauer vgl. Spiegel 1989, S. 53f. im Anschluss an George L. Engel; auch Volkan/Zintl 2016, S. 49ff.

geht weiter“ formuliert für den beruflichen Rahmen eine ganz reale Aufgabe, die zu einer echten Herausforderung werden kann. Spätestens im Ernstfall treibt daher die Eigenlogik organisationaler Interessen dazu, sich dem Thema zu stellen.

Daneben rückt der Umgang mit Trauer im beruflichen Kontext auch deswegen zunehmend in den Fokus, weil die Familie als emotional Halt gebender Ort an Stabilität verloren hat.[2] Erwartungen an arbeitgebende Organisationen haben sich verändert. Was mit Diskussionen um die Work-Life-Balance begann, ist zu einem ganzen Anforderungsportfolio geworden. Mitarbeitende fragen nach alltäglicher Versorgung mit Kaffee, Tee und Wasser; eine jederzeit zugängliche Obstschale im Sozialraum ist keine Besonderheit mehr. Betriebliches Gesundheitsmanagement und Präventionsangebote sind andere Beispiele einer Aufmerksamkeit für den „ganzen Menschen“, die früher allein im privaten Bereich gesehen wurde. Fachkräftemangel und arbeitspsychologische Erkenntnisse haben ihr Übriges dazu beigetragen, dass Erwartungen an Arbeitsplätze und Organisationen sich verschoben haben. Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers wird neu interpretiert.

Damit ist auch der Umgang mit trauernden Menschen und mit Todesfällen im beruflichen Kontext in ein neues Licht gerückt. Es gibt zunehmend eigene Literatur dazu, Handreichungen von Verbänden und Kammern, spezifische Beratungsangebote, Unterrichtsmaterial für Berufsschulen.[3] Betroffene berichten, wie empathisches Arbeitgeberverhalten ihre Bindung an das Unternehmen gestärkt hat und wie umgekehrt Verständnislosigkeit im Trauerfall zu irreparablen Brüchen führen kann.[4]

---

2 Sutor 2020, S. 10.

3 Vgl. beispielhaft Sutor 2020; Handwerkskammer Koblenz 2020; Marose 2020.

4 Goretzki 2025.

3. Was Trauer mit dem Menschen macht

Trauerpsychologische Überlegungen

Spätestens seit Elisabeth Kübler-Ross die Phasen des Sterbeprozesses beschrieben hat,[5] wird Trauer nicht als ein emotionaler Zustand, sondern als ein Prozess oder als ein Weg verstanden, auf dem Trauerarbeit geleistet wird bzw. Traueraufgaben zu bewältigen sind. Ich verwende für diese Arbeit das Phasenmodell von Yorick Spiegel. Es wurzelt in der Tradition der Psychoanalyse und hat in diesem Zusammenhang den Vorteil, dass es die soziale Dimension von Trauer intensiv berücksichtigt und neben psychologischen auch soziologische Perspektiven eröffnet.[6] Spiegel hat Trauer als psychische bzw. psychosomatische Erkrankung aus dem Formenkreis der manisch-depressiven Verhaltensstörungen verstanden und ihre Anerkennung als „Krankheitsentität" gefordert.[7] Diese These hat sich nicht durchgesetzt. Sie steht aber für die Beobachtung, dass Trauer die „Funktionsfähigkeit" von Menschen und daher auch die Funktionsfähigkeit von Organisationen beeinträchtigen kann.

Spiegel beschreibt vier Phasen der Trauer und ordnet sie einem zeitlichen Verlauf zu:

1. Phase des Schocks (1-2 Tage)
2. kontrollierte Phase (bis zur Beerdigung)
3. regressive Phase (etwa drei Monate)
4. adaptive Phase (etwa ein Jahr nach dem Todesfall).

Die Vorstellung von einem linearen Verlauf, die klare Abgrenzung der Phasen voneinander und die Aussage, Abweichungen vom typischen Verlauf seien Hinweise auf „pathologische Trauer"[8] – all das muss aus heutiger Sicht an diesem Modell von 1972 kritisch gesehen werden.[9] Für die unmittelbare Krisenintervention wie im geschil-

---

5 Kübler-Ross 1969.

6 Spiegel 1989. Bahnbrechend für die Beschreibung von Trauerphasen war im deutschsprachigen Raum die Arbeit von Verena Kast (Kast 1982). Die Phasenmodelle werden jedoch auch kritisiert, weil sie den individuellen Charakter von Trauer zu wenig berücksichtigten und zu stark typisierten (z. B. Paul 2001, S. 24f.). William Worden hat daher ein Trauer*aufgaben*modell entwickelt, das weniger einen zeitlichen Verlauf im Blick hat (Worden 1986).

7 Spiegel 1989, S. 51-56.

8 Spiegel 1989, S. 59.

9 vgl. Anm. 6.

derten Fall fördert die Beschreibung der beiden ersten Phasen nach Spiegel jedoch das Verständnis nach meiner Wahrnehmung sehr. Für die Reflexion einer längerfristigen Trauerbegleitung eignen sich wohl eher andere Phasen- oder Aufgabenmodelle.

Die Schockreaktion (Phase 1) bei Erhalt einer Todesnachricht kann ganz unterschiedlich ausfallen. Hoch emotionale Ausbrüche sind ebenso möglich wie völlige Apathie bis zur Bewegungsunfähigkeit.[10]

> Am Tag, an dem das Team vom Tod der Kollegin erfuhr, hat es die Arbeit zunächst fortgesetzt. „Gestern waren die Leute in einer Schockstarre und alles war ganz ruhig", berichtet ein leitender Mitarbeiter. Am Tag danach brechen heftige Emotionen auf und verlangen nach einer Reaktion.

Nach dem Schock folgt die kontrollierte Phase der Trauer (Phase 2). Sie ist geprägt von Entfremdungsphänomenen: „Die Welt wird ‚unwirklich', alles, was in ihr geschieht, vollzieht sich für den [trauernden Menschen] in einem großen Abstand; er ist nicht darin verwickelt, sondern kommt darin nur als ein entfremdeter Beobachter vor."[11] Zur Derealisation gesellt sich die Depersonalisation, ein Gefühl der inneren Leere: Auch zu den eigenen Empfindungen, zum Ich entsteht eine Distanz.[12]

> „Wir funktionieren." So beschreiben gleich mehrere Mitarbeiterinnen ihren Alltag nach dem Tod der Kollegin. Sie meinen neben sich zu stehen und haben Sorge, der hohen Verantwortung bei ihrer Tätigkeit nicht gerecht zu werden. Sie fürchten Fehler zu machen. Sie sind so sehr mit der Kontrolle ihrer Emotionen beschäftigt, dass ihnen die Kontrolle über die Realität und über sich selbst zu entgleiten droht.

Zentrale Traueraufgabe der frühen Phasen ist es, den Tod der verstorbenen Person zu akzeptieren. Sie wird nicht zurückkehren.[13] Der trauernde Mensch ringt mit der Realität des Todes und will den Verlust nicht wahrhaben. Er bezweifelt und leugnet das Geschehene.[14] Spiegel beschreibt, wie im Verlauf des Trauerprozesses aus (eher regressiven) *Abwehr*mechanismen (eher adaptive) *Bewältigungs*mechanismen

---

10 Müller-Lange 2001, S. 64-67.

11 Spiegel 1989, S. 63.

12 Ein anschauliches Bild von diesem psychischen Zustand vermittelt Herbert Grönemeyers Lied „Unbewohnt" (Album „Mensch", 2002).

13 Paul 2001, S. 28, im Anschluss an Worden 1986.

14 Kast 1982. Auch z. B. Volkan/Zintl 2016, S. 23f., oder Rosof 1998, S. 66f.

werden.[15] Dieser Abwehrkampf gegen die faktische oder gegen die emotionale Realität hat nicht selten eine aggressive Seite. Schuldzuweisungen, gegenseitige Vorwürfe und schwierige Konflikte können zu Begleiterscheinungen von Trauer werden.[16] Im beruflichen Kontext ist das wichtig für das Verständnis von Teamkonflikten oder von Differenzen zwischen Organisation und/oder Leitung und Mitarbeiter:innen.[17]

> Die professionelle Begleitung des Teams musste erstritten werden. Mitarbeitende berichten, wie sie vehement eine Unterbrechung der Arbeit, einen gemeinsamen Austausch und Unterstützung von außen eingefordert haben. Das Angebot von *Einzel*gesprächen durch den Berater, ohne Unterbrechung des Arbeitsprogramms, ist der Kompromiss. In den Gesprächen äußern sich mehrere Teammitglieder auch skeptisch, ob an der geplanten Gedenkfeier des Hauses wirklich alle teilnehmen können. Die Dienstpläne könnten erfordern, dass einige zu diesem Zeitpunkt arbeiten müssen. Sie nehmen ihre potentielle Verärgerung vorweg und lassen erkennen, dass das ihre Haltung der Einrichtung gegenüber nachhaltig verschlechtern könnte. Umgekehrt macht eine Leitungskraft im Gespräch deutlich, dass sie vom Team „Professionalität" erwarte. Sie meint damit, dass jetzt, an Tag drei nach der Todesnachricht, die Arbeit wieder funktionieren müsse.

Trauerreaktionen haben regressiven Charakter. Trauernde greifen zurück auf Bewältigungsmechanismen früherer Lebensphasen. Das kann zu stark vereinfachten und ggf. auch unangepassten Denk- und Verhaltensweisen führen: „Nur ein Minimum von Energie kann für die Interaktion mit der Umwelt aufgewendet werden."[18] Trauer ist daher häufig verbunden mit Einschränkungen der Konzentrations- und Arbeitsfähigkeit, die im beruflichen Kontext bedeutsam werden können.[19]

Im beschriebenen Fall ist eine leitende Mitarbeiterin der Einrichtung verstorben. Ihr Tod trifft alle Organisationsangehörigen, manche mehr, manche weniger. Es geht also

---

15 Spiegel 1989, S. 164.

16 Spiegel 1989, S. 226-233. Es gibt ältere Untersuchungen, nach denen sich schätzungsweise 90 Prozent aller Paare, die ein Kind verlieren, innerhalb weniger Monate in ernstlichen Beziehungsschwierigkeiten befinden (Schiff 1990, S.81f.).

17 Während Konflikte als Begleiterscheinungen von Trauerprozessen im familiären Kontext schon sehr lange wahrgenommen werden (z. B. Schiff 1990, Rosof 1998), scheint das für den beruflichen Bereich noch auszustehen. In der Literatur dazu kommen Konflikte und aggressive Ausdrucksformen von Trauer nicht ausdrücklich vor (vgl. z. B. Sutor 2020).

18 Spiegel 1989, S. 66-75, Zitat S. 69.

19 Spiegel 1989, S. 44-47.

in diesem Fall nicht allein darum, im beruflichen Kontext mit individueller Trauer umzugehen. Vielmehr wird die Trauer Teil des komplexen, teilweise bewussten und teilweise unbewussten Beziehungsgeflechts in der Organisation. Wenn die psychodynamische Organisationsentwicklung davon ausgeht, dass „nicht die Organisation an sich ein Unbewusstes hat, sondern die Beteiligten einer Organisation auf Gruppen- und Subgruppenebene ihr individuelles Unbewusstes unter dem Einfluss von Gruppenphänomenen zu einem gemeinsamen Unbewussten innerhalb einer Organisation verbinden und vernetzen“[20], so gilt für Trauer analog das Gleiche. Die Trauer der Einzelnen verbindet und vernetzt sich zu einer gemeinsamen Trauer, die bewusste und unbewusste Ausdrucksformen sucht und Arbeitsfähigkeit bzw. Aufgabenerfüllung gefährden kann.

Trauer kann also in mancherlei Hinsicht in Spannung geraten zu Zweck und Funktion einer Organisation. Die organisationale Seite dieser Spannung möchte ich im nächsten Kapitel beleuchten. An dieser Stelle gilt es festzuhalten, wie sich unterschiedliche Abwehr- und Bewältigungsstrategien in einem betrieblichen Konflikt manifestieren.

> Besonders deutlich wird dies am Ende der betrieblichen Gedenkfeier. Die Feier ist dreiteilig und besteht aus Wortbeiträgen im Gebäude der Einrichtung, einem kleinen Ritual in einer angrenzenden Parkanlage und einem anschließenden formlosen Zusammensein bei Getränken wieder im Gebäude. Nachdem die Mitarbeiter:innen bei dem ansprechend gestalteten Ritual Blütenblätter von einer Brücke in ein fließendes Gewässer gestreut haben, kommt niemand von ihnen zurück ins Gebäude, um den Abschied gemeinsam ausklingen zu lassen. Alle verlassen das Parkgelände auf anderen Wegen. Leitungskräfte und Verwaltung bleiben allein mit den nicht angerührten Getränken zurück.

[20] Lohmer/Möller 2014, S. 26f.

4. Trauerlogik trifft Organisationslogik

Organisationssoziologische Überlegungen

Tod und Trauer haben etwas sehr Absolutes und wenig Verhandelbares. Sie stellen grundsätzliche, existentielle Fragen und relativieren Alltägliches. Insofern wirken sie ausgesprochen machtvoll, auch wegen der damit verbundenen moralischen Fragen: „Wie menschlich ist mein Unternehmen? Bin ich hier nur eine Nummer oder werde ich wertgeschätzt?“[21]

Dieser moralisch-fordernden Absolutheit stellen Kai Matthiesen, Judith Muster und Peter Laudenbach einen erfrischend provozierenden Kontrapunkt gegenüber. Sie betonen, dass die Organisation sich *gerade nicht* für die Menschen interessiert, die in ihr Rollen und Funktionen wahrnehmen:

> „Im Gegensatz zu Partys, Ehen oder Therapie-Sitzungen haben Organisationen keine Verwendung für den ‚ganzen Menschen‘. Mit ihren Gefühlen, Anerkennungsbedürfnissen und Launen würden Menschen jede Organisation heillos überfordern. *Organisationen benötigen Organisationsmitglieder, keine Menschen.* Und umgekehrt: Je weniger ein Unternehmen seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als ‚ganze Menschen‘ adressiert, desto besser für die Mitarbeiter (als Menschen wie als Mitarbeiter). Die Unterscheidung zwischen dem Mitglied der Organisation und dem ‚ganzen Menschen‘ entlastet beide Seiten, die Organisation und ihre Mitglieder, von Überbeanspruchung, Rollenkonflikten und Grenzverletzungen.“[22]

Diese Unterscheidung knüpft an Niklas Luhmanns Systemtheorie an, nach der Menschen und ihre Innenwelt nicht als Bestandteile sozialer Systeme verstanden, sondern zu deren Umwelt gezählt werden.[23] Eine Organisation kann demnach aus systemtheoretischer Sicht von ihren Mitgliedern die „Vertagung von Gefühlen und Ausdrucksbe-

---

[21] Sutor 2020, S. 8.
Eine Betroffene, die am Arbeitsplatz vom Tod ihrer Tochter erfuhr: „Für jeden Menschen, der irgendwie ‘n neues Knie bekommt oder ‘ne neue Hüfte, wird mehr gemacht als für jemand, dem sein ganzes Leben irgendwie von heut‘ auf morgen zerbricht.“ (Goretzki 2025, Minute 6:27-6:37).

[22] Matthiesen/Muster/Laudenbach 2022, S. 9. Hervorhebung von mir.

[23] Kneer/Nassehi 1993, S. 155ff.

dürfnissen“ verlangen.[24] Matthiesen, Muster und Laudenbach geben diesem Grundgedanken noch eine andere Richtung. Sie unterscheiden das Organisationsmitglied deswegen so strikt vom „ganzen Menschen“, weil sie vor „Übergriffigkeiten der Personalisierung“[25] schützen wollen. Sie wenden sich gegen „die Annahme, Kern und Kernproblem einer Organisation seien die Menschen, die in ihr arbeiten. Diese Unterstellung macht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anfällig für die Personalisierung von Organisationsproblemen und andere Grenzüberschreitungen.“[26] Der auf den ersten Blick vielleicht verstörende Untertitel des Buches: „Wie man dem Menschen gerecht wird, indem man den Großteil seines Wesens ignoriert“ will also als ein Aspekt von Humanisierung der Arbeitswelt und als Freiheitsgewinn verstanden werden.

Den aufmerksamen und einfühlsamen Umgang mit trauernden Menschen würde Luhmann in die Kategorie der „elementaren Verhaltensweisen“ einordnen. Das sind im allgemeinen Alltagsleben erlernte „Typen und Ordnungen eines Verhaltens, das in direktem Kontakt unter Anwesenden unmittelbar befriedigt.“ [27] Befriedigt werden Bedürfnisse, „die allgemeine Bedeutung haben und tief verwurzelt sind.“ Persönliche Achtung und Höflichkeit zählen dazu oder Dank und gegenseitige Hilfe. Elementare Verhaltensweisen, die Menschen auch in Organisationen zeigen, „gleich[en] aus, was in der formalen Rolle nicht abgedeckt werden kann.“[28] Dabei entsteht eine Spannung zu dem aus der Organisationslogik erwartbaren Verhalten: „Für einen Moment unterlaufen elementare Verhaltensweisen die Formalstruktur der Organisation. … Elementare Verhaltensweisen lassen sich nicht in die Formalstruktur und die Zweckrationalität der Organisation einbauen.“[29]

Trauer beeinträchtigt oder gefährdet die Arbeitsfähigkeit der betroffenen Menschen und damit – besonders wenn ein Team insgesamt betroffen ist – die Funktionsfähigkeit der Organisation. Die systemlogische Reaktion einer Organisation darauf ist nicht Verständnis, sondern die Sicherung der Arbeitsfähigkeit.

---

[24] Luhmann 1964, S. 26, zit. nach Matthiesen et al. 2022, S. 33.
[25] Matthiessen et al. 2022, S. 11.
[26] Matthiessen et al. 2022, S. 10.
[27] Luhmann 1964, S. 333, zit. nach Matthiesen et al. 2022, S. 131.
[28] Matthiesen et al. 2022, S. 133.
[29] Matthiesen et al. 2022, S. 133-135.

Dieser organisationssoziologische Zugang hilft, die Widersprüche besser zu verstehen, die in einer Organisation durch einen Todesfall und die damit verbundenen Trauerprozesse entstehen – und in die auch der Berater oder die Beraterin geraten kann.

> Aus Krisenintervention und Trauerbegleitung bringt der Berater einen fachlichen Kompass mit, der ihn im geschilderten Fall in die Einrichtung begleitet. Die Trauerreaktionen, die ihm in den Gesprächen begegnen oder von denen die Leitungskräfte berichten, sind ihm vertraut. Trauer braucht Raum und Zeit; sie will Worte finden und gelebt werden, sonst kann sie zum Hindernis werden. Dafür steht er als Berater. Mit dieser klaren Positionierung gerät er in ein inneres Bündnis mit der Trauer, das ihm den Blick für die andere Seite verstellt. Die Leitungskraft, die nach drei Tagen Professionalität verlangt, findet sein Verständnis nicht. Dass der Arbeitsplan der Einrichtung sich offenbar nicht so einrichten lässt, dass eine Unterbrechung, ein gemeinsamer Austausch und die vollständige Teilnahme des Teams an der Gedenkfeier möglich sind – das kann er nicht nachvollziehen. Als er am Ende der Gedenkfeier mit einem leitenden Mitarbeiter zum Gebäude zurückgeht und das Team nicht folgt,[30] fühlt er sich deutlich „auf der falschen Seite". Im inneren Bündnis mit der Trauer und mit den Mitarbeiter:innen ist der Berater in eine Verstrickung geraten.[31]

[30] vgl. S. 10.

[31] Zur Verstrickung in der Beratung vgl. Obermeyer/Pühl 2015, S. 96; Lohmer/Möller 2014, S. 208f.

5. Die dritte Position – und wie sie verloren gehen kann

Beraterische Grundhaltung in der Trauersituation

Die Grundfigur von Supervision und Beratung im beruflichen Kontext ist die Triade aus Klient:in(nen), Leitung (als Vertretung der Organisation) und Berater:in (Abb. 1). Im Dreieckskontrakt zwischen Team, Leitung und Berater:in werden Auftrag, Ziel und Rahmen der Beratung vereinbart.[32] Damit ist verbunden, „dass die Supervisorin als die hinzukommende Dritte nicht einfach einen ihr zugewiesenen Auftrag übernimmt, sondern der Kontrakt vielmehr nach allen Seiten der Triade hin ausgehandelt werden kann."[33]

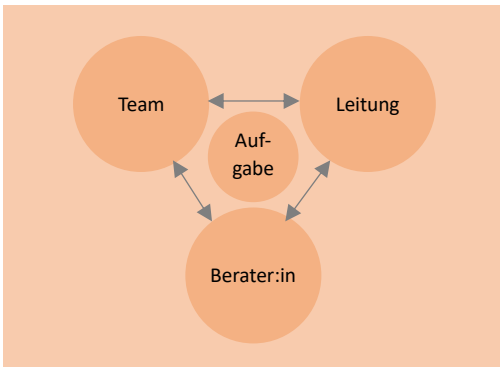


Abb. 1: Die Grundfigur der Triade in der Beratung

> Auf das Beratungssetting haben in der unmittelbaren Krisensituation weder das Team noch der Berater Einfluss nehmen können. Weder zeitlich noch räumlich ist ein Gespräch mit dem ganzen Team möglich. Der Berater stellt sich jeweils Kleingruppen in kurzen Flurgesprächen von wenigen Minuten vor, so hat es die Leitung arrangiert. Dann bekommt er ein kleines Büro zugewiesen, in dem die Mitarbeiter:innen wie in einer Sprechstunde erscheinen. Die Intervention findet bei laufendem Betrieb statt, die Mitarbeiter:innen nutzen individuelle Arbeitsunterbrechungen für Einzel- oder Dreiergespräche mit der Berater. Der ist überrascht, dass das Angebot trotz dieser ungewöhnlichen „Kontraktierung" rege angenommen wird.

[32] Pühl 2017, S. 15-17.
[33] Busse/Tietel 2018, S. 63.

Wenn es zur Krisenintervention im Trauerfall kommt, ist in aller Regel die Arbeitsfähigkeit der Organisation beeinträchtigt. Die Trauer verdrängt die Aufgabe der Organisation aus dem Fokus und bindet die Aufmerksamkeit. Das bildet sich auch in der Beratungstriade ab (Abb. 2). In der Ausgangssituation bestimmt sie mit ihrer machtvollen regressiven Dynamik das Geschehen. Leitung, Mitarbeiter:innen und Berater:in haben die gemeinsame Aufgabe, sich dem zu stellen.

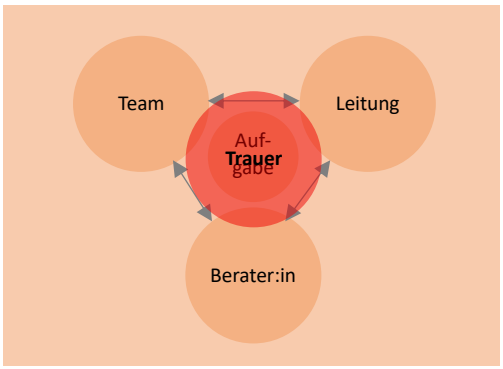


Abb. 2: Die Ausgangslage: Tod und Trauer setzen sich an die Stelle der Aufgabe.

> Das Handeln der Einrichtungsleitung lässt zwei widerstreitende Ziele erkennen. Einerseits sieht sie die Trauer des Teams, sieht auch die emotionale Dynamik, die die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigt und respektiert den Wunsch nach professioneller Begleitung. Zugleich ist sie bestrebt, das Arbeitsprogramm nicht zu unterbrechen und die Trauer sozusagen einzuhegen. Dass es keine Gespräche mit dem Team als Gruppe gibt, hat sicher nicht nur praktische Gründe. Es dürfte auch als Ausdruck einer Angst vor der Trauer zu verstehen sein. Vielleicht soll sie gebannt, ja *ver*bannt werden. Gibt man ihr Raum, so offenbar die Sorge, gefährdet sie das Funktionieren der Einrichtung.

Dabei ist die Versuchung für die Leitung groß, sich des Problems zu entledigen, indem sie die Trauer zum Thema des Teams und seiner Mitglieder erklärt (Abb. 3). Trauerbewältigung wird dann nicht als gemeinsame Aufgabe verstanden. So übersieht Leitung, dass die individuelle Trauer sich in der Organisation zu einer gemeinsamen Aufgabe „verbindet und vernetzt“.[34] Psychodynamische Organisationsberatung wird dem nicht folgen. Sie wird Abwehr und Widerstand gegen Trauerprozesse erkennen und behut-

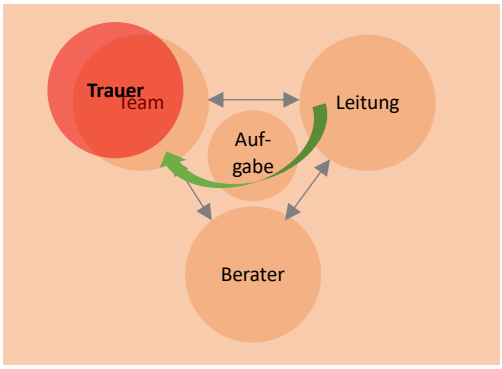


Abb. 3: Erste Intervention: Leitung versucht die Aufgabe zu retten und weist Trauer den Einzelnen zu.

[34] vgl. oben S. 10.

sam bearbeiten. So kann sie unterstützen, was die Leitung beabsichtigt: die Aufgabe zu „retten“ und die Arbeitsfähigkeit der Organisation zu sichern.

> So weit die Theorie. Im Praxisbeispiel verstärken sich das Handeln der Leitung und das innere Bündnis des Beraters mit der Trauer[35] gegenseitig und führen zum Verlust der Triangulierung. Zwei Koalitionen entstehen: Auf der einen Seite die Leitungsebene, die für die primäre Aufgabe der Einrichtung steht und sie wieder im Mittelpunkt wissen will. Auf der anderen Seite das Team, die Trauer und der mit beiden verbundene bzw. darin verstrickte Berater (Abb. 4). Zwar hat er mit beiden Seiten guten Kontakt halten können, sich aus nachträglicher Sicht gegenüber der Leitung aber doch sehr als „Anwalt“ der Trauer verstanden und verhalten.

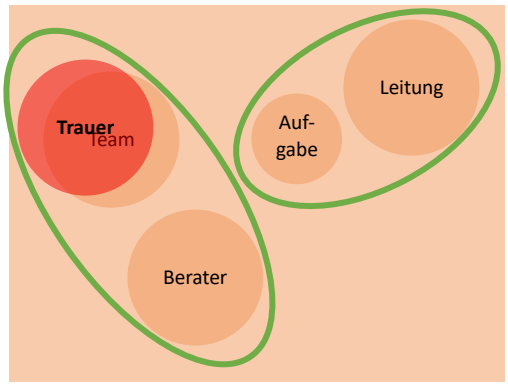


Abb. 4: Kein Dreieck mehr: Beratung im Bündnis mit der verbannten Trauer

Mit den Überlegungen zum Trauerprozess aus Kapitel 3 und zur Organisationssoziologie aus Kapitel 4 legt sich eine beraterische Haltung nahe, die stärker und bewusster trianguliert. Sie versteht die Bedürfnisse Trauernder und die Anforderungen der Organisation als gleichwertige Pole, die in Spannung zu halten und in Ausgleich zu bringen sind. Sie hält den je für sich machtvollen Logiken stand. Entsprechend steht sie zum Team und zur Leitung im guten Dreieckskontakt (Abb. 5) und „hält den Winkel“.[36] Sie sieht, wie Trauer die Aufgabe mindestens teilweise verdeckt, und unterstützt die Beteiligten darin, beidem, der Trauer und der Arbeitsaufgabe, zu ihrem Recht zu verhelfen. Dazu versteht Beratung auch in der Sache die Spannung zwischen

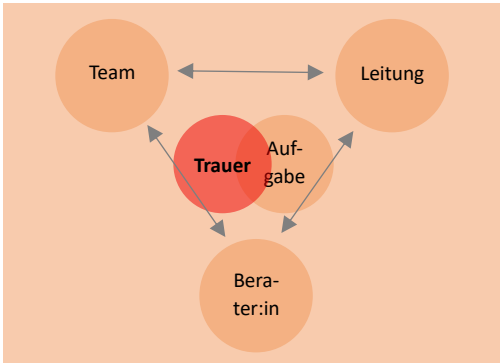


Abb. 5: Die beraterische Triade in einer Trauersituation.

[35] vgl. oben S. 13.
[36] Busse/Tietel 2018, S. 22.

Trauer und primärer Aufgabe wiederum triadisch und begibt sich in diesem Spannungsfeld mit der Organisation in eine dritte Position (Abb. 6). So gewinnen alle Beteiligten gemeinsam Abstand sowohl zu der geradezu archaischen Macht von Tod und Trauer als auch zu den Systemlogiken der Organisation, die den in ihr arbeitenden Menschen aktuell nicht gerecht werden können.

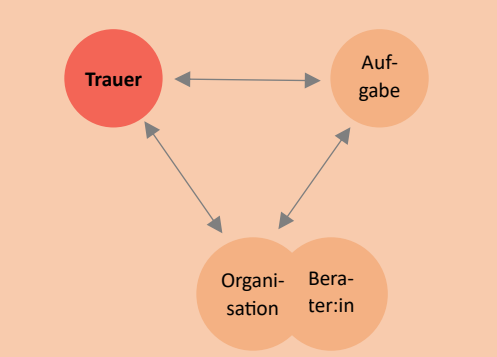


Abb. 6: Die dritte Position zwischen Trauer und primärer Aufgabe.

6. Ins Leben zurückfinden

Möglichkeiten und Chancen der Beratung

Aus dieser triangulierten Grundhaltung heraus kann Beratung wirksam unterstützen, wenn ein Todesfall und/oder Trauerreaktionen den Alltag einer Organisation erreichen. Ihr Fokus ist – anders als in der individuellen Trauerbegleitung – nicht so sehr die Bewältigung von Trauer, sondern die Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit *der Organisation*. Das Format der Intervention wird von Fall zu Fall unterschiedlich sein. Das hängt von den Bedürfnissen, den Umständen und den Möglichkeiten ab: Leitungsberatung; Einzelberatung von Mitarbeiter:innen; Teamformate vom kurzen Debriefing, Gruppengesprächen bis hin zu workshopähnlichen Veranstaltungen – all das kann einer Organisation durch die Krisenzeit helfen. Dabei verfolgt Beratung verschiedene Ziele:

a) Verhandlungsräume herstellen

Wie es nach einem Todesfall weitergeht, muss ausgehandelt werden. Welche Bedürfnisse haben die trauernden Menschen? Welchen Raum braucht die Trauer – kollektiv und individuell? Können Betriebsabläufe an die aktuelle Situation angepasst werden?

Sind Unterbrechungen möglich und sinnvoll? Muss möglicherweise in den Außenbeziehungen der Organisation vorübergehend etwas verändert werden („Wegen Trauerfall heute geschlossen")? Was ist wie umzuorganisieren, wenn durch Tod oder trauerbedingte Krankschreibung Mitarbeiter:innen ausfallen? In emotional belastender Situation müssen Interessen ausgeglichen und Lösungen verhandelt werden. Die Beteiligten bearbeiten dabei nicht nur praktische Fragen. Sie verhandeln auch die Psychodynamik der Organisation und stellen gemeinsam ein neues Gleichgewicht her. Beratung kann das moderieren, unterstützen oder bei Bedarf mediieren.

b) Regressionsräume und Containment anbieten

Für Trauerreaktionen werden im beruflichen Alltag üblicherweise keine Räume gebraucht. Sie müssen geschaffen werden. Tränen, Wut, Apathie oder andere Emotionen können so überwältigen, dass sie sich nicht mehr „vertagen"[37] lassen. Beratung im Team oder mit Einzelnen kann Gesprächsräume schaffen, in denen heftige Gefühle benannt und ausgedrückt werden. Das entlastet und gibt Kontrolle zurück. Nach dem Modell der Beziehung von Container von Contained[38] nimmt der Berater oder die Beraterin die überwältigenden Gefühle entgegen, verarbeitet sie stellvertretend und gibt sie „als nun in Worte fassbare Erfahrungen" zurück. Er bzw. sie „ermöglicht damit einen psychischen Raum des Containments, der genügend Schutz bietet, damit Mitarbeiter[:innen] sich auf ihre Arbeit konzentrieren können."

> Die Mitarbeiter:innen sprechen über ihre Erinnerungen an die Verstorbene. Sie drücken persönliche Verbundenheit und Dankbarkeit aus, erzählen Anekdoten und von charakterlichen Merkmalen, fassen Anteilnahme, Sorgen und Fragen in Worte.
>
> Sie sprechen über das Durcheinander der Gefühle: die innere Leere, Dankbarkeit, tiefe Traurigkeit, „Wut, ohne dass man wüsste, auf wen oder was man wütend sein könnte".

[37] vgl. S. 11f.
[38] Lohmer/Möller 2014, S. 36f. Dort auch die beiden folgenden Zitate.

Eine Mitarbeiterin möchte einen bedrängenden Traum loswerden und „hierlassen“, in dem ihr in der Nacht zuvor die verstorbene Kollegin begegnet ist. Eine andere befürchtet, dass in den Räumen der Einrichtung ein „böser Geist“ zurückbleiben könnte und fragt: Wie kann die Verstorbene Frieden finden?

Manche thematisieren ihre persönliche Trauergeschichte: vor kurzem verstorbene Angehörige; eine längere Reihe von Todesfällen im persönlichen Umfeld; tief vergrabene Schuldgefühle, die nun wiederkommen. Eine Mitarbeiterin hat sich eine Linie gezogen: Wenn es ihr in zwei Monaten nicht besser geht, will sie sich Unterstützung suchen.

Die akute Krisenberatung beschränkt sich aufs aktive Zuhören. Sie vertraut darauf, dass die Mitarbeiter:innen die erforderlichen Ressourcen mitbringen und mit dem Sprechen die Bewältigung der Situation schon begonnen hat. Das Konzept vom Containment veranschaulicht die unterstützende Wirkung solcher Gespräche, die sowohl Einzelnen als auch dem Team angeboten werden können.

c) Sprachfindung unterstützen

„Nicht in Sprachlosigkeit zu verfallen“ hält Petra Sutor für besonders wichtig im Umgang mit Trauer am Arbeitsplatz. Ignorieren und Schweigen beschrieben Trauernde oft als „einen der schlimmsten Momente im Trauerprozess.“[39] Dazu kann Beratung beitragen. Sie hilft Worte zu finden, wenn der Umgang mit dem Tod zunächst sprachlos macht.

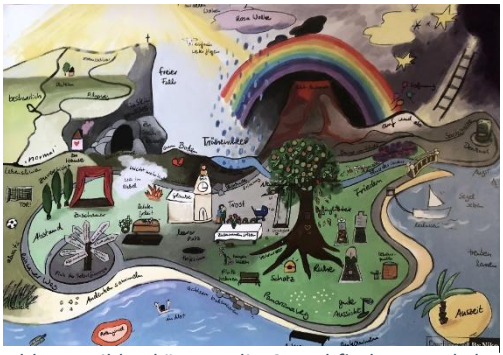


Abb. 7: Bilder können die Sprachfindung und das Gespräch über Trauer unterstützen.

Dazu können eher praktische Hinweise zu hilfreichem und zu weniger hilfreichem sprachlichen Umgang mit Trauersituationen gehören.[40] Beratung kann auch dabei helfen, die eigenen Emotionen und die der anderen sprachlich einzuordnen, auszu-

[39] Sutor 2020, S. 149.
[40] Sutor 2020, S. 51-55.

drücken und in ihrer Unterschiedlichkeit anzuerkennen. Eine gute Möglichkeit dafür ist der Weg über Bilder, die bei der Sprachfindung unterstützen.[41]

d) Information und Psychoedukation

Besonders in den ersten Phasen kann Trauer verunsichern. Die eigenen Trauerreaktionen oder die der anderen sind unter Umständen fremd. Eine Funktion der Beratung kann es daher sein, die „Natürlichkeit und Normalität" der Gefühle und Reaktionen zu bestätigen, damit Sicherheit zurückgewonnen wird.[42] Die Information über Trauerphasen, -aufgaben und -prozesse und über mögliche Reaktionen kann Betroffenen, Kolleg:innen und Leitungskräften den Umgang damit erleichtern. Wichtig kann auch der Hinweis sein, dass Trauer nicht automatisch und nicht nur mit Tränen verbunden ist. Schuldgefühle, Wut oder widersprüchliche Gefühle wie zum Beispiel Erleichterung wollen ebenso akzeptiert werden wie in der Regel Ablenkungs- und Vermeidungsstrategien zu einem „normalen" Trauerprozess dazugehören.

Besonders wertvoll ist dabei meist die Information, dass Trauer sich unterschiedlich zeigt. Ein trauernder Mensch mag heute gut gestimmt und stabil wirken und morgen wieder im Tal der Tränen unterwegs sein. Für das berufliche Umfeld kann das verwirrend sein. In der Unterschiedlichkeit von Trauerwegen liegt auch eine Quelle für mögliche Konflikte. Wenn Menschen unterschiedlich trauern, sind auch ihre Bedürfnisse unterschiedlich. Die eine ist vielleicht empört, wenn Kolleg:innen wieder Witze erzählen und lachen, während dem anderen die „ewig" traurige Stimmung auf die Nerven gehen mag. Beratung kann daran mitwirken, dass all die widerstreitenden Empfindungen und Bedürfnisse verstanden und akzeptiert werden und nicht zu Auseinandersetzungen führen.

---

41 Z. B. die Coachingcard „Erzähl mir von deiner Trauer", https://coachingcard.de/collections/trauerbewaltigung/products/erzahl-mir-von-deiner-trauer (23.12.2025, Abb. 7).

42 Perren-Klingler 2000, S. 16.

e) praktische Beratung des Arbeitgebers

Schließlich kann Beratung Leitungskräfte unterstützen, wenn es um ganz praktische Fragen geht. Was geschieht mit dem Arbeitsplatz und den persönlichen Gegenständen eines bzw. einer Verstorbenen? Welche Form des Gedenkens ist im konkreten Umfeld angemessen? Wie verhalte ich mich gegenüber Angehörigen? Wer nimmt an der Trauerfeier teil? Eine Fülle praktischer Themen sind zu bedenken, auf die Leitungskräfte in vielen Fällen nicht vorbereitet sind.[43]

7. Abschluss

Der Beratungsprozess und die nachträgliche Reflexion in der Lehrsupervision und in dieser Abschlussarbeit haben mir geholfen, das Triangulierungsmodell noch weiter zu verinnerlichen. An einem praktischen Beispiel habe ich erlebt, wie der triadische Raum verlorengehen kann und was das für die Beratung bedeutet. Das wird mich auf gute Weise weiter begleiten. Ich denke zudem, dass die Begleitung von Organisationen im Todes-, Trauer- oder Krisenfall an Bedeutung weiter gewinnen wird. In insgesamt unsicherer werdender Gesamtlage werden sich vermutlich Betriebe und Organisationen immer häufiger bewusst auf schwer vorhersehbare Krisensituationen vorbereiten wollen. Beratung, so meine Erfahrung, kann dabei unterstützen und steht zugleich selbst vor einer neu zu bedenkenden Aufgabe: Was hilft das Dreieck zu halten, wenn existentielle oder emotional sehr drängende Themen mit Wucht den äußeren und den inneren Raum zu besetzen versuchen?

[43] Ausführlich dazu Sutor 2020, bes. S. 48-50.148-155.

Literaturverzeichnis

Busse, Stefan/Tietel, Erhard: Mit dem Dritten sieht man besser. Triaden und Triangulierung in der Beratung, Göttingen 2018.

Goretzki, Anna Marie: Wie Unternehmen mit Trauer am Arbeitsplatz umgehen, Deutschlandfunk-Podcast: Zeitfragen. Feature, 20.05.2025, Download unter https://www.deutschlandfunkkultur.de/trauer-und-trauernde-in-der-arbeitswelt-kein-business-as-usual-100.html (16.12.2025).

Handwerkskammer Koblenz: Trauer am Arbeitsplatz. Leitfaden zum Verstehen und Handeln, Koblenz 2020, Download unter https://www.hwk-koblenz.de/artikel/personal-52,0,222.html#trauerbegleitung (16.12.2025).

Kast, Verena: Trauern. Phasen und Chancen des psychischen Prozesses, Stuttgart 1982.

Kneer, Georg/Nassehi, Armin: Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Eine Einführung, München 1993.

Kübler-Ross, Elisabeth: Interviews mit Sterbenden, Stuttgart 1969.

Lohmer, Mathias/Möller, Heidi: Psychoanalyse in Organisationen. Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung, Stuttgart 2014.

Luhmann, Niklas: Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964.

Marose, Monika (Hg.): Trauer am Arbeitsplatz. Bausteine für den Religionsunterricht an berufsbildenden Schulen, Göttingen 2020.

Matthiesen, Kai/Muster, Judith/Laudenbach, Peter: Die Humanisierung der Organisation. Wie man dem Menschen gerecht wird, indem man den Großteil seines Wesens ignoriert, München 2022.

Müller-Lange, Joachim: Verhalten von Menschen in Extremsituationen, in: ders. (Hg.), Handbuch Notfallseelsorge, Wien 2001, S. 57-82.

Obermeyer, Klaus/Pühl, Harald: Teamcoaching und Teamsupervision. Praxis der Teamentwicklung in Organisationen, Göttingen 2015.

Paul, Chris (Hg.): Neue Wege in der Trauer- und Sterbebegleitung. Hintergründe und Erfahrungsberichte für die Praxis, Gütersloh 2001.

Perren-Klingler, Gisela: Gewalterfahrungen und präventive Interventionen, in: dies. (Hg.), Debriefing. Erste Hilfe durch das Wort. Hintergründe und Praxisbeispiele, Bern/Stuttgart/Wien 2000, S. 3-23.

Pühl, Harald: Was Supervision auszeichnet, in: ders. (Hg.), Das aktuelle Handbuch der Supervision. Grundlagen – Praxis – Perspektiven, 3. Aufl., Gießen 2017, S. 12-24.

Rosof, Barbara D.: Wenn ein Kind stirbt. Wie Familien mit Tod und Trauer umgehen, München 1998.

Schiff, Harriett S.: Verwaiste Eltern, Stuttgart 1990.

Spiegel, Yorick: Der Prozess des Trauerns. Analyse und Beratung, 7. Aufl., München 1989.

Sutor, Petra: Trauer am Arbeitsplatz. Sprachlosigkeit überwinden – Fürsorgepflicht wahrnehmen – Trauerkultur entwickeln, Ostfildern 2020.

Volkan, Vamik D./Zintl, Elisabeth: Wege der Trauer. Leben mit Tod und Verlust, 3. Aufl., Gießen 2016.

Worden, J. William: Beratung und Therapie in Trauerfällen, Bern 1986.