

# Gesprächsleitfaden für Führungskräfte

Einen privaten Trauerfall im Arbeits-  
kontext professionell begleiten



**DPS TRANSFORMATION**

LEAD BEYOND LIMITS

# Wozu dieser Leitfaden?

Führungskräfte stehen in Trauersituationen vor einer anspruchsvollen Aufgabe: Sie sollen präsent und menschlich sein, ohne therapeutisch zu agieren. Sie sollen Privatsphäre respektieren, und zugleich klären, was für die Zusammenarbeit und das Team wichtig ist.

Dieser Praxisgesprächsleitfaden gibt Orientierung für genau diese Momente. Er zeigt, welche Haltung trägt, welche Sätze helfen und welche Fallstricke vermieden werden sollten.

## **Dieser Leitfaden ersetzt keine Therapie und keine Fachberatung.**

Er dient als Orientierungsrahmen für Führungskräfte, die in sensiblen Situationen handlungsfähig bleiben und menschlich führen wollen.

Der Leitfaden beschäftigt sich mit der Situation eines privaten Trauerfalls einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters.

Die Situation Todesfall im eigenen Unternehmen (Kollegin, Kollege, Führungskraft) wird in einem separaten Gesprächsleitfaden behandelt.

Für jedes Szenario finden Sie eine Orientierung zur Haltung, konkrete Gesprächsphasen mit Formulierungsbeispielen, häufige Fehler und wie sie vermieden werden, sowie weiterführende Hinweise.

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Grundhaltung, unabhängig vom Szenario.....                              | 4  |
| 2. Gesprächsleitfaden Privater Trauerfall eines Mitarbeitenden.....        | 5  |
| A.1 Erstgespräch: Das erste Gespräch nach Bekanntwerden des Verlustes..... | 5  |
| A.2 Begleitgespräche: In den Wochen und Monaten danach.....                | 8  |
| A.3 Gespräch bei der Rückkehr zur Arbeit.....                              | 9  |
| 3. Häufige Fehler und wie Sie sie vermeiden .....                          | 10 |
| 4. Grenzen kennen: Wann professionelle Unterstützung gefragt ist .....     | 11 |
| Signale, die auf erhöhten Unterstützungsbedarf hinweisen .....             | 11 |
| Was Sie konkret tun können.....                                            | 11 |
| Formulierungshilfe:.....                                                   | 11 |
| 5. Kurzreferenz: Das Wichtigste auf einen Blick .....                      | 12 |
| Sätze, die helfen .....                                                    | 13 |
| Sätze, die schaden .....                                                   | 13 |
| 6. Abschluss: Führung in der schwierigsten Stunde .....                    | 14 |

# 1. Grundhaltung, unabhängig vom Szenario

Bevor ein Gespräch geführt wird, lohnt es sich, die eigene innere Haltung zu prüfen.

**Haltung wirkt immer mit, auch dann, wenn nichts gesagt wird.**

## Förderliche Haltung

Präsenz zeigen, auch ohne die richtigen Worte

Privatsphäre respektieren

Individuelle Reaktionen akzeptieren

Konkrete Entlastung anbieten

Regelmäßig und unauffällig nachfragen

Auf Arbeitsfähigkeit, nicht auf Emotion fokussieren

## Hinderliche Haltung

Aus Unsicherheit zurückziehen und schweigen

Neugierde oder Druck auf Offenlegung

Erwartung, wie jemand „richtig“ trauert

Allgemeine Floskeln ohne Substanz

Einmalige Reaktion und dann Rückkehr zur Normalität

Trauer als Leistungsproblem behandeln

### Zentrale Erkenntnis aus der Trauerforschung:



Trauer ist individuell. Es gibt kein „zu viel“, kein „zu wenig“ und kein „nicht richtig“. Wer als Führungskraft diese Normalität anerkennt, schafft bereits einen wichtigen Schutzrahmen.

## 2. Gesprächsleitfaden Privater Trauerfall eines Mitarbeitenden

Ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin hat einen nahestehenden Menschen verloren, durch einen plötzlichen Todesfall oder nach längerer Krankheit. Die Trauer ist privat, die Auswirkungen zeigen sich jedoch mitten im Arbeitsalltag.



### Was Sie wissen müssen

**Sie erhalten oft nur begrenzte Informationen und das ist in Ordnung.**

Betroffene entscheiden selbst, was sie erzählen möchten. Ihre Aufgabe ist nicht, das Privatleben zu verstehen, sondern den Arbeitskontext so zu gestalten, dass die Person weiter funktionieren kann, ohne dass das auf Kosten ihrer Gesundheit geht.

### A.1 Erstgespräch: Das erste Gespräch nach Bekanntwerden des Verlustes

Das erste Gespräch ist das wichtigste. Es setzt den Ton für alles Weitere. Ziel ist nicht, alles zu klären, sondern: Anteilnahme zeigen, Sicherheit geben, Druck nehmen.

#### Phase 1: Einstieg & Anteilnahme

#### Präsenz zeigen, ohne zu drängen

##### Formulierungs- beispiele

- „Ich habe gehört, was passiert ist - ich möchte Ihnen/dir sagen, dass mir das sehr leidtut.“
- „Ich weiß, dass das gerade eine sehr schwere Zeit ist. Ich bin froh, dass ich kurz mit Ihnen/dir sprechen kann.“
- „Es gibt kein Richtig oder Falsch, wie Sie/du das gerade erleben. Ich bin einfach hier.“

### Hinweise

- ⇒ Kein „Ich weiß, wie Sie sich fühlen" (das ist fast nie wahr.)
- ⇒ Kein „Es wird wieder besser" oder „Er/Sie ist jetzt an einem besseren Ort."
- ⇒ Schweigen nach der Anteilnahme ist erlaubt – es muss nicht sofort weitergeredet werden.

## Phase 2: Bedürfnisse klären

### Verstehen, was die Person gerade braucht

#### Formulierungsbeispiele

- „Was würde Ihnen/dir gerade helfen - wissen Sie das schon, oder ist das noch unklar?"
- „Möchten Sie/möchtest du vielleicht vorerst zu Hause bleiben, oder hilft Ihnen/dir der Arbeitsalltag gerade eher?"
- „Gibt es etwas, das ich als Führungskraft konkret tun kann, um die Situation leichter zu machen?"

#### Hinweise

- ⇒ Nicht alle Menschen wissen sofort, was sie brauchen - das ist normal.
- ⇒ Beide Richtungen sind menschlich: Abstand von der Arbeit und Struktur durch die Arbeit.
- ⇒ Akzeptieren Sie die Antwort, auch wenn sie unvollständig ist.

## Phase 3: Arbeitsbezogene Klärung

### Praktische Fragen klären, ohne Druck

#### Formulierungsbeispiele

- „Wenn Sie/du bereit sind/bist: Wie möchten wir das in den nächsten Tagen gemeinsam handhaben?"
- „Was ich sicherstellen werde: Ihre/deine Aufgaben sind abgedeckt. Darum müssen Sie/musst du sich/dich nicht kümmern."
- „Wir können das Schritt für Schritt klären – Sie/du müssen/musst heute keine Entscheidungen treffen, die Zeit haben."

#### Hinweise

- ⇒ Kein unmittelbarer Druck auf Rückkehrdatum, Aufgabenklärung oder Teamkommunikation.

- ⇒ Klären Sie intern vorab, welche Spielräume Sie haben (Sonderurlaub, Arbeitszeitanpassung, etc.).
- ⇒ Machen Sie einen konkreten Folgetermin aus – nicht „Melden Sie sich, wenn Sie etwas brauchen.“

**Phase 4: Abschluss & nächster Schritt**

**Verbindlichkeit schaffen, Druck nehmen**

**Formulierungsbeispiele**

- „Ich werde mich in [x Tagen] kurz bei Ihnen/dir melden, nur um zu schauen, wie es läuft. Keine Erwartungen.“
- „Wenn sich etwas ändert oder Sie/du etwas brauchen/brauchst, können Sie/kannst du jederzeit auf mich zukommen.“
- „Ich bin froh, dass wir kurz sprechen konnten. Passen Sie/pass auf sich auf.“

**Hinweise**

- ⇒ Vermeiden Sie offene Enden wie „Melden Sie sich einfach“ – das legt die Verantwortung bei der ohnehin belasteten Person.
- ⇒ Konkrete, kurze Checkpoints sind hilfreicher als große Gespräche.

## A.2 Begleitgespräche: In den Wochen und Monaten danach

Trauer endet nicht nach der Beerdigungswoche. Belastungsspitzen können Wochen oder Monate später auftreten, besonders an Jahrestagen, in Stressphasen oder wenn das Umfeld längst zur Tagesordnung übergegangen ist.

### Regelmäßiges kurzes Nachfragen



ist wertvoller als ein langes Gespräch nach langer Stille.

Ziel der Begleitgespräche: Arbeitsfähigkeit realistisch einschätzen, Vereinbarungen anpassen, Präsenz zeigen.

### Formulierungsbeispiele für Begleitgespräche

- „Ich wollte kurz nachfragen, wie es Ihnen/dir geht - nicht als Kontrolle, sondern weil ich wissen möchte, wie es läuft.“
- „Ich habe beobachtet, dass Sie/du gerade sehr beschäftigt wirken/wirkst. Stimmt das Pensum noch für Sie/dich?“
- „Wir hatten vereinbart, dass [x]. Soll das so bleiben, oder brauchen Sie/du gerade etwas anderes?“
- „Gibt es gerade etwas, das ich wissen sollte - nicht privat, aber in Bezug auf Ihre/deine Arbeitssituation?“

## A.3 Gespräch bei der Rückkehr zur Arbeit

Das Rückkehrgespräch ist oft unterschätzt. Es ist der erste Moment der offiziellen Normalisierung – und genau deshalb kein Moment für Business as usual.

| Phase: Rückkehrgespräch |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Willkommen zurück, ohne Druck |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Formulierungsbeispiele  | <ul style="list-style-type: none"><li>• „Schön, dass Sie/du wieder da sind/bist – auch wenn „schön“ vielleicht das falsche Wort ist. Ich bin einfach froh, Sie/dich zu sehen.“</li><li>• „Wir müssen nichts klären, was nicht sein muss. Ich würde nur gern wissen: Womit möchten Sie/möchtest du anfangen?“</li><li>• „Ich habe mir überlegt, wie wir den Wiedereinstieg machen könnten, aber Sie/du entscheiden/entscheidest, was sich richtig anfühlt.“</li></ul> |                               |
| Hinweise                | <ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Kein sofortiger Aufgaben-Dump oder Übergabe-Marathon.</li><li>⇒ Kein „Toll, dass Sie wieder da sind, wir haben viel Arbeit aufgeholt“ – das signalisiert Fehlen als Problem.</li><li>⇒ Fragen Sie, ob das Team Bescheid weiß – und ob das von der Person so gewünscht ist.</li></ul>                                                                                                                                         |                               |

## 3. Häufige Fehler und wie Sie sie vermeiden

Die meisten Fehler im Umgang mit Trauer entstehen nicht aus Gleichgültigkeit, sondern aus Unsicherheit. Kennt man die Stolperfallen, lassen sie sich leichter umgehen.

| Häufiger Fehler                       | Besser so                                                                                                                                 |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Schweigen aus Unsicherheit            | Kurze, ehrliche Ansprache ist besser als langes Zögern. Sagen Sie: „Ich weiß nicht, was ich sagen soll, aber ich wollte nicht schweigen.“ |
| Floskeln und leere Worte              | „Er/Sie ist an einem besseren Ort“ oder „Ich weiß, wie Sie sich fühlen“ helfen nicht. Einfache Worte ohne Deutung sind wirkungsvoller.    |
| Rückkehrdatum zu früh thematisieren   | Im Erstgespräch braucht es keine Terminplanung. Zuerst: Anteilnahme. Dann schrittweise praktische Klärung.                                |
| Trauerreaktion bewerten               | Kein Kommentar darüber, ob jemand „zu sehr“ oder „zu wenig“ reagiert. Jede Reaktion ist individuell.                                      |
| Einmalige Reaktion, dann Tagesordnung | Trauer kann Wochen oder Monate dauern. Planen Sie kurze, regelmäßige Check-ins ein.                                                       |
| Aufgaben auf Betroffene abwälzen      | Nicht: „Wer übernimmt jetzt was?“ - das ist Führungsaufgabe. Betroffene sollten keine operative Mehrbelastung spüren.                     |
| Privates erzwingen                    | Akzeptieren Sie, wenn jemand keine Details teilen möchte. Respekt für Privatsphäre ist kein Desinteresse.                                 |

## 4. Grenzen kennen: Wann professionelle Unterstützung gefragt ist

Führungskräfte sind keine Therapeutinnen und Therapeuten. Es ist nicht nur erlaubt, sondern professionell, die eigenen Grenzen zu kennen und externe Unterstützung zu empfehlen oder zu organisieren.

### Signale, die auf erhöhten Unterstützungsbedarf hinweisen

- Die Person zeigt über mehrere Wochen stark reduzierte Arbeitsfähigkeit ohne erkennbare Stabilisierung.
- Es gibt Hinweise auf Selbstgefährdung, anhaltende Suizidgedanken oder schwere depressive Episoden.
- Die Trauer überlagert sich mit anderen Krisen (Trennung, finanzielle Notlage, weitere Todesfälle).
- Das gesamte Team zeigt kollektive Erschöpfung, Konflikte oder Rückzug.
- Die Führungskraft selbst ist stark mitbetroffen und fühlt sich überfordert.

### Was Sie konkret tun können

- **EAP (Employee Assistance Program)** – wenn im Unternehmen vorhanden: aktiv nennen und Zugang erklären.
- **Betriebs-/Arbeitspsychologie** oder **externe Beratungsstellen** empfehlen.
- **Krisenintervention** bei größeren Trauerereignissen im Team einleiten.
- **HR** und ggf. **Arbeitsmedizin/Betriebsarzt** einbinden (als Unterstützung)
- **Sich selbst Unterstützung holen**, weil auch Führungskräfte belastet sein können und dürfen.

### Formulierungshilfe:

- „Ich mache mir Sorgen um Sie/dich und glaube, dass professionelle Unterstützung gerade sinnvoll wäre.“
- „Darf ich Ihnen/dir eine Anlaufstelle nennen, die diskret und vertraulich ist?“

## 5. Kurzreferenz: Das Wichtigste auf einen Blick

Diese Seite kann als schnelle Orientierung vor einem Gespräch genutzt werden.

| Checkliste               | Was ich vor, während und nach dem Gespräch beachte                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vor dem Gespräch</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ich habe mir kurz Zeit genommen, mich zu sammeln.</li><li>• Ich habe keine Erwartung, was die Person sagen oder fühlen wird.</li><li>• Ich kenne die organisationalen Spielräume (Sonderurlaub, Flexibilität).</li><li>• Ich habe einen ruhigen, geschützten Ort für das Gespräch gewählt.</li></ul> |
| <b>Im Gespräch</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ich beginne mit ehrlicher, einfacher Anteilnahme.</li><li>• Ich höre zu – ohne zu unterbrechen, zu bewerten oder zu lösen.</li><li>• Ich frage nach Bedürfnissen, statt Lösungen vorauszusetzen.</li><li>• Ich vereinbare einen konkreten nächsten Schritt.</li></ul>                                |
| <b>Nach dem Gespräch</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ich habe einen Folgetermin oder Kontaktpunkt vereinbart.</li><li>• Ich habe HR informiert, wenn notwendig.</li><li>• Ich achte auf Veränderungen in den nächsten Wochen.</li><li>• Ich hole mir selbst Unterstützung, wenn ich das brauche.</li></ul>                                                |

## Sätze, die helfen

- „Ich wollte nicht schweigen.“
- „Es gibt kein Richtig oder Falsch, wie Sie/du das gerade erleben.“
- „Was würde Ihnen/dir gerade helfen?“
- „Ihre/deine Aufgaben sind abgedeckt – darum müssen Sie/musst du sich/dich nicht kümmern.“
- „Ich werde mich in [x Tagen] kurz melden.“

## Sätze, die schaden

- „Ich weiß, wie Sie sich fühlen.“
- „Er/Sie ist jetzt an einem besseren Ort.“
- „Es wird wieder besser.“
- „Sie müssen jetzt stark sein.“
- „Das Leben geht weiter.“

## 6. Abschluss: Führung in der schwierigsten Stunde

Kein Leitfaden kann die Komplexität einer Trauersituation vollständig abbilden. Und kein Gesprächsleitfaden ersetzt die menschliche Präsenz, die es in diesem Moment braucht.

### Was bleibt, ist eine einfache Grundwahrheit:



Menschen erinnern sich daran, wie sie in schwierigen Momenten geführt wurden. Nicht an die perfekten Worte. Sondern daran, ob jemand da war.

**Wie ein Unternehmen mit Trauer umgeht, ist nie nur eine Frage des Stils. Es ist eine Frage von Führung, Verantwortung und organisationaler Reife.**

– Daniela Patricia Stadler



### Hilfe bei aktueller Trauersituation

Wenn du eine aktuelle Situation vertraulich einordnen oder Führungsstabilität in einer sensiblen Lage sichern möchtest, kannst du auch direkt ein Orientierungsgespräch vereinbaren.

**Orientierungsgespräch buchen**

**oder einfach anrufen: +43 660 22 10 516**