

MEDIZINKOLUMNE

In dem ökumenischen Gottesdienst und einem Staatsakt im Kölner Dom wurde der Opfer des Germanwings-Unfalls und deren Angehörigen gedacht. Ganz Deutschland hat mitgetrauert. Denn Trauer ist etwas Urmenschliches, trauern tun wir, seit es Menschen gibt. Es hat etwas mit Trennung und Unwiederbringlichkeit zu tun. Und je größer die Verbundenheit, desto größer ist auch die Trauer.

Trauer beginnt mit einem Schockzustand, in den wir fallen, wenn uns der Verlust gegenwärtig wird. Aus psychologischer Sicht ist dieser Zustand offensichtlich notwendig, um den Trauerprozess einzuleiten. Die Phase des Schocks ist eine Phase des Verharrens der Hinterbliebenen. Gefühle werden kontrolliert und zurückgehalten – was die Betroffenen so viel Kraft kostet, dass sie nur spärlich mit der Umwelt kommunizieren können. Erst danach folgt die Phase

der eigentlichen Trauer, die im positiven Sinn mit einer Befriedigung und Dankbarkeit endet, um danach langsam wieder ins Leben zurückkehren zu können. Im negativen Sinn kann ein Gefühl von Ohnmacht und Niedergeschlagenheit entstehen, das in eine schwere Depression führen kann.

Dabei müssten wir doch eigentlich im Trauern geübt sein. Trauer ist nichts anderes als die unausweichliche emotionale Reaktion auf Verluste. Und diese begleiten uns das ganze Leben hindurch. Nicht nur wenn wir nahestehende Menschen durch Tod oder Trennung verlieren. Wir verlieren unsere Jugend, wir verlieren mit zunehmendem Alter – zumindest teilweise – unsere Gesundheit. Mütter und Väter müssen ihre Kinder in die Welt entlassen. Manche verlieren ihre Heimat oder ihr Vermögen. Verlieren tut immer weh.

Ich selbst musste dies erfahren, als ich mit zehn Jah-

Hauptsache gesund



Dr. Barbara Richartz

Trauerarbeit – ein schwerer Weg

Priv.-Doz. Dr. med. habil. Barbara Richartz, Chefarztin in der Privatklinik Jägerwinkel in Bad Wiessee, erklärt, warum wir uns trauen sollten, zu trauern.

ren meine Großmutter überraschend durch einen Verkehrsunfall verloren habe. Ich hatte eine sehr enge Beziehung zu ihr. Damals habe ich nicht gewusst, wie ich mit dem Tod umzugehen habe. Ich versuchte mich wie mei-

ne erwachsenen Vorbilder zusammenzureißen und unterdrückte meinen Verlust und meine Trauer. Bereits am nächsten Tag ging ich wieder zur Schule und ließ mir nichts anmerken. Das Unterdrücken der

Trauer ist unnatürlich. Und daher stellte sich – aus heutiger Sicht völlig folgerichtig – eine emotionale Gewohnheit der Traurigkeit ein, die ich noch lange mit mir herumgetragen habe. Die Zeit hat das Ereignis zwar in den Hintergrund gedrängt, jedoch ist die Wunde nie so ganz verheilt.

Als ich etwa 15 Jahre später meinen Vater durch eine kurze, schwere Krankheit verloren habe, fing ich an, mich aktiv mit meiner Trauer auseinander zu setzen. Warum setzen wir uns erst dann mit der Trauer auseinander, wenn der Verlust eines geliebten Menschen bereits eingetreten ist?

Wahrscheinlich weil mehr als 70 Prozent der Deutschen mittlerweile in Krankenhäusern und Altenheimen sterben – und nicht mehr zu Hause. Der Tod verschwindet immer mehr aus unserem Alltag. Für den bewussten Umgang mit Verlust und Trauer scheint kaum noch

Platz in unserer Gesellschaft. Diese Themen werden tabuisiert, weil wir so zu leben versuchen, als könnten wir ewig jung, kräftig und erfolgreich sein.

Es heißt: Im Tod sind alle Menschen gleich. Das stimmt auch. Aber das bedeutet nicht, dass auch der Umgang mit dem Tod immer der gleiche ist. Im Gegenteil, er ist von Religion zu Religion, von Kulturkreis zu Kulturkreis und auch von Mensch zu Mensch ganz unterschiedlich. Letztlich helfen Trauerrituale und die Gemeinschaft, um den schmerzhaften und häufig langfristigen Prozess der Trauer zu bewältigen.

Aber fest steht: Wird die Trauer nicht entsprechend ausgedrückt, durch das Fühlen der Trauer und das Weinen, so bleibt diese Trauer auch weiterhin Bestandteil des Körpers und der Seele. An der Trauer führt leider kein Weg vorbei, nur hindurch.

ERSTE HILFE BEI KONFLIKTEN

Familienunternehmen: Mehr als nur ein Job

Wenn Familien ein Unternehmen haben, geht es emotional schon mal hoch her. Warum? Susanne Hörmann, die Betroffene in Krisen berät und coacht, sagt: „In Familien ist die Währung Liebe – in Unternehmen Geld.“ In einem Familienunternehmen trifft beides aufeinander. Die Folge: Familienkonflikte können zu Unternehmenskonflikten führen. Ein Gespräch über Vorsorge – und erste Hilfe in Notfällen.

Frau Hörmann, wann werden Sie gerufen?

Meistens kommen die Geschäftsführer zu mir und sagen: „Irgendwas läuft schief.“ Es gibt dann Streit in der Firma – oder man Schweigt sich nur noch an. Die Mitarbeiter sind demotiviert, die Leistung sinkt. Und die Chefs wissen nicht mehr weiter.

Und dann sollen Sie für Frieden sorgen?

Meine Aufgabe ist es, die Probleme konkret zu benennen – und mit dem Team Lösungen zu erarbeiten, damit der Frieden wieder einkehrt.

Wie machen Sie das?

Das lässt sich nicht in ein paar Sätzen verallgemeinern. Es gibt unterschiedliche Unternehmen mit unterschiedlichen Strukturen und Problemen. In der Regel spreche ich zuerst mit den Vorgesetzten und anschließend mit den Mitarbeitern. Es ist vollkommen klar, dass jedes Gespräch vertraulich ist! Jede Information ist für mich wie ein Puzzelstückchen, das ich dann am Ende zu einem großen Ganzen zusammensetze.

Nennen Sie uns bitte ein konkretes Beispiel.

Vor kurzem war ich in einem Unternehmen, bei dem die Produktion stagnierte, weil zwei Abteilungen nicht mehr miteinander, sondern im Prinzip gegeneinander gearbeitet haben. Ich habe dort Gespräche geführt, dann haben wir gemeinsam die Probleme beim Namen genannt und auch gemeinsam nach Lösungen gesucht. Etwas gemeinsam zu erarbeiten ist sehr wichtig, weil die Menschen Anweisungen „von oben“ ungern annehmen – vor allem in Konfliktsituationen.

Was waren denn die Probleme?

Es gab zum Teil keine klaren Tätigkeitsabgrenzungen, so dass die meisten Mitarbeiter nicht genau wussten, für was sie persönlich verantwortlich sind. Um das Hauptproblem



mal ganz vereinfacht darzustellen: Person A fand, dass sie mehr arbeiten musste als Person B, weil Person B ihre Aufgaben auf sie abwälzte. Dadurch fühlte sich Person A ungerecht behandelt und schnitt Person B. Die wiederum empfand das als extrem belastend, sie war sich keiner Schuld bewusst – und weihte schließlich Person C ein. So entstanden nach und nach Lager. Und irgendwann waren die Fronten dann so verhärtet, dass ein normales Gespräch untereinander gar nicht mehr möglich war.

Das hört sich ein bisschen nach Zickenkrieg an. Erstens ist das eine verein-

Zur Person: Susanne Hörmann, 36, kommt selbst aus einer Unternehmerfamilie. Als systemischer Coach berät sie Familienunternehmen bei Fragen rund um Mitarbeiterführung und Team- respektive Organisationsentwicklung. Das erste Gespräch ist stets kostenlos. Weitere Informationen gibt es auf ihrer Internetseite: www.susannehoermann.eu

FOTO: KLAUS HAAG

fachte Darstellung. Und zweitens – das ist entscheidend! – können die wenigsten Menschen bei anhaltenden Konflikten rational denken und über ihren Teller hinausschauen. Die sind ja fast nur noch damit beschäftigt, sich selbst zu schützen: vor mehr Arbeit, mehr Anfeindungen, und, und, und. Deshalb ist ja ein externer Berater so wichtig, weil er nicht betriebsblind ist und vor allem nicht unter dem Verdacht steht, parteiisch zu sein.

Eskalieren solche Konflikte in Familienunternehmen mehr als in anderen Firmen?

Tabu: Böser Humor

Mit abschätzigen Scherzen über Mitarbeiter tun sich Chefs keinen Gefallen. Der richtige Witz kann Führungskräften aber viel bringen: **Freundlicher Humor** verbessert die Beziehung zwischen Chefs und Mitarbeitern. „Vorgesetzte sollten mit anderen lachen, nicht über andere“, rät daher Psychologin Alexander Pundt. Gemeinsam mit seiner Kollegin Felicia Herrmann hat er herausgefunden, dass positiver Humor **das gegenseitige Vertrauen stärkt. Empathie, Loyalität, Unterstützung, Verständnis** – all das kann hier wachsen.

Die Voraussetzung dafür: Der Mitarbeiter muss spüren, dass der Chef eine **ungezwungene Stimmung** schafft und es ihm um das Wohlbefinden seiner Leute geht. Witze gelingen den Psychologen zufolge besser, wenn Chefs dabei Mitarbeitern **auf Augenhöhe begegnen**, also Gemeinsamkeiten hervorheben. „Dann denken die Leute: **Das ist jemand von uns.**“

Die Mitarbeiter identifizieren sich mit Vorgesetzten, wenn sie freundliche Witze machen. Dieser Mechanismus wirkt aber nicht, wenn aggressiver Humor im Spiel ist. „**Wer Witze über andere statt mit anderen macht, erhebt sich über sie**“, sagt Pundt. Abfällige Scherze seien **Gift für das Klima**.

Die Ergebnisse der beiden Psychologen basieren auf einer Online-Umfrage unter mehr als 152 Menschen zwischen 21 und 64 Jahren, die in ganz unterschiedlichen Branchen in Deutschland arbeiten. Die Antworten zeigen deutlich: **Wer als Chef seine Mitarbeiter für sich gewinnen will, sollte vor allem eines vermeiden: bösen Humor.** dpa

In einem Familienunternehmen haben die Familienmitglieder massiven Einfluss auf Unternehmensentscheidungen – und das zum Teil unabhängig von ihrer Position oder gar Kompetenz. Das birgt natürlich großes Konfliktpotenzial. Vor allem dann, wenn sich qualifizierte Mitarbeiter benachteiligt fühlen, nur weil sie mit dem Unternehmen sozusagen nicht blutsverwandt sind.

Was sind denn die größten Baustellen? An erster Stelle sicher die Nachfolge-Regelung – Umfragen belegen, dass rund 80 Prozent aller Familienunternehmen wollen, dass der

künftige Chef aus den eigenen Reihen kommt. Dann dreht sich vieles um Fragen wie: „Wer bekommt welche Anteile?“ Oder, im Zeitalter von Scheidungen und sogenannten Patchwork-Familien: „Was überlässt man der Ex-Frau?“ Beziehungsweise: „Wie wird der neue Stiefsohn ins Unternehmen integriert?“

Klingt alles höchst kompliziert.

An dieser Stelle möchte ich die Stärken von Familienunternehmen betonen: Hier zählen Werte wie Verantwortung, Engagement oder Solidarität besonders viel. Und: Es herrscht auch eine große Identifikation vor – die Mitarbeiter haben nicht nur einen Job. Der Arbeitsplatz bietet ihnen – wie der Name schon sagt – eine familiäre Atmosphäre. Er ist ein Ort der Begegnung, man fühlt sich aufgehoben, wertgeschätzt. Man entwickelt ein starkes Zugehörigkeitsgefühl.

Wie schafft man es, all das zu erhalten – ohne in diese konfliktreiche Abwärtsspirale zu kommen? Ich rate Unternehmerfamilien stets, sich regelmäßig an festen Terminen außerhalb der Firma zu treffen. Vor allem wenn die Familie größer wird, macht es Sinn, sie immer wieder zusammenzubringen, dabei aber auch Spielregeln festzulegen.

Welche Spielregeln meinen Sie konkret?

Spielregeln, wie man miteinander umgeht – vor allem in Konflikt- und Krisensituationen. Zum Beispiel könnte ein Familienmitglied als Konfliktmoderator benannt werden. Bei Gesprächen, die drohen aus dem Ruder zu laufen, übernimmt dann dieser eine Art Vermittlerfunktion.

Worauf kommt es noch an?

Was auch sehr, sehr wichtig ist, aber gern vernachlässigt wird: Schon bei den kleinsten Missstimmungen im Team hellhörig werden, das Gespräch suchen. Die Fronten sind ja nicht von Anfang an verhärtet, das kommt erst mit der Zeit, wenn man die Spannungen ignoriert. Es ist ein bisschen wie beim Zahnarzt: Wenn man regelmäßig hingehht, kostet es nicht viel und die Zähne bleiben gesund. Wird man nachlässig, kann es richtig teuer werden – und die Zähne sind vielleicht für immer zerstört.

Interview: Barbara Nazarewska

AKTUELLES AUS DER PSYCHOLOGIE

Karriere ist nicht gleich Zufriedenheit

Die Zufriedenheit mit der Beschäftigung hängt nicht von Karriereambitionen ab, so das Ergebnis einer Analyse des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln. Mehr als 92 Prozent der „karriereorientierten Angestellten und Arbeiter“ sind demnach mit ihrer Arbeit zufrieden. Das gilt aber im Wesentlichen auch für die „familienorientierten Angestellten und Arbeiter“. Die Studie zeigt zudem, dass mit zunehmendem Alter die Karriereambitionen abnehmen.

Männer schalten im Job leichter ab

Beim Abschalten vom Job haben Männer weniger Probleme als Frauen. Das geht aus einer repräsentativen Forsa-Umfrage hervor. So haben vier von zehn erwerbstätigen Frauen (41 Prozent) in ihrem derzeitigen Job schon die Erfahrung gemacht, nach Feierabend nicht abschalten zu können. Bei den Männern ist es nur etwa jeder Dritte (36 Prozent).

Stellung beziehen bei Mobbing

Wird ein Mitarbeiter gemobbt, neigen unbeteiligte Kollegen oft dazu, hilflos wegzusehen. Indem sie Stellung beziehen, können sie aber viel tun, um die Situation zu entschärfen, sagen Experten. Gut ist es zum Beispiel, die Mobber anzusprechen und vorzuschlagen zu vermitteln. Das macht deutlich, dass der am Mobbing unbeteiligte Kollege sich zuständig fühlt und das Verhalten der Mobber nicht akzeptiert – und das schwächt deren Position. Mobbing trifft häufig Menschen, die sich von einer Gruppe durch ein Merkmal abheben. Das kann etwa sein, dass jemand die einzige Frau in einem Männerteam ist.

Patzig und aggressiv? Oft ein Warnsignal

Sind Kollegen auf einmal häufig patzig oder aggressiv, sollten Mitarbeiter sie darauf ansprechen. Denn dahinter kann eine beginnende Depression stecken, warnt die Psychologin Juliane Dreisbach. Es kann aber auch ein Anzeichen für Erschöpfung oder Überforderung sein. Der Betroffene selbst merkt dabei oft nicht, dass er auf dem Weg ist, krank zu werden. Deshalb sind Rückmeldungen von außen wichtig. Gefragt sind vor allem die Mitarbeiter, die dem Kollegen besonders nahe stehen.

Neidgefühle lassen sich nicht verdrängen

Im Arbeitsalltag gibt es viele Situationen, die Neid aufkommen lassen. „Egal, ob das Gefühl gerechtfertigt ist oder nicht, es ist erst mal da“, erklärt Organisationspsychologin Stefan Poppelreuter. Um herauszufinden, inwiefern das Neidgefühl begründet ist, hilft Mitarbeitern nur die Flucht nach vorne: ein Gespräch mit dem Chef. Viele scheuen sich davor, werden stattdessen unzufrieden. Ein Gespräch mit dem Vorgesetzten kann jedoch dazu führen, das negative Gefühl wieder loszuwerden. Hält die Missgunst und die Aggression an, sollte man einen Therapeuten kontaktieren.