



Mitfühlende Arbeitswelten fördern: Krankheit, Sterben, Tod und Trauer am Arbeitsplatz aus Public-Health-Perspektive

Julia Strupp, Michael Jordi

Einleitung

Der Umgang mit schwerer Krankheit, Sterben, Tod und Trauer am Arbeitsplatz betrifft zunehmend viele Erwerbstätige – und doch bleiben diese Themen im betrieblichen Alltag häufig unsichtbar oder tabuisiert. Einige Expert*innen sprechen in diesem Zusammenhang von einem „Tsunami der Betroffenheit und Trauer“: Gemeint ist die wachsende Welle an Belastungen, die Beschäftigte erleben, wenn sie über längere Zeit Phasen der Sorge, Pflege und Vorahnung eines Verlusts durchlaufen, bevor schließlich ein Angehöriger oder eine nahe Bezugsperson stirbt (Wilson et al. 2021).

Zahlreiche Unternehmen sind jedoch weder organisatorisch noch konzeptionell auf solche Situationen vorbereitet. Gesetzlich geregelter Sonderurlaub wie die in Deutschland üblichen zwei Tage bei Tod naher Angehöriger greift häufig nicht weit genug. Die emotionale Belastung dauert deutlich länger, doch nur wenige Unternehmen verfügen über Leitlinien, um Mitarbeitende in solchen Situationen gezielt zu unterstützen (Flux et al., 2020). In Österreich sind ähnliche Regelungen vorhanden, wobei der Sonderurlaub bei Tod eines nahen Angehörigen zwischen zwei und fünf Tagen variiert; auch hier bleibt die tatsächliche Trauerzeit unberücksichtigt. In der Schweiz beträgt der bezahlte Sonderurlaub in der Regel einen bis drei Tage, was die Notwendigkeit betrieblicher Unterstützungsangebote zusätzlich unterstreicht.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage an Bedeutung, wie Arbeitswelten so gestaltet werden können, dass sie Raum für Mitgefühl, Trauer und Fürsorge bieten – und damit nicht nur einzelne Mitarbeitende, sondern gesamte Belegschaften widerstandsfähiger und gesünder bleiben.

Umfang der Herausforderung – Aktuelle Statistiken und Bevölkerungsentwicklung

Im Jahr 2024 starben in Deutschland rund eine Million Menschen (DESTATIS), in Österreich etwa 88.500 und in der Schweiz rund 77.000 Personen. Die BURDEN-2020-Studie zeigt, dass zwar nur ein vergleichsweise kleiner Anteil der Todesfälle auf Menschen unter 65 Jahren (im erwerbstätigen Alter) entfällt (etwa 14,7% in Deutschland), diese frühen Todesfälle jedoch einen überproportional großen Anteil der verlorenen Lebensjahre ausmachen. Vor diesem Hintergrund wird nachvollziehbar, dass sehr viele berufstätige Menschen im Laufe ihres Erwerbslebens zumindest gelegentlich direkt oder indirekt mit Krankheit, Sterben, Tod oder Trauer in Berührung kommen – sei es im privaten Umfeld, im Kolleg*innenkreis oder im beruflichen Kontext.

Angesichts des demografischen Wandels ist zu erwarten, dass die Häufigkeit von Trauer- und Pflegefällen im beruflichen Kontext weiter zunimmt. Die Eltern der Babyboomer-Generation erreichen ein Lebensalter mit erhöhtem Sterberisiko, was zu mehr trauernden Kolleg*innen führt. Trauer am Arbeitsplatz entsteht nicht nur durch den Tod von Kolleg*innen, sondern auch durch schwere Erkrankung nahestehender Personen. Die Pflege von Angehörigen wird häufiger notwendig und muss oft parallel zu beruflichen und familiären Verpflichtungen bewältigt werden. Studien zeigen, dass rund 70% der Pflegenden dies neben der Erwerbstätigkeit tun. Diese Erfahrungen wirken sich auf die Betroffenen, Kolleg*innen, Teamstrukturen und Arbeitsproduktivität aus. Erhöhte Fehlzeiten, verminderte Leistungsfähigkeit und steigende psychische Belastung sind mögliche Folgen. So zeigte das Projekt „Sterben zu Hause“, dass 50% der Pflegenden keine Unterstützung vom Arbeitgeber erhalten, und 30% sich krankschreiben lassen mussten (Kasdorf et al., 2020). Bei Eltern, die ein Kind verloren, lag die Arbeitsfähigkeit nach 30 Tagen durchschnittlich nur bei 30% (Fox et al., 2018). Neben eigener Betroffenheit spielt auch die Konfrontation mit trauernden Kolleg*innen eine zentrale Rolle. Der gesetzlich geregelte Sonderurlaub im Todesfall eines

Angehörigen ersten Grades reicht meist nur für organisatorische Angelegenheiten. Die eigentliche Trauer begleitet die Betroffenen weit darüber hinaus – auch am Arbeitsplatz. Die antizipatorische Trauer setzt bereits während schwerer Erkrankung oder Pflege ein und kann besonders im Pflegekontext das Wohlbefinden erheblich belasten.

Lebens- und Arbeitswelten haben sich in den letzten Jahrzehnten tiefgreifend verändert: Die Zahl der Einpersonenhaushalte steigt, soziale Kontakte werden zunehmend nicht mehr persönlich, sondern über Social Media gepflegt, und selbst unter jungen Menschen wächst der Anteil jener, die angeben, sich nie mit Freund*innen zu treffen (OECD). Auch die Arbeitswelt befindet sich im Wandel: Teilzeitmodelle, Homeoffice, häufigere Jobwechsel und neue Formen der Verbindung von Arbeits- und Familienzeit machen das Leben beweglicher, schneller und vielfältiger.

Trotz all dieser Veränderungen bleibt der Arbeitsplatz – nach wie vor – ein zentraler Dreh- und Angelpunkt sozialer Beziehungen. Arbeitsgemeinschaften gehören oft zu den wenigen Orten, an denen Menschen regelmäßig Kontakt, Austausch und Nähe erleben, auch wenn diese Orte brüchiger, volatiler und weniger berechenbar geworden sind. Umso wichtiger ist es, dass am Arbeitsplatz für Mitarbeitende und Teams ein tragfähiges Netz für Trauer und Mitgefühl besteht – oder, wenn es fehlt, bewusst aufgebaut wird.

Warum Mitgefühl und strukturierte Unterstützung am Arbeitsplatz wichtig sind

Eine wachsende Zahl wissenschaftlicher Studien belegt, dass mitfühlendes Verhalten und organisationsbezogene Unterstützung entscheidend sind, um psychische Gesundheit, Motivation und Arbeitszufriedenheit zu erhalten.

- Compassionbasierte Interventionen am Arbeitsplatz führen laut einer Meta-Analyse tendenziell zu erhöhter Mitarbeiter*innenzufriedenheit und besserem psychischen Wohlbefinden. Obwohl sie nicht immer Stress quantitativ reduzieren, zeigen sie positive Effekte auf Resilienz und Zugehörigkeit (San Román-Niaves et al. 2024).
- Emphatische Führung, Anerkennung von Verlust und Wertschätzung während Krisen wirken als Schutzfaktoren gegenüber Burnout, sozialer Isolation und langfristiger Überlastung. Sie fördern „psychosoziale Sicherheit“ und stärken die Bindung der Mitarbeitenden ans Unternehmen (Pansini et al. 2024, Pestian et al. 2023).
- Besonders in Bereichen mit hoher Belastung – z.B. Pflege, Sozial oder Gesundheitswesen – zeigen Evaluierungen, dass strukturierte „GriefSupport“- oder Trauerbegleitungssysteme emotionale Erschöpfung reduzieren und die Arbeitszufriedenheit erhöhen (Nielsen et al. 2024, Gilbert et al. 2021).

Damit wird deutlich: Mitfühlende Arbeitswelten sind keine idealistischen Extras – sie sind zentrale Bestandteile eines nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsmanagements. Trauer, Schmerz

und Pflegebelastungen kann man nicht am Werkstor oder an der Bürotüre abgeben. Achtsame Kolleg*innen, verständnisvolle Vorgesetzte – sie können enorm viel bewirken.

Praxisbeispiele und bewährte Ansätze

Projekt LAUT – Letzhelfer*innen am Arbeitsplatz

Das Projekt LAUT (www.letzhelferamarbeitsplatz.de) liefert praxisnahe Daten und Einsichten aus Mitarbeitersicht. 64% der Befragten berichteten von persönlichen Erfahrungen mit Krankheit, Sterben oder Trauer, die ihre Arbeit beeinflussten; 15% waren fast täglich in ihrer Arbeitsfähigkeit betroffen. Gleichzeitig gaben 45% an, ihre Gefühle am Arbeitsplatz zu unterdrücken, nur 29% erhielten Unterstützung von Vorgesetzten, und 16% hatten nie über ihre Betroffenheit gesprochen.

Die Ergebnisse zeigen, dass der Wunsch nach Unterstützung hoch ist: 76% wünschten sich bessere Unterstützung hinsichtlich Arbeitsbedingungen, 75% mehr emotionale Unterstützung und 62% mehr Sicherheit im Umgang mit betroffenen Kolleg*innen.

In den Interviews und Fokusgruppen wird deutlich, wie sich diese Bedürfnisse konkret äußern: Ein Mitarbeitender beschreibt den Wert eines offenen Gesprächs und die Rolle des Arbeitgebers so:

„Ein Gespräch, das klärt, wie ich mit dieser Situation umgehen möchte und [ein Arbeitgeber], der sich entsprechend meinen Wünschen verhält“

Ein anderer betont die Notwendigkeit von Flexibilität im Arbeitsalltag:

„Rücksichtnahme bei der Arbeitsbelastung, Flexibilität bei Urlaubswünschen oder HomeOffice-Anfragen“

Die emotionale Dimension wird durch ein weiteres Zitat verdeutlicht:

„Denn mir fehlt dieser Mensch ja dann auch, wenn er morgen nicht mehr an seinem Platz sitzt. Und da muss ich auch irgendwo mit fertig werden.“

Auf Basis dieser Erfahrungen entwickelt LAUT ein Konzept für betriebliche Letzhelfer*innen, das Mitarbeitende analog zu betrieblichen Ersthelfer*innen darin schult, sensibel mit Krankheit, Sterben, Tod und Trauer umzugehen.

Die Teilnehmenden sehen in den betrieblichen Letzhelfer*innen auch eine persönliche Vertrauensperson:

„Und für mich ist ein Letzhelfer ähnlich wie eine Vertrauensperson. Bei uns im Unternehmen gibt es eine Vertrauensperson, die sich mit allen möglichen Dingen beschäftigt, wo Leute da zu ihr kommen können, seien es einfach nur kleine Wehwehchen, sei es privater Natur, sei es Arbeitsnatur, sei es egal was für eine Natur. Das ist aktuell eine Person.“

Das europäische Projekt **EU CoWork** (www.eu-cowork.eu) verfolgt einen strukturierten, partizipativen Ansatz. Mitarbeitende und Führungskräfte werden in Co-Creation-Prozesse eingebunden, um Mitgefühl am Arbeitsplatz praxisnah zu fördern. Organisatorische Faktoren wie Arbeitsorganisation, Gesundheitsschutz und Fehlzeiten werden berücksichtigt. Erste Pilotprojekte zeigen, dass ein gezieltes Programm das Vertrauen, die Arbeitszufriedenheit und das kollegiale Verhalten deutlich steigern kann.

AG „Trauer am Arbeitsplatz“ – Caring Community Köln: Die Arbeitsgruppe „Trauer am Arbeitsplatz“ der Caring Community Köln unterstützt Unternehmen dabei, den Umgang mit Krankheit, Sterben, Tod und Trauer zu fördern und diese Themen zu enttabuisieren. Sie bietet praxisnahe Schulungen, entwickelt betriebliche Leitlinien und unterstützt die Implementierung einer Trauerkultur. Besonderes Augenmerk liegt auf kleinen Betrieben, die oft weniger Ressourcen haben, um eigene Strukturen zu entwickeln. Ziel ist die nachhaltige Integration von Mitgefühl in alltägliche Abläufe, sodass Mitarbeitende sowohl in akuten Krisensituationen als auch langfristig begleitet werden. Diese Arbeit löst durch die internationale Vernetzung der „Caring Communities“ auch einen Schneeballeffekt aus: So ist beispielsweise in Bern ein ähnliches Projekt unter dem Dach von „Bärn treit“ im Aufbau.

Handlungsfelder für Unternehmen und Möglichkeiten der Sensibilisierung

Möglichkeiten der Sensibilisierung in Unternehmen bestehen darin, eine Letztverlässlichkeit im Sinne der „Charta zur Betreuung schwerstkranker und sterbender Menschen in Deutschland“ anzubieten, den individuellen Bedarf und die bestehende Situation in Unternehmen, Betrieben oder Firmen systematisch zu ermitteln sowie Leitlinien für den Umgang mit Krankheit, Sterben, Tod und Trauer zu entwickeln. Ergänzend sollten gezielte Fortbildungen angeboten werden, wie beispielsweise Letzte-Hilfe-Kurse, um Mitarbeitende und Führungskräfte praxisnah auf diese sensiblen Situationen vorzubereiten.

Handlungsfelder für Unternehmen umfassen das Nutzen bestehender Materialien, das Anerkennen auch kleiner Fortschritte und die praxisnahe Anpassung von Maßnahmen an betriebliche Rahmenbedingungen. Wissenschaftliche Begleitung kann evidenzbasierte Ansätze stärken. Zudem sollten neben zwischenmenschlicher Unterstützung auch arbeitsrechtliche, gesundheitliche und produktivitätsbezogene Aspekte berücksichtigt werden. Förderinstrumente können in Weiterbildung und Gesundheitsmanagement integriert und auf andere Krisensituationen ausgeweitet werden. Branchenverbände, Politik und Verwaltung sollten ideell und finanziell eingebunden werden, während Netzwerke aufgebaut werden, um Erfahrungen und bewährte Praktiken zu verbreiten.

Aus den Erkenntnissen ergeben sich konkrete Handlungsfelder:

Entwicklung und Verankerung von Fürsorgeleitlinien – z. B. für Sonderurlaub, Teilzeit, HomeOffice, flexible Arbeitszeiten, stufenweiser Wiedereinstieg.

Betreuung durch „Letzthelfer*innen“ bzw. Vertrauenspersonen – geschulte Ansprechpartner*innen, die Kolleg*innen in Krisensituationen begleiten und unterstützen.

Schulung und Sensibilisierung aller Mitarbeitenden und Führungskräfte – Trainings zu z. B. Trauerbegleitung, Kommunikation, psychosozialer Kompetenz und Resilienz.

Einbindung in Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) – Trauer, Pflege und Belastung als Teil der betrieblichen Gesundheitsstrategie und Prävention anerkennen.

Offene Unternehmenskultur und Enttabuisierung – Schaffung von Räumen für Austausch, Trauerarbeit, kollegiale Unterstützung und gemeinsame Erinnerungsformate.

Netzwerkbildung und Kooperation mit externen Diensten – Zusammenarbeit mit psychosozialen Beratungsstellen, Hospiz und Palliativnetzwerken oder öffentlichen Gesundheitsdiensten.

Regelmäßige Bedarfserhebung und Evaluation – Bestandsanalysen, Mitarbeiter*innenbefragungen, Monitoring von Fehlzeiten und psychosozialen Belastungen, um passgenaue Unterstützungsstrukturen zu entwickeln.

Politische und gesellschaftliche Einbindung – Anerkennung pflegender und trauernder Mitarbeitender durch Gesetzgebung, Förderung durch öffentliche Programme, Anreize für Unternehmen. Städte und Gemeinden können hier durch die Schaffung und Unterstützung von „Caring Communities“ viel dazu beitragen.

Fazit

Psychosoziale, ökonomische und Public-Health-Relevanz

Mitfühlende Arbeitswelten sind nicht nur eine Frage der Empathie – sie sind ein zentrales Element für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden. Sie stärken ein Gemeinschafts- und Verantwortungsgefühl für den Nächsten und damit auch die Stabilität und Nachhaltigkeit von Organisationen und der Gesellschaft als Ganzes.

- Sie tragen dazu bei, psychische Belastungen, soziale Isolation und Burnout zu vermeiden.
- Sie erhöhen Resilienz, Motivation und Mitarbeiter*innenbindung.
- Sie reduzieren Fehlzeiten, Fluktuation und Produktivitätsverluste – und entlasten das Gesundheitssystem.

Im Kontext des demografischen Wandels ermöglichen sie, dass Erwerbs-, Pflege- und Trauerphasen besser miteinander vereinbar sind, ohne dass Mitarbeitende und Unternehmen überfordert werden.

Damit sind mitfühlende Arbeitswelten ein bedeutendes Public-Health-Instrument – für individuelle Gesundheit, kollektive Resilienz und eine humane Arbeitsgesellschaft.

Evidenzbasierte, praxisnahe Ansätze – wie Projekte LAUT, EU Co-Work oder die AG „Trauer am Arbeitsplatz“ – zeigen, dass strukturelle Unterstützung, Schulungen, Trauerkultur und partizipative Maßnahmen wirksam umgesetzt werden können. Public Health in der Arbeitswelt bedeutet, präventiv Strukturen zu schaffen, die Mitarbeitende in Krisensituationen unterstützen, Mitgefühl fördern und eine resiliente Unternehmenskultur etablieren.

Mitfühlende Arbeitswelten sind ein Public-Health-Instrument, das individuelle und kollektive Gesundheit am Arbeitsplatz stärkt.

Literatur

- DESTATIS, Statistisches Bundesamt, 2025. Abrufbar unter: 1,0 Millionen Sterbefälle im Jahr 2024 - Statistisches Bundesamt
- Flux, Leanne; Hassett, Alex; Callanan, Margie (2019): How do employers respond to employees who return to the workplace after experiencing the death of a loved one? A review of the literature. In: Policy and Practice in Health and Safety 17 (2), S. 98–111. DOI: 10.1080/14773996.2019.1590764.
- Fox M, Cacciatore J & Jeffrey R. Lacasse (2014) Child Death in the United States: Productivity and the Economic Burden of Parental Grief, *Death Studies*, 38:9, 597-602.
- Gilbert, Stephanie; Mullen, Jane; Kelloway, E. Kevin; Dimoff, Jennifer; Teed, Michael; McPhee, Taegen (2021): The C.A.R.E. model of employee bereavement support. In: *Journal of occupational health psychology* 26 (5), S. 405–420. DOI: 10.1037/ocp0000287.
- Kasdorf, A., Voltz, R. & Strupp, J. The Buddy intervention: designing an additional support system for the last year of life. Qualitative insights from triangulated interviews and focus group discussions. *J Public Health (Berl.)* (2023).
- Nielsen, Camilla Littau, C. Lindhardt, Lui Näslund-Koch, T. Frandsen, Jane Clemensen (2024). What is the State of Organisational Compassion Based Interventions Targeting to Improve Health Professionals' Well Being? Results of a Systematic Review. *Journal of Advanced Nursing*
- Noonan K, Horsfall D, Leonard R & Rosenberg J. Developing death literacy. 2016. *Progress in Palliative Care*, 24:1, 31-35, DOI: 10.1080/09699260.2015.1103498.
- OECD (2025), *Social Connections and Loneliness in OECD Countries*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6df2d6a0-en>.
- Pansini, Martina, I. Buonomo, Paula Benevene: (2024). Fostering Sustainable Workplace Through Leaders' Compassionate Behaviors: Understanding the Role of Employee Well-Being and Work Engagement. *Sustainability*
- Pestian, Teresa, E. Awtrey, Jason Kanov, Naomi Winick, R. Thienprayoon (2023). The impact of organizational compassion in health care on clinicians: A scoping review. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*
- San Román-Niaves, M., Vasquez, C.A., Coe, C. et al. Effectiveness of compassion-based interventions at work: a systematic literature review and meta-analysis considering process evaluation and training transfer. *Curr Psychol* 43, 22238–22258 (2024). <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05959-w>

Statistik Austria, 2025. Abrufbar unter: Todesursachen 2024: deutliche Unterschiede zwischen Frauen und Männern

Wengler, Annelene; Rommel, Alexander; Plaß, Dietrich; Gruhl, Heike; Leddin, Janko; Ziese, Thomas; von der Lippe, Elena (2021). *Verlorene Lebensjahre durch Tod: Eine umfassende Analyse des Sterbegeschehens in Deutschland*, durchgeführt im Rahmen des Projekts BURDEN 2020, *Dtsch Arztebl Int* 2021; 118: 137-44; DOI: 10.3238/arztebl.m2021.0148

Wilson, Donna M.; Punjani, Sehrish; Song, Qingkang; Low, Gail (2021): A Study to Understand the Impact of Bereavement Grief on the Workplace. In: *Omega* 83 (2), S. 187–197. DOI: 10.1177/0030222819846419.



Priv.-Doz. Dr. Dr. Julia Strupp

ist Wissenschaftlerin am Zentrum für Palliativmedizin der Uniklinik Köln im Bereich der Gesundheitswissenschaften. Sie habilitierte im Fach Versorgungsforschung und Palliativversorgung.

julia.strupp@uk-koeln.de



Michael Jordi

Vorstandsmitglied von palliative.ch, dem nationalen Dachverband und Kompetenzzentrum für Palliative Care in allen Behandlungsbereichen, Mitglied der Arbeitsgruppe „Trauer / Tod am Arbeitsplatz“ von „Bärn treit“

michael.jordi@bluewin.ch

BÜCHER, DIE BLEIBEN. GEDANKEN, DIE BEWEGEN. Jetzt lieferbar bei Ihrem hospiz verlag

Who cares?

Geschichten übers Sorgen, Pflegen und Betreuen / GERT DRESSEL, EDITH AUER, GÜNTER MÜLLER, BARBARA PICHLER, ELISABETH REITINGER



„Sorgen geht uns alle an. Sorgearbeiten des täglichen Lebens betreffen uns alle.“

Sorgen geht uns alle an. Doch: Wer sorgt für andere? Wo? Wie? Und womit, also mit welchen Ressourcen?

In diesem Buch geben uns Menschen einige Antworten auf diese Fragen, indem sie über eigene Sorgeerfahrungen und konkrete Pflegesituationen erzählen.

Ergänzt werden diese persönlichen Sorge- und Pflegeerfahrungen mit Reflexionen aus verschiedenen Perspektiven von Wissenschaft und Praxis.

ISBN: 978-3-946527-33-6, Softcover, farbig, 272 Seiten, EUR 29,99

der **BESTELLUNGEN**
hospiz verlag Telefon 0 8581/960 50 oder
www.hospiz-verlag.de