

TRAUERMANAGER:

DER PODCAST ALS BUCH · BAND 1

Notfallseelsorge

Trauer am Arbeitsplatz:

Heiko Schipper

zu Gast im Trauermanager-Podcast



Heiko Schipper
Notfallseelsorge

121

Trauer am Arbeitsplatz
Das Schwere LEICHT gesagt



Veranstaltung: Podcastaufnahme: 6. März 2026

Impressum

Stefan Hund
Uhlandstraße 10
D-69514 Laudenbach
06201-2498630

Verantwortlich (V.i.S.d.P.):

Stefan Hund und für diesen Band: Heiko Schipper

Auflage: 1. Auflage 2026

Copyright: ©2026 Stefan Hund. Eine Vervielfältigung oder Einspeisung in KI-Systeme ist nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung des Autors der Reihe erlaubt.

Kontakt: info@trauermanager.de

Haftungsausschluss für diese Buchreihe:

Dieses Buch wurde nach bestem Wissen und Gewissen sowie mit größter Sorgfalt recherchiert und geprüft.

Dennoch erfolgen alle Angaben in diesem Werk ohne Gewähr. Eine Haftung des Autors und des Co-Autors für

Personen-, Sach- oder Vermögensschäden, die aus der praktischen Umsetzung der in diesem Buch enthaltenen Informationen, Ratschläge oder Anleitungen resultieren, ist ausgeschlossen. Die Inhalte dienen ausschließlich der Information und ersetzen keine individuelle fachliche Beratung. Insbesondere, wenn unser Gast dieser Episode Arzt oder Anwalt war, kann es in diesem Buch keinesfalls um feststehende ärztliche Diagnosen oder juristische Fachberatung gehen. Bitte suchen Sie hierfür den Anwalt, Arzt oder Psychologen Ihres Vertrauens bei Ihnen vor Ort persönlich auf.

Hinweis zum Einsatz künstlicher Intelligenz

Transparenzangabe gemäß Verordnung (EU) 2024/1689 (EU AI Act), Art. 50

KI-Hinweis:

Der Text dieses Buches wurde auf Basis eines veröffentlichten Live-Interviews (trauermanager.de/podcast) mittels KI-Unterstützung transkribiert und vorstrukturiert. Die redaktionelle

Bearbeitung, Prüfung und Freigabe erfolgte manuell
sowohl durch den Autor und die Interviewpartner.

Über dieses Buch und diesen Podcast

Trauer am Arbeitsplatz

Das Schwere LEICHT gesagt ...

Hier laden wir Sie zum virtuellen Nachgespräch zu den jeweiligen Podcastfolgen ein. Die originale Episode finden Sie unter <https://trauermanager.de/podcast>

Unterstützt von strukturierender KI bereiten Stefan Hund und unser jeweiliger Gesprächsgast das Gespräch schriftlich auf. Haben Sie noch Fragen, dann schreiben Sie uns bitte unter podcast@trauermanager.de.

Hinweis: Trauer und Tod ist ein sehr persönliches Thema. Viele unserer Gäste kennen wir persönlich. Daher nutzen wir im Podcast das wertschätzende DU.

Seien Sie herzlich begrüßt
Für das Team

Stefan Hund

Inhaltsverzeichnis

Über dieses Buch und diesen Podcast.....	6
Vorwort.....	11
Kapitel 1: Wenn das Udenkbare passiert – Trauer betritt das Unternehmen	14
Der Moment, der alles verändert.....	15
Ratlosigkeit als Systemfehler: Warum Schweigen die falsche Antwort ist	17
Was auf dem Spiel steht: Mitarbeiterbindung, Arbeitsfähigkeit und Vertrauen.....	19
Der Handlungsleitfaden als Antwort auf das Unplanbare.....	21
Kapitel 2: Die stille Einsatztruppe – Was Notfallseelsorge wirklich ist.....	26
Kein Pfarrer mit Bibel – das Selbstverständnis der Notfallseelsorge.....	27
Wie die PSNV entstand und warum sie heute unverzichtbar ist	29

Wer sind diese Menschen? Ausbildung, Ehrenamt und Professionalität.....	31
Erreichbarkeit ohne Telefonnummer: Das System hinter der Alarmierung.....	34
Kapitel 3: Wenn der Notruf ins Unternehmen führt – Der Einsatz vor Ort	39
Arbeitsunfall, plötzlicher Tod — die Bandbreite der Unternehmenseinsätze	40
Zeugen sind auch Betroffene: Der oft übersehene psychische Arbeitsunfall.....	41
Erste Schritte: Warum der geschützte Raum über alles entscheidet.....	44
Was Notfallseelsorger tun — und was sie bewusst nicht tun.....	45
Wie lange bleibt die Notfallseelsorge? Stabilität als Abschlusskriterium	47
Dein Transkript wird Buch.....	51
Kapitel 4: Die Führungskraft im Ausnahmezustand – Handeln, wenn man selbst erschüttert ist.....	52

Der Reflex, der schadet: „Jetzt macht mal weiter“ und seine Folgen.....	52
Todesnachricht überbringen – was Führungskräfte wissen müssen und was sie besser lassen.....	55
Die Polizei muss dabei sein: Warum offizielle Sachverhalte nicht delegiert werden dürfen.....	57
Führungskräfte als Ansprechpartner im Einsatz: Briefing, Struktur und Verantwortung	Fehler!
Textmarke nicht definiert.	
Wenn der Chef in die Familie geht: Begleitung durch die Notfallseelsorge.....	59
Kapitel 5: Nach dem Einsatz ist vor der Krise – Nachsorge, Weitervermittlung und Prävention	61
Die Lücke nach dem Einsatz: Warum Notfallseelsorge keine Therapie ist.....	62
PTBS verhindern: Wie schnelles Handeln langfristigen Schaden abwendet.....	64
Weitervermittlung als Kompetenz: Das Netzwerk hinter der Notfallseelsorge	66

Was Unternehmen strukturell vorbereiten können – bevor der Ernstfall eintritt	68
Kapitel 6: Vorbereitet statt überrumpelt – Der Trauermanager als betrieblicher Handlungsrahmen	73
Was passiert, wenn kein Plan existiert – und was, wenn doch	73
Führungskräfte befähigen: Einheitliche Standards statt persönlichem Improvisationstalent	76
Der Trauermanager in der Praxis: Vom Handungsleitfaden zur gelebten Unternehmenskultur	80
Mitarbeiterbindung beginnt in der Krise: Was Beschäftigte in schweren Stunden über ihr Unternehmen lernen.....	82
Themenübersicht	85
Glossar.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Stichwortverzeichnis	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Vorbereitet? - Mach den Check	91

Vorwort

Es gibt Momente im Berufsleben, die man nicht vergisst. Nicht wegen einer Entscheidung, die man getroffen hat. Sondern wegen einer Situation, für die man schlicht nicht vorbereitet war. Ein Anruf irgendwo aus dem Unternehmen, vielleicht aus der Produktion, vielleicht aber auch aus dem großen Sitzungssaal oder dem Forschungslabor. Eine Nachricht der Art, die sich in Sekundenbruchteilen durch den gesamten Flur verbreitet. Und plötzlich stehen Sie da — als HR-Leitung, als Führungskraft, als Mensch — und alle schauen Sie an. Was jetzt? Die meisten, die ich in solchen Momenten begleitet habe, sagen hinterher dasselbe: „Ich wusste nicht, was ich tun soll. Ich hab einfach funktioniert.“

Dieses Buch ist für Sie — genau für diese Situation. Nicht für den Ausnahmefall, den Sie sich nicht vorstellen wollen. Sondern für die Wirklichkeit, die in jedem Unternehmen irgendwann eintritt. Trauer betritt den Arbeitsplatz. Ein Mitarbeiter verunglückt schwer, dem jungen Mann droht der Rollstuhl. Ein plötzlicher Tod

erschüttert ein ganzes Team. Und dann zeigt sich, ob ein Unternehmen nur in ruhigen Gewässern gut aufgestellt ist — oder auch dann, wenn es wirklich darauf ankommt. Wer an dieser Stelle schweigt, verliert. Nicht nur das Vertrauen seiner Mitarbeiter. Sondern auch die Chance, echte Führungsstärke zu zeigen.

In diesem Buch spreche ich mit Heiko Schipper, einem erfahrenen Notfallseelsorger, der seit Jahren genau in jene Momente gerufen wird, in denen Unternehmen nicht mehr weiter wissen. Er kennt die Stille, die entsteht, wenn der Rettungswagen abfährt und fünf Kollegen fassungslos auf dem Betriebsgelände stehen. Er weiß, was Führungskräfte in den ersten Minuten eines Ausnahmezustands brauchen — und was sie überfordert. Er wie auch alle anderen in der Notfallseelsorge engagieren sich hier ehrenamtlich. Seine Erfahrungen, kombiniert mit meiner eigenen Arbeit im betrieblichen Trauermanagement, ergeben ein Bild, das ehrlich ist, manchmal unbequem — und immer praxisnah.

Was Sie auf den folgenden Seiten mitnehmen, ist kein akademisches Konzept. Es ist ein Handlungsrahmen.

Eine Haltung. Und das Rüstzeug, damit Sie beim nächsten Mal nicht funktionieren müssen, sondern führen können. Menschlich und kompetent. Empathisch professionell. Denn wer vorbereitet ist, kann auch in den schwierigsten Momenten das Richtige tun — für seine Mitarbeiter, für sein Unternehmen und nicht zuletzt für sich selbst.

1 Wenn das Udenkbare passiert – Trauer betritt das Unternehmen

Es ist ein ganz normaler Dienstagmorgen. Die Frühschicht hat angefangen, die Kaffeemaschine läuft, die ersten E-Mails warten. Dann kommt ein Anruf. Ein Mitarbeiter ist auf dem Betriebsgelände verunglückt. Schwer. Der Rettungswagen ist bereits unterwegs.

Was jetzt?

Die meisten HR-Leitungen, die ich kenne, würden in diesem Moment genau das tun, was Menschen in Schockzuständen tun: Sie würden funktionieren. Telefonate. Formulare. Zuständigkeiten klären. Irgendetwas tun, das sich nach Kontrolle anfühlt. Und gleichzeitig würde ihnen klar werden: Für genau diesen Moment gibt es in ihrem Unternehmen keinen Plan.

Der Moment, der alles verändert

Arbeitsunfälle, gar solche mit Todesfolge, plötzliche schwere Erkrankungen, Suizide im betrieblichen Kontext — das sind Ereignisse, die statistisch selten sind und menschlich niemals wirklich vorstellbar. Genau deshalb passiert in solchen Momenten meist ... Man improvisiert. Man hofft, dass die Situation sich irgendwie von selbst klärt. Oder, man schickt jemanden hin, der guten Willens ist, aber keine Ahnung hat, was er sagen soll.

Dabei sind es nicht nur die unmittelbar Betroffenen, die in solchen Momenten Unterstützung brauchen. Heiko Schipper, evangelischer Pfarrer und ehrenamtlicher Notfallseelsorger aus dem Raum Mannheim-Ludwigshafen und seit den 1990er-Jahren in der psychosozialen Notfallversorgung aktiv, beschreibt es so: „Im Grunde ist Notfallseelsorge vor allem für diejenigen da, die für andere Rettungskräfte nicht so interessant sind.“ Er meint damit die Kollegen des Verunfallten, die dabei waren. Die Zeugen. Diejenigen, bei denen der Notarzt kurz hinschaut, sagt „dem geht's körperlich gut“ — und weiterzieht. Die aber die Bilder

des Unfalls im Kopf haben werden. Noch Wochen später. Vielleicht sogar länger.

Das ist ein Aspekt, der in Unternehmen systematisch unterschätzt wird. Ein schwerer Arbeitsunfall ist nicht nur ein Ereignis für den Verletzten oder Verstorbenen. Er ist ein traumatisches Erlebnis für jeden, der in der Nähe war. Den Kollegen aus derselben Schicht. Den Vorarbeiter, der die Situation als Erster gesehen hat. Den HR-Mitarbeiter, der die Angehörigen informieren musste. All diese Menschen tragen das Erlebte mit sich — und sind dabei vollständig auf sich allein gestellt, solange das Unternehmen keinen Plan hat.

Was ist psychosoziale Notfallversorgung (PSNV)?

Die PSNV umfasst alle Maßnahmen zur psychischen Ersten Hilfe nach belastenden Ereignissen. Sie richtet sich an Betroffene, Zeugen und Angehörige — aber auch an Einsatzkräfte. Notfallseelsorger werden über die Rettungsleitstelle alarmiert. Sie werden ausschließlich auf Anforderung von Einsatzkräften (Notarzt, Polizei, Sanitäter) tätig. Sie sind kein Ersatz für psychologische Fachbetreuung, sondern die psychische Erstversorgung — vergleichbar mit dem Notarzt für körperliche Notfälle.

Ratlosigkeit als Systemfehler: Warum Schweigen die falsche Antwort ist

Stellen Sie sich vor, in Ihrer Produktion bricht ein Feuer aus. Sie haben eine Brandschutzordnung. Es gibt Fluchtwege, Sammelstellen, Verantwortliche. Niemand überlegt in diesem Moment, was zu tun ist — man handelt. Die Struktur übernimmt.

Jetzt stellen Sie sich denselben Moment vor, aber anstelle eines Feuers trifft ein plötzlicher Tod ins Unternehmen. Was passiert? In den meisten Unternehmen: Stille. Totenstille.

Kein Einzelfall: Eine Führungskraft steht vor der versammelten Schicht und weiß buchstäblich nicht, welches Wort als erstes kommen soll. Ein HR-Mitarbeiter ruft die Angehörigen an — und merkt beim Klingeln, dass er der Situation nicht gewachsen ist. Ein Vorgesetzter schickt seine Leute nach zwei Stunden wieder an die Maschinen, weil er nicht weiß, was er sonst tun soll. Und genau das, das Schweigen und das

unvorbereitete Handeln aus Ratlosigkeit, richtet den eigentlichen Schaden an. Heiko Schipper hat solche Szenarien vielfach erlebt.

Stefan Hund, erzählt im Podcast von einem Gespräch, mit einem, der es direkt so in seinem Unternehmen erlebt hatte: „Nach einem schweren Arbeitsunfall sagte eine Führungskraft zu den verbliebenen Kollegen: Jetzt habt ihr noch zwei Stunden bis zum Schichtende. Macht mal wieder weiter.“ Das Ergebnis war für ihn absehbar: Fast die gesamte Schicht kündigte. Nicht weil die Menschen den Betrieb nicht mochten. Sondern weil sie in dem Moment, in dem sie am verletzlichsten waren, die (hoffentlich unbeabsichtigte) Botschaft bekamen: *Ihr seid austauschbar. Euer Schock, wie es Euch jetzt geht, interessiert uns nicht.*

Einmal aus der Tube draußen, kriegt man es nie mehr zurück. Eine erste Reaktion auf eine Krisensituation hinterlässt einen Eindruck, der sich einbrennt. In die Köpfe der Betroffenen. Ins kollektive Gedächtnis des Teams. Und — wenn das Schweigen anhält — in die Kündigungsbereitschaft der Belegschaft.

*„Die Wahrscheinlichkeit, dass die
Menschen wieder arbeitsfähig sind,
ist dann höher, als wenn das
Unternehmen sagt, wir arbeiten
sofort weiter. Dann sind die Leute
zumindest erst mal ein paar
Wochen krank danach.“*

— Heiko Schipper

Was auf dem Spiel steht: Mitarbeiterbindung, Arbeitsfähigkeit und Vertrauen

Schweigen ist keine neutrale Handlung. Es ist eine Entscheidung. Und sie hat Konsequenzen, die sich in harten Zahlen niederschlagen.

Wenn ein Mitarbeiter nach einem traumatischen Erlebnis am Arbeitsplatz keine adäquate Unterstützung bekommt, steigt das Risiko einer posttraumatischen Belastungsstörung (PTBS) erheblich. Eine PTBS ist kein Befinden, das sich mit einem Wochenende Erholung

legt. Sie bedeutet oft: Tage, Wochen oder gar Monate Arbeitsunfähigkeit. Immer wieder ein Flashback, die Bilder vom Sturz, das Klingeln und scharfe Bremsen der Straßenbahn oder einfach ein besonderer Geruch. Und sie bedeutet allermeist: Therapeutische Behandlung.

Hinzu kommt eine Dimension, die HR-Leitungen nur allzu gut kennen: Vertrauen lässt sich nicht kaufen, aber es lässt sich zerstören. Ein Unternehmen, das im schlimmsten Moment versagt, verliert das Vertrauen seiner Belegschaft. Nicht laut. Nicht durch Kündigung am nächsten Tag. Sondern leise, durch innere Distanzierung. Durch nachlassende Loyalität. Durch Gespräche beim Mittagessen oder beim Freizeitsport, in denen jemand sagt: „Weißt du noch, wie die damals reagiert haben?“ Diese Gespräche finden statt — ob Sie es wollen oder nicht.

Dem gegenüber steht das Bild eines Unternehmens, das in der Krise handlungsfähig bleibt. Das einen Raum schafft, in dem Betroffene zur Ruhe kommen dürfen. Das den richtigen Stellen Bescheid gibt, ohne dass jemand überlegen muss, wer jetzt eigentlich zuständig ist. Das Führungskräften im schwierigsten Moment klare,

empathische Orientierung gibt, weil genau dieser Moment professionell vorbereitet wurde. Das ist kein Luxus. Das ist modernes Personalmanagement.

Der Handlungsleitfaden als Antwort auf das Unplanbare

Es gibt einen Satz, den ich in Gesprächen mit HR-Verantwortlichen immer wieder höre, wenn wir über kritische Ereignisse reden: „Das wird bei uns hoffentlich nie passieren.“ Ich verstehe diesen Satz. Und ich nehme ihn ernst. Aber er ist keine Strategie.

Notfallseelsorger wie Heiko Schipper werden nicht gerufen, weil jemand einen Plan hatte. Sie werden gerufen, weil Einsatzkräfte am Ort des Geschehens merken, dass Betroffene nicht allein gelassen werden können. Das funktioniert. Aber es greift erst, wenn bereits ein Notfall eingetreten ist — und setzt voraus, dass jemand vor Ort die Situation einschätzt und den richtigen Weg einschlägt.

Was Unternehmen leisten können — und müssen — ist die Phase davor. Die dreißig Sekunden, in denen eine

Führungskraft entscheidet, was sie sagt. Die ersten Stunden, in denen ein Team entweder aufgefangen wird oder sich selbst überlassen bleibt. Die Entscheidung, ob ein betroffener Mitarbeiter in einem geschützten Raum sitzen und schweigen darf oder wieder an seine Maschine muss.

Heiko Schipper beschreibt, was Notfallseelsorger vor Ort brauchen: „Wir brauchen einen Raum, der geschützt ist. Wir brauchen keinen Konferenzraum. Zwei Tische, zwei Stühle reichen in der Regel schon, je nach dem, wie viele Mitarbeiter betroffen sind. Aber es muss wirklich diesen vertraulichen Raum geben, wo man in Ruhe geschützt reden kann, ohne dass irgendjemand etwas von dem Gespräch mitbekommen kann.“ Das ist ein simples Prinzip. Und es setzt voraus, dass im Unternehmen jemand genau das ermöglicht — nicht, weil gerade dieser eine Mitarbeiter intuitiv das Richtige tut, sondern weil ein Leitfaden dafür sorgt, dass die richtigen Dinge passieren, egal wer in diesem Moment die Verantwortung trägt.

Was ein Unternehmen im Ernstfall braucht

- ☐ Einen klaren Ansprechpartner, der im Krisenfall sofort handlungsfähig ist
- ☐ Einen Alarmierungsplan, der auch regelmäßig zur Probe ausgelöst wird
- ☐ Einen geschützten Raum, in den betroffene Mitarbeiter und Zeugen zurückgezogen werden können
- ☐ Klare Kommunikationsregeln: Wer informiert wen? In welcher Reihenfolge?
- ☐ Einen definierten Prozess für die erste Ansprache des Teams nach dem Ereignis
- ☐ Orientierung für Führungskräfte: Was sagen sie? Was sagen sie nicht?
- ☐ Wissen über weiterführende Unterstützungsangebote – auch des eigenen Unternehmens, an die Betroffene vermittelt werden können

Ein Handlungsleitfaden für den Ernstfall ist nicht defätistisch. Nein, es passiert morgen nicht etwas, weil Sie heute den Plan gemacht haben. Er ist das Gegenteil: Er ist der Beweis, dass Ihr Unternehmen seine Mitarbeiter ernst nimmt — auch in dem Moment, in dem morgen alles aus dem Ruder läuft. Er gibt Führungskräften das Rüstzeug, das sie brauchen, um menschlich und kompetent zu reagieren. Mehr noch, mit einem solchen Plan müssen sie nicht über etwas Nachdenken, wozu sie vorher kaum Zugang und jetzt keinen Kopf haben. Und er verhindert, dass die Ratlosigkeit des Moments zur bleibenden Erinnerung nicht nur der Beteiligten wird.

Die eigentliche Frage ist nicht, ob ein solches Ereignis eintreten wird. Die Frage ist, ob Ihr Unternehmen in diesem Moment das Richtige tut — oder ob jemand Ihrer Führungskräfte dann vor einer schweigenden Schicht steht und nicht weiß, welches Wort als erstes kommen soll.

Wie sieht die Wirklichkeit dieser Momente tatsächlich aus — und was löst ein Ereignis im Inneren eines

Menschen aus, der plötzlich mit Trauer konfrontiert wird?

Das nächste Kapitel geht genau dorthin.

2. Die stille Einsatztruppe – Was Notfallseelsorge wirklich ist

Sie haben den Begriff schon gehört. Vielleicht stand er in einem Unfallbericht, den jemand aus der Verwaltung auf Ihren Schreibtisch gelegt hat. Vielleicht hat ein Kollege aus dem Netzwerk ihn beiläufig erwähnt.

„Notfallseelsorge“. Und dann kam die Frage, die seitdem irgendwo im Hintergrund bleibt: Was genau ist das eigentlich — und was könnte das mit meinem Unternehmen zu tun haben?

Die Antwort auf diese Frage ist überraschender, als die meisten erwarten. Und sie ist praxisrelevanter, als sie zunächst klingt.

Kein Pfarrer mit Bibel – das Selbstverständnis der Notfallseelsorge

Das häufigste Vorurteil, das Heiko Schipper in seiner jahrzehntelangen Arbeit als Notfallseelsorger begegnet, lässt sich in einem Bild zusammenfassen: „Ein Geistlicher betritt die Unglücksstelle, Bibel unter dem Arm, und beginnt alles gesund zu beten.“ Allerdings, dieses Bild ist so weit von der Realität entfernt, dass es fast schon amüsant wäre — wenn die Konsequenzen nicht so ernst wären. Denn wer Notfallseelsorge mit Kirchlichkeit gleichsetzt, hält sich im Ernstfall von einer Ressource fern, die Leben — und Arbeitsverhältnisse — stabilisieren, ja retten kann.

Ja, die Notfallseelsorge ist historisch aus dem kirchlichen Kontext gewachsen. Und ja, viele ihrer Mitglieder sind Pfarrerinnen und Pfarrer oder haben einen religiösen Hintergrund. Aber wie Schipper es formuliert: „Es geht uns in dem Moment überhaupt nicht darum, ob derjenige Christ ist oder nicht. Es geht wirklich um den Menschen.“ Spirituelle oder religiöse Angebote

werden nur dann eingebracht, wenn der Betroffene selbst signalisiert, dass sie ihm helfen. Alles andere ist Stabilisierung. Menschliche Anwesenheit. Zuhören. Raum geben.

Das klingt schlicht. Es ist es nicht. Denn in einem Moment, in dem ein Mitarbeiter gerade Zeuge eines schweren Arbeitsunfalls wurde, in dem Bilder im Kopf brennen, die er nicht löschen kann, ist genau diese menschliche Anwesenheit das Wirksamste, was es gibt. Nicht Ratschläge. Nicht Diagnosen. Nicht Durchhalten.

Was Notfallseelsorge ist — und was nicht

Notfallseelsorge ist kein religiöses Angebot, das Menschen bekehren will. Sie ist psychosoziale Akutbetreuung für Menschen in extremen Ausnahmesituationen — unabhängig von Konfession, Weltanschauung oder Herkunft. Ihr Ziel ist Stabilisierung, nicht Therapie. Ihre Mittel sind Zuhören, Begleiten und das Herstellen von Handlungsfähigkeit in einem Moment, in dem diese verloren gegangen ist.

Wie die PSNV entstand und warum sie heute unverzichtbar ist

Es braucht manchmal eine Katastrophe, damit eine Gesellschaft lernt, was sie bis dahin nicht wusste. Die psychosoziale Notfallversorgung — kurz PSNV — ist ein solches Lernprodukt. Ihr Ausgangspunkt liegt unter anderem im Jahr 1988, beim Flugunglück von Ramstein. Bei einer Flugschau der US Air Force kollidierten drei Kunstflugmaschinen über dem Publikum. 70 Menschen starben, hunderte wurden schwer verletzt. Was die Einsatzkräfte damals erlebten, war nicht nur eine logistische Herausforderung — es war ein psychisches Desaster. Rettungskräfte, Zeugen, Angehörige: Niemand wusste, wie man mit dem umging, was diese Menschen gerade durchlebten.

Die Antwort war zunächst improvisiert. In der Landeskirche der Pfalz (Anm: auf deren Gebiet Ramstein liegt.) fragte man: Wer kann das machen? Wer ist bereit? Heiko Schipper war damals einer der ersten,

die in dieses Vakuum traten — nicht, weil es eine klare Struktur gab, sondern weil jemand anpacken musste. „Damals hat man in der Landeskirche gesagt, ein Pfarrer kann alles, und die Notfallseelsorge, das machst du mal grad noch so nebenbei — ohne Ausbildung, ohne alles“, erinnert er sich. „Das hat sich mittlerweile geändert.“

Und wie. Aus einem improvisiertem Dienst ist ein professionelles, bundesweit organisiertes System geworden. Die PSNV ist heute fester Bestandteil des Katastrophenschutzes. In einigen Regionen wie in Mannheim-Ludwigshafen gibt es sogar, so Schipper, Einsatzfahrzeuge der Notfallseelsorge mit Blaulicht und Funk. Sie ist rechtlich eingebettet, strukturell verankert und — das ist der entscheidende Unterschied zu damals — systematisch ausgebildet.

*„Wir haben eine Ausbildung, die
über mehrere Monate geht“*

— Theorie und Praxis.“

— Heiko Schipper

Für Sie als HR-Leitung bedeutet das: Wenn Notfallseelsorger in Ihr Unternehmen kommen, sind das

keine gut gemeinten Freiwilligen, die sich irgendwie durchfragen. Das sind Menschen, die gezielt darauf trainiert wurden, in extremen Ausnahmesituationen handlungsfähig zu bleiben — damit andere es wieder werden können. Und für diese Menschen wiederum ist es selbstverständlich nach einem intensiven Einsatz Supervision zu nehmen — damit auch ihnen die (gehörten) Ereignisse nicht im Kopf bleiben.

Wer sind diese Menschen?

Ausbildung, Ehrenamt und Professionalität

Die Notfallseelsorge ist ein ehrenamtlicher Dienst. Das ist eine Tatsache, die manche irritiert. Ehrenamt klingt nach Freiwilligkeit, nach Wochenendkurs. Doch wer diesen Dienst so liest, unterschätzt ihn fundamental. Denn Ehrenamt bedeutet hier: keine Bezahlung — und eine hohe Qualifikation.

Die Ausbildung umfasst Monate, nicht Wochenenden. Sie verbindet theoretisches Wissen über Traumatisierung, Krisenintervention und psychische

Erste Hilfe mit konkreter Praxiserfahrung — unter Anleitung, mit Reflexion, mit Begleitung durch erfahrene Einsatzkräfte. Und anders als vielleicht erwartet, sind längst nicht alle Notfallseelsorger Theologen. Schipper beschreibt die aktuelle Zusammensetzung seiner Gruppe deutlich: „Wir haben im Moment mehr Laien als Hauptamtliche.“ Wer sich für diesen Dienst interessiert, kann sich bewerben, ein Gespräch führen, schauen, ob es passt — und dann ausgebildet werden.

Was diese Menschen eint, ist nicht ihr Berufsstand, sondern ihre Haltung. Sie kommen in Situationen, in denen andere weggehen müssen. Sie bleiben, wenn Polizisten weiterfahren müssen, wenn der Notarzt den nächsten Einsatz hat, wenn die Feuerwehr abzieht. Sie sind die Letzten, die noch da sind — und das aus gutem Grund.

Das System ist dabei kein monolithischer Block. In Regionen wie Mannheim-Ludwigshafen, wo Schipper tätig ist, gibt es klare Strukturen: einen A-Dienst, der ausrückt, einen B-Dienst, der im Hintergrund koordiniert und nachalarmiert, wenn ein Einsatz mehr Kapazität erfordert als erwartet. Denn ein Unternehmen mit fünf

Zeugen an einem Unfallort braucht keine einzelne Person — es braucht ein Team.

Dieses Team ist gut aufgestellt. Es gibt zudem Traumatherapeuten und Psychologen im System, dazu spezialisierte Fachkräfte für Kinder, oder auch Mitglieder, die mehrsprachig arbeiten oder interkulturelle Kompetenz mitbringen. Schipper erzählt, dass sie auf Anforderung auch dezidiert muslimische Notfallseelsorger alarmieren können.

Ganz wichtig: Die Notfallseelsorge weiß, was sie kann — und was sie nicht kann. Schipper benennt das ohne Umschweife: „Wir können viel, aber wir wissen auch, wenn wir an unsere Grenzen kommen. Dann holen wir zusätzlich Experten genau für diese Frage in die Situation.“ Diese Klarheit über die eigenen Grenzen ist kein Schwäche-Eingeständnis – im Gegenteil sie ist Voraussetzung für Professionalität.

Erreichbarkeit ohne Telefonnummer: Das System hinter der Alarmierung

Hier liegt einer der praktisch wichtigsten Punkte für Sie als HR-Leitung — und gleichzeitig einer der am häufigsten missverstandenen.

Die Notfallseelsorge hat keine öffentliche Telefonnummer. Man kann sie nicht googeln, nicht direkt anrufen, nicht auf irgendeiner Website finden. Das ist kein Versehen. Es ist Systemdesign.

Die Notfallseelsorge ist dem Katastrophenschutz zugeordnet. Alarmiert wird sie ausschließlich über die Rettungsleitstelle — auf Anforderung von Einsatzkräften wie Polizei, Notarzt oder Feuerwehr. Wenn in Ihrem Unternehmen ein schwerer Unfall passiert und Rettungskräfte vor Ort sind, können genau diese Einsatzkräfte entscheiden: Hier brauchen wir Notfallseelsorge. Sie melden das an die Leitstelle, die Leitstelle alarmiert das Team.

Das hat eine wichtige Konsequenz: Als Unternehmen können Sie die Notfallseelsorge nicht selbst herbeirufen — zumindest nicht direkt. Was Sie aber tun können, ist darauf hinzuwirken, dass Ihre Einsatzkräfte, Ihre Führungskräfte und Sie selbst wissen, dass dieser Dienst existiert. Denn Schipper berichtet, dass die Anforderungspraxis nicht überall gleich gut funktioniert: „Am Anfang haben die Rettungskräfte gedacht: Was sollen wir mit denen?“ Diese Zeiten sind zwar größtenteils vorbei — aber eine informierte Führungskraft, die im Notfall das richtige Wort gegenüber dem Notarzt findet, kann den Unterschied machen.

Was Sie außerdem vorbereiten können: Sobald Notfallseelsorger in Ihrem Unternehmen eintreffen, brauchen sie etwas Konkretes. Keinen Konferenzzentrum, keine Bewirtung außer vielleicht einem Wasser oder einem Kaffee, keine Erklärungen. Sie brauchen einen geschützten Raum. Das heißt konkret: zwei Stühle, ein Tisch, eine geschlossene Tür. Einen Ort, an dem ein erschütterter Mitarbeiter weiß: Was hier gesprochen wird, bleibt hier. Das klingt

selbstverständlich. Ist es aber nicht — denn in der Aufregung eines Notfalls wird genau diese einfache Voraussetzung häufig übersehen.

Was Ihr Unternehmen im Ernstfall bereitstellen sollte

- ☐ Informationen darüber, wie viele betroffene Personen ungefähr zu betreuen sind
- ☐ Wenn möglich: einen Hinweis an die Einsatzkräfte vor Ort, dass Notfallseelsorge erwünscht ist
- ☐ Einen ruhigen, abgetrennten Raum mit Tisch und Stühlen — kein Durchgangsbereich, eine Tür, die man zumachen kann.
- ☐ Einen Ansprechpartner, der die Notfallseelsorger beim Eintreffen empfängt und einweist. Einer der gegebenenfalls mit Wasser, Kaffee und etwas Süßem versorgen kann
- ☐ Klarheit darüber, welche Bereiche zugänglich sind und welche nicht

Die Notfallseelsorger, die Schipper beschreibt, sind keine schweisamen Begleiter, die stoisch abwarten. Sie agieren — aber geordnet. Sie stellen sich vor, wenn sie ein Unternehmen betreten. Sie fragen nach der Einsatzleitung. Sie orientieren sich an dem, was die Situation erfordert, nicht an dem, was sie selbst für richtig halten. Und wenn sie den Eindruck haben, dass eine Führungskraft gerade dabei ist, einen schweren Fehler zu machen — die traumatisierte Belegschaft nach zwei Stunden wieder an die Maschinen zu schicken —, dann sagen sie das. Direkt, respektvoll, aber unmissverständlich. Schipper formuliert es klar: „Wir geben dann schon Empfehlungen weiter — und hoffen, dass das Unternehmen das auch so befolgt. Denn dann ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Menschen wieder arbeitsfähig werden, höher als wenn man sofort weitermacht.“

Wie lange ein Einsatz dauert, lässt sich nicht vorhersagen. Eine halbe Stunde. Acht Stunden. Schipper hat beides erlebt. Was zählt: Die Notfallseelsorge geht, wenn die betroffenen Menschen

stabil genug sind — nicht glücklich, nicht geheilt, aber stabil. Und nicht allein. Das ist der Maßstab.

Was danach kommt, ist eine andere Frage. Eine, die die Notfallseelsorge nicht beantworten kann — und die Sie als HR-Leitung stärker beschäftigen sollte, als viele ahnen.

3. Wenn der Notruf ins Unternehmen führt – Der Einsatz vor Ort

Sie sitzen in einer Besprechung, als das Telefon klingelt. Die Stimme am anderen Ende klingt flach, fast tonlos. Ein Mitarbeiter ist auf dem Betriebsgelände verunglückt. Schwer. Der Rettungswagen ist bereits vor Ort. Fünf Kollegen stehen daneben — sie haben alles mit eigenen Augen gesehen. Einer der Retter verständigt die Leitstelle. Und niemand im Unternehmen weiß, was jetzt mit diesen fünf Menschen passieren soll.

Genau in diesem Moment beginnt der Einsatz der Notfallseelsorge.

Was danach geschieht, ist den meisten HR-Verantwortlichen nicht wirklich vertraut. Man weiß, dass da jemand kommt. Aber wer genau, was der tut, wie lange er bleibt und was er braucht — das bleibt meist im Dunkeln. Dieses Kapitel lichtet es auf.

Arbeitsunfall, plötzlicher Infarkt — die große Bandbreite

Notfallseelsorger kommen nicht nur zu Verkehrsunfällen oder in Wohnungen, in denen jemand verstorben ist. Sie werden auch in Unternehmen gerufen. Seltener als an andere Einsatzorte — aber wenn es passiert, dann unter Bedingungen, die eine besondere Herausforderung darstellen.

Heiko Schipper, Notfallseelsorger im Raum Mannheim-Ludwigshafen und seit den 1990er-Jahren im Einsatz, kennt die Bandbreite aus eigener Erfahrung. Schwere Arbeitsunfälle — mit und ohne Todesfolge — gehören zum Einsatzalltag. Manchmal auch der plötzliche Infarkt eines Kollegen, der am Mittagstisch zusammenbricht — und für die umstehenden Kollegen zum erschütternden Erlebnis wird.

Ein Einsatz, den Schipper nicht vergessen hat: Ein schwerer Unfall auf dem Firmengelände eines großen Unternehmens. Die unternehmenseigenen Rettungskräfte kümmerten sich um den Verletzten. Doch vor dem Gelände warteten zu diesem Zeitpunkt auch

mehrere LKW-Fahrer anderer Unternehmen, die eigentlich nur noch entladen und dann heim wollten. — Fremde, die zufällig Zeugen wurden, die nichts mit dem Betrieb zu tun hatten und trotzdem sahen, was nicht mehr zu übersehen war — und eben nicht entladen konnten. In diesem Fall betreute die Notfallseelsorge sie. Denn ein Unfall oder Infarkt fragt nicht nach dem Arbeitsvertrag.

Was diese Situationen eint: Es gibt immer Menschen, die dabei waren. Menschen, die etwas gesehen, gehört oder gespürt haben — und für die danach nichts mehr ist wie vorher.

Zeugen sind auch Betroffene: Der oft übersehene psychische Arbeitsunfall

Hier liegt einer der folgenreichsten Denkfehler im Umgang mit betrieblichen Notfällen. Der Fokus richtet sich auf den Verletzten oder Verstorbenen — verständlicherweise. Der Notarzt kümmert sich. Die Rettungskräfte sind vor Ort. Der Rest steht daneben.

Doch dieser „Rest“ ist kein unbeteiligter Beobachter. Wer einen schweren Arbeitsunfall mit eigenen Augen erlebt, trägt die Bilder mit nach Hause. Die Geräusche. Die Gerüche. Den Moment, in dem etwas Irreversibles passierte. Das Nervensystem unterscheidet dabei nicht zwischen direkter und indirekter Betroffenheit. Es registriert: Gefahr. Schock. Trauma.

Schipper bringt es auf den Punkt: „Man sagt immer: Ach, der hat das nur gesehen. Der kommt schon wieder drüber weg.“ Dieser Satz klingt beruhigend. Er ist es nicht. Denn was ein Zeuge erlebt, kann — ohne angemessene Unterstützung — zur Posttraumatischen Belastungsstörung führen, wie im vorherigen Kapitel kurz beschrieben.

An dieser Stelle erinnert Hund, der auch Fachkraft für Arbeitssicherheit ist, an folgende Definition:

„Arbeitsunfälle sind Unfälle von Versicherten während einer versicherten Tätigkeit. Unfälle sind zeitlich begrenzte, von außen auf den Körper einwirkende Ereignisse, die zu einem Gesundheitsschaden oder zum Tod führen.“ (§8 SGB VII)

Konkret bedeutet das: Wer als Zeuge eines schweren Betriebsunfalls eine Traumatisierung erleidet, kann unter bestimmten Voraussetzungen Ansprüche gegenüber der zuständigen Berufsgenossenschaft geltend machen. Das ist kein Randthema der Versicherungsbürokratie. Es ist ein Hinweis darauf, dass der Gesetzgeber längst anerkannt hat, was viele Unternehmen noch immer verdrängen: Psychische Verletzungen durch Extremereignisse am Arbeitsplatz sind keine Befindlichkeit — sie sind ein Schadensfall. Und wie bei jedem Schadensfall gilt: Wer früh handelt, begrenzt den Schaden. Wer wartet, zahlt mehr — in jeder Hinsicht.

Der Arbeitsunfall — was Sie wissen müssen

Wer als Zeuge eines schweren Unfalls oder eines Infarktes dabei war, kann als Unfallopfer gelten. In solchen Fällen ist die jeweilige Berufsgenossenschaft zuständig. Sie unterstützt bei der zeitnahen Terminvergabe und übernimmt die Kosten. Dies setzt die Meldung und die Anerkennung als Arbeitsunfall voraus. Die frühzeitige psychosoziale Unterstützung — zum Beispiel durch Notfallseelsorge — ist kein Komfort, sondern Prävention. Sie reduziert das Risiko von Langzeitausfällen messbar.

Erste Schritte: Warum der geschützte Raum über alles entscheidet

Notfallseelsorger betreten kein Unternehmen und fangen einfach an. Kern professionellen Handelns unter Extrembedingungen beginnt immer mit dem Kontakt zur Einsatzleitung. Wer ist verantwortlich? Was ist passiert? Wie viele Menschen sind betroffen? Und dann — in einem Unternehmen besonders wichtig — der Kontakt zur Geschäfts- oder Personalleitung.

Dieses Vorgehen schützt alle Beteiligten. Die Notfallseelsorger erhalten den Kontext, den sie brauchen. Die Unternehmensleitung behält die Übersicht. Und die Betroffenen bekommen das, was sie in diesem Moment am meisten brauchen: einen Ort, sichtbar und hörbar getrennt von dem eben Erlebten.

Als HR-Leitung können Sie genau diesen Raum sicherstellen. Das ist eine der wenigen konkreten Aufgaben, die Sie in den ersten Minuten nach einem Notfall übernehmen können — und sollten. Wo im

Unternehmen gibt es einen solchen Ort? Kennen Sie ihn bereits?

Was Notfallseelsorger tun — und was sie bewusst nicht tun

Schipper sagt es direkt: „Ob derjenige Christ ist oder nicht, interessiert uns in dem Moment überhaupt nicht. Es geht um den Menschen.“

Die eigentliche Arbeit ist psychische Stabilisierung. Das klingt abstrakt — ist es aber nicht. In der Praxis bedeutet es: ruhig danebensitzen, bis jemand anfängt zu reden. Gezielte Atemübungen, wenn jemand in Panik gerät. Zuhören, ohne zu bewerten. Fragen stellen, ohne zu drängen. Den Betroffenen dazu bringen, das Erlebte wenigstens einmal auszusprechen — denn allein das schafft messbare Entlastung.

Schipper beschreibt, was dabei passiert: „Meistens ist es so, dass Menschen merken — es wird ein bisschen leichter, wenn ich es einmal erzählt habe.“

Gleichzeitig wissen Notfallseelsorger genau, wo ihre Grenzen liegen. Sie sind keine Psychologen und behandeln keine Traumata im therapeutischen Sinne. Wenn jemand eine tiefergehende Unterstützung braucht, sagen sie das — und vermitteln gegebenenfalls weiter. Schipper: „Als Notfallseelsorger darf man nicht meinen, wir kommen jetzt und kriegen das alles gewuppt. Das wäre falsch.“ Im System sind Psychologen verfügbar, Fachkräfte für spezifische Bedarfe, manchmal auch interkulturelle Begleiter für Menschen mit Sprachbarrieren oder anderen religiösen Hintergründen.

Was Notfallseelsorger darüber hinaus tun: Sie sprechen auch mit der Unternehmensleitung. Nicht um Anweisungen zu geben — das liegt außerhalb ihrer Kompetenz und ihres Auftrags. Aber sie geben Empfehlungen, die aus der Erfahrung heraus nachher auch einen betriebswirtschaftlichen Unterschied machen.

Wie lange bleibt die Notfallseelsorge? Stabilität als Abschlusskriterium

Eine Frage, die in der Praxis fast nie gestellt wird — obwohl sie wichtig ist: Wann gehen Notfallseelsorger wieder?

Die ehrliche Antwort lautet: Das ist individuell. Und es ist die schwierigere Frage, wie Schipper aus Erfahrung berichtet: „Ich finde es nicht schwer, einen Einsatz zu beginnen. Ich finde es schwer, ihn zu beenden.“

Manche Einsätze dauern eine halbe Stunde. Andere acht Stunden. Es gab Situationen, in denen Notfallseelsorger ausgetauscht werden mussten, weil die Begleitung so lange andauerte. Die Spanne hängt davon ab, was vor Ort passiert: Wie viele Menschen sind betroffen? Sind Angehörige erreichbar? Gibt es jemanden, der übernehmen kann?

Das Abschlusskriterium ist eindeutig — aber es ist kein Wohlgefühl. Schipper beschreibt es so: „Wir gehen, wenn die Menschen einigermaßen stabil wirken und

nicht allein sind. Nicht weil es ihnen gut geht. Sondern weil sie jetzt jemanden haben."

Das ist ein wichtiger Unterschied. Nach einem Notfalleinsatz geht niemand nach Hause und sagt: „Jetzt bin ich wieder der Alte." Das wäre auch ein schlechtes Zeichen — es würde auf Verdrängung hinweisen, und Verdrängung ist die ungünstigste Reaktion auf ein traumatisches Erlebnis. Was Notfallseelsorge leisten kann und soll, ist: den akuten Zustand soweit stabilisieren, dass der nächste Schritt möglich wird. Dass jemand nach Hause fahren kann. Dass eine Entscheidung getroffen werden kann. Dass die nächste Stunde bewältigbar ist.

Für alles, was danach kommt — die mittel- und langfristige Begleitung, die betriebliche Integration, die Kommunikation im Team — braucht es andere Strukturen. Strukturen, die ein Unternehmen im Idealfall schon vor dem Ernstfall aufgebaut hat.

Und die Notfallseelsorger selbst: Wer einen schweren Einsatz hatte, braucht ein Debriefing, um wieder aus dieser Situation hervorzutreten, manchmal auch zusätzlich Supervision.

Was Ihr Unternehmen im Notfall bereitstellen sollte

- ☐ Einen ruhigen, abgeschirmten Rückzugsraum
 - kein Durchgangsbereich, keine offene Fläche
- ☐ Eine klare Ansprechperson für eintreffende Notfallseelsorger (HR oder Einsatzleitung)
- ☐ Wissen darüber, wie Notfallseelsorge alarmiert wird (über die Rettungsleitstelle, nicht direkt)
- ☐ Eine interne Regelung, die verhindert, dass Zeugen eines schweren Unfalls unmittelbar an ihren Arbeitsplatz zurückgeschickt werden
- ☐ Kontakt zu einem betrieblichen Sozialdienst oder einer psychologischen Beratungsstelle für die Folgetage
- ☐ Klärung mit der zuständigen Berufsgenossenschaft, welche Melde- und Dokumentationspflichten jetzt gelten

Der Einsatz der Notfallseelsorge endet — aber die Situation im Unternehmen endet nicht mit ihm. Was die Betroffenen in den Stunden und Tagen danach erleben,

was Kollegen brauchen, die nicht direkt dabei waren, aber trotzdem erschüttert sind, und wie eine Führungskraft in dieser Lage handlungsfähig bleibt: Das sind die Fragen, die den Übergang vom Notfalleinsatz zur eigentlichen Trauerbegleitung im Unternehmen markieren. Dafür braucht es mehr als guten Willen.

Dein Transkript wird Buch



Dein Begleitbuch jetzt!

**Du kannst Deinen Vortrag, Seminar oder Unterweisung
mit Deiner Werbung mit ein wenig Aufwand an Dein Publikum, Deinen
Auftraggeber und Deine Kundenbibliothek schicken.**

**Transkribieren - erstellen - überprüfen - veröffentlichen
Und günstiger als Du jetzt denkst.**

**Wenn das für Dich interessant ist,
dann lies hier weiter:
<https://vom-vortrag-zum-Buch.de>**

Hinweis:

**Auch dieses Buch ist so entstanden,
Basis hier: 30 Minuten Podcastaufnahme
Produktion: 50 Minuten plus Freigabe durch meinen Gast.**

4. Die Führungskraft im Ausnahmezustand – Handeln, wenn man selbst erschüttert ist

Sie kennen diesen Moment, in dem Sie innerhalb von Sekunden wissen: Ab jetzt gibt es ein Vorher und ein Nachher. Ein Mitarbeiter bricht zusammen. Ein Anruf, der alles verändert. Und alle schauen Sie, die Führungskraft an. Genau Sie.

In diesem Kapitel geht es nicht um Krisentheorie. Es geht um die nächsten Minuten — und darum, was Sie dann tun, wie Sie es tun und was Sie besser lassen.

Der Reflex, der schadet: „Jetzt macht mal weiter“ und seine Folgen

Die Abteilungskonferenz läuft seit zwanzig Minuten. In einer Stunde die entscheidende Kundenpräsentation, die Stimmung ist konzentriert, fast angespannt. Dann fasst

sich ein Kollege schmerzverzerrt an die Brust und sinkt vom Stuhl. Ein dumpfes Geräusch. Stille. Alle im Raum schauen sich an — entsetzt, versteinert, wie eingefroren. Einer springt auf, er ist Ersthelfer, und rennt hin. Die anderen rühren sich nicht.

Und Sie stehen vorne am Tisch.

Der Rettungsdienst kommt. Es dauert endlose Minuten. Irgendwann fahren sie mit Ihrem Kollegen ab — und der Raum füllt sich wieder mit Stille, die niemand ausfüllen will. Die Kundenpräsentation existiert noch. Sie steht auf dem Kalender. Sie steht in der Luft. Und jetzt sehen alle zu Ihnen.

Es gibt einen Reflex, den viele Führungskräfte kennen, ohne ihn je bewusst kultiviert zu haben. Er setzt ein, wenn die Situation außer Kontrolle gerät: Struktur wiederherstellen. Den Betrieb am Laufen halten.

Zeigen, dass man das im Griff hat. Was dann oft folgt, klingt ungefähr so: „Das war schlimm. Aber jetzt haben wir noch eine Stunde bis zum Kunden. Macht mal weiter.“

Gut gemeint. Verheerend in der Wirkung – sehr wahrscheinlich auch beim Kunden. Und das, weil entweder die Präsentation unter dem Eindruck des Geschehens schief läuft oder der Kunde erfährt, dass alle weiterarbeiten mussten – oder beides.

Das ist kein Vorwurf an diese Führungskraft. Es ist ein Hinweis auf ein strukturelles Problem. Niemand hat ihr erklärt, was in diesem Moment wirklich gebraucht wird. Und niemand hat ihr ein Werkzeug in die Hand gegeben, mit dem sie handeln kann, ohne zu beschädigen.

Der kurzfristig gerettete Präsentationstermin kostet am Ende ein Vielfaches. Wie in Kapitel 1 beschrieben: Trauer, die ignoriert wird, taucht anderswo wieder auf – und dann teurer.

Der kostspieligste Satz im Krisenmoment

„Jetzt macht mal weiter“ ist keine Führung, sondern eine Verletzung. Mitarbeiter, die nach einem traumatischen Ereignis zur Arbeit gezwungen werden, melden sich mit höherer Wahrscheinlichkeit kurz darauf langfristig krank. Der entstandene Schaden übersteigt jeden kurzfristigen Produktionsgewinn.

Todesnachricht überbringen – was Führungskräfte wissen müssen und was sie besser lassen

Der Mitarbeiter ist gerade am Arbeitsplatz gestorben. Und dann passiert etwas, das gut gemeint ist und trotzdem schadet: Die Führungskraft greift zum Telefon, wählt die Nummer der Ehefrau und überbringt die Nachricht selbst. Schnell. Direkt. Persönlich.

Was folgt, ist ein Albtraum — für alle Seiten.

Heiko Schipper spricht aus Erfahrung: Eine Todesnachricht enthält in diesem Moment immer auch eine Frage — nämlich: Was ist genau passiert? Und diese Frage können weder die Führungskraft noch irgendjemand anderes im Unternehmen mit Sicherheit beantworten. Die Details sind oft noch ungeklärt. Und einmal ausgesprochen, lässt sich eine falsche Information nie zurücknehmen.

„Selbst wenn ich es wüsste“

— da gab es schon Probleme, wo ein
Notfallseelsorger das seines Wissens nach gesagt
hat und es war am Schluss falsch."
— Heiko Schipper

Dazu kommt: Die erste Reaktion eines Menschen auf eine Todesnachricht ist nicht vorhersehbar. Kollaps, Schreien, Starre, Aggression — alles ist möglich. Wer diese Nachricht überbringt, trägt in diesem Moment eine Verantwortung, für die er ausgebildet sein muss. Eine Führungskraft, die das alleine tut — auch mit bestem Willen —, befindet sich in einem Raum, aus dem sie nicht weiß, wie sie wieder herauskommt.

Das Wichtigste, was eine Führungskraft in dieser Situation tun kann: nichts überstürzen. Und sofort die richtigen Stellen einschalten.

Die Polizei muss dabei sein: Warum offizielle Sachverhalte nicht delegiert werden dürfen

Hier ist eine Regel, die keine Ausnahme kennt: Eine Todesnachricht wird immer von der Polizei überbracht. Nicht von der Führungskraft. Nicht vom Betriebsrat. Nicht von der HR-Leitung. Auch nicht von der Notfallseelsorge allein.

Schipper erklärt, warum das eine unbedingte Grundregel seiner Arbeit ist: „Wir überbringen grundsätzlich keine Todesnachricht ohne Polizei.“ Nicht aus Angst vor der Reaktion. Sondern weil die Polizei die einzige Institution ist, die amtlich bestätigen kann, was geschehen ist. Sie stellt die offizielle Sachverhaltsdarstellung sicher. Sie haftet für das, was sie sagt. Und sie schafft damit die Basis, auf der die Notfallseelsorge überhaupt erst wirksam werden kann.

Die Rollenverteilung ist klar: Die Polizei überbringt die Nachricht. Die Notfallseelsorge bleibt — und begleitet das, was danach kommt. Denn genau das kann die

Polizei nicht leisten. Beamte können keine vier Stunden in einer Wohnung bleiben, bis die Familie wieder atmen kann. Sie müssen weiter. Die Notfallseelsorge nicht.

Für das Unternehmen bedeutet das: Wenn ein Mitarbeiter im Dienst verstirbt und Angehörige informiert werden müssen, ist der erste Schritt immer der Anruf bei der zuständigen Polizeidienststelle — nicht der Griff zum privaten Adressbuch des Mitarbeiters.

Wenn eine Todesnachricht überbracht werden muss

- ☐ Keinen Alleingang: Todesnachrichten werden von der Polizei überbracht, Details auch.
- ☐ Sofort Polizei verständigen und den Sachverhalt schildern
- ☐ Notfallseelsorge über die Rettungsleitstelle anfordern (nicht direkt)
- ☐ Eigene emotionale Reaktion ernst nehmen: Auch die Führungskraft steht unter Schock

Wenn der Chef in die Familie geht: Begleitung durch die Notfallseelsorge möglich

Es gibt Situationen, die noch eine Stufe schwerer sind als ein Einsatz vor Ort. Wenn ein Mitarbeiter stirbt und jemand aus dem Unternehmen zur Familie fährt — um Beileid auszusprechen, Unterlagen zu übergeben, einfach da zu sein. Und sie hinterlassen tiefe Spuren. Entweder der Anerkennung und der Wertschätzung oder eben der Verletzung.

Schipper beschreibt, dass die Notfallseelsorge in solchen Fällen begleitend tätig werden kann. Nicht als Dolmetscher zwischen Unternehmen und Familie. Sondern als stabilisierender Dritter, der den Raum hält, wenn die Gefühle der Angehörigen überwältigen. Denn auch eine Führungskraft, die aufrichtig trauert — die vielleicht den Mitarbeiter seit Jahren kannte —, ist in diesem Moment nicht neutral. Sie steht selbst unter emotionalem Druck.

Das ist keine Schwäche. Das ist menschlich. Und es ist der Grund, warum professionelle Begleitung in solchen Momenten keine Übertreibung ist, sondern eine Notwendigkeit.

Die Notfallseelsorge kann auch nach einem schweren Einsatz einen Rückkehrkontakt ermöglichen. Wer den Einsatz nennt und über die Rettungsleitstelle Kontakt aufnimmt, kann im Bedarfsfall erneut Unterstützung erhalten. Das ist kein Dauerprogramm — aber es ist ein Netz, das auffängt, wenn die Erschütterung sich erst Stunden oder Tage später in ihrer vollen Tiefe zeigt.

Die Führungskraft, die all das weiß, ist nicht immun gegen Schock. Aber sie ist vorbereitet. Sie weiß, was sie tut — und was sie lässt. Und sie weiß, wann sie jemanden ruft, der mehr kann als sie selbst.

Die Frage ist nicht, ob so eine Situation in Ihrem Unternehmen eintreten kann. Die Frage ist, wer an dem Tag, an dem sie eintritt, der Ansprechpartner der Notfallseelsorge sein wird — und ob diese Person bereits weiß, was dann von ihr erwartet wird.

5. Nach dem Einsatz ist vor der Krise – Nachsorge, Weitervermittlung und Prävention

Der Notfallseelsorger geht. Die Einsatzkräfte räumen ab. Das Betriebsgelände sieht aus wie immer. Und Ihre Mitarbeiter sitzen an ihren Plätzen — oder zu Hause auf dem Sofa — und fragen sich, was gerade passiert ist.

Das ist der Moment, in dem die nächste Herausforderung für die Zukunft beginnt.

Nicht der Unfall selbst. Nicht der Schock der ersten Minuten. Sondern die Stille danach. Die Leerstelle, die entsteht, wenn professionelle Helfer abreisen und das Unternehmen mit dem zurückbleibt, was übrig ist: erschütterten Menschen, offenen Fragen und dem dringenden Wunsch, dass alles schnell wieder normal wird.

Die Lücke nach dem Einsatz:

Warum Notfallseelsorge keine Therapie ist

Notfallseelsorge funktioniert wie Notfallmedizin. Sie ist Akutversorgung — schnell, präzise, auf den Moment ausgerichtet. Heiko Schipper betont mehrfach und Sie haben es schon mehrfach gelesen: Es geht darum, ob die Beteiligten stabil genug sind, um nicht allein gelassen zu werden.

Stabilität ist nicht dasselbe wie Erholung. Ein Mitarbeiter, der nach einem traumatischen Erlebnis ruhig auf dem Stuhl sitzt und mit seiner Frau telefoniert, ist stabil genug für das Ende des Einsatzes. Er ist nicht geheilt. Er hat nur den akutesten Moment überstanden.

Was danach kommt, liegt außerhalb des Aufgabenbereichs der Notfallseelsorge. Das ist strukturell so gewollt und fachlich richtig.

Notfallseelsorger sind keine Therapeuten, und sie arbeiten auch nicht wie Therapeuten. Sie stabilisieren, sie begleiten, sie öffnen Räume zum Atmen.

Langzeitbetreuung können und wollen sie nicht leisten — allein schon deshalb nicht, weil ein Team von Ehrenamtlichen im Rhein-Pfalz-Kreis im Schnitt zwei bis drei Einsätze pro Woche fährt. Kapazität für Nachsorge ist systemisch nicht vorgesehen.

Das schafft eine Lücke. Und diese Lücke ist kein Versagen des Systems — sie ist eine Einladung an Unternehmen, selbst tätig zu werden.

Was Notfallseelsorge leistet — und was nicht

Notfallseelsorge ist psychosoziale Akutversorgung. Sie stabilisiert Betroffene unmittelbar nach einem traumatischen Ereignis, begleitet beim ersten Verarbeiten und vermittelt bei Bedarf weiter. Sie ist ausdrücklich keine Psychotherapie, keine Langzeitbegleitung und kein Ersatz für betriebliche Krisenstrukturen. Der Einsatz endet, wenn Betroffene stabil sind und nicht alleine sind — nicht wenn sie sich wieder gut fühlen.

PTBS verhindern: Wie schnelles Handeln langfristigen Schaden abwendet

Es gibt ein Bild, das Schipper im Gespräch verwendet, das bleibt. Er beschreibt, was passiert, wenn Zeugen eines schweren Arbeitsunfalls einfach zurück an ihre Maschinen geschickt werden: Die Menschen melden sich krank. Wochenlang. Manchmal kündigen sie. Und dem Unternehmen, das dachte, es handele pragmatisch, fehlt plötzlich eine ganze Schicht.

Das ist kein Extremszenario. Das ist ein dokumentiertes Muster. Was in den ersten Stunden nach einem traumatischen Erlebnis passiert — oder eben nicht passiert — entscheidet darüber, ob ein Mitarbeiter drei Wochen später wieder arbeitsfähig ist oder sechs Monate später noch in Behandlung.

Die posttraumatische Belastungsstörung, kurz PTBS, ist keine Frage der Charakterstärke. Sie entsteht, wenn das Nervensystem ein Ereignis nicht verarbeiten kann und es stattdessen einfriert. Auslöser können plötzliche

Geräusche sein, Gerüche, bestimmte Arbeitssituationen — exakt jene, in denen der Unfall passiert ist. Ein Mitarbeiter, der an derselben Maschine arbeiten soll, an der sein Kollege verunglückt ist, ohne dass jemand mit ihm darüber gesprochen hat, trägt ein erhebliches psychisches Risiko.

Frühzeitiges Handeln verändert das. Nicht weil ein einziges Gespräch mit einem Notfallseelsorger alle Wunden heilt, sondern weil es das Erlebnis aus der Isolation holt. Weil jemand sagt: Ich sehe, was du gerade trägst. Weil das Gehirn die Möglichkeit bekommt, das Erlebte zu verorten, bevor es sich festsetzt.

Schipper formuliert es pragmatisch: Verdrängen ist das Schlimmste, was passieren kann. Wer nach einem Schockerlebnis so tut, als sei nichts gewesen, trägt das Erlebnis nicht weg — er trägt es mit sich.

*„Wenn wir den Eindruck haben,
dass die Lage einigermaßen stabil
ist, gehen wir. Aber das heißt nicht,
dass es den Menschen gut geht.“*

*Das würde ja heißen, dass sie
irgendetwas verdrängen"*

— und das ist immer das Schlimmste, was passieren
kann."

— Heiko Schipper

Für HR-Leitungen bedeutet das: Der Moment, in dem
der Notfallseelsorger das Gebäude verlässt, ist nicht das
Ende der Fürsorge. Er ist der Beginn einer anderen.

Weitervermittlung als Kompetenz: Das Netzwerk hinter der Notfallseelsorge

Wer glaubt, dass Notfallseelsorger einfach nach Hause
fahren und damit der Fall erledigt ist, unterschätzt deren
Professionalität. Ein gut aufgestelltes Team — wie das
von Schipper beschriebene System im Raum
Ludwigshafen — hat Adressen, Kontakte und klare
Protokolle für die Weitervermittlung. Psychologen,
Kinderpsychologen, interkulturelle Fachkräfte für

Sprachbarrieren und religiöse Besonderheiten: Das Netzwerk hinter der Notfallseelsorge ist breiter, als es auf den ersten Blick erscheint.

Aber: Dieses Netzwerk funktioniert nur, wenn jemand es aktiviert. Das ist die Aufgabe der sogenannten „Blaulichtraktion“ — also der professionellen Einsatzkräfte, die den Kontakt zwischen Betroffenen und Weitervermittlungsangeboten herstellen. Und doch: Wenn Sie als Führungskraft vor Ort den Eindruck haben, dass ein Mitarbeiter weitergehende Unterstützung braucht, sprechen Sie den Notfallseelsorger direkt darauf an. Sie müssen das nicht alleine entscheiden — aber Sie können den Impuls geben.

Genau hier zeigt sich, wo Unternehmen strukturell ansetzen müssen. Notfallseelsorger geben beim Abschluss eines Einsatzes oft Empfehlungen weiter. Sie nennen Anlaufstellen, sprechen Therapieoptionen an, benennen klar, wenn eine professionelle psychologische Begleitung sinnvoll wäre. Das alles geschieht im Moment des Abschieds — einem Moment, in dem der Betroffene noch unter Schock steht und das meiste nicht aufnehmen kann.

Wer sorgt dafür, dass diese Informationen nicht verloren gehen? Wer im Unternehmen fragt drei Tage später nach: Hast du angerufen? Brauchst du Unterstützung bei der Terminsuche? Wie geht es dir wirklich?

Das ist keine Frage der Menschlichkeit allein. Es ist eine Frage der Struktur.

Was Unternehmen strukturell vorbereiten können – bevor der Ernstfall eintritt

Es gibt einen Satz, den ich in meiner Arbeit immer wieder höre, wenn ich mit HR-Leitungen nach einem schweren Ereignis spreche: „Wären wir doch früher vorbereitet gewesen.“ Er kommt verlässlich. Und er kommt immer zu spät.

Prävention im Bereich Trauerbegleitung und psychosozialer Krisenversorgung bedeutet nicht, das Schlimmste vorherzusagen. Es bedeutet, Strukturen zu schaffen, die im Ernstfall funktionieren — ohne dass jemand im Schockzustand erst herausfinden muss, was

zu tun ist. Und bei aller Vorbereitung: Es wird nie so passieren, wie vorbereitet. Aber bereits die Vorbereitung bietet ein gutes Gerüst, damit eine solche Situation steuerbar, ja bewältigbar, wird.

Was das konkret heißt, lässt sich in drei Ebenen denken.

Die erste Ebene ist die des Wissens. Führungskräfte müssen verstehen, was Notfallseelsorge ist und was sie nicht ist. Sie müssen wissen, dass Zeugen eines Arbeitsunfalls in gleicher Weise betroffen sein können wie der direkt Betroffene — und dass dieses Erleben als Arbeitsunfall eingestuft werden kann. Sie müssen wissen, dass PTBS keine Schwäche ist, sondern eine nachvollziehbare neurobiologische Reaktion. Dieses Wissen allein verändert, wie Führungskräfte in einer Krisensituation reagieren.

Die zweite Ebene ist die der Handlungsfähigkeit. Wissen ohne Handlungsrahmen verpufft. Eine Führungskraft, die weiß, dass sie handeln sollte, aber nicht weiß, wie, ist im Ernstfall genauso hilflos wie eine, die gar nichts weiß.

Was gebraucht wird, ist ein unternehmenseigener Handlungsleitfaden: klare Schritte für die ersten 24 Stunden, definierte Ansprechpartner, ein Netzwerk von

Weitervermittlungskontakten, Wissen darüber, wie ein Gespräch mit einem erschütterten Mitarbeiter geführt wird und wie nicht.

Die dritte Ebene ist die der Kontinuität. Ein Leitfaden, der in der Schublade liegt, hilft niemandem. Entscheidend ist, dass Führungskräfte regelmäßig damit in Berührung kommen — durch Schulungen, durch Vorbereitung, durch ein betriebliches Trauermanagement, das nicht erst im Ernstfall aus dem Boden gestampft werden muss.

Strukturelle Vorbereitung für den Ernstfall – Was Ihr Unternehmen heute tun kann

- ☐ Führungskräfte über Notfallseelsorge und PSNV informieren: Was ist das, wann wird es aktiviert, was leistet es?
- ☐ Interne Ansprechperson für psychosoziale Krisenlagen benennen und schulen
- ☐ Netzwerk von Weitervermittlungskontakten aufbauen: Psychologen, Krisenberater, Beratungsstellen

- ☐ Handlungsleitfaden für die ersten 24 Stunden nach einem kritischen Ereignis erstellen
- ☐ Klare Regelung: Wer informiert wen? Wer begleitet Betroffene nach dem Einsatz?
- ☐ Führungskräfte schulen: Wie führt man ein Gespräch mit einem Mitarbeiter nach einem Schockerlebnis? Und genauso wichtig, wie kann ich mich als Führungskraft nach dieser Situation selbst steuern.
- ☐ Regelmäßige Auffrischung und Sensibilisierung
 - nicht nur im Akutfall

Ein unternehmenseigenes Trauermanagementsystem leistet genau das. Es füllt die Lücke, die Notfallseelsorge strukturell nicht füllen kann. Es gibt Führungskräften ein Werkzeug an die Hand, das sie nicht erst im schlimmsten Moment zusammensuchen müssen. Und es sorgt dafür, dass alle Bereiche des Unternehmens — unabhängig davon, welche Führungskraft gerade vor Ort ist — vergleichbar gut auf Trauer und Krisen reagieren können.

Das ist kein Nice-to-have. Es ist eine Frage der Werte des Arbeitgebers, der Mitarbeiterbindung und — ja — des wirtschaftlichen Eigeninteresses. Wer nach einem traumatischen Ereignis das Richtige tut, verliert keine halbe Schicht an Kündigungen. Wer es nicht tut, riskiert genau das.

Die Frage, die nach diesem Kapitel bleibt, ist keine theoretische. Sie lautet: Wer in Ihrem Unternehmen wäre heute, morgen früh, in der Lage, die Lücke nach dem Einsatz zu füllen? Wer wüsste, was zu tun ist — und würde es auch tun?

Wenn Sie diese Frage nicht mit einem Namen beantworten können, haben Sie die Antwort auf die wichtigere Frage bereits gefunden.

6. Vorbereitet statt überrumpelt – Der Trauermanager als betrieblicher Handlungsrahmen

Sie sitzen in einem Jour fixe, als Ihre Assistentin die Tür öffnet. Ihr Blick sagt alles. Auf der Produktionsfläche hat es einen schweren Unfall gegeben. Sie stehen auf, verlassen den Raum — und in diesem Moment müssten Sie wissen, was jetzt zu tun ist. Nicht ungefähr. Nicht aus dem Bauch heraus. Sondern genau. In diesem Moment sind alle Augen und alle Scheinwerfer auf Sie gerichtet.

Was passiert, wenn kein Plan existiert — und was, wenn doch

Stellen Sie sich zwei Unternehmen vor, die denselben Ernstfall erleben: ein schwerer Arbeitsunfall, Augen- und Ohrenzeugen unter den Kollegen, der Rettungswagen ist bereits vor Ort.

In Unternehmen A weiß niemand genau, wer jetzt was tut. Die Führungskraft ruft in der Personalabteilung an, die Personalabteilung ruft die Geschäftsführung an, und die betroffenen Mitarbeiter stehen derweil auf dem Flur. Die Führungskraft steht in diesem Moment mutterseelenalleine da, muss sich behaupten. Bei ihr zerbricht etwas.

In Unternehmen B läuft es anders. Nicht weil die Führungskraft zufällig eine starke Persönlichkeit ist. Sondern weil es einen Plan gibt. Der beginnt bei der Alarmierung, die weiteren Zuständigkeiten sind geregelt. Die betroffenen Mitarbeiter werden sofort abgeschirmt. Jemand ist für die Kommunikation benannt. Die Notfallseelsorge wird — über die Einsatzkräfte — angefordert. Und die Führungskraft weiß, was sie sagen kann und darf, dazu, was sie nicht sagen sollte, und wo sie einfach da sein muss.

Der Unterschied zwischen diesen beiden Szenarien ist kein Talent. Er ist kein Zufall. Er ist Vorbereitung.

Das kann unternehmensintern geplant und umgesetzt werden. Alternativ setzt hier der Trauermanager des Ingenieurbüro Wedler an. Nicht als abstraktes Konzept, sondern als konkreter, unternehmenseigener

Handlungsrahmen: wer tut was, wann, in welcher Reihenfolge, mit welchen Worten — und wer die externe Unterstützung koordiniert.

Wie in Kapitel 5 beschrieben, endet der Einsatz der Notfallseelsorge in dem Moment, in dem die unmittelbare Krise stabilisiert ist. Was danach kommt, liegt beim Unternehmen. Der Trauermanager schließt genau diese Lücke.

Was der Trauermanager leistet

Der Trauermanager ist ein unternehmenseigenes Handlungskonzept für den Umgang mit Trauer, Verlust und psychischen Ausnahmesituationen im Betrieb. Er definiert klare Verantwortlichkeiten, gibt Führungskräften konkrete Handlungsschritte an die Hand und stellt sicher, dass betroffene Mitarbeiter — unabhängig davon, wer gerade Dienst hat — vergleichbar gut unterstützt werden.

Führungskräfte befähigen: Einheitliche Standards statt persönlichem Improvisationstalent

Die größte Schwachstelle in vielen Unternehmen ist nicht der fehlende Wille. Es ist die fehlende Vorbereitung — und das hat Konsequenzen, die weit über den Ernstfall selbst hinausreichen.

Denn was passiert, wenn kein Leitfaden existiert? Dann hängt die Qualität der Unterstützung davon ab, wer gerade zufällig vor Ort ist. Ob jemand von Natur aus empathisch ist. Ob er schon mal eine ähnliche Situation erlebt hat. Oder ob er schlicht überfordert ist und das durch Härte überdeckt.

Das Problem ist nicht die Führungskraft. Das Problem ist, dass sie allein gelassen wird und möglicherweise auch die Betroffenen nicht so unterstützen kann. Hier geht es auf einmal um mehr als belastende Ereignis — es geht um die Unternehmenswerte, Unternehmenskultur, das Miteinander. Im Weiteren geht es um Fehlzeiten, ganze Unternehmensabläufe, Wissen und nicht zuletzt

auch um unerwartete Kündigungen von enttäuschten Leistungsträgern.

Ein unternehmensweiter Handlungsrahmen löst dieses Problem strukturell. Er stellt sicher, dass nicht Persönlichkeit entscheidet, sondern Haltung und Kompetenz — und dass beides im gesamten Unternehmen vergleichbar ist. Egal ob in der Frühschicht oder am Freitagabend. Egal ob in der Produktion oder im Büro. Egal ob der erfahrene Abteilungsleiter gerade da ist oder der Teamleiter, der seit sechs Monaten im Job ist.

In hochkritischen Situationen alle internen und externen Ressourcen im Blick haben und konzentriert aktivieren

„Wir kommen also nicht mit vorgefertigten Meinungen oder Antworten. Es geht wirklich darum, die Menschen zu stabilisieren.“

— Heiko Schipper

Genau dieses Prinzip — zuhören, stabilisieren, nicht vorschnell handeln — lässt sich auf Führungskräfte übertragen. Es ist kein angeborenes Talent. Es ist eine Haltung, die man lernen kann. Und ein Handlungsleitfaden gibt ihr die nötige Struktur.

Konkret bedeutet das: Welche ersten Sätze helfen, wenn ein Mitarbeiter weinend im Büro steht? Was tut man, wenn man selbst betroffen ist? Wann ruft man wen an?

Wann ist es richtig, das Team zu informieren — und wie formuliert man das? Diese Fragen sind nicht schwer zu beantworten. Aber man muss sie beantwortet haben, bevor der Ernstfall eintritt. Denn in dem Moment selbst ist es zu spät, um darüber nachzudenken.

Was ein betrieblicher Handlungsleitfaden regelt (Auszug)

- ☐ Zuständigkeiten im Ernstfall: Wer informiert wen, in welcher Reihenfolge? Wer hat die Rufnummern?
- ☐ Erstreaktion der Führungskraft: Konkrete Formulierungshilfen für die ersten Minuten
- ☐ Raumkonzept: Wo können betroffene Mitarbeiter sofort in Sicherheit gebracht werden?
- ☐ Kommunikation ins Team: Was wird wann wie kommuniziert — und was nicht?
- ☐ Weitervermittlung: Welche Anlaufstellen gibt es für Betroffene in den Tagen danach?
- ☐ Dokumentation: Was wird intern festgehalten, damit Nachsorge möglich wird?

Der Trauermanager in der Praxis: Vom Handlungsleitfaden zur gelebten Unternehmenskultur

Ein Leitfaden im Schrank nützt niemandem. Das klingt selbstverständlich — und doch ist es die häufigste Falle. Dokumente entstehen, werden abgelegt und vergessen. Der Trauermanager wird erst dann zum echten Handlungsrahmen, wenn er in der Organisation verankert ist: in der Ausbildung der Führungskräfte, in den Onboarding-Unterlagen, in den jährlichen Schulungen präsent wird.

Das bedeutet nicht, dass jedes Quartal ein Trauerseminar stattfinden muss. Es bedeutet, dass Führungskräfte wissen, wo sie nachlesen können. Dass sie einmal — wenigstens einmal — eine Situation durchgespielt haben, bevor sie sie erleben. Ähnlich der Brandschutzordnung: Niemand erwartet, dass jede Mitarbeiterin täglich an den Notausgang denkt. Aber wenn der Alarm klingelt, weiß sie, wohin sie geht. Dieses Sicherheitsgefühl ist der eigentliche Wert des Trauermanagers.

Nehmen Sie sich an dieser Stelle einen Moment. Gehen Sie in Gedanken durch Ihr Unternehmen: Welche Räume kämen infrage — ruhig, abgeschirmt, diskret —, um betroffene Mitarbeiter in einer Ausnahmesituation in Sicherheit zu bringen? Notieren Sie diese Räume jetzt. Im Ernstfall wissen Sie dann sofort, wohin Sie gehen — und können den Einsatzkräften ohne Zögern Antwort geben. Das ist kein kleines Detail. Es ist der Unterschied zwischen reaktivem Chaos und souveränem Handeln.

Der Trauermanager schafft genau diese Souveränität. Er gibt Führungskräften nicht nur Handlungsschritte, sondern auch etwas Tieferes: das Gefühl, nicht allein zu sein. Nicht improvisieren zu müssen. Nicht im Nachhinein zu grübeln, ob man das richtig gemacht hat. Dieser innere Halt — in einer Situation, die per Definition destabilisiert — ist das eigentliche Herzstück des Konzepts.

Mitarbeiterbindung beginnt in der Krise: Was Beschäftigte in schweren Stunden über ihr Unternehmen lernen

Menschen erinnern sich. Das ist banal — und gleichzeitig das Wichtigste, was Sie über Mitarbeiterbindung wissen müssen.

Mitarbeiter erinnern sich daran, wie das Unternehmen reagiert hat, als sie selbst oder ein enger Kollege in einer Krise war. Sie erinnern sich an die Worte der Führungskraft. An den Ton. Daran, ob jemand bei ihnen geblieben ist. Oder daran, dass man sie aufgefordert hat, einfach weiterzumachen. Diese Erinnerung sitzt tief. Tiefer als jedes Benefit-Paket, tiefer als das Jahressalär.

Wer hingegen erlebt, dass sein Unternehmen in einer solchen Stunde da ist — nicht perfekt, aber menschlich und kompetent —, zieht daraus eine Schlussfolgerung, die sich kein Employer-Branding-Budget kaufen kann: Hier arbeite ich gerne. Hier bin ich nicht nur Produktionsfaktor. Hier bin ich Mensch.

Diese Wahrnehmung entsteht nicht durch Leitbilder an der Wand. Sie entsteht in den Minuten nach einem Schock, in dem Satz, den die Führungskraft findet oder nicht findet, in dem Raum, der bereitsteht oder nicht bereitsteht. Und sie entsteht — oder eben nicht —, weil jemand vorher dafür gesorgt hat, dass das Unternehmen vorbereitet ist.

Was Mitarbeiter in der Krise über ihr Unternehmen lernen

Die Art, wie ein Unternehmen in einem Trauerfall oder Notfall reagiert, ist für viele Mitarbeiter das prägende Erlebnis ihrer Betriebszugehörigkeit. Wer in seiner verletzlichsten Stunde menschlich und kompetent begleitet wird, bindet sich. Wer allein gelassen wird, geht — oder trägt die Verletzung still mit sich.

Der Trauermanager ist deshalb kein Krisenmanagement-Tool im engen Sinn. Er ist ein Bekenntnis. Ein strukturiertes, messbares, umsetzbares Bekenntnis dazu, dass das Unternehmen auch dann hinter seinen Mitarbeitern steht, wenn es schwer wird. Alleine aus purem Eigeninteresse — denn Mitarbeiter, die sich

gesehen fühlen, bleiben. Und Mitarbeiter, die bleiben, sind der wertvollste Wettbewerbsvorteil, den ein mittelständisches Unternehmen haben kann.

Die Frage, die bleibt, ist keine theoretische. Sie ist sehr konkret: Wenn heute, in dieser Woche, in Ihrem Unternehmen ein Ernstfall eintritt — weiß Ihre Führungskraft auf der Frühschicht, was sie tut? Kann sie es aufschlagen? Hat sie es einmal geübt?

Wenn Sie diese Frage mit einem sicheren Ja beantworten können, sind Sie vorbereitet. Wenn nicht, wissen Sie, was morgen früh als erstes auf dem Schreibtisch landen sollte.

Themenübersicht

Im Folgenden sind die Hauptthemen aufgeführt, die in der zugrunde liegenden Veranstaltung behandelt wurden. Die Veranstaltung fand am Podcastaufnahme: 6. März 2026 statt. Diese Übersicht dient zugleich als Nachweis der behandelten Inhalte.

1. Geschichte und Struktur der Notfallseelsorge

Entstehung der psychosozialen Notfallversorgung (PSNV) nach dem Ramstein-Unglück; Entwicklung von informellen kirchlichen Anfängen zu einem strukturierten System mit Ausbildungspflicht und zunehmendem Laienanteil.

2. Alarmierung und Erreichbarkeit

Notfallseelsorge ist ausschließlich über die Rettungsleitstelle per Melder erreichbar; Anforderung erfolgt nur durch Einsatzkräfte (Notarzt, Polizei, Sanitäter), nicht durch Privatpersonen.

3. Einsatzszenarien im Unternehmen

Typische Einsatzanlässe: schwere Arbeitsunfälle, Suizid im Betrieb, psychisch belastete Zeugen am Unfallort; Abgrenzung zwischen medizinischem Notfall und psychischer Akutversorgung.

4. Ablauf eines Einsatzes vor Ort

Erstkontakt mit Einsatzleitung und ggf. Unternehmensleitung vor Tätigkeitsbeginn; Stabilisierung Betroffener in einem geschützten, vertraulichen Raum; individuelle Gesprächsführung ohne vorgegebene Muster oder religiöse Ausrichtung.

5. Rolle der Zeugen als Betroffene

Zeugen eines Arbeitsunfalls oder eines internistischen Notfalls können selbst einen Arbeitsunfall im Sinne der Berufsgenossenschaft erlitten haben; psychische Erstversorgung dieser Personen ist zentraler Einsatzschwerpunkt. Je nach dem übernimmt auch der Casemanager der Berufsgenossenschaft, um schnell fünf probatorische Sitzungen beim Psychologen zu organisieren.

6. Grenzen der Notfallseelsorge und Weitervermittlung

Notfallseelsorge als Akutversorgung ohne Nachsorgeauftrag; klare Kompetenzbegrenzung, Weitervermittlung an Psychologen, Therapeuten oder andere Fachdienste bei Bedarf und wenn nicht Sache der Berufsgenossenschaft.

7. Einsatzdauer und Abschluss

Einsatzdauer variiert stark (30 Minuten bis mehrere Stunden); Abzug erfolgt, wenn Betroffene stabil sind und nicht allein gelassen werden; kein Abschlusskriterium „vollständige Erholung“.

8. Empfehlungen gegenüber Führungskräften und Unternehmen

Notfallseelsorger sprechen gegenüber Unternehmensleitung Handlungsempfehlungen aus; Fallbeispiel: NIEMALS sofortige Wiederaufnahme der Arbeit nach Unfall! Das ist unumkehrbarer Fehler mit langfristigen Konsequenzen (Krankschreibungen, Kündigungen).

9. Überbringung von Todesnachrichten

Grundsatz: Eine Todesnachricht überbringt grundsätzlich die Polizei; Trennung zwischen emotionaler Begleitung (Notfallseelsorge) und offizieller Sachdarstellung (Polizei); Führungskräfte sollten, nachdem die Nachricht bei der Familie angekommen ist, ihren Besuch auf jeden Fall ankündigen und die Erlaubnis der Hinterbliebenen dazu einholen.

10. Begleitung von Führungskräften bei Angehörigenkontakten

Notfallseelsorge kann Führungskräfte bei Besuchen in betroffenen Familien begleiten; Anforderung über Rettungsleitstelle unter Angabe des Ausgangseinsatzes möglich.

11. Strukturelle Voraussetzungen im Unternehmen

Bedarf für einen Ansprechpartner im Betrieb, der Notfallseelsorger über interne Strukturen und besondere Beziehungskonstellationen informiert;

Bereitstellung eines geschützten Raums als organisatorische Mindestanforderung. Getränke und etwas zu Essen (z.B. Schokolade) ist wünschenswert.

Vorbereitet? - Mach den Check



**Dein Mitarbeiter trauert.
Du und Deine Firma unterstützen ihn.
So die Idee ...**

Aber ...

**Seid Ihr vorbereitet?
Habt Ihr unternehmenseigene Abläufe?**

<https://trauermanager.de/checkliste>

Mach jetzt die Probe!

**Ingenieurbüro Heinke Wedler
Arbeitssicherheit und Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Was tun Sie, wenn ein Mitarbeiter einen schweren Arbeitsunfall erleidet — und die anderen Kollegen dabei waren?

Die meisten Unternehmen haben Brandschutzordnungen, Notfallpläne und Evakuierungsübungen. Aber keinen Plan für den Moment, in dem Trauer mitten in den Arbeitsalltag einbricht. Kein Protokoll. Keine Struktur. Nur Schweigen — und die einsame Führungskraft, die irgendwie funktionieren muss, obwohl sie selbst erschüttert ist.

Dieses Buch zeigt, was in solchen Momenten wirklich zählt: was Notfallseelsorge ist, wie sie im Unternehmen wirkt und wie HR-Leitungen und Führungskräfte vorbereitet handeln, bevor das Udenkbare passiert. Mit konkretem Handlungsrahmen, mit dem Wissen aus der Praxis — und mit der klaren Überzeugung: Wer vorbereitet ist, schützt nicht nur seine Mitarbeiter. Er bewahrt das Vertrauen des gesamten Teams.