

Wenn Menschen ihre Trauer verdrängen, weil sie am Arbeitsplatz nicht gewollt ist, kann das zu Schlaflosigkeit, Schmerzen, Depressionen und Suizidgefährdung führen. Die Fürsorgepflicht der Arbeitgeber schließt den Schutz der Gesundheit ihrer Mitarbeiter ein, also auch das Ernstnehmen von Trauer. Eine positive, offene Reaktion der Betriebsleitung erleben Mitarbeiter als Wertschätzung und Respekt – dem Verstorbenen und auch ihnen selbst gegenüber.



Unerwartet relevant

Tod und Trauer als Herausforderung für Unternehmensleitungen

Mechthild Herberhold

Warum das Thema *Tod und Trauer* in Betrieben in der Regel nicht angesprochen wird, liegt auf der Hand. Zunächst zählt die Beschäftigung mit diesem Bereich nicht zu den unternehmensrelevanten Aufgaben. Unternehmen bieten für interessierte KundInnen Waren oder Dienstleistungen an und arbeiten kostendeckend beziehungsweise gewinnorientiert. Entsprechend geht es dort um Themen wie Produktentwicklung, Finanzplanung, Personalförderung oder Qualitätsmanagement (vgl. Dillerup, Stoi 2011). Zweitens orientiert sich die Wirtschaft an Leistungsfähigkeit, Wachstum und Produktivität. Tod und Trauer entsprechen diesen Kriterien nicht. Drittens schreiben wir in unserer Gesellschaft Trauer der privaten Sphäre zu, während Erwerbstätigkeit und Unternehmensführung zum öffentlichen Bereich gehören.

Der Tod macht vor der Arbeitswelt nicht halt

Da verwundert es nicht, dass in den Firmen niemand so recht mit dem Tod rechnet. Es gibt viele Unternehmen, in denen über Jahre und Jahrzehnte kein Mitglied aus der aktiven Belegschaft stirbt. Insofern haben alle Beteiligten wenig Veranlassung, sich mit dem – ja auch nicht leichten – Thema zu beschäftigen. Doch der Tod macht vor den Unternehmen nicht Halt. Im Jahr 2009 starben in Deutschland 854.544 Menschen, davon 15 % im erwerbsfähigen Alter (vgl. Statistisches Bundesamt 2011, S. 60). Es sterben KollegInnen, MitarbeiterInnen und Führungskräfte. Auch deren Angehörige

sterben – Eltern, Geschwister, PartnerInnen, FreundInnen, Kinder.

Nach einem Todesfall muss die Arbeit in den Betrieben trotzdem weitergehen: Neue Projekte sind geplant, ein Zertifizierungs-Audit steht an und KundInnen erwarten, dass die Lieferung pünktlich kommt. Für Trauer ist da in der Regel nur wenig Raum. Während die Trauer um enge Familienangehörige in unserer Gesellschaft durchaus auf Verständnis trifft, führt der Tod von Betriebsangehörigen häufig zu »aberkannter Trauer« (vgl. Doka 2011). Unsicherheit und Sprachlosigkeit sind groß, denn kaum jemand bringt Erfahrung mit, wie man gut mit Tod und Trauer umgehen kann. Doch sobald MitarbeiterInnen um KollegInnen oder deren Angehörige trauern, wird das Thema auch betrieblich relevant.

Trauer – eine unvorhergesehene Führungsaufgabe

Unternehmensleitungen und Führungskräfte sind wichtige AnsprechpartnerInnen, wenn Sterben, Tod und Trauer das Team beschäftigen. Oft stehen sie unvermittelt vor der Herausforderung, adäquat zu reagieren. Jedoch: Betriebswirtschaftliche Aus- und Fortbildungen haben sie auf diese Situation nicht vorbereitet. Selbst erschüttert, sollen sie nun den Angehörigen kondolieren, mit den MitarbeiterInnen sprechen und dafür sorgen, dass die Anforderungen des Betriebs nicht zu kurz kommen. Für die Verantwortlichen ist diese Situation nicht einfach – das unterschätzen Außenstehende und auch MitarbeiterInnen schnell.



Das Interesse der Arbeitgeber an Arbeitsfähigkeit und Produktivität der Mitarbeiter sichert den Bestand des Unternehmens. Diese Fähigkeiten bleiben in der Regel jedoch nur dann erhalten, wenn die Betroffenen ihre Trauer auch am Arbeitsplatz nicht verstecken müssen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht handelt es sich daher bei allen Maßnahmen zur Trauerbegleitung nicht um Kosten, sondern um eine Investition.

Viele Produktionsstätten arbeiten an sieben Tagen in der Woche durchgehend über 24 Stunden – und können nicht ohne große Verluste für den Betrieb gestoppt werden. Es bleibt ein Balanceakt, scheinbar Gegensätzliches zu verbinden: Die Trauer fordert einen entsprechenden Raum und gleichzeitig soll die Produktivität des Unternehmens erhalten bleiben.

Betriebsproblem Trauer – Ausdruck und Auswirkung

Wenn Menschen ihre Trauer verdrängen, weil diese am Arbeitsplatz nicht gewollt ist, kann das zu Schlaflosigkeit, Schmerzen, Depressionen und Suizidgefährdung führen. Die Fürsorgepflicht der ArbeitgeberInnen schließt den Schutz der Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen ein, also auch das Ernstnehmen von Trauer. Für die Belegschaft ist das Verhalten der Leitungen bei einem Todesfall von entscheidender Bedeutung. Ein positives, offenes Vorgehen erleben MitarbeiterInnen als Wertschätzung und Respekt – dem Verstorbenen und auch ihnen selbst gegenüber. Bei einem Trauerfall sind Menschen in der Regel besonders sensibel. Die Reaktion der Betriebsleitung bleibt daher lange im Gedächtnis.

Hinzu kommen finanzielle Überlegungen: Wenn MitarbeiterInnen Fehler machen, unkonzentriert sind, mit Präsentismus¹ reagieren oder krank werden, weil sie ihre Trauer nicht leben, dann entstehen Kosten, die sich kaum ein Betrieb leisten kann. Auch dass ein Team in einer derartigen Krisensituation durch Sprachlosigkeit, Ohnmacht und Unkenntnis auseinanderbricht, liegt nicht im Interesse der Firmen. Die MitarbeiterInnen hier frühzeitig zu unterstützen, rechnet sich mittel- und langfristig.

Das Interesse der ArbeitgeberInnen an Arbeitsfähigkeit und Produktivität ihrer Mitar-

¹ Als *Präsentismus* bezeichnet man die Anwesenheit kranker ArbeitnehmerInnen am Arbeitsplatz. Viele handeln aus Loyalität den KollegInnen gegenüber oder aus Angst vor Entlassung.

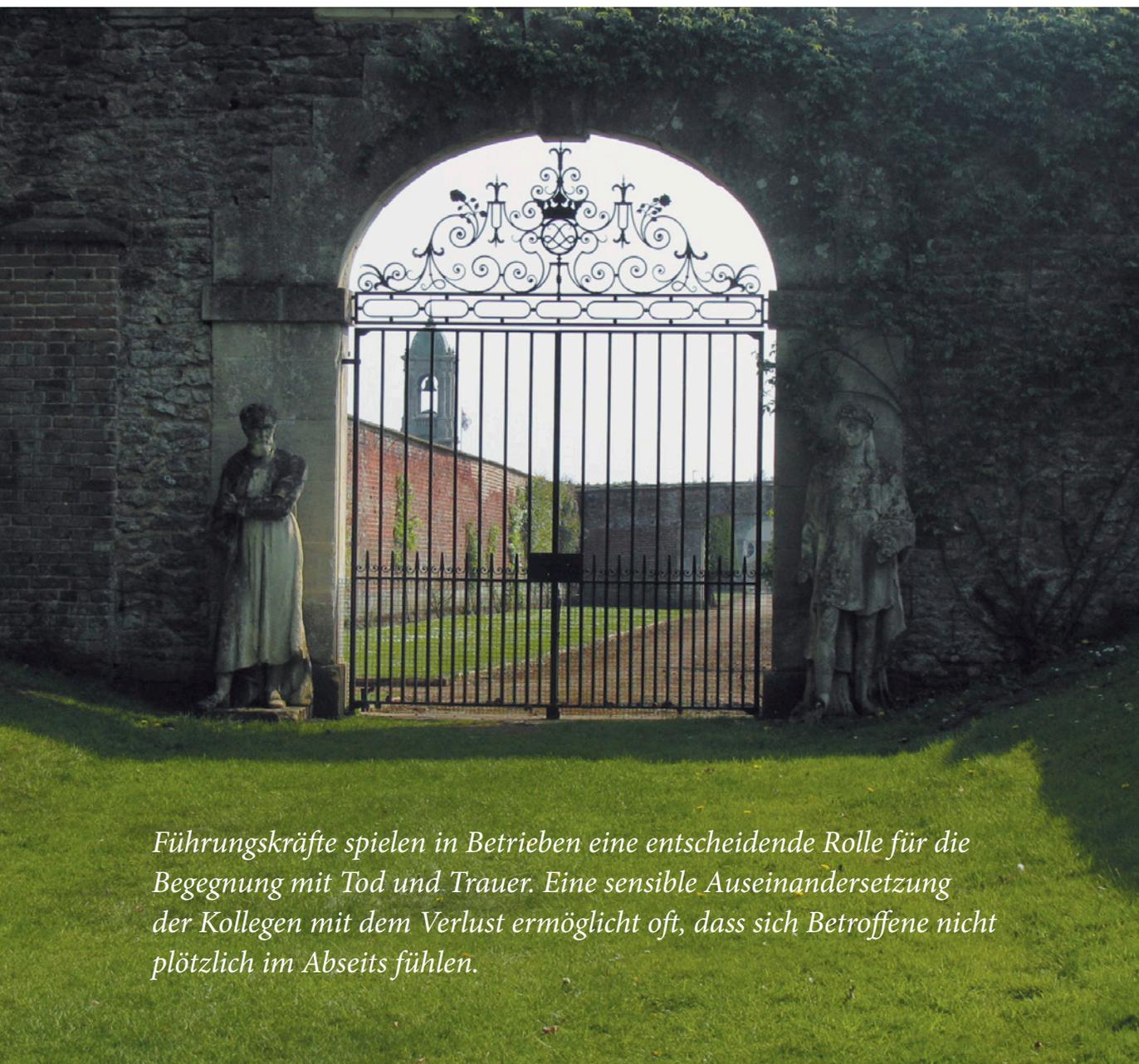
beiterInnen sichert den Bestand des Unternehmens. Diese Fähigkeiten bleiben in der Regel jedoch nur dann erhalten, wenn die Betroffenen ihre Trauer auch am Arbeitsplatz nicht verstecken müssen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht handelt es sich daher bei allen Maßnahmen zur Trauerbegleitung nicht um Kosten, sondern um Investitionen.

Tod und Trauer wirken sich im Betrieb auf drei Ebenen aus: Die Individuen sind betroffen, zudem die Teams und schließlich die Dynamik des gesamten Systems.

Die meisten Menschen verbringen am Arbeitsplatz viel Zeit, oft mehr als mit ihrer Fa-

milie oder ihren FreundInnen. Auch kollegiale Beziehungen sind vielfach wichtige Beziehungen. Wenn ein Kollege oder eine Chefin gestorben ist, tritt bei MitarbeiterInnen ein breites Spektrum an Trauerreaktionen auf: Sie können es nicht fassen, sind wütend, manchmal erleichtert, sie weinen, sie schweigen, sie sind durcheinander, sie schlafen schlecht oder das Essen schmeckt nicht mehr. Manche sind stark beeinträchtigt, andere kaum.

Die einen wollen wochen- und monatelang über den Todesfall und ihre Trauer sprechen. Für andere ist es wichtig, ihren Gedanken nachzuhängen und nicht ständig etwas zum eigenen



Führungskräfte spielen in Betrieben eine entscheidende Rolle für die Begegnung mit Tod und Trauer. Eine sensible Auseinandersetzung der Kollegen mit dem Verlust ermöglicht oft, dass sich Betroffene nicht plötzlich im Abseits fühlen.

Befinden sagen zu müssen. Wieder andere gehen ihrer Arbeit nach und ihre Trauer wird unter Umständen überhaupt nicht sichtbar. Darüber hinaus beeinflussen gesellschaftlich-kulturelle Trauermuster (siehe Stroebe/Schut 2011), wie Menschen ihre Trauer im Betrieb ausdrücken. So gelten etwa hierzulande bei Frauen Tränen eher als akzeptabel, während von Männern gefasstes Verhalten erwartet wird. Zudem verändern sich die Bedürfnisse von Trauernden im Lauf der Zeit. Nicht nur im Privatleben, auch im betrieblichen Umfeld gilt daher: Es gibt so viele Arten zu trauern, wie es Menschen gibt. Jede Trauerform hat ihre Berechtigung².

Die je individuellen Umgangsweisen prägen nicht nur den eigenen Trauerprozess, sondern auch die Arbeit mit den KollegInnen. Manche Teams wachsen durch die gemeinsame Trauer zusammen. Sterben, Tod und Trauer können aber auch Abteilungen, in denen bisher gut zusammengearbeitet wurde, sehr belasten. Arbeitsleistung und Arbeitsklima sind zuweilen soweit beeinträchtigt, dass ein Team völlig zerfällt und nicht mehr in dieser Zusammensetzung arbeiten kann.

Aus einem systemischen Blickwinkel (vgl. Simon 2011) verändert sich in jedem Fall das Gefüge im Unternehmen: Jemand fehlt – als Fachkraft, als geschätzte Kollegin, als Mittagspausen-Begleitung. Es fehlen inhaltliche Beiträge ebenso wie zum Beispiel der spezifische Humor. Selbst wenn jemand für die gleiche Position eingestellt wird, formieren sich die Rollen und Zuständigkeiten neu. Noch deutlicher ist das der Fall, wenn die Aufgaben in der gesamten Abteilung anders verteilt werden. Das heißt, alle sind von den betrieblichen Auswirkungen betroffen – unabhängig davon, wie nah ihnen der Verlust persönlich geht.

Betriebliche Formen für den Umgang mit Trauer

Wenn ein Firmenmitglied gestorben ist, wird ein Unternehmen anders reagieren, als wenn jemand aus der Belegschaft um einen Angehörigen trauert. Was MitarbeiterInnen bei einem Todesfall brauchen, unterscheidet sich je nach Person und Situation. Es hängt von den Umständen des Todes und der Art der Beziehungen ebenso ab wie von der Unternehmenskultur, der Unternehmensgröße, der Branche, dem Betriebsklima und dem Führungsstil der Vorgesetzten. Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf unterschiedliche Branchen und Betriebsgrößen und wollen dazu anregen, eigene Formen des Umgangs mit Trauer zu kreieren.

a) Wenn ein Mitglied aus der Belegschaft stirbt

Wenn ein/e Mitarbeiter/-in oder eine Führungskraft stirbt, geht es zunächst darum, dass der Tod innerhalb des Betriebes öffentlich und sichtbar wird – insbesondere dann, wenn jemand auf dem Betriebsgelände gestorben ist. Kriterium für die Auswahl und Gestaltung von Trauer Ritualen und Abschiedsformen ist, dass sie zur verstorbenen Person, zur Unternehmenskultur und zu den Trauernden passen und sich zudem innerhalb der vorhandenen Räumlichkeiten und Arbeitsabläufe arrangieren lassen. Als unterstützend erweist es sich, eine klare Struktur mit dem Raum für spontane Äußerungen zu verbinden. Einige Beispiele:

- Unmittelbar nach dem Tod lässt sich am Arbeitsplatz das Geschehene deutlich machen: zum Beispiel im Großraumbüro mit einem Foto und einer Kerze auf dem Schreibtisch oder in einer Schreinerei mit Blumen auf der Werkbank.
- Ein Kondolenzbuch (beispielsweise im Foyer oder im Intranet) ermöglicht vor allem in größeren Firmen den MitarbeiterInnen,

² Eine weitergehende Differenzierung etwa hinsichtlich erschwerter oder komplizierter Trauerprozesse zählt nicht zu den Aufgaben einer Führungskraft.

sich zunächst ohne Stimme auszudrücken und ihre Gedanken, Zitate oder einfach nur den eigenen Namen aufzuschreiben.

- Vielen hilft es, zusammen zu trauern – zum Beispiel mit Fotos und Videos von Betriebsfeiern Erinnerungen an die gemeinsame Zeit auszutauschen, miteinander einen persönlichen Nachruf zu formulieren, Musik zu hören oder selbst zu musizieren. Pflegekräfte einer Sozialstation beispielsweise können sich in den ersten Tagen nach ihren Touren eine halbe Stunde Zeit nehmen, um über das Unfassbare zu sprechen. Oder Arbeiter trinken ihr Feierabendbier schweigend und im Gedenken an den verstorbenen Kollegen.
- Auch nach Monaten oder Jahren unterstützen entsprechende Formen den Trauerprozess, vor allem wenn der Tod als sehr einschneidend erlebt wurde. So kann man beispielsweise zum Jahrestag eine Gedenkfeier oder bei kirchlicher Bindung einen Gottesdienst gestalten, mit besinnlichen, erinnernden Momenten, mit traurigen und fröhlichen Aspekten.

Ein Todesfall im Betrieb fordert in jedem Fall eine Reaktion von der Unternehmensleitung. Dabei geht es nicht in erster Linie darum, die Leistung für die Firma zu erwähnen, sondern vor allem auch darum, den Menschen zu sehen und die eigene Betroffenheit zu zeigen. Direkt nach der Todesnachricht unterstützt es die MitarbeiterInnen, wenn die Firmenleitung vor Ort anwesend ist und mit ihnen spricht. Darüber hinaus bietet sich eine Würdigung in schriftlicher Form an, die man auch später noch nachlesen kann.

Die Teilnahme und Beteiligung von FirmenvertreterInnen an der Bestattung betrifft auch die Angehörigen und ist deshalb unbedingt mit ihnen abzustimmen. Insbesondere sollten KollegInnen nicht ohne Rücksprache Gegenstände oder Briefe in das Grab oder gar in den Sarg le-

gen. Wie die Angehörigen reagieren, hängt nicht zuletzt wesentlich davon ab, ob sich der/die Verstorbene im Betrieb wertgeschätzt und wohl gefühlt hat.

Die Unternehmensleitung kann den Abschied der KollegInnen durch entsprechende Rahmenbedingungen (Ort, Uhrzeit, Budget für Blumen und Kerzen etc.) unterstützen. Ob die Zeit für Trauerfeiern besser als Arbeitszeit oder Freizeit gerechnet wird, lässt sich pauschal nicht sagen – wichtig ist eine transparente Regelung. Inwieweit sie an den angebotenen Formen teilnehmen möchten, sollte den MitarbeiterInnen freigestellt bleiben. Ideal wäre, wenn alle eine passende Form für ihren jeweils eigenen Abschied finden könnten.

Bei der Neuverteilung der Aufgaben und bei Nachfolgeregelungen ist Fingerspitzengefühl erforderlich. MitarbeiterInnen befinden sich häufig in einem Interessenkonflikt zwischen eigenen Karriere Wünschen und Pietätsgefühlen dem/der Verstorbenen gegenüber. Anstehende Veränderungen personeller oder struktureller Art gilt es entsprechend sorgfältig zu planen. Das trifft vor allem dann zu, wenn auf den Tod des Firmengründers oder der Seniorchefin eine Unternehmensübergabe folgt.

b) Wenn jemand im Privatleben trauert

Auch in kleinen Unternehmen kommt es häufiger vor, dass KollegInnen trauern, weil ein Kind, ein Elternteil oder eine Freundin gestorben ist. Da der Tod vermeintlich ausschließlich in das Privatleben gehört, wird die Trauer allerdings in ihrer Bedeutung für das Unternehmen sowohl von den Betroffenen als auch von KollegInnen und Führungskräften in der Regel stark unterschätzt und entsprechend vernachlässigt.

Wenn ein nahe stehender Mensch stirbt, sind die Hinterbliebenen erschüttert, sie brauchen Zeit für sich und die Trauer. Nicht direkt Beteiligte nehmen den Tod zur Kenntnis, sind bestürzt und vielleicht auch ein paar Tage bereit,

jemanden zu unterstützen. Doch weil es sich nicht um ihre Trauer handelt, kehren sie schnell wieder zum Alltagsgeschäft zurück. Das ist für die Unbeteiligten ja auch völlig in Ordnung. Nicht zuletzt sorgen sie dafür, dass der Betrieb weiterlaufen kann. Problematisch wird es, wenn sie davon ausgehen, dass auch für den trauernden Kollegen oder die trauernde Kollegin nun wieder Normalität einkehrt und somit ihre Unterstützung nicht weiter gebraucht würde.

Ob der Tod von Angehörigen aus dem privaten Umfeld im Unternehmen öffentlich werden soll, entscheidet die betroffene Mitarbeiterin oder der betroffene Mitarbeiter. Manche wollen es für sich behalten, andere empfinden es als schmerzhaft, wenn aus der Belegschaft niemand reagiert. Hilfreich ist, wenn Vorgesetzte fragen, ob und durch wen die KollegInnen von dem Tod erfahren sollen.

Was können nun Unternehmensleitungen und KollegInnen für trauernde MitarbeiterInnen tun? Die Ansatzpunkte reichen von Gesprächsangeboten und konkreten Hilfen über die Gestaltung der kollegialen Beziehungen und der Zusammenarbeit im Team bis zur Organisation der Arbeitsprozesse:

- Wenn man gar nicht weiß, was man sagen soll, kann man genau das in Worte fassen bzw. die eigene Betroffenheit mitteilen: »Meine Güte, ich kann es überhaupt nicht fassen.«
- KollegInnen können Trauernde nach den Ereignissen fragen – »War Ihr Sohn denn vor seinem Tod noch einmal im Krankenhaus?« – oder sich nach dem Befinden erkundigen: »Wie kommen Sie damit zu recht?«
- Ob MitarbeiterInnen der Firma an der Beerdigung teilnehmen sollen, hängt allein davon ab, ob der/die Trauernde das als passend empfindet. Besonders in den ersten Wochen sind konkrete Handlungen wichtig: beispielsweise eine Mitfahrgelegenheit in den Betrieb anzubieten oder in der Pause

zu fragen, ob man etwas mitbringen kann. Eine aufmerksame Geste ist, wenn KollegInnen sich in den Folgejahren am Todestag melden. KollegInnen können auch auf weitere bestehende Angebote verweisen: auf eine Trauergruppe oder ein Trauercafé, die MitarbeiterInnen der jeweiligen Kirchengemeinde, (semi)professionelle TrauerbegleiterInnen oder die Telefonseelsorge. Eine Notiz mit der entsprechenden Adresse ermöglicht den Trauernden, die Hilfe zu einem gewünschten Zeitpunkt in Anspruch zu nehmen.

- Wenn Trauernde nach mehrtägiger oder mehrwöchiger Abwesenheit wieder in den Betrieb kommen, haben sich die Projekte weiterentwickelt, betreuen die KollegInnen die eigenen KundInnen. Weil viele Menschen im Umgang mit Trauernden sehr vorsichtig sind, geraten Betroffene im Team schnell ungewollt ins Abseits. Aufgabe der KollegInnen ist es hier, die Betroffenen immer wieder aktiv mit einzubeziehen: sie zum Mittagessen abzuholen, sie während eines Meetings nach ihrer Meinung zu fragen oder sich beim Betriebsausflug bewusst an den gleichen Tisch zu setzen. Diese Angebote sind über einen längeren Zeitraum erforderlich, manchmal werden sie angenommen, manchmal werden Trauernde sich auch lieber zurückziehen wollen. Trotzdem bleibt es wichtig, zu signalisieren: »Du gehörst weiterhin dazu.«
- In den Zuständigkeitsbereich der Führungskräfte fällt eine eventuelle Veränderung der Arbeitsorganisation. Es ist zu überlegen, ob jemand direkt nach einem Todesfall Urlaub nehmen möchte. Andererseits kann der tägliche Weg an den vertrauten Arbeitsplatz für manche eine Stütze sein. Ein Arbeitszeitkonto bietet häufig auch die Möglichkeit, eigenverantwortlich Minusstunden zu nehmen und dem Bedürfnis nach längeren Pausen Rechnung

zu tragen. Auch eine vorübergehende Umstellung auf Teilzeitarbeit kann angebracht sein. Die Aufgaben sind anzupassen: Einen Trauernden die Betriebsfeier ausrichten zu lassen, ist vielleicht in dem Jahr des Verlusts nicht angebracht. Viele erleben Kundenkontakte als sehr anstrengend. Sie können in den nächsten Wochen und Monaten zum Beispiel besser im Backoffice eingesetzt werden.

Mut zur Gestaltung eigener Formen

Unternehmen sind nicht in erster Linie Trauerorte – und das müssen sie auch nicht sein. Wenn allerdings Tod und Trauer für die MitarbeiterInnen relevant werden, ist es für die Unternehmensleitung aus betrieblichen Gründen erforderlich, darauf zu reagieren. Nicht wirklich zu wissen, was man eigentlich tun soll, führt häufig dazu, dass KollegInnen und Führungskräfte gar nichts tun. Hier bietet sich an, auf die Trauernden zuzugehen und zu fragen, was sie brauchen. Rituale können helfen, das Unfassbare sowie Mitgefühl und Wertschätzung auszudrücken. Dabei ist in erster Linie das *Dass* entscheidend, in Bezug auf das *Wie* passen zu jedem Unternehmen unterschiedliche Formen.

Wenn sie sich auf die Trauersituation einlassen, können UnternehmerInnen beziehungsweise Vorgesetzte dieser Herausforderung mit ihrer Führungskompetenz, ihrer Menschenkenntnis und ihrer Betriebserfahrung vielfach aus eigener Kraft begegnen. Sie selbst kennen ihr Unternehmen und oft auch die MitarbeiterInnen am besten. Zu berücksichtigen ist dabei, dass die Betriebsangehörigen vor einer unbekanntem Situation stehen und dass die Auseinandersetzung mit Tod und Trauer Zeit braucht. Eine in der speziellen Situation geeignete Form müssen Vorgesetzte nicht unbedingt selbst entwickeln: MitarbeiterInnen haben vielfach kreative Ideen, was sie in ihrer Trauer unterstützt und was sich im Unternehmen gut umsetzen lässt. Wenn eine

Führungskraft sich jedoch nicht selbst darum kümmern möchte, kann diese hier externe TrauerbegleiterInnen mit einbeziehen. Auch wenn der Tod besonders herausfordernd ist – zum Beispiel bei einem Suizid oder einem Arbeitsunfall – kann es hilfreich sein, mit Fachleuten über das Erlebte zu sprechen.

Sicherlich bedeutet es zunächst einen Mehraufwand, sich mit Trauer zu befassen. Doch das gilt nur kurzfristig. Denn nicht zuletzt unterstützen Formen für den Umgang mit Trauer die Arbeitsfähigkeit des Teams. Sie liegen so im Interesse aller Beteiligten. Im Einklang mit moderner Trauerforschung geht es auch in den Betrieben nicht mehr darum, Trauer zu überwinden, sondern sie zu akzeptieren und zu integrieren.



Dr. Mechthild Herberhold ist seit 2007 als selbstständige Ethikberaterin tätig. Mit ihrem Unternehmen *Ethik konkret* begleitet sie Fach- und Führungskräfte verschiedener Branchen bei Fragen aus der Unternehmens-/Führungsethik und der Ethik im Gesundheitswesen. Neben

dem Thema *Tod und Trauer in Unternehmen* befasst sie sich unter anderem mit wertorientierter Personalführung, Leitbildentwicklung, ethischen Entscheidungsprozessen und Burn-out-Prävention.

E-Mail: herberhold@ethik-konkret.de

Literaturhinweise

- Dillerup, R.; Stoi, R.: Unternehmensführung (3. überarbeitete Auflage). München 2011.
- Doka, K. J.: Trauer, die nicht anerkannt wird: Aberkannte Trauer. In Paul, C. (Hrsg.): Neue Wege in der Trauer- und Sterbebegleitung. Hintergründe und Erfahrungsberichte für die Praxis. Vollständig überarbeitete und ergänzte Neuauflage. Gütersloh 2011, S. 51–59.
- Simon, F. B.: Einführung in die systemische Organisations- theorie (3. Auflage). Heidelberg 2011.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch. Wiesbaden 2011.
- Stroebe, M.; Schut, H.: Kultur und Trauer. In Paul, C. (Hrsg.): Neue Wege in der Trauer- und Sterbebegleitung. Hintergründe und Erfahrungsberichte für die Praxis. Vollständig überarbeitete und ergänzte Neuauflage. Gütersloh 2011, S. 39–50.