

## **Bericht**

### **23. Fachtagung „Leben und Sterben“ Trauer am Arbeitsplatz**

Veranstalter: HAGE, Arbeitsbereich KASA, Frankfurt/Main

**am 21. September 2022**

**10:00 Uhr – 15:45 Uhr**

**SAALBAU Titus Forum, Walter-Möller-Platz 2, 60439 Frankfurt/Main**

Bereits seit 1996 findet in Hessen nahezu jährlich die Fachtagung „Leben und Sterben“ des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration statt. Diese umfasst ganz unterschiedlichen Themen, die von den Mitgliedern der Arbeitsgruppe „Verbesserung der Sterbebegleitung“ bei der Hessischen Landesregierung festgelegt werden. Die Themen werden so ausgewählt, dass sie dabei Impulse für die aktive Arbeit vor Ort geben können. Die Fachtagungen dienen dabei insbesondere als Austauschplattform für die Akteurinnen und Akteure in der Hospiz- und Palliativarbeit, um sich zu treffen, miteinander ins Gespräch zu kommen und sich kennenzulernen. Umso schöner war es, dass die diesjährige Fachtagung wieder in Präsenz stattfinden konnte.

Die 23. Fachtagung „Leben und Sterben – Trauer am Arbeitsplatz“ fand am 21. September 2022 in Frankfurt am Main statt. Rund 85 Personen aus ganz unterschiedlichen Arbeitsfeldern nahmen an der Veranstaltung teil. In verschiedenen Vorträgen fand eine Annäherung an das Thema statt. Am Nachmittag stellten die Referentinnen und Referenten den Umgang mit Trauer am Arbeitsplatz in unterschiedlichen Arbeitsfeldern direkt aus der Praxis vor.

#### **„Trauer am Arbeitsplatz“**

Bei dem Thema „Trauer am Arbeitsplatz“ geht es nicht um die Trauerbegleitung, die wir als Hauptberufliche und Ehrenamtliche trauernden Menschen anbieten. Vielmehr geht es um die eigene Trauer am Arbeitsplatz, die wir als Mitarbeitende selbst erleben.

Wie viel Trauer lassen wir zu, wenn ein Kollege verstirbt, ein Vorstandsmitglied, eine Angehörige oder ein Kind einer Kollegin tödlich verunglückt? Wie ist es mit der eigenen Trauer um diejenigen, die wir intensiv in stationären Pflegeeinrichtungen, in der Klinik, in Beratungsstellen, zu Hause oder an anderen Orten begleitet haben und die uns sehr nahestanden?

Als Expertinnen und Experten im Bereich der Hospiz- und Palliativbewegung kennen wir uns mit dem Thema „Trauer“ aus. Wir begleiten andere, unterstützen sie und hören zu. Aber wie gehen wir mit uns selbst am Arbeitsplatz um, wenn wir oder Teamkolleginnen und -kollegen trauern? Haben wir Konzepte in den Vereinen, Institutionen oder unseren Arbeitsstellen?

Diesen Fragestellungen näherte sich die 23. Fachtagung „Leben und Sterben“ an.

#### **Erster Vortrag: Petra Sutor - Trauer am Arbeitsplatz**

Wenn die Themen „Sterben, Tod und Trauer“, aber auch andere tiefgreifend emotionale Lebensereignisse – und damit eng verbunden Traumata – plötzlich im Arbeitsalltag auftreten, sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft verunsichert. Es fehlen Strukturen und Rituale,

wie alle Beteiligten am besten mit solch einer Situation umgehen können, wenngleich diejenigen, die mit Sterben, Tod und Trauer in ihrem Arbeitsalltag zu tun haben, sich eigentlich als Expertinnen und Experten verstehen. Trauer ist in diesem Arbeitsumfeld ein vertrautes Thema.

Petra Sutor ist eine erfahrene Trauerbegleiterin und ist insbesondere auf die Trauerbegleitung in einer großen, international agierenden Firma spezialisiert. In ihrem Vortrag thematisierte sie, dass es nur selten eine etablierte Trauerkultur in Unternehmen gibt und es die Mitarbeitenden sowie Führungskräfte oftmals sehr verunsichert, wenn die Themen Sterben, Tod und Trauer in der eigenen Arbeitswelt stattfinden. Daher ist die frühzeitige Entwicklung einer geeigneten Strategie im Umgang mit trauernden Kolleginnen und Kollegen oder beim Verlust eines Teammitglieds umso wichtiger. Auch Einrichtungen im hospizlichen und palliativen Bereich sind davon nicht ausgenommen.

Denn jedes Unternehmen und jeder Verein ist eine Organisation. In diesen Organisationen gibt es jedoch sehr selten eine etablierte Trauerkultur. Eher zufällig spenden Arbeitskolleginnen und -kollegen Trost. Manchmal erfährt das Team gar nicht, dass ein Teammitglied, beispielsweise aufgrund der Krebsdiagnose des Partners oder des Todes der Eltern, trauert.

Wie kann eine Trauerkultur aussehen? Darauf gibt es keine generelle Antwort. Jedoch kann die Trauerkultur wie eine Art Fahrplan angesehen werden, der im Vorhinein bedacht wird. So kann Trauerkultur ein Anhaltspunkt für Mitarbeitende sein, die Sicherheit im Umgang mit der eigenen bzw. mit der Trauer im nahen Umfeld geben kann. Aber auch hier gilt: Trauer ist nie nur „schwarz oder weiß“. Es gibt also viele Möglichkeiten zum Umgang mit der Trauer.

Eine besondere Verantwortung haben leitende Personen und Führungskräfte. Auch hier gibt es einige Dinge, die den Arbeitsalltag für Trauernde erleichtern können.

Einige Beispiele:

- Wichtig ist es, den Druck aus der Arbeit zu nehmen, indem beispielsweise Sonderurlaub bzw. eine Arbeitsfreistellung gewährt werden. So kann vermieden werden, dass sich die betroffene Person selbst krankmelden muss. Trauer ist per se keine Krankheit, auch wenn sie die betreffende Person arbeitsunfähig macht.
- Ebenfalls kann eine langsame Eingliederung der Mitarbeitenden, die einen nahen Angehörigen verloren haben, erfolgen.
- Eine weitere Möglichkeit ist es, den Todestag einer Kollegin bzw. eines Kollegen im Kalender zu notieren, damit nicht ein Jahr danach zufällig der Betriebsausflug oder die -feier auf diesen Tag gelegt wird.
- Grundsätzlich können in Personalabteilungen mögliche Situationen von Trauerfällen gedanklich durchgespielt und Regeln entwickelt werden, die Grundlage für einen Umgang in Trauerfällen bieten.
- Eine Notfall-Liste mit hilfreichen Adressen sollte vorhanden sein.
- Ein Anruf bei den Betroffenen kann viel bewirken.

Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion. Darum sollten sie ein Recht auf Trauer einräumen und aktiv auf Trauernde zugehen, um deren Bedürfnisse und Wünsche hinsichtlich einer Unterstützung oder Begleitung zu erfragen. Dies ist insbesondere dann ratsam, wenn es um trauernde Mitarbeitende anderer Kulturen geht. Fragen und ehrliches Interesse helfen immer.

Zweifelsohne gibt es viele Unsicherheiten im Umgang mit Trauernden. Und auch trauernde Menschen sind nicht immer „einfach“. Umso wichtiger ist es, Kommunikationswege zu entwickeln und mit den Trauernden ins Gespräch zu kommen.

Frau Sutor ging ebenfalls in ihrem Vortrag auf das Thema der Kosten in Zusammenhang mit trauernden Mitarbeitenden ein. Trauernde sind in den meisten Fällen nicht voll leistungsfähig. Dennoch hat das Unternehmen eine Fürsorgepflicht. Eine gute Vorbereitung auf mögliche „Trauer am Arbeitsplatz“ kann langfristig hohe Kosten reduzieren.

Gesetzliche oder tarifliche Regelungen in Trauerfällen existieren aktuell nicht. Darum sind es derzeit die Führungskräfte, die die ersten Schritte gehen müssen. Das bedeutet nicht, dass von ihnen ein perfekter Krisenplan erwartet wird. Jedoch sollte im Vorfeld klar sein, welche Regeln gelten und wer Ansprechperson sein kann.

## **Zweiter Vortrag: Ruthmarijke Smeding - Trauer in Zeiten von Corona**

Ruthmarijke Smeding ist Edukationspsychologin und Fachreferentin für Aus-Weiter und Fortbildungen Trauer und unterrichtet in vielen Ländern der Welt. In Deutschland lehrt sie seit Jahren u. a. das von Ihnen entwickelte interdisziplinäre Modell - Gezeitenmodell® „Trauer erschließen“, welches sich vor allem mit dem nicht-psychotherapeutischen Teil der Trauerbegleitung befasst.

Ruthmarijke Smeding legte auf Grundlage aktueller Forschungsarbeiten den Schwerpunkt auf das Thema „Trauer in Zeiten von Corona“. Zunächst verdeutlichte sie in ihrem Vortrag, wie hoch die Anzahl trauernder Menschen um einen an Corona Verstorbenen ist. Ein einzelner verstorbener Mensch hinterlässt im Durchschnitt etwa drei bis vier Trauernde. Vergleichsweise wird diese Zahl in anderen Ländern sogar deutlich höher angesetzt. Mit Blick auf Corona bedeutet dies, dass 11.035 Coronatote (Stand: Sept. 2022/Hessen) etwa 35.000 Trauernde hinterlassen haben. Und diese trauernden Menschen sind in unserer Arbeitswelt zu finden.

Der Coronatod kam dabei für viele Angehörige unerwartet und sehr plötzlich, betraf sehr viele und wurde als gewaltvoll erlebt, besonders dann, wenn für die Angehörigen, Freunde oder das Team keine Möglichkeit des Abschiednehmens bestand. Alle zuvor bekannten Handlungsweisen waren plötzlich weggebrochen. Sterbende Menschen konnten nicht besucht werden, die Anzahl der Personen bei Trauerfeiern war begrenzt, Kontaktbeschränkungen haben Kondolenzbesuche unmöglich gemacht. Vieles musste improvisiert werden. Der Tod durch Corona war angsteinflößend und das Sterben wurde nur noch auf das medizinisch Mögliche reduziert. Psychosoziale, seelsorgerische Begleitungen waren nicht möglich.

Frau Smeding zeigt anhand der Forschung auf, dass viele trauernde Menschen bereits durch Systeme außerhalb der Arbeitswelt Unterstützung erhalten, beispielsweise durch Vereine, Clubs etc. Nur etwa 10 % der Trauernden erhalten die Diagnose einer psychischen Erkrankung (ICD 11). Doch Trauer ist nicht nur psychologisch, sondern auch in einem hohen Maße soziologisch zu betrachten.

Dies wird anhand des Triptychons der Trauer verdeutlicht. Es stellt sich die Frage „Wo beginnt Trauer?“ Anhand des Triptychons gibt es drei zusammengehörende Zeiten rund um das Erleben von Verlusten.

- Zeit 1: Die Zeit vor dem Tod, inkl. Ende des Lebens.
- Zeit 2: Die Zeit zwischen Tod und endgültigem Abschied.
- Zeit 3: Die Zeit danach.

Durch die Auswirkungen und Einschränkungen der Corona-Pandemie war insbesondere die Zeit 1 für Betroffene und Angehörige massiv beeinträchtigt bzw. in vielen Fällen gar nicht vorhanden.

In Bezug auf die Mitarbeitenden in Kliniken hat sich folgendes Bild im Umgang mit der Trauer um Patientinnen und Patienten gezeigt: Mitarbeitende in Kliniken formulierten, dass sie die

eigene Trauer nicht zulassen können, denn sie müssen gleich wieder weiterarbeiten. Es bleibt im Arbeitsalltag schlichtweg keine Zeit für die eigene Trauer.

Zwei Tage Fortbildung wurden von Mitarbeitenden wie drei Wochen Urlaub empfunden. Aus diesem Grund spricht man in der Pflege weniger von Trauer im herkömmlichen Sinne, sondern vielmehr vom „*moral distress*“ der Pflegenden. Dies zeigt ein Phänomen, gerade in der Pflege sterbender Menschen, das vor allem durch ein Gefühl der Machtlosigkeit hervorgerufen wird, wenn entgegen der eigenen moralischen Vorstellungen gehandelt werden muss. Ruthmarijke Smeding weist deutlich darauf hin, dass es zwischen der Trauer von An- und Zugehörigen und der professionell bedingten Trauer Unterschiede gibt.

Auch in diesem Vortrag wird deutlich, dass eine Gesellschaft nicht die Augen vor trauernden Menschen verschließen darf. Vielmehr muss darauf geschaut werden, was Trauernde benötigen und wie ihnen Unterstützung zukommen kann. Andernfalls wird es für eine Gesellschaft sehr teuer, wenn in der Folge zahlreiche trauernde Menschen längerfristig arbeitsunfähig werden.

Benötigt wird eine grundlegende Aufklärung über Trauer in der Öffentlichkeit. Die Menschen müssen befähigt werden, über Trauer zu sprechen. Zudem braucht es Unterstützung für die Hinterbliebenen, die auch bei anhaltender Trauerstörung oder in humanitären Notfällen und Katastrophen greift.

Anhand des Bildes einer Tangotänzerin beschreibt Frau Smeding abschließend eine angemessene Verhaltensweise für professionelle Trauerbegleitung. Mit einem Bein geht man in die Beziehung. Gleichzeitig besteht aber auch die Möglichkeit, sich wieder aus der Beziehung herauszunehmen. So kann eine gute Balance zwischen Nähe und Distanz geschaffen werden.

### **Praxisbeispiele zur Trauer am Arbeitsplatz**

Am Nachmittag wurde beispielhaft über den Umgang mit Trauer am Arbeitsplatz in einer stationären Pflegeeinrichtung, bei der Polizei und in der Klinik durch die Seelsorge auf sehr persönliche und eindrückliche Weise berichtet.

### **Trauer in stationären Pflegeeinrichtungen - Leyla Saglam**

Leyla Saglam berichtete über eine Zeit in ihrer stationären Pflegeeinrichtung, in der Corona-Infektionen innerhalb weniger Wochen mit ganzer Macht auftraten. Neben Bewohnerinnen und Bewohnern erkrankten auch Mitarbeitende. Bewohnerinnen und Bewohner und auch ein Mitarbeiter sind durch die Infektion mit dem Coronavirus innerhalb eines kurzen Zeitraumes verstorben. Im Oktober 2020 war eine Situation erreicht, in der die Mitarbeitenden nur noch professionell funktioniert haben und es allein darum ging, bestehende Aufgaben irgendwie zu meistern. Es war eine Zeit, die von Gefühlschaos und Machtlosigkeit geprägt war. Das System, wie man es bisher kannte, funktionierte nicht mehr.

Geholfen haben in dieser Zeit Einzelgespräche, oftmals schon vor der Arbeit. Man hat sich zudem gegenseitig gestärkt, egal in welcher Position man arbeitete. Nachdem die Impfungen gegen Corona möglich waren und die Kontaktbeschränkungen gelockert wurden, gab es Gedenkgottesdienste, die Namen der Verstorbenen wurden auf Steine geschrieben und für jede verstorbene Person wurde ein Kondolenzbuch ausgelegt.

Eine Folge dieser Zeit ist es, dass es heute ein größeres Miteinander in der Einrichtung existiert. Sobald jemand erkrankt, wird die betroffene Person angerufen. Die Corona-

Pandemie und der Verlust eines Kollegen in der stationären Pflegeeinrichtung haben das Team zusammengeschweißt.

Sehr belastend war die Auseinandersetzung mit der Frage nach einer möglichen Schuld. Pflegende und Führungskräfte mussten sich immer wieder die Frage stellen, ob sie etwas falsch gemacht haben, wenngleich die Pflegekräfte und alle in den stationären Einrichtungen ihr Bestes gegeben haben. Darum muss deutlich werden: Es geht nicht um Schuld! Vielmehr muss sich die Gesellschaft fragen, wie sie bei zukünftigen Krisen handeln möchte.

Für den Umgang mit Trauer am Arbeitsplatz fühlt sich die stationäre Pflegeeinrichtung von Frau Saglam inzwischen gut aufgestellt.

### **Trauer am Arbeitsplatz am Beispiel der Polizei - Boris Knopf, Gerrit Veit**

Polizisten und Polizistinnen sollen in Krisensituationen ruhig und besonnen sein. Die Polizei wird als „Macher“ wahrgenommen und darf im beruflichen Kontext nicht schwach auftreten. Um dies sicherzustellen, existiert in der Polizeiarbeit ein ausgeprägter Teamgeist: man achtet aufeinander und sorgt füreinander.

Jedoch ist gerade das Überbringen von Todesnachrichten auch für Polizistinnen und Polizisten eine spürbare Herausforderung, insbesondere, wenn direkte Vergleiche zur eigenen Lebenssituation stattfinden. Dies passiert beispielsweise, wenn die Todesnachricht eines Kindes im Alter des eigenen Kindes überbracht werden muss.

Gerrit Veit berichtet in diesem Zusammenhang über die Arbeit des Zentrums für polizei-psychologische Dienste. Der Dienst steht Mitarbeitenden bei Bedarf rund um die Uhr und an jedem Tag als Ansprechstelle zur Verfügung. Auch Führungskräfte werden von diesem Dienst begleitet, um trauernde Kolleginnen und Kollegen wiederum selbst begleiten zu können. Da die Strukturen der Polizei hierarchisch aufgebaut sind, kommt den Führungskräften hier eine besondere Rolle zu. So muss der Umgang mit Trauernden explizit erlernt werden. Immer wieder zeigt sich, dass es viele Möglichkeiten im Umgang mit Trauernden gibt und dass vor allem Trauerrituale dabei helfen, das Erlebte zu verarbeiten.

Eine weitere Besonderheit innerhalb der polizeilichen Arbeit ist es, dass unter den Kolleginnen und Kollegen oftmals eine enge soziale Bindung herrscht. Beispielsweise beim Streifefahren bleibt während der Arbeit Zeit, sich auch privat kennenzulernen. Dabei ist es nicht verwunderlich, dass der Grat zwischen Nähe und Distanz gelegentlich schwimmt. Umso wichtiger ist es, im Ernstfall die Möglichkeit und das Recht zu haben, um einen Kollegen bzw. eine Kollegin zu trauern.

Bezogen auf die „Letzte Hilfe Kurse“ hat der polizeipsychologische Dienst mit dem Würdezentrum Frankfurt Kontakt aufgenommen. In enger Zusammenarbeit wurden spezielle Letzte Hilfe Kurse für Polizistinnen und Polizisten entwickelt und angeboten, die großen Zuspruch erhalten.

Am Ende formuliert Boris Knopf den Wunsch an das Hessische Ministerium für Soziales und Integration, sich in Hessen für eine Öffentlichkeitsarbeit zum Thema Trauer zu engagieren. Wir müssen, aus dem was war, lernen und es braucht eine Sprachfähigkeit innerhalb der Trauer („Alphabetisierung“). In allen Bereichen benötigt es dazu Informationen und Fortbildungen. Man kann schon in der Berufsausbildung damit beginnen.

## **Seelsorge in Zeiten von Trauer für Mitarbeitende in der Klinik - Sabine Bruder**

Als drittes und letztes Praxisbeispiel wird der Blick auf trauernde Mitarbeitenden in der Klinik gelenkt. Die Klinikseelsorge steht hier nicht nur den Patientinnen und Patienten, deren Angehörigen, sondern auch den Mitarbeitenden der Klinik, unabhängig ihrer Konfession zur Verfügung. Dabei gilt der Leitsatz, dass die persönliche Trauer Raum haben muss, um ausgesprochen zu werden. Sabine Bruder berichtet von Beispielen der Klinikseelsorge. Neben Gesprächen werden auch Gedenkgottesdienste vorbereitet, die während der Arbeitszeit besucht werden können.

Ganz besonders wichtig ist es dabei, dass die Angebote der Seelsorge in Krisen besonders niederschwellig sein müssen, um möglichst viele Hemmnisse abzubauen. Nicht jede und jeder Mitarbeitende der Klinik möchte öffentlich zeigen, dass er trauert, aus Angst, dass Trauern von Kolleginnen und Kollegen als Zeichen fehlender Leistungsfähigkeit betrachtet werden könnte. Trauer am Arbeitsplatz ist teilweise immer noch ein Tabu.

Es ist nicht neu zu erwähnen, dass insbesondere die Mitarbeitenden im Gesundheitssektor einem hohen Risiko arbeitsbezogener psychischer Krisen ausgesetzt sind. Aus diesem Grund hat das Uniklinikum Frankfurt eine Notfallnummer für Mitarbeitende etabliert, die eine vertrauliche und frühzeitige Krisenintervention ermöglicht. Diese Maßnahme der Führungspersonen ist ein gutes Beispiel für die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers.

### **Trauer am Arbeitsplatz – Was brauchen wir?**

Die Erkenntnisse der Fachtagung wurden in einem letzten Beitrag von Verena Maria Kitz vom St. Michael - Zentrum für Trauerseelsorge in Frankfurt zusammengefasst.

Im Ergebnis machen die Beiträge der heutigen Fachtagung eines zentral deutlich: Trauernde Menschen begegnen uns in unserer Arbeitswelt überall, unabhängig von unserem Arbeitgeber.

- Nur „Sprechenden kann geholfen werden!“ – Dies gilt gleichermaßen für Betroffene, Angehörige, das Team und Vorgesetzte. Darum ist eine offene Kommunikation eines der wichtigsten Elemente, um mit Trauer umzugehen.
- Die persönliche Trauer ist nicht gleichzusetzen mit beruflicher Trauer. Darum ist im jeweiligen Fall die Umgangsweise unterschiedlich, so wie das Bild des Tangotanzes es verdeutlicht hat.
- Es gilt die Ganzheitlichkeit der Trauer zu respektieren. Trauer hat ganz unterschiedliche Facetten und kann sich auf genauso unterschiedliche Weise ausdrücken.
- Auch in der Arbeitswelt, in Vereinen, Organisationen und Unternehmen, sollte diskutiert werden, was am Arbeitsplatz hilfreich sein kann, welche Möglichkeiten es gibt und welche Vereinbarungen und Regelungen bereits vorhanden sind und es noch darüber hinaus braucht.
- Angehörige und Mitarbeitende sollten eine angemessene Nachsorge erhalten. Dazu gehört es zu wissen, welche arbeits- bzw. tarifrechtlichen Möglichkeiten im Trauerfall gegeben sind. Gegebenenfalls sollten eigene Regelungen für ein Team im Vorfeld festgelegt werden. Ebenfalls könnte es helfen, einen gemeinsamen Krisenplan zu entwickeln, beispielsweise mit einer Checkliste, die als Orientierungshilfe dient und den Mitarbeitenden Sicherheit vermittelt.

- Auf- und Ausbau von Kommunikationsketten. – Ganz nach dem Vorbild „wer, was, wann, wie, mit wem?“ ist es ratsam, frühzeitig Kontaktpersonen zu benennen, die im Trauerfall auf die betroffenen Mitarbeitenden zugehen. Ebenfalls kann hier eine Notfall-Liste hilfreich sein, auf der Nummern für Beratung und/oder Seelsorge aufgelistet sind. Niemand muss alles alleine schaffen! Bewährtes kann weitergegeben werden.
- Das Wissen über Trauer ist essenziell um mit der Trauer umgehen zu können. Die „Alphabetisierung“ muss daher weiter vorangetrieben werden. Trauer darf in der Gesellschaft kein Tabu sein!

## **Danke!**

Wir danken ganz herzlich allen Referentinnen und Referenten und allen, die zum Gelingen der 23. Fachtagung „Leben und Sterben“ beigetragen haben.

Und wir danken Ihnen allen für Ihr Interesse an der 23. Fachtagung „Leben und Sterben“. Wir sind überwältigt von all den vielen positiven und freundlichen Rückmeldungen! Die Fachtagung dient dazu, Ihnen Impulse für die eigene Arbeit mitzugeben. Greifen Sie das Thema auf und vertiefen Sie es in Ihrer Einrichtung, damit wir alle einen bestmöglichen Weg finden, mit der Trauer am Arbeitsplatz umzugehen.

Die Tagung wurde gemeinsam von der Hessischen Arbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung e.V. und dem Hessischen Ministerium für Soziales und Integration durchgeführt.

## **Literaturhinweise** (kein Anspruch auf Vollständigkeit)

Petra Sutor: Trauer am Arbeitsplatz. Sprachlosigkeit überwinden – Fürsorgepflicht wahrnehmen – Trauerkultur entwickeln. Patmos Verlag 2020.

Ruthmarijke Smeding; Margarete Heitkönig-Wilp (Hrsg.): Trauer erschließen. Eine Tafel der Gezeiten. der hospiz verlag 2014.

Handwerkskammer Koblenz (2020): Trauer am Arbeitsplatz. Leitfaden zum Verstehen und Handeln. In Zusammenarbeit mit der Universität Bonn.

Ansprechstellen im Land NRW zur Palliativversorgung, Hospizarbeit und Angehörigenbegleitung (ALPHA): Hospiz-Dialog Nordrhein-Westfalen, Ausgabe 78 Januar 2019: Trauer am Arbeitsplatz, S. 15-26.

-----

Stand: 25.11.2022, Liane Hoheisel, Elisabeth Terno

HAGE, Arbeitsbereich KASA

Wildunger Str. 6/6a, 60487 Frankfurt, Tel. 069 / 713 76 78-0

E-Mail: [kasa@hage.de](mailto:kasa@hage.de)