

Workshop:

Blockierte Trauer in Organisationen.

ISI-Kongress

„Aufruhr und Beruhigung - Affektregulation im soziodynamischen Kontext“

Hamburg, 24. und 25. Mai 2019

Abstract zum Workshop:

Die Auseinandersetzung mit Grenzen des Möglichen ist integraler Bestandteil unseres Arbeitsalltags in Organisationen. Der Abschied von enttäuschten Erwartungen, die wir an Organisationen, deren Leitungspersonen und unser professionelles Selbstverständnis in uns tragen, erfordert Trauerarbeit. Gelingt diese nicht, oder nur verzögert, kann es zu schmerzlichen Verwicklungen kommen, die einen hohen emotionalen Preis kosten und die Lernfähigkeit der Organisation blockieren.

Tatsächlich erlebe ich einen großen Teil meiner Arbeit in Supervision und Coaching im Sinne einer Trauerbegleitung. Dabei geht es sowohl um den Umgang mit akuten Verlusten in Organisationen, als auch um deren langfristige Bewältigung: Den schmerzlichen Kummer im unmittelbaren zeitlichen Anschluss an den Verlust einerseits, und den längerfristigen Prozess der Verarbeitung der mit dem Verlust verbundenen Spaltungs-, Schuld-, und Kompensationsdynamiken andererseits. Qualitäten des Klagsamen, der Erschöpfung, polarisierte Spaltungs- und Außenseiterdynamiken stehen nicht selten in engem Bezug zu komplizierten Trauerprozessen in Organisationen, sind auf den ersten Blick vielleicht nicht als solche zu erkennen und in der Regel nicht direkt thematisierbar. Aufruhr und/oder Apathie stellen sich oft spontan her. Eine die Arbeitsfähigkeit stabilisierende Beruhigung, ist oft nur zu einem gewissen Preis zu haben.

Im Workshop sollen die Auswirkungen blockierter und verzögerter Trauer in Organisationen befohrt und in der Inszenierung einer Fallvignette erfahrbar gemacht werden. Auch soll der Frage nachgegangen werden, wie wir organisationale Trauer als SupervisorInnen und Coachs gedeihlich handhaben können. Dabei wird uns auch die Frage beschäftigen, von welchen Idealen sich der/die SupervisorIn möglicherweise selbst trauernd verabschieden muss, um nicht in allzu große Verwicklung zu geraten. Last not least können wir schauen, ob die Bewältigung von Trauer ggf. auch Freude bereiten kann.

Jetzt reifen schon die roten Berberitzen,
alternde A stern atmen schwach im Beet.
Wer jetzt nicht reich ist, da der Sommer geht,
wird immer warten und sich nie besitzen.

Wer jetzt nicht seine Augen schließen kann,
gewiss, dass eine Fülle von Gesichtern
in ihm nur wartet bis die Nacht begann,
um sich in seinem Dunkel aufzurichten: –
der ist vergangen wie ein alter Mann.

Dem kommt nichts mehr, dem stößt kein Tag mehr zu,
und alles lügt ihn an, was ihm geschieht;
auch du, mein Gott. Und wie ein Stein bist du,
welcher ihn täglich in die Tiefe zieht.

Rainer Maria Rilke (1901)

„In der Phase, in der das Kind sein Übergangsobjekt kreiert und sich mit der Widerständigkeit der Außenwelt auseinandersetzt ist, die ... Hauptaufgabe der Mutter ...die Desillusionierung.“

Donald W. Winnicott¹

"Um wirklich lachen zu können, musst du fähig sein, deinen Schmerz zu nehmen und damit zu spielen."

Charlie Chaplin²

¹ Winnicott, 2015, S. 23f

² (zit. nach: SZ 21. Dezember 2018 Caroline Link im Interview „Ich mag keine Abschiede“ download von <https://www.sueddeutsche.de/leben/caroline-link-interview-1.4259981>. 27.12.2018)

Inhalt:

1. Ähnliche Dynamiken in Trauer- und Changeprozessen.....	S. 5
2. Trauerarbeit und blockierte Trauer.....	S. 9
3. Aspekte akuter Trauer die wir auch in Organisationen erleben.....	S.10
4. Prozesse die im Sinne von „Trauerarbeit“ zu leisten sind.....	S.11
5. Einige Faktoren die Trauer komplizieren können.....	S.12
6. Gelingensbedingungen organisationaler Trauer.....	S.14
7. Literatur.....	S.16
Anhang: Diagnostische Kriterien für komplizierte Trauer.....	S.17

1. Ähnliche Dynamiken in Trauer- und Changeprozessen:

Es kursieren diverse Phasenmodelle der Trauerarbeit. Eins davon ist das von Yorik Spiegel (1995) entwickelte in 4 Phasen:

1. **Schockphase:** Die Todesnachricht erscheint so schrecklich, dass die Betroffenen sie nicht wahrnehmen können. Sie fühlen sich, als würden sie die Welt durch Watte hindurch erleben.
2. **Kontrollierte Phase:** Die Betroffenen erscheinen sehr kontrolliert. Sie organisieren beispielsweise die Trauerfeier und erledigen Behördengänge. In dieser Phase ist von außen kaum zu spüren, dass sie trauern.
3. **Regressive Phase:** Lässt sich das „Nicht-Wahrhaben-Wollen“ nicht mehr aufrechterhalten, werden die Trauernden von Ihrer Trauer geradezu überwältigt. Sie durchleben mannigfaltige Gefühle: Schmerz, Verzweiflung, Wut, etc.
4. **Adaptive Phase:** Die Trauernden nähern sich der sozialen Umwelt wieder an. Sie kehren in das Leben zurück und ordnen ihre Bindungen neu.

Diese Dynamiken sind m.E. recht gut auf Trauerdynamiken in Organisationen übertragbar. Es ist klar, dass die Phasen nicht zwingend chronologisch ablaufen müssen. Vielmehr oszillieren Betroffene teilweise relativ chaotisch durch die verschiedenen Zustände.

Betrachten wir die Phasen-Modelle die in verschiedenen Variationen für Veränderungsprozesse in Organisationen kursieren so ist die Ähnlichkeit naheliegend.

Hier z.B. das Phasen-Modell von Becker-Kolle, Fischer und Kraus (2018, S. 55ff):

Die 7 Phasen jedes Changeprozesses:

Beim emotionalen Verarbeiten der Veränderungen, die mit struktur- und kulturverändernden Changeprojekten einher gehen, unterscheiden die AutorInnen sieben Phasen. Sie reichen von der Vorahnung „Es wird etwas geschehen“ bis hin zur Konsolidierung neuer Denk- und Verhaltensmuster.

Phase 1: Die Vorahnung

In dieser Phase spüren die Betroffenen, dass sich eine Veränderung anbahnt, obgleich es noch keine offizielle Verlautbarung gibt. Unruhe macht sich breit. Gerüchte kursieren. In dieser Phase ist es wichtig, mit den Mitarbeitern im Gespräch zu bleiben und Spielregeln für den Umgang mit der Situation zu vereinbaren.

Phase 2: Der Schock

Mit der Bekanntgabe des Veränderungsvorhabens wird die Notwendigkeit einer Veränderung definitiv: Hoffnungen und Befürchtungen sind auf einen Schlag präsent. Die Betroffenen fühlen sich wie gelähmt. Kaum jemand kann sich auf Zukunftsvisionen einlassen.

Phase 3: Die Abwehr

Nach dem ersten Schreck folgt die Abwehr des Wandels – zum Beispiel, indem die Betroffenen die Notwendigkeit der Veränderung negieren. Hieraus kann kurzfristig sogar ein Produktivitätsanstieg resultieren – um den „Chefs“ zu beweisen, dass die Veränderungen überflüssig sind. Ärger kommt auf. Jeder meint zu wissen, was in dieser Situation das Richtige ist. Die Schuld für die Misere wird anderen zugeschrieben. Die Notwendigkeit, sich zu ändern, wird nicht akzeptiert – insbesondere dann, wenn die Veränderung auch eine neue Selbstdefinition erfordert.

Phase 4: Die rationale Akzeptanz

Nach der erfolglosen Abwehr wird den Betroffenen allmählich klar: Es muss sich etwas generell verändern. Eine tiefgreifende emotionale Auseinandersetzung mit dem erforderlichen Wandel erfolgte jedoch noch nicht. Ansätze zur Problemlösung sind vornehmlich vom Wunsch nach einem raschen Ende der unangenehmen Situation getragen.

Es wird an unbedeutenden Stellen etwas verändert, was nicht den erwarteten Erfolg bringt. Das führt zu Frustration.

Phase 5: Die emotionale Akzeptanz

Wenn allen klar wird „Es gibt keinen Weg zurück“, ist der emotionale Tiefpunkt erreicht: Das „Tal der Tränen“ wird durchschritten. Das Handlungsrepertoire ist ausgeschöpft. Die Betroffenen haben das Gefühl, alles versucht zu haben. Mit Trauergefühlen wird sich von Althergebrachtem verabschiedet. Mit dem Durchschreiten dieses Korridors erreicht die Systemleistung ihre verlustreichste Zone.

Phase 6: Die Öffnung

Nun ist der Weg frei für eine grundlegende Neuausrichtung der Selbst-, Team- und Unternehmensdefinition. Die Neugier auf einen erweiterten Erfahrungshorizont erwacht. Man klammert sich nicht mehr an Vergangenes. Es kommt noch zu Rückschlägen. Diese werden aber als Rückmeldung mit hohem Informationswert und Zugewinn an Erfahrung betrachtet. Lernprozesse werden dadurch stabilisiert und führen Schritt für Schritt zu einem Produktivitätsniveau über dem Ausgangslevel.

Phase 7: Die Integration

Durch kontinuierliche Lernerfolge wird das Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsspektrum erweitert. Neue (Handlungs-)Perspektiven tun sich auf und stärken das Selbstvertrauen der Mitarbeiter. Die Systemleistung steigt deutlich über das Niveau vor dem Veränderungsprozess. Zudem werden die Muster des erfolgreichen Umgangs mit Veränderungen in Form einer Strategie generalisiert – zum Beispiel für Changeprozesse in anderen Unternehmensbereichen. Das bedeutet: Die Veränderungskompetenz der Organisation hat sich erhöht im günstigen Fall erhöht.

2. Trauerarbeit und blockierte Trauer:

Vamik Volkan (2017) hebt hervor, dass seelische Entwicklungslinien in Folge von Verlusten häufig durch blockierte bzw. verzögerte Trauerprozesse gezeichnet sind. Itzkowitz (vgl. Volkan, 2017, S.15) weist auf den Bedeutungsunterschied zweier im deutschen synonym als Trauer übersetzten Begriffe „griefing“ und „mourning“ hin: Während „griefing“ den akuten Kummer im unmittelbaren zeitlichen Anschluss an den Verlust meint, geht es im Prozess des „mourning“ um den längerfristigen Prozess der Verarbeitung der mit dem Verlust verbundenen Spaltungs,- Schuld- und Kompensationsdynamiken. Was letzteres betrifft so wird im Anschluss an Freud ja auch viel von „Trauerarbeit“ gesprochen.

Dieser Prozess umfasst die Umwandlung der leibhaftigen Erinnerungen in innere Repräsentanzen des Verlorenen. Zunächst überwiegen Spaltungsdynamiken. Die verlorene Vergangenheit kann – möglicherweise auch nach einer Phase enttäuschter Idealisierungen des Neuen – zum Container für alles Gute werden. Trauernde können dann zeitweilig von allen guten Objektrepräsentanzen abgeschnitten sein. Verzögerte Trauer kann in Depression oder auch zu angepasster oder widerständiger Kreativität führen. Im letzteren Fall kehrt das Gefühl der Leere zurück, sobald die Aktivität eingeschränkt werden muss. Der/die verzögert Trauernde hält das Verlorene wie einen „fremden Körper“ (Introjekt) in sich, der ständig Aufmerksamkeit sucht und kann keine Melancholie entwickeln. Das Verlorene steht in einer starken Ambivalenz zwischen liebevoller Sehnsucht einerseits und den Wunsch nach aggressiver Auslöschung der Erinnerung andererseits. Dieses Ringen erfordert tägliche Energie. So trägt das innere Verhältnis zu den verlorenen Verhältnissen oft eine idealisierend-sehnsuchtsvolle Färbung, die doch von Impulsen in der Regel unbewussten Hasses wegen des Einbruchs des Verlusts und den damit verbundenen Insuffizienz- und Schuldgefühlen irritiert sind. Volkan vertritt die hoffnungsvolle These, dass das Aufkommen von Ärger über den Verlust und die frustrierenden Grenzen der neuen Verhältnisse in der Regel ein erstes Eintreten in die Phase der Akzeptanz des Unwiderbringlichen markiert.

Laut Volkan braucht es Übergangsobjekte („linking objects“) um loszulassen. Diese können nostalgische Qualitäten haben oder eher von einer partiellen Identifizierung mit Aspekten des Neuen und seiner Repräsentanten geprägt sein. Diese Übergangsobjekte bewegen sich durch Zustände der Ambivalenz im Spannungsfeld von „nicht ich“ aber auch „nie ganz nicht ich“ und „nie ganz ich“ und werden so zu externalisierten Metaphern einer sich im Keim entwickelnden

neuen Identität. Supervisionen können im günstigen Fall für Trauernde in Organisationen zu solchen Übergangsobjekten werden. Irgendwie kann man damit etwas anfangen – auch unter den neuen Bedingungen, es bleibt aber alles doch etwas befremdlich.

Trauernde Menschen tragen die in der Vergangenheit stattgehabten schmerzlichen Erfahrungen und Traumata ggf. als transgenerationale Delegationen oder projektive Identifizierungen mit Zurückgelassenem in sich. Es sind u.U. geheime Beauftragungen wirksam. Mögliche Beispiele sind subtile Aufträge im Sinne von „Schließe meinen Trauerprozess für mich ab.“ „Gewinne meine Selbstachtung für mich zurück.“ „Nehme für mich Rache.“ „Bleibe immer alarmiert und vergesse nie.“ Dynamiken also, die uns aus den Familien von Holocaust-Opfern bekannt sind.

Diese Delegationen sind im Sinne einer psychischen DNA oft sehr langlebig und identitätsstiftend. Volkan spricht von „gewählten Traumata“ (Volkan, 2017, S.88). Derartige Delegationen können durchaus zu narzisstischen Überhöhungen führen in denen die ihrer Identität beraubten Halt in dem Gefühl finden, Kinder eines großen Schicksals zu sein.

Zwischen denjenigen die mit den verlorenen Verhältnissen identifiziert sind und denjenigen die später dazugekommen sind, oder sich eher leichter mit den neuen Verhältnissen identifizieren sind (Groß-)gruppendynamiken wirksam. Dazu gehören die wechselseitige Projektion negativer Selbstbilder, die Anfälligkeit für die Identifikation mit HeldInnen- und FührerInnenfiguren (z.B. SupervisorInnen), sowie der abrupte Wechsel von möglicher empathischer Annäherung und dem abrupten Rückfall in Paranoia und Abgrenzung um die Grenzen der Gruppe zu restabilisieren.

3. Aspekte akuter Trauer die wir auch in Organisationen erleben:

Leugnung:

Veränderungsprozesse werden in den Hintergrund des Bewusstseins geschoben. („das Gerede gibt es alle Jahre wieder“. „Alles wird nicht so heiß gegessen wie es gekocht wird.“)

Spaltung:

Ein Teil des Verlustes wird anerkannt, ein anderer nicht.

(„Es ist nicht einfach, aber wenn wir da erst mal durch sind gibt es blühende Landschaften.“
„Es ist ein Einschnitt, aber im Alltag wird sich nicht viel ändern.“)

Feilschen:

Es wird ein Kuhhandel angestrebt um das Schicksal umzukehren. In der Regel geschieht dies im Weg der Selbst- und Gegenbeschuldigung. („Wenn wir damals nicht schon unseren gesamten Zusammenhalt aufgegeben hätten.“ „Wenn noch ein Funken Menschlichkeit im Management wäre, sie endlich sehen könnten was los ist.....“)

Angst:

Ängste nicht zu genügen, den Klienten und Kunden nicht gerecht zu werden, nicht durchzuhalten werden lebendig oder verstärkt. („Wir sind am Limit, fallen ins Burn-Out, lassen unsere Klienten allein....“)

Wut:

Der Zorn aus der „bleiernen Stunde“ des Verlusts kann sich entladen. Gegenüber (vermeintlich) Verantwortlichen, KollegInnen, KlientInnen, Unbeteiligten, in Träumen und Phantasien. Nicht selten wird der Zorn „verschoben“ (z.B. gegen Sachen, etwa einen neuen Dokumentationsbogen oder ähnliches.)

4. Prozesse die im Sinne von „Trauerarbeit“ zu leisten sind:

Um das Verlorene loslassen zu können, muss es in ruhige, „zukunftslose“³ Erinnerungen umgewandelt werden die nicht mehr dauerhaft schmerzen. Dazu findet ein Prozess der **Neubewertung des Vergangenen** statt. Wir gehen das Vergangene immer wieder innerlich durch und rekapitulieren. Auch deshalb können wir oft nicht müde werden, vom Vergangenen zu sprechen und zu erzählen.

Zunächst reagieren wir auf das Vergangene in dem wir die Erinnerung lebendig halten. Dies ist eine notwendige Voraussetzung des Aushandlungsprozesses der zu Neubewertung führt.

³ ein Begriff von Veikho Thäkä

Die Aufrechterhaltung der lebendigen Erinnerung ist ein aktiver, gestaltender Prozess. Wir schaffen uns die Erinnerung die zu unseren Bedürfnissen passt. Volkan spricht hier von „psychischen Doubles“ (Volkan, 2016, S. 34 f). Diese **erschaffenen Erinnerungen** sind oft überzeichnet, idealisiert oder dämonisiert.

Trauerarbeit heißt auch, die **Ambivalenz und die Schuldgefühle** zu regulieren die mit dem allmählichen inneren Rückzug vom Verlorenen einhergehen können. Die Erinnerung, bzw. die Hoffnung auf Wiederauferstehung aufzugeben, kann sich gelegentlich wie Mord, zumindest aber wie ein tiefer Loyalitätsbruch anfühlen. Dies betrifft u.U. schon allein den Wunsch, die Trauer möge enden. Dieser kann auch schuldhaft und schwächend erlebt werden.

„Das **praktische Ende der Trauer** ist erreicht, wenn wir uns nicht mehr routinemäßig an den Verlust erinnern, ihn rekapitulieren und bei einem Gedanken an den Verlust emotional reagieren. Wir können uns dann mit Freude ...erinnern ohne von Schmerz ... ergriffen zu werden.“ (Volkan, 2016, S.43). Ein Indiz für eine Abrundung der Trauer liegt in einem Stück **Identifikation mit Teilen des Verlorenen**. Die Erinnerung, das psychische Double (siehe oben) wird zu einem Teil der neuen Identität. Das was uns die Vergangenheit gegeben hat können wir uns nun auf eine neue Weise selbst geben oder aus dem Neuen schöpfen. Was wir im Außen verloren haben, kann auf eine ruhige Weise im Inneren weiterleben.

Es besteht vermutlich ein paradoxes Verhältnis: Je mehr wir uns mit verlorenem identifizieren können, desto leichter können wir es loslassen.

5. Einige Faktoren die Trauer komplizieren können:

Es gibt bestimmte äußere Faktoren, die das Risiko einer komplizierten Trauerreaktion erhöhen können. Dazu gehören z.B.:

- das Fehlen von Räumen und Ritualen in denen der Verlust gewürdigt werden kann. (In Organisationen fehlen diese Räume in aller Regel)
- der unerwartete und plötzliche Eintritt der Verlusterfahrung. (Auch das ist in Organisationen zumindest aus Sicht der abhängig Beschäftigten kein seltener Fall)
- als gewaltsam und willkürlich erlebte Ursachen für das Auftreten der Verlusterfahrung. (Oft werden Veränderungsprozesse in Organisationsen durch die von ihnen

Betroffenen als in diesem Sinne willkürlich erlebt, inkl. der dazugehörenden Ohnmachtserfahrungen).

- Einsamkeit und Isolation der Personen die vom Verlust betroffen sind.
- Stigmatisierung der Verlusterfahrung (vgl. Volkan, 2016, S.58) (Das Kriterium der Stigmatisierung ist in Organisationen gegeben, wenn die Verlusterfahrung sehr stark mit Schuldzuschreibungen an die Betroffenen verbunden ist. Nicht selten werden betroffene in Organisationen durch Führungskräfte latent oder offen für den Eintritt der Verlusterfahrung angeklagt oder sie klagen sich selbst innerlich dafür an.)
- Wiederholte Verlusterfahrungen in kurzer Zeit. (Auch dies ist eine Erfahrung die in Organisationen nicht selten ist. Der permanente Wandel vermittelt gelegentlich eine Verlusterfahrung nach der anderen. Kaum ist eine Verlusterfahrung leidlich kompensiert wird u.U. die nächste Baustelle aufgerissen.)

Zu den inneren Faktoren die Trauer komplizieren können zählen vor allem eine **hohe Ambivalenz der Betroffenen hinsichtlich der verlorenen Qualität**. Auch dies ist in Organisationen an der Tagesordnung. Wir vermissen die verlorene Qualität und haben doch gleichzeitig eine mehr oder weniger klare Ahnung, dass der überkommene Zustand nicht mehr haltbar, nicht mehr zeitgemäß, vielleicht sogar Teil des Problems war.

Dies konstatiert das grundsätzliche Dilemma komplizierter Trauer: Wir beklagen den Verlust des Alten und fürchten uns doch gleichzeitig vor seiner Wiederauferstehung. In dieser Ambivalenz kann man/frau sich lange gefangen halten.

Ein weiterer innerer Risikofaktor ist eine hohe **Abhängigkeit der Betroffenen von der verlorenen Qualität**. Ist diese – tatsächlich, oder in der subjektiven Bewertung - ausgeprägt so ist es kaum möglich das Verlorene loszulassen.

Beide Faktoren – Abhängigkeit und Ambivalenz – führen befördern naheliegender Weise – die Klage- und Grollscenarien – in denen Betroffene an den verlorenen Verhältnissen festhalten. Klage und Groll können als **Ablenkungsaffekte** verstanden werden, die von schmerzlichen Schuldgefühlen und Autoaggressionen ablenken.

Die häufigsten, oft in Kombination auftretenden, Phänomene die auf blockierte Trauer hinweisen können sind:

- **Fehlende Trauer.** Trauer über den Verlust wird möglicherweise gar nicht empfunden und thematisiert.
- **Manische Abwehr.** Trauer wird in hektische Betriebsamkeit verwandelt, ohne dadurch ein Gefühl des Gelingens und der Gelassenheit zu erlangen.
- **Chronische Trauer.** Die Trauer führt nicht zum Loslassen des Verlorenen und neuer Kreativität. Lustlosigkeit, Pessimismus und lähmende Ambivalenz werden zum Dauerzustand. Das Grübeln über die verlorenen Verhältnisse begleitet die Betroffenen quasi täglich.
- **Abgründige, depressive Trauer.** Aus einer gewissen Perspektive identifizieren sich die Betroffenen in diesem Modus mit den problematischsten Seiten ihrer Erinnerungen an das Verlorene. Wird zum Beispiel ein verlorener Zustand bewältigbar anmutender Leistungsanforderungen betrauert, so können sich Betroffene unbewusst mit einer Karikatur der alten Verhältnisse identifizieren (Spaltung) und möglicherweise jede Leistungsfähigkeit verlieren (BurnOut).

6. Gelingensbedingungen organisationaler Trauer:

- A) Die Geschichte des Verlusts sollte ganz und möglicherweise mehrfach erzählt werden. Dabei scheint eine differenzierte Rekapitulierung des Vergangenen hilfreich zu sein, die sowohl deren helle Seiten als auch deren Schattenseiten und Unvollkommenheiten aufnimmt.
- B) Die Geschichte des Verlusts sollte von den Leitungspersonen und von KollegInnen, die nicht oder wenig vom Verlust betroffen sind, gehört und anerkannt werden. Tendenzen der Exkommunikation oder Leugnung der Geschichten des Verlusts verzögern den Trauerprozess.

- C) Auch organisationale Trauer braucht Zeit. Der bedrängende Appell „...jetzt muss es aber mal wieder gut sein...“ verstärkt ggf. die Blockade. Viele Affekte im Zusammenhang mit Verlusten in Organisationen sind erst zeitversetzt zugänglich.
- D) Die aus dem Trauerprozess gewonnenen Identifikationen mit Aspekten des Verlorenen (siehe oben) sollten im Neuen, im Zukünftigen in irgendeiner Weise repräsentiert sein. So kreativ und zeitgemäß organisationale Disruptionen auch sein mögen. Die Wege der Trauer benötigen einen verbindenden Faden von der Vergangenheit, über die Gegenwart zur Zukunft.
- E) Da die betriebsamen Alltagsroutinen in Organisationen kaum Raum für achtsame Trauerarbeit lassen können brauchen wir besondere, quasi rituelle Räume (vgl. Dimler-Wittleder, 2010). Diese besonderen Räume verstehe ich im Sinne der von Foucault beschriebenen „Krisenheterotopien“. (vgl. Foucault, 1992; Obermeyer, 2019) Heterotopien sind „andere Orte“ an denen die Uhren etwas anders gehen. Orte, in denen das Abweichende, Außergewöhnliche und vielleicht Befremdliche mit gewissen Freiheitsgraden entfaltet werden darf. Beispielsweise Theater, Museen, Festlichkeiten, Schiffsreisen. In ihnen gibt es Spielräume für Besonderheiten und Befremdliches, das im an funktionslogischen Gesetzen und Effizienz orientierten Alltag kaum Platz ist. Ich wünsche mir ein Verständnis von Supervision als foucault'sche Krisenheterotopie.
- F) Als BeraterInnen bzw. SupervisorInnen sind wir zunächst mit dem Gelingen identifiziert. Um Trauerarbeit zu ermöglichen benötigen wir jedoch eine gewisse innere Distanz zum Zweckrationalen in der Organisation. Erst diese Distanz macht es uns möglich, unsere Herzen auch für trauernde Professionelle zu öffnen. Die Zwischenräume zwischen trauernden KollegInnen und ihren eher mit der Erneuerung identifizierten KollegInnen sind der Ort an dem Supervision sich ereignet. Wenn möglichst viele Subjekte in der Organisation sowohl mit ihren trauernden als auch mit ihren gebürtlichen, zum Neuen drängenden Anteilen identifiziert sind, entsteht ein entwicklungsförderliches Klima. Die innere oder gruppensdynamische Spaltung von Abschied und Erneuerung führt in Blockaden und Stagnation.

7. Literatur:

Arendt, Hannah (1981): Vita activa. Vom tätigen Leben. München: Piper.

Auchter, Thomas (2019): Trauer. Gießen. Psychosozial-Verlag.

Becker-Kolle, Christl; Fischer, Thomas; Kraus, Georg (2018): Handbook Change-Management. Berlin: Cornelsen

Dimler-Wittleder, Petra (2010): Trauern in Gemeinschaft: Eine Ethnographie des Trauerns. Münster: Lit

Foucault, Michel (1992): Andere Räume. In: Barck, K. u.a. (Hg.), Aisthesis. Wahrnehmung heute oder Perspektiven einer anderen Ästhetik. Leipzig: Reclam S. 34 - 46

Hopper, Earl (Hg) (2012): Trauma and Organizations. London: Karnac Books

Mehnert, Alexander (2015): Organisationale Trauer in Veränderungsprozessen. Eine Studie über die Auswirkungen von Trauerreaktionen auf Veränderungsprozesse in Unternehmen. München: Grin-Verlag

Obermeyer, Klaus (2019): Verstörte Touristen – Das Befremdungserleben in der Supervision als Last und Ressource. In: Obermeyer, K. & Pühl, H. (Hg.): Übergänge in Beruf und Organisation. Umgang mit Ungewissheit in Supervision, Coaching und Mediation. Gießen: Psychosozial. S. 151-168

Penz, Otto & Sauer, Birgit (2016): *Affektives Kapital. Die Ökonomisierung der Gefühle im Arbeitsleben*. Frankfurt a.M.: Campus

Spiegel, Yorik (1995): Der Prozeß des Trauerns. Analyse und Beratung. (8. Auflage). München: Gütersloher Verlagshaus.

Wagner, Birgit (2013): Komplizierte Trauer. Heidelberg: Springer.

Volkan, Vamik & Zintl, Elizabeth (2016): Wege der Trauer. Leben mit Tod und Verlust. (3. Auflage) Gießen. Psychosozial-Verlag.

Volkan, Vamik (2017): Immigrants and Refugees. Trauma, Perennial Mourning, and Border Psychology. London: Karnac Books

Winnicott, Donald, W. (2015): Vom Spiel zur Kreativität. (14. Auflage) Stuttgart: Klett-Cotta.