
Trauma in der Arbeitswelt

Stephanie Hartung
(Hrsg.)

Trauma in der Arbeitswelt

 Springer Gabler

Hrsg.
Stephanie Hartung
FELD INSTITUT
Köln, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

ISBN 978-3-662-58621-1 ISBN 978-3-662-58622-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-58622-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wie nämlich die Menschen um der Freude willen vielfach tätig sind, sei es, um ihrer habhaft zu werden, sei es, weil sie das Ungestüm der Freude zum Handeln treibt, so sind sie auch der Trauer wegen vielfältig tätig, bald, um ihr zu entrinnen, bald, weil sie aus der Eigenschwere der Trauer ins Handeln stürzen.

(Thomas von Aquin)

Die Unsichtbarkeit der Ursache bei so sichtbaren, fühlbaren Wirkungen verführt auch wachere Geister als die unserer Zeitgenossen dazu, überhaupt nach keiner Ursache mehr zu fragen, sondern sich, so gut es eben geht, zwischen den ungeheuerlichen Wirkungen einzurichten.

(Walter Warnach)

Meinen Eltern Marie-Antoinette und Hans Rudolf

Vorwort

Plötzlich stand das Thema im Raum: *Trauma in der Arbeitswelt*.

In meiner Arbeit als Beraterin für Personal- und Organisationsentwicklung, ebenso wie in meinen Weiterbildungen in diesem Bereich wurde mir in den vergangenen Jahren zunehmend deutlich, welche große Rolle Trauma und dessen Folgen spielen, z. B. da, wo es um die Charakteristika von Organisationskulturen oder um die Gestaltung von Organisationsstrukturen geht, ebenso wie bei der Personalauswahl, in der Art zu führen oder sich führen zu lassen, in der Teamfähigkeit und oder auch in der Fähigkeit, Geschehnisse, Miteinander oder Herausforderungen des Arbeitsalltages und auch der privaten Belastungen alleine und gemeinsam zu bewältigen.

In der Absicht, hier vertieft zu forschen und mir weitere Kenntnisse anzueignen, begab ich mich auf die Suche nach entsprechender Literatur und meine Recherche ergab, dass es zum Zusammenhang von Trauma und Arbeit sowie von Trauma und Organisation keinerlei Literatur im deutschsprachigen Raum gab und gibt. Das wollte ich ändern. Zum einen aus beruflichen Gründen und in der Überzeugung, dass blinde Flecken eine machtvollere Wirkung entfalten können als Gesehenes, zum anderen aus persönlichen Gründen – nicht zuletzt, weil ich von Trauma (auch) in meiner Arbeit ebenso betroffenen bin, wie eigentlich alle, die um mich sind. Die Relevanz des Themas schien mir einfach viel zu groß, als dass ich mich damit abfinden wollte, dass hierzu nichts geschrieben steht.

Je mehr ich mich dem Themenfeld für mein Buch nähern wollte, desto größer wurde es – und in jedem Gespräch mit Kollegen aus der Beratung, der Therapie oder auch der Wirtschaft wuchs es weiter, es wurde vielschichtiger und immer komplexer. Nachdem ich einmal die Forschungsbrille aufgesetzt hatte, mit der ich Trauma und seine möglichen Bezüge zur Arbeitswelt und zu Organisationen betrachten wollte, erkannte ich die Verbindungen plötzlich überall, und mir wurde schnell klar, dass ich mein Buch nicht alleine würde schreiben können – und wollen.

Mir wurde auch klar, dass die Bandbreite der vielen Aspekte von Trauma, Arbeit und Organisation sowie deren Verbindungen den Rahmen eines einzelnen Buchs sprengen könnte – ich brauchte daher einen strukturellen Ordnungsrahmen, der einerseits die mögliche Bandbreite abbildet, und ich brauchte erfahrene Experten, die andererseits

innerhalb dieses Rahmens einzelne Aspekte des Themas in der Tiefe würden betrachten können.

Deshalb habe ich ausgewiesene Traumaexperten aus Psychologie und Psychoanalyse zur Mitarbeit gebeten – Dr. habil. Christian Kohlross und Prof. Dr. Franz Ruppert – ich habe außerdem Kollegen aus der Wirtschaft und aus der Wirtschaftsberatung gebeten, das Thema aus ihrer Perspektive zu betrachten und mit ihren fundierten Erfahrungen zu verbinden – zu ihnen gehören Volker Hepp, Steen Bjerre und Marion Lockert. Bei meinen Recherchen bin ich Dr. Liz Royle begegnet, die in England als ausgewiesene Expertin für Trauma Prophylaxe und Trauma Management in Organisationen bekannt ist. Und schließlich erlauben uns Elke Forster-Mahle und Prof. Dr. Franz Ruppert einen sehr persönlichen Blick in ihre beruflichen Erfahrungen mit Trauma.

Aus den verschiedenen Perspektiven hat sich eine Ordnungsstruktur mit vier Ebenen entwickelt, innerhalb derer die Autoren sich dem Thema *Trauma in der Arbeitswelt* gewidmet haben.

- die Ebene der gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Zusammenhänge;
- die Ebene der Organisationskultur und der Organisationsstrukturen;
- die Ebene des Organisationsalltags;
- die Ebene des individuellen Arbeitsalltags.

Dabei beinhalten manche Beiträge Aspekte von zwei oder auch mehrere Ebenen, was – wie immer – dem komplexen Charakter der Thematik geschuldet ist.

Mit meinem eigenen Beitrag „*Trauma und Arbeit*“ leite ich die Reihe der Beiträge ein. Hier gebe ich zunächst einen Überblick über die verschiedenen Definitionen des Traumabegriffs und deren Bedeutung im Kontext der Entwicklung der Traumaforschung. Im zweiten Teil zeige ich die breitangelegte Bedeutung von Arbeit für unser Leben auf und verbinde im Anschluss die Erkenntnisse über Trauma mit den Phänomenen in unserer Arbeitswelt.

Mein Anliegen dabei ist, die schieren Dimensionen der möglichen Verbreitung von Trauma in der Arbeitswelt darzulegen und damit den Boden für die Beiträge meiner Kollegen zu bereiten. Nicht zuletzt ist mein Beitrag ein Plädoyer für einen erweiterten Traumabegriff, der das sensible Gleichgewicht der bedingenden Grundfunktionen von offenen Systemen – Menschen, Gruppen und Organisationen – zu erfassen und zu beachten weiß.

In meinem zweiten Beitrag „*Trauma und Kriegssprache in der Wirtschaft*“ beschreibe ich die Entwicklung von nationalen Kriegen hin zu Wirtschaftskriegen sowie die begleitenden Phänomene von individueller Identitäts- und Sprachentwicklung. Anhand einiger Metaphern und Vokabeln zeige ich, wie sehr unsere Sprache – und insbesondere unsere Wirtschaftssprache von Krieg und Gewalt geprägt ist.

Dr. habil. Christian Kohlross, psychotherapeutischer Coach, Kulturwissenschaftler und Autor des Buchs „*Kollektiv neurotisch – warum die westlichen Gesellschaften therapiebedürftig sind*“, untersucht kollektives Trauma – in Abgrenzung zu

individuellem Trauma – und dessen mögliche Folgen für die Gestaltung von Organisationen und des Arbeitsalltags. Dabei wartet er mit einer verblüffenden Erklärung dafür auf, warum Verwaltungen aus seiner Sicht eine traumaverhindernde Organisationsform haben und plädiert daraus folgernd für die Entwicklung ähnlich wirksamer Gestaltungen in Profit- und Non-Profit-Unternehmen.

Volker Hepp hatte zunächst als Journalist gearbeitet und betreut seit nunmehr über 20 Jahren die Großkundenvertriebe verschiedener nationaler Unternehmen sowie multinationaler Konzerne der Softwareindustrie. Darüber hinaus berät er als systemischer Berater Unternehmen in der Personal- und Organisationsentwicklung mit einem spezialisierten Fokus auf Trauma. Er hat – erstmals im Feld der Organisationstheorie – ein Konzept der verschiedenen Formen organisationaler Traumata entwickelt. Das von ihm betretene, konzeptionelle Neuland will ganz sicher weiter „erobert“ und vertieft werden.

Dr. Liz Royle, die sich seit 1988 intensiv mit Bewältigungs-Programmen für von Schock-Trauma betroffene Menschen in Organisationen befasst, hat hier in beeindruckender Weise beschrieben, wie weitreichend die Folgen von Schocktrauma sein können und welche Möglichkeiten der Intervention und längerfristigen Unterstützung es geben kann – und muss. Dabei macht sie uns insbesondere auf den Verständnis-Shift bei Trauma aufmerksam: Entscheidend ist nicht, was objektiv geschehen ist, entscheidend ist die subjektive Reaktion auf das Geschehene. Liz' umfassende Erfahrungen aus ihrer Tätigkeit bei der britischen Polizei beeindrucken, und ihr praxisorientierter Leitfaden für Prävention und Intervention ist so nachvollziehbar wie überzeugend.

Steen Bjerre hat als Manager und CEO umfangreiche Erfahrungen mit Change- und Turnaround-Prozessen in Konzernen gesammelt und dabei erkannt, wie hoch deren Einfluss auf die Qualität der seelischen Gesundheit sein kann. Zur Stressvermeidung stellt er einen optimalen Veränderungsprozess dar und wirft einen kritischen Blick auf die Phänomene von Über- und Unterforderung, Angst und die weithin zu beobachtende, nachgerade Sucht nach beruflicher wie privater Ablenkung. So gilt sein Plädoyer sowohl den Organisationen als auch den von andauernder Veränderung betroffenen Menschen – ihnen legt er ein Innhalten und Kontemplation ans Herz.

Marion Lockert, Unternehmensberaterin und systemischer Coach, stellt uns aus ihrem reichen Erfahrungsschatz die Geschichte eines multiplen Traumas in einem Familienunternehmen vor und verdeutlicht uns in der verdichteten Art ihrer Darstellung aufeinander folgender Traumata mit so unbedingter Klarheit wie klarer Unbedingtheit, welcher maßgeblichen Einfluss transgenerationale Familientraumata auf ein Familienunternehmen haben können, und wie erste traumatisierende Eingriffe in ein Unternehmen eine Kettenreaktion im System auslösen können. Ein Fall aus der Praxis, der den Circulus Vitiosus Charakter der positiven Rückkopplung von Trauma sowie der breitangelegten Verstrickungsmöglichkeiten beeindruckend verdeutlicht.

Elke Forster-Mahle hat den mutigen Schritt gewagt, ihre eigenen beruflichen Lebenserinnerungen einer Angestellten in der freien Wirtschaft aufzuschreiben. Sie nimmt uns mit auf einen 40 Jahre langen Weg durch traumatisierendes Miteinander von Älteren und Jüngeren, Führungskräften und Mitarbeitern, Personalabteilungen und

Bewerbern und nicht zuletzt auch von Männern und Frauen. Die Beschreibung ihres Wandels von den Anfängen einer 19jährigen, die voller Neugierde, Gestaltungslust und noch jungem Engagement in der Arbeitswelt startet, hin zum Renteneintritt einer zur Souveränität und fachlichen wie sozialen Kompetenz gereiften Kollegin beeindruckt und bedrückt zugleich. Umso bemerkenswerter scheint, dass aus der Asche der Behinderungen, Demütigungen und Traumatisierungen eine Persönlichkeit und Frau steigt, die heute als systemische Beraterin in eigener Praxis arbeitet und insbesondere den Anliegen der Menschen widmet, die in ihrem beruflichen Umfeld traumatisiert wurden und werden.

Auch **Prof. Dr. Franz Ruppert**, der nicht nur einer der führenden Traumaexperten in Deutschland und über dessen Grenzen hinaus ist, wagt zutiefst Persönliches und beschreibt seinen beruflichen Werdegang des Angestellten im universitären Betrieb und des Selbstständigen mit eigener Praxis als Trauma-Bewältigungsstrategie, von der er selber sagt, dass er sie derart intensiv betrieben habe, dass er hoffen möchte, dabei tatsächlich ein guter Therapeut geworden zu sein. Wer Franz Ruppert kennt, weiß: Das ist er ganz sicher.

Einige Autoren haben beim Schreiben ähnliche Erfahrungen wie ich gemacht. Über ein Thema zu schreiben, zu dem es bislang wenig bis gar keine Literatur gibt, verunsichert – manchmal so sehr, dass es auch Angst macht, sich mit eigenen Thesen schwarz auf weiß in die Öffentlichkeit zu wagen. Zumal das Schreiben über Trauma alte Erinnerungen hervorbringt, bisweilen sogar solche, die bislang vielleicht vermeintlich erfolgreich dissoziiert worden waren. So war die Gratwanderung zwischen neuen ebenso wie alten und nicht zuletzt unbekanntem, bedrohlichen Ängsten nicht immer leicht, wiewohl am Ende von umso wertvollerer Bereicherung. Es hat sich für uns gelohnt, hinzusehen und auszusprechen.

Bei aller Beschäftigung mit dem Thema und vereinzelter thematischer Tiefe bleibt uns der Wunsch nach mehr Forschung, nach mehr Erkenntnissen, nicht zuletzt und vor allen Dingen: nach dramatischer Veränderung.

Für dieses Buch gilt, dass wir gemeinsam ein Themenfeld eröffnet und betreten haben, von dem wir hoffen, dass sich nach uns noch andere mit dem für uns so eminent wichtigen Thema befassen und die Erkenntnisse vertiefen oder erweitern, damit sich traumatische und traumatisierende Umstände nicht bis „ins siebte Glied“ fortsetzen, sondern vielleicht schon ein bisschen früher erkennen und beheben lassen.

Inhaltsverzeichnis

Trauma und Arbeit	1
Stephanie Hartung	
Trauma und Kriegssprache in der Wirtschaft	57
Stephanie Hartung	
Individuelles und kollektives Trauma, und warum Verwaltungen die bessere Organisationsform sind	75
Christian Kohlross	
Drei Formen von Organisationstrauma	91
Volker Hepp	
Trauma Management am Arbeitsplatz	119
Liz Royle	
Organisationale Veränderungsprozesse und seelische Gesundheit	143
Steen Bjerre	
Vom Traum zum Trauma – Ehrgeiz und Verstrickung in einem Familienunternehmen	169
Marion Lockert	
Die „Kleine vom August“ – Aus der Innensicht einer engagierten Arbeitnehmerin	181
Elke Forster-Mahle	
Mein Beruf als Trauma-Überlebensstrategie und Weg zu mir selbst	197
Franz Ruppert	