

Abi abschneiden und damit bessere Chancen bei der Karriereplanung haben sollen. Jugendliche Amokläufer wurden häufig zu extremer Anpassung erzogen, normal eben.

In meiner Jugendzeit wurde ein Bestseller von Erich Fromm herumgereicht und heftig diskutiert: Haben oder Sein. In dessen Gefolge beschäftigte ich mich mit einem seiner Hauptwerke: Der Ursprung der menschlichen Destruktivität. Heute wird selten zwischen Aggression (von lat. ‚Vorwärts gehen‘) und Destruktivität unterschieden, eher, welche Formen von Aggression in welchen Gruppierungen hip oder angesagt, welche out sind. An dieser Stelle möchte ich nicht unerwähnt lassen, dass es inzwischen hier und da Projekte zur Streitschlichtung oder zum fairen Umgang miteinander in Kindertagesstätten und Schulen gibt, die mit den Aggression arbeiten und nicht mit ihrer Unterdrückung.

Wir Supervisorinnen und Supervisoren sind der Aufklärung verpflichtet, d. h. auch, Destruktivitäten im Dreieck Supervisanden-Klientel-Institution auf den Grund zu kommen und Wege zu finden, sich in ihrem Dschungel zurecht zu finden. Dabei kann es auch notwendig sein, die politischen Verhältnisse in diesem Zusammenhang zu reflektieren. Coachen wir hingegen nur auf ein vorgegebenes Ziel hin, laufen wir Gefahr, diese Möglichkeit der Aufklärung leichtfertig zu verspielen und uns zu Handlangern unreflektierter Vorgaben und eines zweifelhaften Zeitgeistes zu machen. Praxisreflexion ist doch deshalb häufig nicht erwünscht, weil es ihr eben nicht darum geht, dass der Kunde ein Produkt erwirbt, sondern dass er sich aufklärt. Sage mir Keiner mehr nach diese Bankenkrise, dies sei doch Dasselbe. Und wenn Supervision aber unbedingt ein Produkt sein soll ... Weitere Schlussfolgerungen überlasse ich Ihnen.

RoMa

Rezensionen

Harald Pühl (Hrsg.): Handbuch der Supervision 3, Berlin 2009 (Leutner Verlag), 407 Seiten, 34,80 EUR.

Harald Pühl setzt seine vor Jahren begonnene Reihe „Handbuch der Supervision“ mit Band 3 fort. Die beiden ersten Bände erschienen 1990 und 1994 bei Edition Marhold; dann folgte ein Handbuch, das aber nicht so genannt wurde: „Supervision und Organisationsentwicklung im Jahr 1998 und 2000 bei Leske und Budrich. Und nun kommt Band 3 und darf wieder „Handbuch der Supervision“ heißen.

Das Handbuch 3 verwirrt mich und deshalb versuche ich nachzulesen, was das eigentlich ist, ein Handbuch: Ein Handbuch (griechisch enchiridion) ist eine geordnete Zusammenstellung eines Ausschnitts des menschlichen Wissens und kann als Nachschlagewerk dienen – sagt Wikipedia (was man ja im wissenschaftlichen Kontext eigentlich nicht zitieren darf). Es ist eine Zusammenfassung wesentlicher Erkenntnisse einer Wissenschaft.

Das macht meine Irritation nicht leichter, denn: 100 Seiten sind gefüllt mit 18 Fallbeispielen aus der Praxis, die, wie H. Pühl im Vorwort sagt, bewusst kurz gehalten sind und Einblick geben sollen in den „hohen Stand der Beratungsprofession“. Diese „schwierigen Situationen in der Supervision“ sind keine grundsätzlichen Artikel, sondern knappe Beschreibungen, was denn nun schwierig war und wie es – oft nicht – gelöst wurde. Zum Beispiel Pühls eigener Artikel über eine Lehrsupervision, in der der arme Ausbildungskandidat eine sexuelle Grenzüberschreitung in einem Team vermutet und nicht weiß, wie er damit umgehen soll – und der Lehrsupervisor auch nicht, der weiß nur, dass die Richtlinien der DGSv nicht ausreichen. Ein anderes Beispiel aus der Praxis dagegen ist wichtig: Mario Wernado erklärt, warum es sehr wohl möglich und nützlich sein kann, wenn ein Supervisor gleichzeitig mehrere Teams und die Leitung einer Organisation berät – in seinem Fall einer Klinik, deren Chefarzt er war. Aber es bleibt leider nur als Bericht stehen und wird nicht grundsätzlich diskutiert, wie es in einem Handbuch hätte sein können oder müssen.

Die anderen 300 Seiten sind mit Grundlagenartikeln, mit Artikeln zu Coaching und Organisationsmediation, mit Forschungsfragen und Artikeln zu „Institution Supervision“ gefüllt. Da findet man dann manches wieder, was man schon früher gelesen hat, z. B. Peter Kutter mit dem „Spiegelphänomen“. Aber auch Neues: Zum Beispiel im Artikel von Rudolf Heltzel, der anhand der eigenen Praxis Einblick gibt in Aufwand und Umfang, Veränderungen und Möglichkeiten der Absicherung: Mutmacher für SupervisorInnen, denkbare Wege durchzuspielen und nicht an einem Ideal hängen zu bleiben.

Handbücher geben in der Regel einen Überblick über die grundlegenden Fragen eines Wissensgebietes. Ist Pühl Band 3 ein Handbuch? Ja, aber nur zum kleineren

Teil: Zum Beispiel in dem grundlegenden Artikel zur Supervisionsforschung von Rolf Haubl. Dennoch: Die meisten Artikel sind durchaus interessant, bieten aber eher selten eine Antwort darauf, wie sich Supervision als Beratungsform ansiedeln könnte zwischen anderen Beratungsformen, zwischen unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen Theorieansätzen und welches „Proprium“ sie mit welcher theoretischen und (forschungs-) methodischen Unterfütterung beansprucht. Vielleicht sind wir auch noch nicht so weit und müssen die Felder der Praxis und das Feld der Supervision noch weiter erschließen.

Annemarie Bauer

Christian Pross: Verletzte Helfer. Umgang mit dem Trauma – Risiken und Möglichkeiten sich zu schützen, Stuttgart 2009 (Klett-Cotta), 288 Seiten, 26,90 EUR.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Einrichtungen, die sich um traumatisierte Menschen in den Krisengebieten dieser Welt kümmern, sind einer außerordentlichen Belastung ausgesetzt. Diese resultiert aus den extremen Erfahrungen, unter denen die Klienten zu leiden hatten. Verstärkt werden sie häufig noch durch die ungesicherten finanziellen Verhältnissen, unter denen die Einrichtungen ihre Hilfeleistungen organisieren müssen. In den letzten Jahren sind die „Verletzungen“ der Helfer unter den Stichworten „Burnout“ und „sekundäre Traumatisierung“ ausführlich diskutiert worden. Die vorliegende Studie von Christian Pross lenkt nun die Aufmerksamkeit auf die Beschaffenheit der Organisation, d. h. die Struktur von Einrichtungen und die Beziehungen der dort Arbeitenden untereinander.

Der Autor der Studie über „Verletzte Helfer“ ist Arzt für Allgemeinmedizin, tiefenpsychologisch fundierter Psychotherapeut und Supervisor (DGSv) und leitete von 1992 bis 2004 das Behandlungszentrums für Folteropfer in Berlin. Seit 2009 ist er Leiter einer Arbeitsgruppe Psychotraumatologie-Forschung am „Zentrum Überleben“ in Berlin. Seine Kontakte zu Behandlungszentren für Kriegsopfer, Opfer häuslicher und sexueller Gewalt, politischer Verfolgung und Folter haben es ihm ermöglicht, Gesprächspartner zu gewinnen, die es ihm – und nun auch uns als Leserinnen und Leser – ermöglicht haben, einen Einblick in das Innenleben dieser hochsensiblen Einrichtungen zu bekommen, die sich um die Begleitung und Behandlung schwer traumatisierter Menschen kümmern. Auf der Grundlage von Interviews – insgesamt 72 Personen, die Mehrzahl aus Behandlungseinrichtungen, aus 8 verschiedenen Ländern – und ergänzenden Gesprächen mit Mitarbeitern von Menschenrechtsorganisationen, Supervisoren und Experten auf dem Gebiet Psychotrauma entwickelt Pross detail- und kenntnisreich Rahmenbedingungen und die sich daraus ergebenden Risiken, unter denen die Helfer arbeiten, und entwickelt Möglichkeiten einer Kultur von Selbstfürsorge, von „Care for Caregivers“.

Da organisationspsychologische und strukturelle Faktoren im Mittelpunkt stehen sollen, beginnt die Untersuchung folgerichtig mit einer Beschreibung jener spezifischen Konflikte von Traumazentren, die sich im Zuge ihrer wachstumsbedingten Professionalisierungsbemühungen ergeben. Dabei zeigt ein Vergleich von offiziellen Organigrammen und informellen Strukturen, der exemplarisch an 6 Organisationen durchgeführt wird, dass der hohe Stress- und Konfliktpegel auch einem Mangel an Struktur entspringt. Anschaulich beschreibt Pross, wie sich in den unterschiedlichen Einrichtungen vergleichbare Kulturen entwickelt haben. Das Schicksal von Menschen in Kriegs- und Krisenregionen oder nach Naturkatastrophen erzeugt nicht nur eine hohe Betroffenheit, sondern verbindet sich mit einem hohen Anspruch an die eigene Einsatzbereitschaft der Helfer: „Auf der Seite der Opfer zu stehen, heißt sich aufzuopfern.“ (S. 101) In den Hilfseinrichtungen breitet sich deshalb eine Arbeitskultur aus, die durch Überidentifikation mit den Opfern und einer gewissen Härte gegen sich selbst gekennzeichnet ist; Stress und Überlastung bei den Helfern sind die Folge. Die dazugehörigen Symptome dazu heißen: Überarbeitung, Erschöpfung, familiäre Probleme, Depressionen und Angst.

Unterstützt wird dies durch den Umstand, dass in Traumazentren häufig Helfer anzutreffen sind, die eigene seelische Verletzungen und Gewalt erfahren haben. Bei einem Drittel der Gesprächspartner ist ein eigenes Trauma feststellbar. Dies kann auf der einen Seite eine starke Antriebskraft und Ressource sein, wenn der Helfer sein eigenes Trauma durchgearbeitet hat. Gelingt dies nicht, sind auf der anderen Seite Reinszenierungen der Traumata im Helferteam zu erwarten.

Pross berichtet davon, dass seine Gesprächspartner auffallend häufig über die chaotischen Verhältnisse in ihren Einrichtungen sprechen: Es fehlen verbindliche Strukturen, die Arbeit ist regellos und Leitungen existieren nur auf dem Papier. Endlose Teamdiskussionen und schwerfällige Entscheidungsprozesse wechseln ab mit Phasen hektischer Interventionen und „ambulance chasing“. Der Mythos vom „egalitären Team im „solidarischen Kampf gegen das Böse“ blendet die negativen Begleiterscheinungen der anti-hierarchischen Kultur aus. Trotz gegenteiliger Erfahrung bleibt der Glaube an das Basisdemokratische Modell unerschütterlich. Damit beschreibt Pross das zentrale Paradoxon seiner Untersuchung: „Wie kann es passieren, dass Menschen, die mit den besten Vorsätzen und Absichten, mit dem hehren Ziel, gefolterten, sexuell missbrauchten, misshandelten, gedemütigten Menschen zu helfen, deren Würde wieder aufzurichten, die Verletzungen von Menschenrechten und Menschenwürde anzuprangern und die Täter zu exponieren – wie kann es passieren, dass gerade diese Menschen selbst zu Peinigern werden, die Kollegen, Vorgesetzte und Untergebene schikanieren?“ (S. 198)

Das hat viel damit zu tun, dass einige Einrichtungen in der Pionierphase stecken geblieben sind. Der in dieser Phase notwendige strukturlose Raum führt in der Folgezeit häufig zu informellen Hierarchien und sich ausbreitenden Teamkonflikten, die als Gegenübertragungsreaktionen und Parallelprozesse zu verstehen sind: „In der Beziehung, im Kampf der Helfer untereinander, spiegelt sich der Kampf ihrer Pa-