

Parteilichkeit in Teamsupervisionen: Die Folgen sexualisierter Übergriffe in Einrichtungen

Eva Jochmann

Zusammenfassung: *Kann Supervision in Teams gelingen, die durch sexuellen Missbrauch innerhalb einer Einrichtung „gespalten“ sind, wenn die Supervisorin grundsätzlich von einer parteilichen Grundhaltung für Betroffene von sexualisierter Gewalt geprägt ist?*

Als langjährige Mitarbeiterin in einem Frauennotruf hat mich diese Frage im Rahmen meiner Ausbildung zur Supervisorin beschäftigt. Geschieht sexueller Missbrauch durch Mitarbeiter, durch Kollegen aus dem eigenen Team oder der eigenen Einrichtung (seien es Schulen, Jugendzentren, Sportvereine oder Einrichtungen der Behindertenhilfe), so löst das bei Kolleginnen und Kollegen unterschiedliche Reaktionen aus: Verunsicherung, Betroffenheit, Abwehr. Wird dies im Rahmen von Supervision bearbeitet, trifft die Supervisorin möglicherweise auf zwei gegensätzliche Lager: für die Betroffenen auf der einen Seite, für den Beschuldigten auf der anderen – und damit jedes Mal gegen die andere Seite.

Zur Klärung der Eingangsfrage beschäftigt sich der Beitrag mit Hintergründen zum Thema sexuelle Übergriffe in Einrichtungen, um so zu einem theoretischen Verständnis für die Vorgänge in betroffenen Teams zu gelangen. Ergänzend werden die personenzentrierten Grundhaltungen in Hinblick auf die konkrete Fragestellung herangezogen. Da durch unterschiedliche Studien (z. B. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Lebenssituation, Sicherheit und Gesundheit von Frauen in Deutschland, 2004) belegt ist, dass die Täter von sexualisierter Gewalt zum größten Teil männlich, die Betroffenen in der Mehrheit weiblich sind, werde ich in der vorliegenden Arbeit das männliche Genus für Täter und das weibliche Genus für die Betroffenen verwenden. Ausnahmen von diesen Konstellationen sind selbstverständlich möglich.

1. Einführung

Die Unterstützung betroffener Frauen und Mädchen ist ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit in spezialisierten Fachstellen zum Thema sexualisierte Gewalt.

Die Beschäftigung und Auseinandersetzung mit dem Thema und den Folgen für betroffene Frauen und Mädchen erfordert eine klare politische und auch beraterische Haltung, verlangt den gesellschaftlichen Blick auf die Ursachen von (sexualisierter) Gewalt gegen Frauen und Mädchen und im selben Maß den ganz individuellen, personenzentrierten Blick auf die Betroffenen.

Hat sexualisierte Gewalt innerhalb einer Einrichtung stattgefunden, ist häufig zu beobachten, dass Teammitglieder sich auf die Seite des Beschuldigten stellen, ihn verteidigen und vielleicht auch offen gegen die Betroffene Stellung beziehen. Die Supervi-

sorin steht dann vor der enormen Herausforderung, nicht Partei zu ergreifen und nicht über diese Teammitglieder zu urteilen, sondern allen Beteiligten wertschätzend und verstehend zu begegnen.

Wählen Einrichtungen eine Supervisorin aus, könnte es sich als Vorteil erweisen, wenn sie Fachfrau zum Thema sexueller Missbrauch ist. Gleichzeitig besteht das Risiko, dass die parteiliche Supervisorin nicht objektiv sein kann (oder will) und ebenso auch wahrgenommen wird. Können solche Supervisionsprozesse gelingen? Was braucht es dazu?

2. Sexualisierte Gewalt

Ende der 70er Jahre trugen engagierte Frauen der sogenannten Neuen Frauenbewegung das Thema sexualisierte Gewalt gegen Frauen und Mädchen aus den Tabuzonen in die Öffentlichkeit. Daraus hat sich inzwischen ein breiter öffentlicher Konsens entwickelt, der (sexualisierte) Gewalt gegen Frauen und Mädchen grundsätzlich verurteilt. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass dieser grundsätzliche Konsens dann in Frage gestellt wird, wenn die Taten im nahen Umfeld geschehen – und vor allem: wenn zum Täter eine Beziehung oder Bekanntschaft besteht. Klassische Mythen im Bereich sexueller Übergriffe und der sexualisierten Gewalt halten sich gerade in diesen Fällen weiterhin hartnäckig.

2.1 Sexuelle Übergriffe in Einrichtungen

Es ist erst wenige Jahre her, dass durch die Offenlegung zahlreicher Missbrauchsfälle in Einrichtungen wie beispielsweise der Odenwaldschule oder der katholischen Kirche das Phänomen des sexuellen Missbrauchs in Einrichtungen nach jahrzehntelangem Schweigen öffentliche Aufmerksamkeit erhielt. Wiebke Wüstenberg weist bereits 1992 in einem Aufsatz darauf hin, dass „SozialarbeiterInnen und SozialpädagogInnen (...) ihre Bereitschaft prüfen (müssen), sich mit dieser Tatsache zu konfrontieren. Sie müssen sich fragen, ob sie auch dann die Partei der Kinder ergreifen würden, wenn der Kollege in der eigenen Dienststelle sich als Täter herausstellen sollte. Sie müssten überlegen, ob sie im Vorfeld Hinweise auf sexuellen Missbrauch registriert, aber nicht offen zur Sprache gebracht haben. – Gibt es eine offene Auseinandersetzung zum sexistischen Verhalten unter KollegInnen?“ (ebda., S. 139). Was führt also dazu, dass die Empörung und Verurteilung von sexuellem Missbrauch dann ins Wanken gerät, wenn der oder die Täter aus dem nahen Umfeld stammen? Wenn es der Kollege oder Mitarbeiter ist?

2.2 Strategien der Täter und begünstigende institutionelle Bedingungen

Wenn hier von Täterstrategien gesprochen wird, ist vorausgesetzt, dass sexueller Missbrauch durch Mitarbeiter in Institutionen zielgerichtet geplant und durchgeführt wird. Ursula Enders (2003), Mitbegründerin und Leiterin der Beratungsstelle Zartbitter Köln, verweist in diesem Zusammenhang nicht nur auf Erfahrungsberichte, sondern auch auf internationale Täterstudien. Täter entscheiden sich danach gezielt für eine ehrenamtliche, haupt- oder nebenberufliche Tätigkeit im pädagogischen, medizinischen, seelsorgerischen oder therapeutischen Bereich. Neben den helfenden Berufsgruppen ist hierbei auch an Mitarbeiter in unterstützenden Arbeitsbereichen zu denken, beispielsweise Fahrer von Behindertenfahrdiensten, Köche, Hausmeister, aber auch ehrenamtlich Tätige in Sport- und Jugendvereinen. Engagierte haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter in diesen Berufsfeldern genießen hohe Anerkennung und Vertrauen, was schlussendlich den sexuellen Missbrauch begünstigt, da die Integrität nicht infrage gestellt wird. Dies verstärken Täter oftmals noch durch gezielte Täuschung und Vereinnahmung von Angehörigen und Kollegen und Kolleginnen, indem sie zum Beispiel Freundschaften oder sexuelle Beziehungen aufbauen, sich durch hohes Engagement innerhalb der Institution unentbehrlich machen, Abhängigkeiten schaffen und Auffälligkeiten der Betroffenen durch den sexuellen Missbrauch umdeuten (vgl. Enders, 2003).

An dieser Stelle ist, um Missverständnissen vorzubeugen, nochmals darauf hinzuweisen, dass engagierte Mitarbeiter nicht per se verdächtig sind. Engagement ist kein Indiz für die Vorbereitung sexuellen Missbrauchs – aber es ist eine typische Strategie, mit der Täter ihr Umfeld täuschen und im Fall einer Aufdeckung verunsichern: Ist der Beschuldigte tatsächlich zu einer solchen Tat imstande – ausgerechnet er, der sich (womöglich über Jahre) durch anerkanntes Verhalten ausgezeichnet hat?

Auch die Auswahl der Betroffenen erfolgt meist nach einem bestimmten, strategischen Vorgehen. Zunächst werden Informationen gesammelt, um diejenigen zu identifizieren, die aufgrund ihrer sozialen Situation in besonderem Maß verletzlich sind. Bei Kindern sind dies etwa Mädchen und Jungen, die bereits sexualisierte oder körperliche Gewalt erleben oder erlebt haben, die körperlich oder kognitiv beeinträchtigt sind, die in Armut leben oder als sogenannte Wohlstandswaisen emotional vernachlässigt werden. Im nächsten Schritt wird dann die Widerstandsfähigkeit getestet durch zunächst unauffällige Grenzverletzungen. „Schritt für Schritt betten sie die sexuellen Grenzüberschreitungen in alltägliche Arbeitsabläufe ein (z. B. Pflege, Hilfestellung im Sport) und etikettieren diese Verletzungen der persönlichen Integrität der Opfer anschließend als normal (Desensibilisierung gegenüber sexuellen Grenzverletzungen)“ (Enders, 2003).

Sogar die Strukturen von Einrichtungen können sich begünstigend auf sexuellen Missbrauch auswirken. Marie-Luise Conen, Psychotherapeutin und Supervisorin, hat in ihrer langjäh-

rigen Supervisionstätigkeit zwei Kategorien von Einrichtungen beobachtet, die einen sexuellen Missbrauch durch Mitarbeiter fördern. Entscheidend sind dabei die jeweilige Leitungsstruktur und der Arbeitsstil, die eine Aufdeckung von Missbrauchshandlungen erschweren.

Einrichtungen mit starken autoritären Strukturen befördern Abhängigkeiten und verhindern die Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Entscheidungen werden von der Leitungsebene getroffen – weniger nach fachlichen Kriterien, sondern um die eigene Position zu sichern. Veränderungsvorschläge von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden eher sanktioniert als gewürdigt, es gibt keine oder kaum Wertschätzung und Anerkennung der Arbeit.

In diesen Strukturen, die weder Eigeninitiative fördern und belohnen noch ein vertrauensvolles Klima schaffen, können Täter die bestehende Situation zu ihrem eigenen Vorteil nutzen. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Missbrauchshandlungen aufgedeckt werden, ist relativ gering (vgl. Conen, 1995).

Auch Einrichtungen mit einer diffusen oder nach eigenem Selbstverständnis nicht gewünschten Leitung begünstigen den sexuellen Missbrauch durch Mitarbeiter. Flache bis nicht vorhandene Hierarchien und die oftmals vorhandene Verquickung von beruflichen und privaten Kontakten schaffen ein Klima, in dem klare Grenzen und Regeln nicht bestehen und keine Anerkennung finden. Geforderte Toleranz behindert ebenso die Aufdeckung von Missbrauchshandlungen wie das stete Bemühen um die sogenannte heimliche Leitung. Ursula Enders (2003) ergänzt diese Beobachtungen noch um den Faktor „fachliche Konzeption“. Sie beschreibt konzeptionelle Merkmale, die Tätern den sexuellen Missbrauch in der Einrichtung erleichtern. Hierzu gehören Konzepte

- die die Autonomie der Mädchen und Jungen wenig fördern
- die sich an stereotypen, klassischen Geschlechterrollen orientieren
- mit einem sogenannten Laissez-faire-Erziehungsstil, der Kindern wenig Orientierung und Grenzen bietet
- mit einer rigiden Sexualerziehung beziehungsweise mit einer offenen Sexualerziehung, die Grenzen nicht achtet und schützt (vgl. Enders, 2003).

Eine weitere Täterstrategie, die die Spaltung von Teams fördert, bezeichnet Enders als „Anwesenheit des ‚abwesenden‘ Täters“ (Enders, 2012). Danach verlassen Täter nach der Aufdeckung der Taten nicht den Einzugsbereich der Institution und nehmen dadurch Einfluss. Der Konflikt innerhalb der Institution und die Spaltung werden so verstärkt. „Meist dreht sich ‚alles‘ um die Frage, ob dem Täter Unrecht getan wird oder nicht. Dieser Konflikt zieht so viel Energie ab, dass die Opfer häufig gänzlich aus dem Blick geraten und eine konstruktive Aufarbeitung der auch für die Institution traumatischen Erfahrung massiv beeinträchtigt wird“ (Enders, 2012).

2.3 Auswirkungen des sexuellen Missbrauchs auf Teams und Institutionen

Sexueller Missbrauch in Einrichtungen durch Mitarbeiter und Kollegen kann unter bestimmten Bedingungen die ganze Einrichtung oder Teilsysteme (beispielsweise das Team) traumatisieren (es ist an dieser Stelle jedoch ausdrücklich davor zu warnen, den Begriff „traumatisiert“ inflationär zu gebrauchen). Was aber bedeutet Traumatisierung? Ganz allgemein wird ein Trauma durch ein Ereignis mit außergewöhnlicher Bedrohung ausgelöst, das außerhalb der üblichen menschlichen Erfahrungen liegt. Traumatische Ereignisse gehen einher mit extremer Hilflosigkeit, Ohnmacht und einer Gefühlüberflutung, der die betroffenen Personen nicht entrinnen können. Traumatische Erlebnisse lösen Stressreaktionen aus und wirken negativ auf das Sicherheitsempfinden.

Die Institution, insbesondere aber diejenigen, die in nahem beruflichen Kontakt mit dem Täter und den Betroffenen standen, sind meist stark erschüttert. Für sie „ist es in der Regel unfassbar, dass ein Mensch, den sie geachtet und dem sie sich anvertraut haben, mit dem sie eventuell sogar persönlich befreundet waren, sie persönlich derart getäuscht und zudem das Vertrauen der Institution missbraucht hat“ (Enders, 2012).

In der Folge zweifeln einzelne dann die Tatsachen an, sie suchen andere Erklärungen. Fakten werden als nicht haltbar bewertet, entlastende Argumente, die für den Täter sprechen, werden gesammelt – bisweilen auch durch Schuldzuweisungen gegen die Betroffenen. Oder sie stellen den sexuellen Missbrauch an sich nicht infrage, halten die Beschuldigung des Kollegen aber für eine Verwechslung.

Der Schock, den der sexuelle Missbrauch durch einen Kollegen auslöst, beeinträchtigt bisweilen die Wahrnehmung, indem „die Fakten des Missbrauchs nur zum Teil wahrgenommen und weitgehend ausgeblendet (institutionelle Dissoziation)“ werden (Enders, 2012).

Für die Arbeit mit betroffenen Teams ist es notwendig, die Folgen für die Teamdynamik zu kennen. Eine Folge – die Spaltung eines Teams – wurde samt ihrer Ursachen bereits beschrieben. Der Vertrauensbruch durch einen Kollegen führt bisweilen zu Misstrauen untereinander, da die einzelnen Teammitglieder in ihrer Wahrnehmung stark verunsichert sind. Auch sind Resignation und Schuldgefühle bei einigen Mitgliedern zu erwarten, wenn sie das Gefühl haben, Hinweise nicht erkannt und das Opfer demzufolge nicht geschützt zu haben. Andere reagieren möglicherweise mit großem Aktivismus, um sich nicht dem Gefühl der Hilflosigkeit ausgeliefert zu sehen. Neben der durch die Tat hervorgerufenen Krise können bei einzelnen Teammitgliedern persönliche Krisen ausgelöst oder reaktiviert werden. Dies kann nicht Thema innerhalb der Supervision sein; das Wissen darum ist aber für die Supervisorin hilfreich, damit sich manche Reaktionen einordnen lassen.

3. Personzentrierte Supervision

Supervision lässt sich zunächst ganz allgemein als „Weiterbildungs-, Beratungs- und Reflexionsverfahren für berufliche Zusammenhänge“ (Belardi, Nando, 2013) betrachten und weiter differenzieren in Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision.

Ziele der Supervision liegen u. a. in der Klärung eigener Möglichkeiten und Grenzen des beruflichen Handelns, der Verbesserung von Arbeitsbeziehungen etwa durch Stärkung der Konfliktfähigkeit und Unterstützung bei Konflikten, Klärung beruflicher Fragen durch Reflexion der Arbeitsprozesse und Fallarbeit.

„Unser Ziel besteht darin, den Supervisanden darin zu unterstützen, die anfallenden Arbeiten in Einklang mit der eigenen Person und der beruflichen Rolle sachgerecht und professionell zu bewältigen. Supervision ist damit in erster Linie an der Erarbeitung von umsetzbaren Lösungen für Probleme in Zusammenhang mit der Arbeit interessiert“ (Schlechtriemen, Michael & Wulf, Christian, 1996).

Grundsätzlich geht es um Entlastung der Supervisorinnen und Supervisanden.

Supervision nach dem Personzentrierten Ansatz orientiert sich an Menschenbild und Therapiekonzept von Carl Rogers. Von diesen Grundannahmen ausgehend ist es folgerichtig, dass in der Personzentrierten Supervision das persönliche Erleben und das Anliegen der Supervisanden zum Ausgangs- und Mittelpunkt werden. Nach Schlechtriemen und Wulf steht dabei „im Mittelpunkt (...) das Schnittfeld von Person und Arbeit. Im personenzentrierten Sinne wird Berufsarbeit als ein spezifischer Ausdruck der Selbstaktualisierung einer Person verstanden“ (Schlechtriemen, Michael & Wulf, Christian, 1996). Die Supervisorin vertraut auf die natürlichen Entwicklungsprozesse der Supervisorinnen und Supervisanden, die nicht nur das Problem, sondern auch die Lösung mitbringen.

3.1 Personzentrierte Supervision in „gespaltenen“ Teams

Im Personzentrierten Ansatz sind drei Grundhaltungen Voraussetzung für gelingende Prozesse:

Kongruenz/Echtheit:

Gemeint ist, dass die Supervisorin selbst kongruent und echt sich selbst und den Supervisorinnen und Supervisanden gegenüber ist, „damit eine ehrliche und vertrauensvolle Beziehung entstehen kann“ (Schlechtriemen, Michael & Wulf, Christian, 1996). Kongruenz bedeutet demnach, sich des eigenen Erlebens und der eigenen Empfindungen bewusst zu sein, um sie dem Gegenüber gegebenenfalls auch mitzuteilen (Sander, Klaus, 1999).

Bedingungsfreie Akzeptanz:

Die Person soll mit all ihren Fehlern und ohne Bedingungen wertgeschätzt werden, ohne Wertungen und Urteile über die Per-

sonen und ihr Verhalten abzugeben. Bedingungsfreie Akzeptanz bedeutet demnach nicht die Akzeptanz jeder Äußerung oder jedes Verhaltens, sondern vielmehr die grundsätzliche Annahme und Akzeptanz der Person mit ihrem eigenen Wert.

Empathie:

Beim empathischen Verstehen geht es um die Einfühlung in die Erlebniswelt des Gegenübers, d. h. um den Versuch, sich voll und ganz auf dessen Gefühle einzulassen und diese zu verstehen. Empathisches Verstehen schließt oberflächliches Verstehen, Interpretieren und Urteilen aus.

Diese Haltungen sind auch Grundlage der Supervisionsprozesse vor dem bereits beschriebenen Hintergrund von Teamspaltungen infolge eines sexuellen Übergriffs innerhalb der Einrichtung.

Grundsätzlich ist für die Annahme eines Supervisionsauftrags im Vorfeld auszuschließen, dass die Leitung die Verdachtsabklärung an die Teamsupervision delegieren und somit die Leitungsverantwortung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beziehungsweise die Supervisorin weitergeben will. Besteht der Verdacht gegen einen Mitarbeiter, kann es nicht Aufgabe der Supervision sein, diesen Mitarbeiter im Rahmen der Teamsupervision mit dem Verdacht zu konfrontieren.

Vor dem Hintergrund des hochemotionalen Themas ist eine sorgfältige Auftragsklärung mit einer genauen Betrachtung der Erwartungen, aber vor allem auch der Befürchtungen erforderlich. Dem sollte eine Klärung der Motivation vorangehen: Wer hat die Idee zur Supervision eingebracht? Wie erfolgte die Einigung im Team? Wurde die Supervision durch Vorgesetzte angeregt? Im Hinblick auf die Zielklärung ist zu beachten, dass es mehrere (Teil-)Ziele geben kann, die sich als Etappenziele bearbeiten lassen.

Nachfolgend werden exemplarisch Methoden beschrieben, die für den hier betrachteten Supervisionsprozess von Nutzen sein können.

Aktives Zuhören und Verstehen:

Kennzeichnend für den Personenzentrierten Ansatz ist das aktive Zuhören und Verstehen, das durch Visualisierung ergänzt werden kann. Zur Bearbeitung eines Konflikts ist die genaue Kenntnis der unterschiedlichen Standpunkte notwendig. Aufgabe der Supervisorin ist, durch aktives Zuhören zunächst die Standpunkte und Anliegen der Parteien tiefer zu verstehen. Damit werden die Supervisandinnen und Supervisanden in die Lage versetzt, ihre eigene Haltung konkreter zu fassen, gleichzeitig erfahren sie Sicherheit in der Arbeit mit der Supervisorin. Die Verbalisierungen tragen auch dazu bei, allen Teilnehmenden die Haltungen der anderen transparent zu machen. Die Supervisorin wird zur Übersetzerin zwischen den Teammitgliedern. Durch Visualisierung erfolgt eine Verdichtung des Gesagten, die eine weitere Konkretisierung der eigenen Haltung und Gefühle erfor-

dert. Die Supervisandinnen und Supervisanden bekommen zudem das Gefühl, dass ihr Beitrag nicht verloren geht. Visualisierung trägt weiterhin dazu bei, dass alle Teilnehmenden und die Supervisorin Gegensätze, aber auch Gemeinsamkeiten erkennen und sie mit einer gewissen Distanz betrachten.

Zirkuläres Fragen:

„Das zirkuläre Fragen (...) ist Ausdruck einer für die systemische Supervision typischen Haltung der Neugier. Ausgehend vom Zustand des Nichtwissens, bringt es einen Suchprozess in Gang und strebt ein Verstehenwollen an“ (Ebbecke-Nohlen, Andrea, 2015). Befinden sich die Supervisandinnen und Supervisanden beispielsweise in einer sogenannten Problemtrance, das heißt: sind sie zu stark im Problem festgefahren, kann die „Wunder-Frage“ helfen, die Perspektive zu erweitern und sich aus der Problemtrance zu lösen. Die Supervisorin könnte fragen: „Angenommen, es würde ein Wunder geschehen und heute Nacht, während Sie schlafen, würden ihre Probleme gelöst. Woran würden Sie das morgen früh merken, und was würden Sie dann anders machen?“ Auch eine sogenannte „Verschlimmerungsfrage“ – „Angenommen, Sie wollten diesen Konflikt verschlimmern – was würden Sie tun?“ – kann dazu beitragen, Distanz zum Problem zu schaffen und den eigenen Einfluss auf das System zu verdeutlichen (vgl. Ebbecke-Nohlen, Andrea, 2015). Zirkuläre Fragen gestatten, die Ressourcen der Supervisandinnen und Supervisanden zu betrachten und damit den Blick auf mögliche Lösungsansätze zu öffnen.

Kontrollierter Dialog:

„Am Anfang war das Wort. Gleich danach kam das Missverständnis.“ (Ehinger, Wolfgang/Hennig, Claudius, 2011) Dieser Satz, der sich zunächst ganz allgemein auf menschliche Kommunikation bezieht, zeigt seinen Wahrheitsgehalt erst recht in emotional aufgeheizten Diskussionen. Eine hilfreiche Methode, um das gegenseitige Verstehen zu fördern (hilfreich auch zur Deeskalation), ist der Kontrollierte Dialog. Die Methode führt dazu, dass sich die Teilnehmenden konzentriert zuhören und ein unfruchtbarer Schlagabtausch von Argumenten und Haltungen gebremst wird. In einem so gestalteten Austausch kommen die einzelnen Personen miteinander in Kontakt und öffnen sich für die Gegenseite.

Rollen- und Perspektivenwechsel:

Eine weitere Methode für ein besseres gegenseitiges Verstehen ist der Rollen- und Perspektivenwechsel. Die Supervisandinnen und Supervisanden werden eingeladen, sich in die Situation der gegnerischen Gruppe einzufühlen und Wünsche, Befürchtungen, Bedürfnisse der anderen Gruppenteilnehmenden zu erspüren und zu formulieren.

Ressourcenorientierung:

„Suchst du eine helfende Hand? Du findest sie am Ende deines Armes“ (Ehinger, Wolfgang / Hennig, Claudius, 2011). Neben Zuhören und Verstehen der Gegenseite kann es hilfreich sein,

im Supervisionsprozess Gemeinsamkeiten im Sinne gemeinsamer Ressourcen und Ziele zu betrachten. Die Ressourcenorientierung hilft dabei, nicht im Problem und Konflikt stecken zu bleiben. Losgelöst vom aktuellen Thema und Konflikt lassen sich in Kleingruppen Fragen bearbeiten: Was haben wir im Team erreicht? Was haben wir dafür investiert? Was gefährdet unser Projekt? Dabei wird der Blick vom aktuell Trennenden hin zu einer gemeinsamen Basis gelenkt und das Verharren im Problem durchbrochen.

Stressreduktion und Entspannung:

Die Arbeit an Konflikten in Teams ist für alle Beteiligten mit Anstrengung und Stress verbunden. Entspannungsübungen wie beispielsweise die Progressive Muskelentspannung können auflockern und zur Psychohygiene beitragen. Je nach Situation kann auch eine Bewegungsübung helfen, Stress abzubauen. Vor allem bei längeren Supervisionssitzungen sollten immer wieder entspannende und lockernde Übungen eingeplant werden, um danach weiter konzentrierte Arbeit zu ermöglichen.

Theoretischer Input:

Das komplexe und schwierige Thema sexueller Missbrauch in Institutionen lässt es zuweilen geraten erscheinen, dass die Supervisorin als zusätzliches Element theoretischen Input anbietet. Mögliche Inhalte sind: Hintergründe zu sexuellem Missbrauch, entstehende Dynamiken und Reaktionen, Täterstrategien.

„Die Auseinandersetzung mit den Strategien der Täter ist ein schmerzhafter Prozess, denn sie führt notgedrungen zu der Erkenntnis, dass in der Vergangenheit Fachkräfte und Eltern aus Unwissenheit sexuellen Missbrauch nicht wahrgenommen und die Opfer im Stich gelassen haben. Wissen ist Macht – realistisches Wissen über die Strategien der Täter und Täterinnen erweitert die Handlungsspielräume der Erwachsenen“ (Enders, Ursula, 2012).

Fachlicher Input gestattet Teilnehmenden, auf der Grundlage allgemeiner Informationen ihre eigene Position (besser) einzuordnen und eine neue Sichtweise auf sich und die eigenen Empfindungen einzunehmen.

4. Abschließende Reflexion

Die grundsätzliche Frage dieser Arbeit ist: Kann es und wie kann es vor dem Hintergrund langjähriger parteilicher Arbeit mit betroffenen Frauen und Mädchen gelingen, beiden Lagern mit den zuvor beschriebenen drei Grundhaltungen (und hier insbesondere der Wertschätzung und des Verstehens) in der Supervision zu begegnen?

Dass es gelingen kann, zeigt das Beispiel von Marie-Luise Conen: Sie hat zunächst einige Zeit mit sexuell missbrauchten Mäd-

chen und jungen Frauen gearbeitet, bevor sie als freiberufliche Supervisorin u. a. in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe tätig war und dort auch mit dem Thema sexueller Missbrauch zu tun hatte (Conen, Marie-Luise, 1995).

Ursula Enders, ebenfalls seit Jahrzehnten in der Arbeit gegen sexuellen Missbrauch aktiv, hat ein umfassendes Konzept zur fachlichen Begleitung von Einrichtungen erarbeitet, das der Verein Zartbitter Köln seit einigen Jahren anbietet und durchführt. Neben Unterstützung der Einrichtungsleitung ist Teamsupervision ein wichtiger Baustein des Konzepts.

Fundierte Wissen über sexualisierte Gewalt im Allgemeinen, über gesellschaftliche Mythen und die Strategien der Täter sind für Supervisionsprozesse hilfreich, um die unterschiedlichen Haltungen der Teammitglieder zu verstehen. Betrachtet man beispielsweise die Täterstrategie, sich in der Einrichtung unentbehrlich zu machen und gute freundschaftliche Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen aufzubauen, ist die Erschütterung und auch das Verleugnen der möglichen Tat vor dem Hintergrund einer persönlichen Kränkung besser einzuordnen. Auf der anderen Seite können eigene Erfahrungen von sexuellen Grenzverletzungen und Grenzüberschreitungen einzelner Teammitglieder zu starken Reaktionen und fehlender Distanz zum aktuellen Thema führen. Dieses Erfahrungswissen unterstützt das Verstehen. Gleichwohl ist es im Rahmen einer Supervision notwendig, sehr persönliche eigene Erfahrungen zu begrenzen und den Auftrag an die Supervision im Blick zu behalten.

Conen (1995) hat in ihrer Arbeit als Supervisorin zudem beobachtet, dass einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter früher bereits einen Verdacht hatten, den sie jedoch nicht geäußert haben. Sie schreibt hierzu: „Immer noch stellt für viele Mitarbeiter die Tatsache eines sexuellen Missbrauchs von Kindern und Jugendlichen durch Kollegen eine Ungeheuerlichkeit dar. Sie halten dies nicht selten für so unvorstellbar, dass sie es ‚vorziehen‘, diese Übergriffe zu leugnen“.

Hieraus kann ein Gefühl der Mitschuld entstehen, das sich unter Umständen in extremen Haltungen äußert.

Für mich persönlich und meine Frage, ob ich angesichts meiner langjährigen Berufserfahrung eine professionelle Haltung als Supervisorin einnehmen kann, war die intensive Auseinandersetzung damit sehr erhellend. Die Beschäftigung mit dem Konzept der traumatisierten Institution (beziehungsweise des traumatisierten Teams) sowie der Täterstrategien hat mir die weitgehende Wirkung auf die Teammitglieder nochmals verdeutlicht. Der Ansatz lenkt die Aufmerksamkeit auf die (unterschiedliche) Betroffenheit der einzelnen Mitglieder und liefert mögliche Erklärungen für (bisweilen extreme) Haltungen und die Atmosphäre im Team. Vor diesem Hintergrund werden auch empathisches Verstehen und die Akzeptanz der einzelnen Akteurinnen und Akteure möglich. Verstärkt hat diesen Blickwechsel eine nochmals exakte Betrachtung von Akzeptanz und Wertschätzung im Per-

