

# Die traumatisierte Institution – Der Mythos eines sicheren Hafens

## Symbolisch:

- „Ein Hafen ist ein Schutzort vor den Lebensstürmen. Lebensbewältigung in schwierigen Zeiten oder auch Zeichen der Lebensangst. Sicherheitsbedürfnis wie bei Boje, Anker, Arche, Damm und Familie... aber auch Ort des Abenteurers und der Verruchtheit. Werden Häfen nur kurz aufgesucht: Tatkraft und Selbstvertrauen. Volkstümlich: Glückliche Zeiten oder Falschheiten werden entdeckt“ (Vollmer 1998)

## Prämissen:

- Wir sind sozial organisierte Wesen, und genau so ist unser Gehirn beschaffen: nicht als Organ zum Denken, sondern als Organ, um mit anderen in Verbindung zu treten. Das Gehirn ist ein soziales Instrument ( Hüther,1999)
- Traumatisierte Menschen leben in einem ständigen physiologischen Zustand von Erregung. Sie erwarten immer und überall Gefahr, Bedrohung und Verletzung. Vertrauen in sich selbst und in andere haben sie verloren. Schon der kleinste Anlass kann für sie erneut einen weiteren Zustand von überwältigender, nicht zu kontrollierender Angst und Schrecken auslösen. Menschen können neben dem Vertrauen in ihre Bezugspersonen auch das Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten verlieren.
- Um das Vertrauen in eigene Fähigkeiten wieder zu festigen, ist ein ressourcenorientierter Ansatz in der Arbeit wichtig. „Wichtigstes Ziel aller... Bemühungen muss es daher sein, Bedingungen zu schaffen, die es einem traumatisierten Menschen ermöglichen, diese wichtigsten Ressourcen zur Bewältigung von Angst und Stress möglichst... wieder zurückzugewinnen (Hüther, 1999)  
Zu diesen Bedingungen gehören:
  - Sicherheit bietende emotionale Bindungen
  - Positive innere Leitbilder
  - und Selbstwertkonzepte

## Was bedeutet das für die Institution?

- Wir müssen Bedingungen schaffen, dass traumatisierte Menschen in unserem Zuständigkeitsbereich - wie Hüther es ausdrückt - “neue positive Erfahrungen über die Verlässlichkeit von Beziehungen, die Nützlichkeit erworbener Kompetenzen und den Wert innerer Orientierungen“ machen können (Hüther 1999)
- Ignorieren wir diese Zusammenhänge, können unsere Hilfesysteme retraumatisieren, auch unabsichtlich. Aus Sicht betroffener Menschen können wir ganz schnell zu einem weiteren „Tätersystem“ werden.

- Der äußere sichere Ort ist als unabdingbare Voraussetzung dafür anzusehen, dass sich die uns anvertrauten Menschen auch auf innere sichere Orte einlassen können, die wiederum als Grundlage einer heilenden Entwicklung zu sehen sind
- Zu den Bedingungen eines sicheren inneren und äußeren Ortes zählen:
  - Vertrauen in anwesende Personen (wichtige Bezugspersonen..)
  - Vertrauen in eigene Fähigkeiten (Wissen, Kompetenz, Kraft..)
  - Vertrauen in vorgestellte Kräfte (Spiritualität, Schicksal, Liebe...)
 Alle Faktoren entfalten ihre Kraft nur, wenn die äußere Umgebung des Menschen sicher ist.
- Vertrauensverlust wird besonders empfunden, wenn es sich um Institutionen handelt, deren hoher moralischer Anspruch diametral zu den Erfahrungen steht, dass in Institutionen Missbrauch geschehen ist bzw. geschieht (vgl. Lentze 2011)
- Struktur gibt sowohl das Offizielle und Sichtbare (Organigramme, Aufgabenbereiche, tarifliche Vereinbarungen, Pausenregelungen) - als auch das Informelle und Verdeckte. Wie wird mit Konflikten umgegangen, wie werden Entscheidungen getroffen, welches Handlungsrepertoire im Umgang mit Krisen steht zur Verfügung. Welchen Stellenwert haben Macht und Autorität. Welche Themen werden tabuisiert und welche Fehlerkultur wird gelebt. (vgl. Balling 2005, nach Lentze:2011)
- „Organisationen geben Orientierung. Je mehr eine Organisation mit allgemein anerkannten Werten ausgestattet ist, je mehr Menschen ihre Ziele und Zweckgebundenheit im gesellschaftlichen Kontext teilen können, desto höher ist in der Regel das Vertrauen, das Organisationen entgegengebracht wird.“ (vgl. Kühl 2011, nach: Lentze 2011)
- Drei Typen von Organisationen
  1. Fassade – ihr Anliegen steht im Vordergrund, ihre Selbstdarstellung gegenüber Außenstehenden, ihr Einfluss im gesellschaftlichen Kontext. Fassaden schützen, was im Inneren der Organisation geschieht (**Das Hafenbecken**).
  2. Maschine – klare Strukturen, nachvollziehbare Entscheidungswege, eindeutige Zielvorgaben und Aufgabenbeschreibungen, vorgegebene Hierarchien und festgelegte Weisungsbefugnisse erleichtern MitarbeiterInnen das Arbeiten, indem sie den jeweiligen Handlungs- und Zuständigkeitsrahmen abstecken (**Anlegestellen, Bojen**).
  3. Spiel – die internen Gepflogenheiten, die neben den offiziellen Strukturen und Regeln aufgebaut werden. Diese Ausprägungen sind auf den ersten Blick schwer für Außenstehende erkennbar, da sie verdeckt sind, nicht benannt und nirgends niedergeschrieben werden (**Verhalten am Hafen/ Kneipen, geheime Orte/Abenteurer...**).
- Bei der Aufdeckung von Missbrauch in einer Organisation stellt einer neuer Fassadenanstrich keine Lösung dar, sondern erst das Zusammenspiel al-

ler drei Seiten sind zu betrachten und neu aufzustellen, um Chancen für einen nachhaltigen Wandel zu bewirken. (vgl. Lentze 2011)

### **Nebst dem Wissen um die Organisationskultur hat die Supervisorin/ der Supervisor welche Aufgaben zu leisten?**

- Stabilisieren der Leitungskräfte und des Teams und sich gemeinsam auf die Suche nach Ressourcen begeben – Arbeit mit Fähigkeiten-/ Kreativem-/ Kränkungen- / Weisheitswissen, um Gefühlen des Verlustes, der Demütigung und der Verletzungen Zeit und Raum zu geben (vgl. Tselikas–Portmann 1999)
- Körperliche Ressourcen (Erden, Zentrieren, Grenzen spüren, Körperhaltungen der Sicherheit, Atemmuster beruhigen, sicheres Körpergefühl), Bilder, Rituale, Geschichten, Mythen sind wichtig, um innere HelferInnensysteme zu aktivieren und aus der anfänglichen Erstarrung wieder Handlungsimpulse zu entwickeln (vgl. Lahad 2000)
- Überwindung der Sprachlosigkeit bedeutet auch aus der Vergangenheit Hoffnungen und Chancen für die Zukunft zu entwickeln, um diese in der Gegenwart umzusetzen
- Visionen für die Zukunft, sowie Orte der Kraft haben besondere Bedeutung, damit der Umgang mit Werten für jede und jeden Einzelnen neu betrachtet werden kann – was trägt und schützt weiterhin, was gilt es neu zu definieren und zu integrieren
- Sicherheit, Verlässlichkeit, Kontinuität, Wertschätzung und Ermutigung sind unterstützende Merkmale für die Entwicklung fördernder und fordernder Beziehungen in Institutionen. Personale-, Sozialkompetente und strukturelle Standards bezeugen die Qualität und können einen möglichst sicheren Hafen gewährleisten, als Umgang und Schutz bei indirekten Traumatisierungen

### **Literaturliste**

- Balling, Rolf 2005, Diagnose von Organisationskulturen, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse 4/2005. Letzter Zugriff am 25.10.2010 unter [www.professio.de/uploads/media/Balling-Kulturdiagnose-ZTA-rev.pdf](http://www.professio.de/uploads/media/Balling-Kulturdiagnose-ZTA-rev.pdf).
- Hüther, Gerald 1999 ,Wenn der Schweiß ausbricht
- Kühl, Stefan 2011, Organisationen – eine sehr kurze Einführung, Wiesbaden: VS-Verlag
- Lentze, Annette 2011, Organisationskultur entwickeln – Vertrauen erneuern in: Arbeitskreis Katholischer Schulen (Hg.), engagement – Zeitschrift für Erziehung und Schule, Heft 1 Prävention von sexualisierter Gewalt, S. 26-33, Münster: Aschendorff Verlag
- Lahad, Mooli 2000, Creative Supervision
- Tselikas-Portmann, Elektra 1999, Supervision and Dramatherapy
- Vollmer, Klaus 1998, Handbuch der Traumsymbole