

Pross, C. (2009). *Verletzte Helfer*. Stuttgart: Klett-Cotta, 288 Seiten, 26,90 €<sup>1</sup>

---

Christian Pross ist Arzt mit Ausbildung in tiefenpsychologisch fundierter Psychotherapie, Supervisor DGSv und Honorarprofessor für Psychotraumatologie an der Charité in Berlin. Er hat zur Rolle der Medizin im Nationalsozialismus geforscht und sich jahrzehntelang für die Betreuung von Flüchtlingen und politisch Verfolgten international eingesetzt. Er hat das Behandlungszentrum für Folteropfer Berlin mitbegründet, jahrelang geleitet und sich seit mehr als zehn Jahren im internationalen Netzwerk von Therapiezentren für Folteropfer engagiert. Für seine zahlreichen Verdienste wurde er mit dem Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet.

Sein Buch basiert auf einer sehr aufwändigen Untersuchung unter Mitarbeitern und Leitenden in Behandlungszentren für Folteropfer, sowie in Menschenrechtsorganisationen. Die Studie wurde von der Hamburger Stiftung zur Förderung von Wissenschaft und Kultur (Jan Philipp Reemtsma und Ann-Kathrin Scheerer) finanziell unterstützt und inhaltlich begleitet. Zu seinen „Mentoren und fachlichen Gesprächspartnern“ (S. 39) zählt Pross außerdem zahlreiche namhafte, international renommierte Traumaxperten wie z. B. Hans Keilson, Gottfried Fischer, Peter Riedesser. Luise Reddemann hat das Manuskript gelesen, kommentiert und das Vorwort zum Buch geschrieben. – Mehrere Rezensionen (u. a. im Deutschen Ärzteblatt und in der Frankfurter Rundschau) haben sich anerkennend über das nun vorliegende Buch geäußert.

In der Einleitung schreibt der Autor, dass seine Studie viele Tabus berühre, dass es „einige sehr heftige Reaktionen auf die Präsentation vorläufiger Ergebnisse“ (S. 24) gegeben, und dass ein empörter Leserbrief ihm „Bruch der Schweigepflicht“ vorgeworfen habe. Die beanstandete Geschichte sei aber ein Konstrukt, in das persönlich Erfahrenes und Beobachtungen an anderen eingeflossen seien – eine übliche Praxis bei medizinischen Veröffentlichungen: „Offenbar meinte jedoch der Leserbriefschreiber, dass er in diesem Beispiel dargestellt sei, und fühlte sich von mir bloßgestellt“ (ebd.). Der Autor erwähnt auch andere kritische Leserbriefe: „Diese Reaktionen lassen erahnen, was mich nach Veröffentlichung dieses Buches möglicherweise erwartet. Sie haben mich zweifeln lassen, ob ich diese Dinge überhaupt je veröffentlichen kann und soll“ (S. 24-25). Andere Zuhörer – auch aus anderen Bereichen des Gesundheitswesens – bestätigten den Autor aber in seinen Ausführungen und befürworteten seinen Plan einer Veröffentlichung.

Die Untersuchung basiert auf zahlreichen problemzentrierten Interviews, also teilstrukturierten Befragungen von Mitarbeitenden und Leitungen aus Behandlungsein-

---

<sup>1</sup> Ich danke Rolf Haubl, Daniel Heltzel, Marga Löwer-Hirsch, Mathias Hirsch, Ulrich Schultz-Venrath und Erhard Tietel für Rückmeldungen zum Text. Wo es mir sinnvoll schien, habe ich ihre Anregungen aufgegriffen und berücksichtigt. Die Verantwortung für meine Gedanken verbleibt allein bei mir.

richtungen und Menschenrechtsorganisationen einerseits in westlichen Ländern, andererseits in Schwellenländern. Dafür wurden zahlreiche Reisen unternommen und – wenn nötig – Dolmetscher eingesetzt. Leitfaden in der Datenerhebung bildete – Pross zufolge – die Methode der qualitativen Sozialforschung („grounded theory“ nach Strauss und Corbin). Die Interviews wurden aufgenommen, transkribiert und von den Gesprächspartnern autorisiert. Beim Niederschreiben des Textes befand sich der Autor – eigenem Bekunden nach – fortlaufend in dem Dilemma, „einerseits die Anonymisierung zu garantieren, andererseits der Authentizität der Aussagen genügend Raum zu lassen. Die Aussagekraft und Valenz der Daten beruht auf den persönlichen Schilderungen meiner Interviewpartner, die sich sehr weit geöffnet haben. Ich kann und möchte diese Offenheit nicht so weit beschneiden und verfremden, dass es die Aussagen entstellt und verwässert (...). Ich rechne damit, dass Insidern das eine oder andere bekannt vorkommen wird. Sie werden es aber nicht bestimmten Personen oder Institutionen zuordnen können, da die hier beschriebenen Phänomene ubiquitär sind“ (S. 36).

Ich bin kein Insider der spezifischen Szene, von der „Verletzte Helfer“ handelt und kann schon von daher keine konkreten Zuordnungen zu Personen oder Institutionen herstellen. Ich biete aber – wie etliche gruppenanalytische Kolleginnen und Kollegen – Supervision und Beratung in Non-Profit-Organisationen (NPOs) aus psychosozialen und medizinischen Feldern, aus Bereichen der sozialen Arbeit, des Justiz- und Maßregelvollzuges usw. an. Die dortige Klientel überschneidet sich teils mit der Klientel der von Pross untersuchten Einrichtungen, oder die Dynamiken ähneln sich jedenfalls. Bei Veröffentlichungen ist es dabei zum Schutz der Beteiligten selbstverständlich, Kasuistiken maximal zu anonymisieren und/oder (wenn dies sinnenstehend scheint), die Betroffenen vor der Veröffentlichung über den Inhalt zu informieren um deren Zustimmung einzuholen. Ich weiss, welche Spannungen, Konflikte, Dysfunktionalitäten und Mängel in Non-Profit-Organisationen existieren – auch in den besseren von ihnen. Bei realistischer Betrachtung gibt es so gut wie keine Einrichtung, über die nicht Kritisches zu berichten wäre, wenn man es denn wollte. Das Identifizieren der eigenen Einrichtung in einer zuvor nicht gekannten Veröffentlichung kann als schwerer Vertrauensmissbrauch erlebt werden. Wer als externer Begleiter Details über die Einrichtungen und die dort Tätigen erfährt, trägt daher eine besondere Verantwortung, damit zum Wohle der Beteiligten und nicht zu ihrem Schaden beizutragen. „Gängige medizinische Praxis“ in der Anonymisierung könnte sich dabei als nicht genügend fürsorglich erweisen. Mit diesen Gedanken und den zugehörigen Gefühlen war ich beschäftigt, nachdem ich die Einleitung gelesen hatte.

Das 1. Kapitel (S. 41-47) ist klar strukturiert und informativ. Es referiert knapp über kulturelle Charakteristika von Non-Profit-Organisationen und über verschiedene Phasen ihrer Organisationsentwicklung. Dieser Teil ist Supervisoren und Beratern gut bekannt oder sollte es jedenfalls sein. Der letzte Absatz über Gruppenbildung (regressive Gruppenverfassungen nach Bion) ist dabei sehr knapp gehalten, und die Darstellung der Bion'schen Grundannahmen erscheint statisch und schematisch. In der Realität oszillieren diese Gruppenverfassungen viel mehr, als Pross

dies darstellt, und die dynamischen Prozesse ihrer Weiterentwicklung sind komplexer als der Autor meint. Das 2. Kapitel (S. 48-59) ist der Pionierphase von Traumazentren gewidmet und lebt von der Veranschaulichung durch Zitate aus Interviews. Die Mitteilungen der Interviewten sind aussagekräftig und lassen sich relativ leicht auf die Mehrzahl der NPOs in ihrer Gründungs- und Pionierphase übertragen.

Das 3. Kapitel (S. 60-70) diskutiert eine separate Studie (Diplomarbeit im Rahmen dieses Forschungsprojektes) zur Organisationskultur von drei „Einrichtungen mit niedrigem Stress- und Konfliktpegel“ (S. 60). Die Ergebnisse überraschen nicht, aber die Zusammenstellung ist hilfreich: Eine gute, reflektierte Vorbereitung der Gründung, spezielle Schulungen der Führungskräfte, Investitionen in die Therapieausbildungen von Mitarbeitenden, Stellenrotationen derselben, regelmäßige Supervisionen, realistische Behandlungsziele, Abwechslung in der Arbeit, jährliche Weiterbildungsreisen, Klausurtag und ein Klima der Wertschätzung und Anerkennung wirken sich stabilisierend und stressmindernd aus. – Der letzte Absatz stellt idealtypisch die Verhältnisse in Holland dar. Was in der Psychosenbehandlung Finnland ist, sind in der Traumabehandlung die Niederlande: Ziemlich vieles wird hier – unter anderen ökonomischen, kulturellen und historischen Bedingungen – „richtig“ gemacht. Pross stellt dies in einer lesenswerten Tabelle zusammen. Aus ihr ergeben sich die vorbildlichen „Merkmale ‚stressarmer‘ stabiler Einrichtungen“ (S. 69) mit der Priorität von Professionalität vor Politik und von Pragmatismus vor Rettungsfantasien, mit der Betonung klarer Definitionen von Leitungsverantwortung und Mitarbeiter-Rollen, von realistischen Zielvorgaben, Begrenzung der Aufgabenlast, Weiterbildung, Teamkultur, stabiler Finanzlage, gesellschaftlicher Anerkennung usw. usf. – alles bestens begründete, vielfach bestätigte Charakteristika, um die Woche für Woche in Tausenden deutschsprachiger Einrichtungen gerungen wird, und die doch in ihrer Gesamtheit nirgendwo gegeben sind. Verglichen mit dem Ideal wird die eigene, reale Einrichtungspraxis oftmals nur mehr als Katastrophe erlebt und bewertet. Viele Supervisionen handeln vorrangig davon, wie die Strenge dieser Eigenbewertung gemildert werden kann.

Das 4. Kapitel (S. 71-100) präsentiert Organisationsanalysen von vier Einrichtungen mit hohem Stress- und Konfliktpegel: „Aus Interviews, Beobachtungen vor Ort, externen Evaluationen und Organisationsanalysen, Rechenschaftsberichten, Publikationen etc. wurden von jeder Einrichtung formelle und informelle Organigramme nach *Malik* erstellt“ (S. 37). Ich greife die „Organisation B“ heraus (S. 74-82). Die Darstellung mittels formellen und informellen Organigramms ist sehr anschaulich und detailliert, und die Verhältnisse in der Organisation werden sehr kritisch beurteilt. Der Autor referiert aus der Geschichte des Vereins, zitiert aus dem Mängelbericht von Evaluatoren, reiht deren Empfehlungen auf und beschreibt schließlich unlautere, höchst fragwürdige Geheimhaltungspraktiken des Gründerkreises, dem zentralen informellen Machtzentrum. Eine externe Organisationsberatungsfirma und die Arbeitsschutzkommission werden mit für die Einrichtung sehr kritischen Aussagen zitiert, und weiter unten wird die Organisation B als „ein System von Despotismus, Willkür, Unberechenbarkeit, nepotistisch-feudaler Günstlingswirtschaft,

einem undurchschaubaren Beziehungsgeflecht von Gründerkreis, Geldgebern und Politik“ (S. 205) gekennzeichnet. – Das sind schwer wiegende Vorwürfe.

Wer das Vorwort des Autors ernst nimmt, der wird davon ausgehen können, dass diese Organisationsskizze eine Mischung aus Realität und Fiktion ist, also eine Konstruktion, die keine einzelne Organisation, wohl aber Aspekte mancher realer Einrichtungen darstellt. – Auch wenn die übliche Praxis der Anonymisierung bei medizinischen Veröffentlichungen eingehalten wurde, stellen sich mir Fragen: Könnte es sein, dass Insidern hier Details als bekannt erscheinen? Könnten sich Beteiligte bloßgestellt, vielleicht sogar diffamiert fühlen? Wenn es so wäre – ich bleibe im Konjunktiv – würden die dokumentierten Missstände und Konflikte eine solche Darstellung rechtfertigen? Was müsste gewährleistet sein, um das Risiko einer durch die Publikation bewirkten zusätzlichen Verletzung zu minimieren? – Schließlich frage ich mich, ob nicht der Autor selbst durch die Art seiner Einleitung in das Buch seine Leser dazu verführt, in besonderer Weise auf möglicherweise Bekanntes zu achten?

Im 5. Kapitel (S. 101-124) stellt Pross die Kultur von Traumazentren mit hohem Stress- und Konfliktpiegel anhand zahlreicher Passagen aus Interviews anschaulich dar. Leser, die als Supervisoren im Non-Profit-Bereich arbeiten, können die Skizzen des Autors mit eigenen Erfahrungen vergleichen: Moralisch höchste Ansprüche, Märtyrerhaltungen, Selbstaufopferungen, Kampf für die Entrechteten und Ausgeschlossenen, Realitätsferne, Überidentifikation mit den Klienten, charismatische Pioniere und die Destruktivität narzisstischer Grundhaltungen gibt es in mehr oder weniger ausgeprägter Form auch in Einrichtungen der sozialen Arbeit, der psychosozialen Versorgung und in anderen Bereichen des Medizinbetriebes. Wenn sie dominieren, prägen sie die fachliche Arbeit der Professionellen in hoch problematischer Weise, stellen deren Erfolg in Frage und tragen erheblich zur psychohygienischen Belastung aller Beteiligten bei. In manchen Supervisionsprozessen können diese Themen aber durchaus bearbeitet werden, denn sie treten selten in der von Pross beschriebenen massiven Form auf. So idealtypisch der Autor die Organisationen mit niedrigem Stress- und Konfliktpiegel beschreibt, so krass und polarisierend fällt die Darstellung der problematischen Organisationskulturen aus. Hierdurch entsteht in der Tendenz ein Schwarz-Weiss-Bild von Organisationstypen – hier die „guten“ (klar strukturierten, professionellen, ruhigen, fürsorglichen) Einrichtungen, für die der Autor eintritt, dort die „schlechten“ (chaotischen, ideologisierten, spannungsvollen, von Dauerkonflikten und Machtmissbrauch geprägten) Organisationen, die er als dysfunktional kritisiert. In der Realität der unterschiedlichsten NPOs sind die Übergänge und Mischformen zwischen beiden aber häufiger, als Pross dies suggeriert: Es gibt Inseln der Ruhe und Fürsorglichkeit auch in den spannungsreichsten Strukturen, und es gibt hoch konflikthafte Entwicklungen in professionell geführten Organisationen. Vor allem gibt es fast überall Entwicklung, und sei es im Kleinen. – Bei mir bleiben auch hier Fragen, ob der Autor Problematisches nicht zu offen (also wiedererkennbar) darstellt. Im Abschnitt über Narzissmus in Traumazentren findet sich etwa die konkrete Beschreibung des Empfangsraumes für prominente Besucher in einer Einrichtung (S. 121-122). Hat der Autor dieses Beispiel konstruiert, oder ist es mehr oder weniger real?

Und falls es nicht frei erfunden ist (was ich annehme) – wäre es dann nicht für Außenstehende identifizierbar? – Am Schluss des Kapitels stellt Pross stichwortartig zusammen, welche Aspekte zur Kultur von „High-stress“-Einrichtungen beitragen. So sehr ich die einzelnen Phänomene aus meinen Erfahrungen als Supervisor bestätigen kann, so sehr empfinde ich die Aufstellung als individualisierend. Auswüchse problematischer Organisationskulturen werden dadurch zu Folgen fragwürdigen oder pathologischen Verhaltens einzelner. Dass sich in den Kulturphänomenen Problemstellungen widerspiegeln, die wesentlich auch aus der Klientendynamik resultieren bzw. mit ihr zusammenhängen, wird demgegenüber vernachlässigt.

Das 6. Kapitel (S. 125-135) summiert Symptome von Stress und Überlastung und veranschaulicht sie mit Auszügen aus Interviews: „In den Begegnungen mit den Interviewpartnern war bei vielen ein Gezeichnet-Sein von den Belastungen nicht zu übersehen. Wie ich schon erwähnte, hatten einige enorme Angst, dass etwas über ihre Aussagen nach außen dringen und dies von ihrer Einrichtung als Verrat sanktioniert werden könnte“ (S. 125). Dieses Problem ließe sich lösen, wenn man den Interviewten die entsprechenden Passagen vor der Veröffentlichung vorlegte. Auch wenn die Auszüge anonymisiert und daher nicht identifizierbar sind (wovon ich ausgehe), würde ich eine fürsorgliche Vorinformation der Beteiligten – zumal bei erkennbar hoch belasteten und von „enormer Angst“ gezeichneten Personen – für geboten halten. Da der Autor über eine solche Praxis nichts mitteilt, frage ich mich, ob wohl genügend Fürsorge und Schutz gewahrt wurde? – Was Pross zusammenstellt, überrascht im übrigen nicht: Helfer in Traumazentren leiden (wie viele ihrer Kollegen in anderen NPOs) unter Überarbeitung, Erschöpfung, Unlust, familiären Problemen, Depressionen, psychosomatischen Erkrankungen, Süchten, Schlafstörungen, Alpträumen und allgemeiner Gereiztheit, und viele träumen heimlich davon auszusteigen (schaffen es aber nicht). Supervisionsprozesse handeln oft davon, wie Professionelle mit diesen Belastungen fertig werden können, z. B. indem sie ihre Ressourcen nutzen. Das wird im 7. Kapitel (S. 136-155) sehr schön referiert: Familiäre Einbindung, realistische Ziele in der Arbeit, Versachlichung durch Dokumentieren, Forschen und Publizieren, Weiterbildung, kulturelle Aktivitäten, Austausch mit Kollegen, Öffentlicharbeit und politisches Engagement, Humor, Erfolgserlebnisse in der Patientenarbeit, Sport, Aktivitäten in der Natur, Auszeiten und Ausstiege, Geselligkeit und Freundschaften, Reisen und Sinngebungen verschiedener Art wirken vorbeugend und schützen alle, die in hoch belastenden Feldern arbeiten.

Das 8. Kapitel (S. 155-161) über das eigene Trauma der Helfer wird der Tatsache gerecht, dass ein Drittel der Befragten angab, selbst traumatische Belastungen erlebt zu haben. Der hohe Anteil selbst traumatisierter bzw. schwer belasteter Personen in sozialen, psychosozialen und medizinischen Berufen ist einerseits bekannt (so haben etwa ein Viertel der Psychiater psychisch schwer erkrankte Eltern oder Geschwister). Andererseits wird dies zu wenig reflektiert. Es ist daher verdienstvoll, dass „Verletzte Helfer“ diesen Punkt ausführt. Eigene seelische Verletzungen und Gewalterfahrungen seien ein häufiges Motiv, den Beruf des Traumatherapeuten zu ergreifen. Sie sollten – so argumentiert der Autor überzeugend – bearbeitet werden:

„Geschieht das nicht, wird in der Konfrontation mit dem Patienten das eigene Trauma aktualisiert. Fixierungen, mangelnde Flexibilität, Misstrauen, nicht genügend Vertrauen geben können, Abspaltungen sind die Folge“ (S. 161).

Das 9. Kapitel (S. 162-176) beschreibt, welche Formen die Reinszenierung des Traumas annehmen kann: Bespitzelungen, Verdächtigungen, Feindprojektionen, Misstrauen und paranoide Einstellungen, Besessen- und Fasziniertsein vom Schrecklichen, Angst, Täter-Opfer-Interaktionen, Aggression und Übergriffe werden genannt und veranschaulicht. Der hohe Aggressionspegel unter Mitarbeitenden in Traumazentren und verschiedene Varianten Aggression abzuwehren und/oder auszuagieren werden deutlich. Ein Beispiel: „Ein IP (Interviewpartner, R. H.) berichtet von einer öffentlichen Veranstaltung seiner Einrichtung, an deren Ende eine Mitarbeitergruppe einen internen Konflikt vor aller Öffentlichkeit austrug und unter Protest den Saal verließ: „Zum Schluss ist die ganze Gruppe geschlossen aufgestanden und hat das vor einem Riesengremium offen gemacht, also richtig eine Bombe losgeknallt ... Keiner hat das verstanden, alle waren nur irritiert““ (S. 175). Beim Lesen fragte ich mich: Ist das eine Konstruktion, eine Mischung aus Realität und Fiktion? Und: Falls ein gewisser Realitätsgehalt gegeben ist, könnte das Beispiel dann nicht doch identifizierbar sein (öffentliche Veranstaltung)? Und wenn dies der Fall wäre, waren die Beteiligten mit einer Veröffentlichung in dieser Form einverstanden? Und falls nicht, hätte dann nicht auch der Autor selbst „eine Bombe losgeknallt“?

Abgesehen von diesen Fragen, die ich im Kontext des ganzen Buches nicht abstellen konnte und nicht verschweigen möchte, stellt dieses Kapitel sehr plastisch dar, was in gruppenanalytischen Zusammenhängen – oft etwas wortkarg und daher wenig anschaulich – mit dem Vorherrschen der „paranoid-schizoiden Position“, mit der „Grundannahme Kampf-Flucht“ und mit dem Konzept der „Anti-Group“ gemeint ist. In hoch belasteten Arbeitsbereichen, in denen Einrichtungen und Mitarbeitende ungenügend gehalten sind, sind diese regressiven Verfassungen – phasenweise – unvermeidlich. Wenn sie dominant werden und nachhaltig wirken, entfalten sie eine enorm destruktive Wirkung. Einer der Wege dagegen anzugehen, ist die Einführung einer klaren Struktur mit klar definierten Aufgaben und Rollen der Beteiligten, vor allem der Führung (ein anderer ist die Pflege einer von Achtsamkeit, Ehrlichkeit und Fürsorglichkeit geprägten Kommunikations- und Organisationskultur). Die Struktur in vielen Traumabehandlungszentren steht dem bisher – der Untersuchung zufolge – entgegen.

Die Kap. 10 und 11 (S. 177-197) dokumentieren die Strukturängel in vielen dieser Einrichtungen: Vielerorts finden sich Strukturlosigkeit und eine Haltung der permanenten Notfallarbeit. Basisdemokratie wird hoch gehalten, Leitung nur zum Schein praktiziert. Es werden endlose, immer wiederkehrende Diskussionen geführt, Grabenkämpfe ausgetragen und Grenzverletzungen begangen. Teammythen werden kultiviert und informelle Leiter leben wie „kleine Könige“. Bei all dem mangelt es wegen allfälliger Vermischungen zwischen Leitungsebene, Vorstandsebene und Mitarbeitersebene an wirksamer Kontrolle. – Vor etwa zwanzig Jahren wiesen viele NPOs im deutschsprachigen Raum Charakteristika dieser Art – oder Anteile davon – auf. Inzwischen hat sich die



überwiegende Mehrheit beträchtlich gewandelt und in kleinen oder größeren Schritten Strukturen eingeführt, wie sie auch Pross für Traumazentren empfiehlt. Diese breite Entwicklung fand manchmal in Form heftiger Machtkämpfe statt: Gründerpioniere wurden an den Rand gedrängt, Vorstände zum Rücktritt gezwungen, Geschäftsführer entlassen um den Weg für Veränderungen zu ebnen. Wo so gekämpft wurde, blieben auch arbeits- und zivilrechtliche Prozesse nicht aus, wurden Verurteilungen ausgesprochen. Viel häufiger aber als diese Organisationskriege waren organisationelle Entwicklungsprozesse, in denen die Beteiligten – Leitungsverantwortliche und Mitarbeitende – lernten, Hierarchie professionell zu nutzen und konstruktiv mit Konflikten umzugehen. Wenn ich meine eigene Beratungspraxis der zurückliegenden zwei Jahrzehnte überblicke, so war die externe Unterstützung dieser organisationellen Entwicklungsprozesse so etwas wie der rote Faden, der sich – in der einen oder anderen Form – durch fast alle Beratungsprozesse zog. „Verletzte Helfer“ vermittelt das Bild, als lägen die Organisationen des untersuchten Bereichs bzw. die hier Tätigen um zehn bis zwanzig Jahre zurück, was professionelle Organisationsentwicklung angeht. Das dürfte an den hier vorliegenden, historischen Bedingungen und den spezifisch dynamischen Inhalten liegen, um die es in Behandlungszentren für Verfolgte und durch Gewalt Traumatisierte geht: Autorität und Macht sind hier extrem aufgeladene, hoch ambivalent besetzte Themen, so dass der Einführung und Nutzung von Struktur, Hierarchie, Kontrolle usw. mit großem Misstrauen begegnet wird. Dies stellt der Autor nachvollziehbar dar. Ob aber in dieser Kultur massiv vorgetragene Konfrontationen und Gewalteinriffe (wie sie etwa vor längerer Zeit in der Suchttherapie verbreitet waren) das probate Mittel sind, um Organisationsentwicklung konstruktiv zu fördern, darf bezweifelt werden. Stattdessen braucht es eine relativ behutsame, geduldige Entwicklung des organisationellen Lernens auf dem Boden gewachsenen Vertrauens. Mein Eindruck ist hier, dass der Autor eine solche Haltung zwar an manchen Stellen anklingen lässt, sie aber nicht wirklich umsetzen kann. Er schätzt – bei aller theoretisch-wissenschaftlichen Reflexion – die Provokation, den Angriff. Das Buch wirkt über lange Strecken wie das eines Kampfes für die gerechte, gute Sache, wobei sich der so Kämpfende permanent auf Minenfeldern bewegt. Dass dies vielfache Förderung durch umsichtige, verdienstvolle Wissenschaftler und erfahrene klinische Praktiker findet, könnte eine weitere Facette der Widerspiegelung spezifischer Felddynamik sein: Die Hilfe für politisch verfolgte, existenziell bedrohte, durch Folter und andere Gewaltexzesse traumatisierte Menschen ist ein Terrain, in dem es offenbar auch den Helfern geschehen kann, unbemerkt in einen Sog zu geraten, der von Übergriff und Destruktivität handelt (wie Pross dies selbst sinngemäß in der Einleitung des Buches schreibt). Diese Sicht ließ mich während der Lektüre traurig werden.

Das 12. Kapitel „Paradoxien – Aus Machtmissbrauch verhindern wird Machtmissbrauch“ (S. 198-207) wendet sich der Frage zu, die – so der Autor – im Zentrum der Untersuchung steht: Wie es geschehen kann, dass aus Professionellen, die gefolterte, entrechtete und gedemütigte Menschen helfen wollen, selbst Peiniger werden, die andere schikanieren? Pross geht davon aus, dass es alle untersuchten Einrichtungen kennzeichne, „dass die dort Arbeitenden eine besondere Sensibilität zu Machtfra-

gen haben und ein grundsätzliches Misstrauen gegen Macht schlechthin hegen“ (S. 198). Hierarchie werde per se mit Machtmissbrauch verknüpft, und die Helfer treibe ein regressiver Wunsch nach einer heilen Welt an, aus der die Schattenseiten der menschlichen Natur getilgt seien. Das sei verknüpft mit Realitätsferne und einem „Mangel an pragmatischem Sinn für das Machbare“ (S. 199). Der Mangel an Wirklichkeitssinn ist nach meiner Erfahrung aus Supervisionen der wichtigste Grund für Prozesse des Burnouts bei Professionellen in NPOs und daher prominentes Supervisionsthema. Ob Pross Recht hat in der Annahme, dass diejenigen, die am vehementesten Egalität in Teams vertreten, selbst am stärksten informelle Macht ausüben (S. 200), sei dahin gestellt. Ich jedenfalls kenne Vertreter dieser Ideologie, die sich machtpolitisch durchaus zurückhalten. Zweifellos gibt es aber Personen, auf welche die provokante Behauptung des Autors zutrifft. Sie können enorme Spannungen in den Teams und zermürbende, unlösbare Dauerkonflikte nähren.

Aber Pross schießt – nach meinem Eindruck – auch selbst nicht schlecht: In einem Beispiel (S. 200-201) attestiert er Vertretern des „basisdemokratischen Mythos vom egalitären Team“ einen Hang zur „informellen Macht, die im Dunkeln operiert“, sowie „Projektionen und Spaltungen“. Er unterstellt ihnen, die gegen einen Leiter vorgehen, als Motive dafür „Neid und Eifersucht ob seiner erfolgreichen publizistischen und forscherschen Tätigkeit“ (S. 201). In einem unmittelbar nachfolgenden Exkurs über eine Broschüre mehrerer Berliner Anti-Gewaltprojekte zitiert er aus deren Programm und folgert: „Dieses Programm ist eine Anleitung zur Scharlatanerie. Es führt unweigerlich zu den missbräuchlichen Strukturen, wie sie in einigen der untersuchten Einrichtungen dieser Studie anzutreffen sind“ (S. 203). Grenzverletzungen seien vorprogrammiert, und aus den programmatischen Formulierungen „sprechen die eigenen Allmachts- und Größenfantasien der Autoren“ (a. a. O.).

Formulierungen wie diese haben mich beim Lesen geärgert. Nicht nur, weil darin eindeutig identifizierbare Vertreter abweichender Positionen mit psychopathologischen Begriffen stigmatisiert werden, sondern auch, weil hier mit vermeintlich psychoanalytischen „Deutungen“ auf Gegner gezielt wird (ist diese in der psychosozialen Szene verbreitete Praxis nicht selbst grenzverletzend und missbräuchlich?).

Im 13. Kapitel „Persönlichkeitsfaktoren“ (S. 208-224) geht der Autor diesen Weg weiter, indem er „Problempersonen“ skizziert, die sich von dieser Arbeit angezogen fühlen. Wer wollte bestreiten, dass es schwierige Menschen im Umfeld sozialer, psychosozialer und medizinischer Arbeit gibt? Die Darstellungen im Buch habe ich aber nur schwer ertragen können: Einmal, weil ich die Skizzen im Gesamteindruck irgendwie gnadenlos erlebt habe. Und dann wegen der bereits oben vorgebrachten Bedenken, was die womöglich unzureichende Anonymisierung angeht. Nach meinem Eindruck dürfte es angesichts der detaillierten und anschaulichen Darstellung nicht ausgeschlossen sein, dass sich manche der in diesem Kapitel porträtierten Personen womöglich selbst – zumindest in Ausschnitten der Kasuistiken – wieder erkennen. Da das Einverständnis der Betroffenen mit der Veröffentlichung nirgends erwähnt wird und da von schwerwiegenden psychopathologischen Beeinträchtigungen die Rede ist („narzisstische Per-



sönlichkeiten“, „Überschrift ‚Borderline‘“, „vollkommen chaotisch und unstrukturiert“, „Borderline-Dynamik“, „fast paranoid“ usw.), halte ich diese Vorgehensweise für schwer vertretbar. Als Leser ging es mir angesichts der Aneinanderreihung von psychopathologischen Auffälligkeiten und detailliert beschriebenen Abgründen menschlichen Seins außerdem so, wie es der Autor selbst von Fachkongressen berichtet: Die Faszination für das Destruktive sei bei manchen Vortragenden so groß, dass sie sich in ihren Präsentationen der Verletzungen von Folteropfern nicht bremsen ließen – auch wenn die Aufnahmekapazität der Tagungsteilnehmer längst überschritten sei und die Darstellung als abstoßend und im Detail gar nicht unbedingt nötig erlebt werde. Exakt so ging es mir selbst im Verlaufe der Lektüre dieses Kapitels.

Ich überspringe die folgenden drei Kapitel, wovon besonders das 16. Kap. (S. 232-253) über das „Konstrukt Burnout und stellvertretende Traumatisierung“ sachlich gehalten ist und eine interessante Diskussion wissenschaftlicher Studien zu diesen Themen bietet. Es kam mir – in der Gegenübertragung – wie eine Erholung vor, für die ich dem Autor dankbar war.

In seinen „Schlussfolgerungen“ (S. 254ff.) spricht sich Pross für Struktur im Alltag und in der Therapie von Opfern extremer Gewalt aus. Die Behandlungseinrichtungen müssten diesen Patienten Halt und Orientierung geben und „einen sicheren und geschützten Raum schaffen“ (S. 254). In einem Abschnitt über „Parallelprozesse und Gegenübertragung“ (S. 257-261) plädiert der Autor für eine selbstreflexive Vergegenwärtigung von Parallelprozessen, womit die Spiegelungen pathologischer Beziehungsmuster in der Beziehung zum Therapeuten, in der Beziehung zwischen Supervisand und Supervisor und im weiteren professionellen Umfeld (Kollegenkreis, Institution) angesprochen sind.

Im Schlusskapitel „Handlungsempfehlungen“ (S. 275-282) führt Pross aus, wie er die Ergebnisse seiner Untersuchung in seine Praxis als Supervisor und Organisationsberater für Traumazentren habe einbringen können: „Es ist erstaunlich, wie selbst die vehementesten Verteidiger von basisdemokratischer Nischenkultur, wie kleine Könige, informelle Leiter, Moralisten und Betroffenenfanatiker in einem solchen Prozess zu Einsichten gelangen und allmählich über ihren Schatten zu springen vermögen. Einstmals schwache und ängstliche Leiter übertreffen sich selbst, Märtyrer und Heroen lernen, etwas für sich selber zu tun und andere so sein zu lassen, wie sie sind. Das gelingt nicht immer. Manche sind nicht in der Lage, sich zu verändern oder sich mit Veränderungen zu arrangieren. Sie sollten dann freiwillig gehen oder ggf. gekündigt werden“ (S. 276). – Wie werden sich Supervisanden fühlen, wenn sie solche Zeilen lesen? Auch die Skizzierung der Veränderungswilligen fällt hier alles andere als wohlwollend aus. Das ist schade, denn die Empfehlungen, die Pross ausspricht sind sinnvoll, und sie wären es wert aufgegriffen zu werden: Einführung klarer und funktionaler Strukturen, Begleitung der Veränderungsprozesse durch erfahrene, neutrale Supervisoren und Berater, Verzicht auf Eile und Druck im Verlauf der Organisationsentwicklung, stattdessen Förderung eines Maximums an Konsens. Das Buch hinterlässt Zweifel, ob dessen polarisierender Stil und provokativer Duktus geeignet sind, diesen Weg zu fördern.

Ich selbst verspürte nach Beendigung der Lektüre das Bedürfnis, mich für eine Weile vor einer weiteren Befassung mit dem Buch und seinen Inhalten zu schützen. Es liegt nahe, diese Gegenübertragung – zusammen mit anderen emotionalen Reaktionen – als eine spezifische Antwort auf die Thematik zu verstehen, die der Autor entfaltet: Wie Hilfen für politisch Verfolgte, sowie durch Folter u. a. Gewaltexzesse traumatisierte Menschen organisiert werden sollten, welche psychischen Verletzungen Helfer erleiden, und wie sie sich vor nachhaltigen inneren Beschädigungen bewahren können. Vielleicht war ich als Leser des Buches dieser Gegenübertragung als Antwort auf überwältigende, traumatische Erfahrungen politisch Verfolgter so stark ausgesetzt, weil deren Helfer diese Gefühle aus nachvollziehbaren Gründen abwehren müssen. Das wäre dann Ausdruck eines „Parallelprozesses“, wie er auch im Buch als häufiges Phänomen in Supervisionen von Behandlungen Traumatisierter beschrieben wird. – Ich empfehle das Studium des Buches jedem, der in diesem Bereich tätig und vertiefte Feldkenntnis erwerben möchte. Supervisoren vermittelt es zahlreiche Einsichten in Dynamiken, die sich auch in benachbarten Feldern bzw. anderen NPOs wiederfinden.

Rudolf Heltzel