

Christian Pross

# Verletzte Helfer

Umgang mit dem Trauma:  
Risiken und Möglichkeiten, sich zu schützen

Mit einem Vorwort von Luise Reddemann

Klett-Cotta

## Leben lernen 222

Die Forschungsarbeit zu diesem Buch wurde gefördert von der Hamburger  
Stiftung zur Förderung von Wissenschaft und Kultur

Klett-Cotta

[www.klett-cotta.de](http://www.klett-cotta.de)

© J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, gegr. 1659,  
Stuttgart 2009

Alle Rechte vorbehalten

Fotomechanische Wiedergabe

nur mit Genehmigung des Verlages

Printed in Germany

Umschlag: Hemm & Mader, Stuttgart

Titelbild: Kasimir Malewitsch: »Weiblicher Torso«, 1928/29

Satz: Kösel, Krugzell

Auf holz- und säurefreiem Werkdruckpapier gedruckt und gebunden  
von Kösel, Krugzell

ISBN 978-3-608-89090-7

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

# Inhalt

Vorwort von Luise Reddemann .....	11
Prolog – Zwei Geschichten .....	15
Einleitung .....	20
Statistik .....	27
Methodik .....	31
Danksagung .....	38
1.    Phasen der Organisations- und Gruppenentwicklung .....	41
1.1    Die Kultur von Non-Profit-Organisationen .....	41
1.2    Gruppenbildung .....	46
2.    Die Pionierphase von Traumazentren .....	48
2.1    Aufbruchstimmung – Forming .....	48
2.2    Wachstum, Klimaveränderungen, Konflikte – Storming . . . .	50
2.2.1    Politische und soziale Realität .....	53
2.2.2    Spannungsabfuhr .....	56
2.2.3    Brüche – Enttäuschungen .....	57
3.    Einrichtungen mit niedrigem Stress- und Konfliktpegel – vom Norming zum Performing, von der Differenzierung zur Integration .....	60
3.1    Exkurs über die Niederlande .....	68

4.	Einrichtungen mit hohem Stress- und Konfliktpegel im Spiegel von Organisationsanalysen .....	71
4.1	Organisation A: Steckenbleiben in der Pionierphase – permanentes Storming .....	71
4.2	Von der Pionierphase zur Differenzierung – vom Storming zum Norming .....	74
4.2.1	Organisation B .....	74
4.2.2	Organisation C .....	83
4.2.3	Organisation D .....	90
4.2.4	Organisation E .....	96
5.	Die Kultur von Traumazentren mit hohem Stress- und Konfliktpegel .....	101
5.1	Moralischer Anspruch, Märtyrerkomplex, Selbstaufopferung .....	101
5.2	Therapie als Kampf .....	103
5.3	Realitätsferne .....	107
5.4	Überidentifikation: Opfer sind bessere Menschen .....	108
5.5	Der charismatische Pionier .....	112
5.6	Die Kehrseite – Narzisstische Größenfantasien .....	115
5.7	Quellen des Narzissmus in Traumazentren .....	118
6.	Symptome von Stress und Überlastung .....	125
6.1	Überarbeitung, Workaholismus .....	125
6.2	Erschöpfung, Unlust .....	127
6.3	Familiäre Spannungen, Trennung .....	128
6.4	Depressionen .....	129
6.5	Ausstiegswunsch .....	130
6.6	Körperliche Erkrankungen .....	131
6.7	Sucht .....	132
6.8	Alpträume .....	133
6.9	Weltbild erschüttert .....	133

6.10	Schlafstörungen	134
6.11	Gereiztheit	134
<b>7.</b>	<b>Ressourcen der Helfer</b>	<b>136</b>
7.1	Familie, Kinder	136
7.2	Realistische Ziele	137
7.3	Dokumentieren, Forschen, Publizieren, Lehren	138
7.4	Ausbildung, Weiterbildung	140
7.5	Eigenes Trauma als Antriebskraft	140
7.6	Kulturelle Aktivitäten	140
7.7	Austausch unter Kollegen	141
7.8	Politisches Engagement, Öffentlichkeitsarbeit	142
7.9	Humor	144
7.10	Erfolgserebnisse	145
7.11	Patientenarbeit	146
7.12	Sport, Natur	148
7.13	Aus-Zeiten, Sabbatjahr, Ausstieg	149
7.14	Geselligkeit, Freunde	150
7.15	Reisen	150
7.16	Reframing statt Containing	151
7.17	Sinngebung, tradierte Lebensweisheiten	152
<b>8.</b>	<b>Eigenes Trauma, Ressource und Risiko</b>	<b>155</b>
8.1	Motiv: Selbsterkenntnis und Selbstheilung	155
8.2	Professionell bearbeitetes Helfer-Trauma	156
8.3	Unbearbeitetes Helfer-Trauma	158
<b>9.</b>	<b>Reinszenierung des Traumas</b>	<b>162</b>
9.1	Geheimdienstgeschichten, Bespitzelung, Verdächtigungen	162
9.2	Feindprojektionen	164

9.3	Misstrauen, sich verfolgt fühlen .....	166
9.4	Besessen- und Fasziniertsein vom Schrecklichen .....	166
9.5	Angst .....	171
9.6	Täter – Opfer .....	172
9.7	Aggression .....	174
9.8	Zurück in der Zelle .....	175
<b>10.</b>	<b>Struktur von Einrichtungen mit hohem Stress- und Konfliktpegel .....</b>	<b>177</b>
10.1	Strukturlosigkeit .....	177
10.2	Der permanente Notfall, »ambulance chasing« .....	178
10.3	Basisdemokratie .....	180
10.4	Leitung nur pro forma, zum Schein .....	183
10.5	Endlose Diskussionen, »wie der Hamster im Rad« .....	185
10.6	Fraktionierung, Grabenkämpfe .....	188
10.7	Die Kontrolleure kontrollieren sich selbst .....	189
10.8	Grenzverletzungen .....	190
<b>11.</b>	<b>Quellen der Strukturlosigkeit .....</b>	<b>192</b>
11.1	Team-Mythos .....	192
11.2	Nischenkultur, informelle Leiter, »kleine Könige« .....	195
11.3	Mangelnde Professionalität und Qualifikation .....	196
<b>12.</b>	<b>Paradoxien – Aus Machtmissbrauch verhindern wird Machtmissbrauch .....</b>	<b>198</b>
12.1	Die basisdemokratische Variante des Paradoxon .....	198
12.1.1	Exkurs: Der »Betroffenen-kontrollierte Ansatz« von Berliner Anti-Gewaltprojekten .....	201
12.2	Die despotische Variante des Paradoxon .....	205

13.	Persönlichkeitsfaktoren .....	208
13.1	Fünf Geschichten .....	208
13.2	Spaltung – Zwei Gesichter .....	218
14.	Raum geben für die Bearbeitung des Destruktiven .....	225
15.	Der Drahtseilakt zwischen Nähe und Distanz – Ohne Leidenschaft verliert die Einrichtung ihre Seele .....	228
16.	Das Konstrukt Burnout und stellvertretende Traumatisierung .....	232
16.1	Neuere Studien zum Thema Sekundärtraumatisierung .....	233
16.2	Vergleich mit den Ergebnissen dieser Studie .....	250
17.	Schlussfolgerungen .....	254
17.1	Struktur gibt Halt und Schutz – Strukturlosigkeit erinnert an die Gefängniszelle .....	254
17.2	Parallelprozesse und Gegenübertragung .....	257
17.3	Sekundärtrauma oder unverarbeitetes Primärtrauma? .....	261
17.4	Arbeitsbelastung oder Berufskrankheit? .....	268
17.5	Vergleich zwischen westlichen Ländern und Schwellenländern .....	272
18.	Handlungsempfehlungen .....	275
18.1	Strukturreformen, Offenheit für Veränderungen .....	276
18.2	Anforderungen an Personal und Führungskräfte .....	278
18.3	Raus aus dem Trauma-Getto – Integration in die Regelversorgung .....	280
	Literatur .....	283