

Rudolf Heltzel

Psychodynamische Beratung in Organisationen

Integrative Konzepte und bewegende Begegnungen



Psychosozial-Verlag

Rudolf Heltzel
Psychodynamische Beratung in Organisationen

Therapie & Beratung

Rudolf Heltzel

Psychodynamische Beratung in Organisationen

**Integrative Konzepte
und bewegende Begegnungen**

Mit einem Vorwort von Martin Altmeyer
und einem Nachwort von Wolfgang Weigand

Psychosozial-Verlag

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.

Originalausgabe

© 2021 Psychosozial-Verlag, Gießen

E-Mail: info@psychosozial-verlag.de

www.psychosozial-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form
(durch Fotografie, Mikrofilm oder andere Verfahren)
ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert
oder unter Verwendung elektronischer Systeme
verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlagabbildung: Detail der Eingangstür eines traditionellen Rundhauses am
Sambesi, Simbabwe (Foto: Rudolf Heltzel)

Umschlaggestaltung und Innenlayout nach Entwürfen von Hanspeter Ludwig, Wetzlar

ISBN 978-3-8379-3106-8 (Print)

ISBN 978-3-8379-7796-7 (E-Book-PDF)

Inhalt

Vorwort	13
<i>Martin Altmeyer</i>	
Danksagung	15
1 Einführung	17
Ein erster Blick in meine Beratungspraxis	19
Dies ist die Sicht eines reflektierten Praktikers	22
2 Begriffsklärungen, ein Basiskonzept und Herausforderungen, die sich dem Praktiker stellen	27
Überblick	27
Mein Verständnis zentraler Begriffe	28
Organisationsbezogene Beratung	30
Was bedeutet »Psychodynamik/psychodynamisch« heute?	31
Gruppenanalyse, intersubjektiv-relationale Perspektive und psychodynamische Beratung	33
Beratung im Spannungsfeld der Organisation	34
Ein Basiskonzept psychodynamisch-gruppenanalytischer Beratung im Spannungsfeld der Organisation	36
Herausforderungen, die sich dem Praktiker stellen	42
3 Ökonomisierung, Traumatisierung, Fragmentierung, Covid-19 und die gruppenanalytische Antwort darauf	45
Überblick	45
Zum Kontext organisierter Arbeit	46
Ein kleiner Umweg zu Beginn (aus gegebenem Anlass)	48

Stimmen von Ethikern	50
Eindrücke aus Coaching-Gruppen	51
Eindrücke aus Teamsupervision und Einzelcoaching	54
Das bundesweit einmalige Forschungsprojekt »SEEGEN«	57
Eine qualitativ-empirische Studie im Auftrag der DGsv	57
Zerreißen von Zusammenhängen, Zunahme von Fragmentierung	59
Organisationspathologien infolge kumulativer Traumatisierungen	62
Angriffe auf Verbindungen (Bion)	
und mangelnder Zusammenhalt (Nitsun, Hopper)	63
Versuch, Zusammenhänge zu verstehen und sie einzuordnen	66
Exkurs: Covid-19 – eine Tiefenkrise	
mit massivem Traumatisierungspotenzial	67
Connecting-Function (Nitsun)	
und Holding-Together-Function (Hearst)	
in der gruppenanalytischen Beratung	72
Connecting-Function in der Beratung	73
4 Zwischen Fantasie und Realität – Übergangsräume in Supervision und Beratung	77
Überblick	77
Winnicotts Konzept des Übergangsraumes (Potential Space)	77
Supervision und Beratung eröffnen Möglichkeitsräume	81
Potential Space in der gruppenanalytischen Organisationsberatung	84
Übergangsräume – was braucht es, um sie einzurichten und zu pflegen?	85
Die Gefährdung oder Zerstörung	
von Übergangsräumen der Supervision und Beratung	86
Die Realität wird der Fantasie untergeordnet	88
Realität als Abwehr der Fantasie	89
Dissoziation von Realität und Fantasie	91
Ausschalten von Realität und Fantasie	92
5 Intersubjektiv-relationale Psychoanalyse, Gruppenanalyse und psychodynamische Beratung	95
Überblick	95
Die Entwicklung einer neuen Perspektive	96
Postmoderne Welten:	
Pluralistisch, kontextuell, konstruiert, dynamisch	97

Integration statt Abschottung	100
Der Mensch – ein sozial konstituiertes Wesen	103
Ko-Konstruktionen und Kontextabhängigkeiten	107
Die Analytikerin/die Beraterin als Person	109
Selektive Selbstenthüllung zum Nutzen des Anderen	110
Selbstkritik und Ent-Idealisierung	113
Jenseits der Technik	114
Zwischenfazit und Übersetzung	
in das Feld der psychodynamischen Beratung	115
Die Außerkraftsetzung der Abstinenzregel als Prinzip	118
Abschließendes Fallbeispiel einer Beratung, die scheitert	122
6 Gruppenanalytische Supervision und Beratung jenseits der Kleingruppe	127
Überblick	127
Die analytische Großgruppe – ein zwiespältiges Vorbild	128
Das relationale Verständnis der Psychoanalyse	
eröffnet neue Chancen auch für Gruppenanalytiker	130
Blick zurück auf Foulkes (und Bion)	131
Grundannahmen (»basic assumptions«) und »Arbeitsgruppe«	133
Es geht darum, Foulkes und Bion zu integrieren	138
Dialog, Kontext und Gruppenbewusstsein	139
Praxis organisationsbezogener Beratung größerer Gruppen	141
Erstes Beispiel: Zwei Sitzungen einer Großgruppensupervision	143
Zweites Beispiel: Zwei Sitzungen einer Großgruppensupervision	145
Modifizierte, gruppenanalytisch fundierte Beratung	
jenseits der Kleingruppe	150
Fazit	156
7 Komplexberatungen – Theorie und Praxis	159
Überblick	159
Handwerkliche Herausforderungen	159
7.1 Komplexität, Beziehung, Vertrauen und intersubjektive Passung	162
Überblick	162
Einfache Komplexität	162
Alle Beratungen sind komplex	163
Alle Beratungskonzepte sind komplex zusammengesetzt	164
Fürstenaus Beitrag zur organisationsbezogenen Beratung	166

Schmale Erfahrungsbasis, gebremster Diskurs, berufliche Identitätsängste	169
Die Basis: Beziehung – Vertrauen – Feldkenntnis	170
Persönliches Vertrauen – ein Matrixphänomen	172
Was sind Komplexberatungen?	174
Komplexaufträge werden <i>gemeinsam gefunden</i>	177
Wie Auftrag und Berater zusammenpassen oder: Wie unser »Idiom« Ausdruck findet	178
Der Beitrag des Beraters zur dialektischen Begegnung	180
7.2 Triangulierungskompetenz, multiple Gegenübertragung und innere Gruppe	182
Überblick	182
Institutionelle Triangulierung	183
Von der triadischen zur Triangulierungskompetenz des Beraters	187
Trianguläre Räume und der <i>konsolidierte Dritte</i>	188
»I contain multitudes« (Bob Dylan): Multiple Gegenübertragungen und multiples Selbst	190
Die Gruppeneigenschaften des Individuums	194
Innere Gruppen und psychische Gruppalität	196
7.3 Fragen aus der Praxis	199
Überblick	199
Fünf interessante Fragen	199
Worin finden wir Orientierung?	200
Noch einmal konkret: Alles in einer Hand?	
Oder im Verbund mit anderen?	201
Unter welchen Umständen kann diese Arbeit gelingen?	203
Was wird mit wem kommuniziert? Und was definitiv nicht?	
Ist Sprechen über Abwesende erlaubt?	209
Vor- und Nachteile sowie Kontraindikationen des vorgeschlagenen Konzepts	213
8 »Freundschaft im Kampf« – reflektierte Parteilichkeit in der organisationsbezogenen Beratung	215
Überblick	215
»Freundschaft im Kampf« (Lazar)	215
»Was hilft und ist nützlich?«	220
Drei Beispiele reflektiert parteilicher, selektiv selbstenthüllender Arbeitsweise des Supervisors/Beraters	223

9 Kasuistik – Zwei Einzelberatungen, drei Generationen, ein Familienunternehmen	233
Überblick	233
Vorbemerkung	233
Das erste Jahr: Frau Schmitz kommt in ihrer Rolle als Führungskraft an und möchte »sportlicher« mit Konflikten umgehen	241
Das zweite Jahr: Während Frau Schmitz Erfolge einführt, werden ihre Eltern Thema. Herr Schmitz formuliert sein Anliegen so: »Der Betriebsrat, meine Mutter und ich!«	243
Das dritte Jahr: Drei Generationen, ein Familienunternehmen – nur sagen die Kinder »Nein, danke!«	248
Das vierte Jahr: Frau Schmitz entwickelt Selbstbewusstsein und Autonomie. Herr Schmitz fühlt sich – als »Symbiose-Spezialist« – bedroht und stellt sich Fragen	253
Das fünfte Jahr: Frau Schmitz entdeckt positive Seiten ihrer Mutter an sich und für Herrn Schmitz läuft es insgesamt prima. Allerdings gebe ich Anlass zum Ärger	255
Das sechste Jahr: Frau Schmitz emanzipiert sich und gibt alles für die Firma. Herr Schmitz geht »auf halbtags« und erfährt von einem Kaufinteressenten	261
Das siebte Jahr: Frau Schmitz genießt eine »berufliche Erntezeit«. Der Verkauf der Firma nimmt Gestalt an und Herr Schmitz sieht sich großen Belastungen und ernsten Risiken ausgesetzt	262
Das achte Jahr: Die Verschmelzung der Unternehmen gerät spannungsreich und enttäuschend. Herr Schmitz ist erst fassungslos, dann gesundheitlich belastet.	
Soll er das Steuer übernehmen?!	265
Rückblick des Beraters auf die Beratung	268
Frau Schmitz: Miteinander wachsen	270
Herr Schmitz: Rückblick	274
10 Gute Führung oder: Führung, die »gut genug« ist	281
Überblick	281
Führen – Mythos und Realität	282
Die Bedeutung von Führung – wie sie sich in wissenschaftlichen Studien spiegelt	285
Sozialkapital in Organisationen	286

Zeitgemäße Führung ist »mehrsprachig« (variabel und situationsabhängig)	287
Führung durch Beziehung	288
Führen und Geführtwerden	291
Containment als zentrale Führungsaufgabe	294
Führung und Gesundheit	297
Gute Führung fördert den Zusammenhalt der Gruppe und die Zugehörigkeit zur Gemeinschaft (»Connecting«)	298
Ethische Dilemmata im Führungsalltag	302

11 Über das Nützliche und das Rechte bei der Beratung der Mächtigen und andere Fragen Ein fiktives Gespräch mit Michel de Montaigne	307
Überblick	307
Über Austausch, Verbundenheit, Freundschaft und Brüderlichkeit	314
Über die Sprache des Beraters	316
Über Erziehung zur Mündigkeit	318
Über die Methode der »geplanten Planlosigkeit«	320
Über Selbstreflexion als Methode	321
Über die Beteiligung an öffentlichen Angelegenheiten	322
Über das Leben und Überleben in schwierigen Zeiten	324
Über Vermittlung zwischen Kriegsparteien	326
Über die Unabhängigkeit des Beraters	328
Über Montaignes Beratungsstil	330
Über Ruhm und Eitelkeit des Beraters	331
Über die Werte des Beraters	332
Über die Ethik des Beraters	334
Über Tugenden des Beraters	335
Über die Fehlbarkeit des Beraters	336
Montaigne und die Pest	337
»I'm a man of contradictions ...«	339
Sich selbst treu bleiben ...	339
... und zugleich vielseitig und flexibel!	340
»Es kommt darauf an ...«	342

Nachwort	345
<i>Wolfgang Weigand</i>	

Liste der Praxisbeispiele, inklusive Interview mit Montaigne	355
Kapitel 1	355
Kapitel 2	355
Kapitel 3	355
Kapitel 4	356
Kapitel 5	356
Kapitel 6	356
Kapitel 7.1	357
Kapitel 7.2	357
Kapitel 7.3	357
Kapitel 8	357
Kapitel 9	357
Kapitel 10	358
Kapitel 11	358
Literatur	361
Drucknachweise	373

Vorwort

Martin Altmeyer

Organisationsberatung gehört zu den Feldern, auf denen eine angewandte Psychoanalyse gegenüber systemischen wie kognitionspsychologischen Methoden an Boden verloren hat. Umso wichtiger, dass es nach wie vor einen Kreis von Analytikern und Analytikerinnen gibt, die sich auf diesem Feld erfolgreich bewegen. Rudolf Heltzel gehört dazu. Als Praktiker einer psychodynamischen Organisationsberatung lässt er uns in diesem Buch an seinen langjährigen Erfahrungen teilhaben. Anhand zahlreicher Beispiele demonstriert er, wie das geht: gemeinsam mit seinen Klienten zu verstehen, wie professionelle Kooperation funktioniert und woran sie unter Umständen scheitert, auf welche Weise die Ziele einer Institution mit den Bedürfnissen ihrer einzelnen Mitglieder in eine Balance gebracht, wie ökonomische Zwänge mit berufsethischen Ansprüchen in Konflikt geraten und miteinander versöhnt werden können, was Führung und Zusammenarbeit in einer modernen Dienstleistungsgesellschaft bedeuten – und das alles unter Einbeziehung des Unbewussten.

Doch erhalten wir nicht nur Einblick in die Vielfalt und Komplexität psychodynamischer Beratungsmethoden, von Gruppensupervision und Großgruppenarbeit über Führungskräfte-Coaching bis zu Prozessen der Team- und Organisationsentwicklung. Immer wieder reflektiert der Autor sein eigenes Vorgehen, erläutert bestimmte Konzepte, die er anwendet, bezieht Alternativkonzepte in seine Überlegungen mit ein und beleuchtet den Dauerstreit zwischen psychoanalytischen Schulen, einschließlich der Diskussion um konkurrierende Modelle innerhalb der Gruppenanalyse. So ergibt sich eine interessante Mischung aus praktischem Vorgehen und theoretischer Reflexion, die schon deshalb produktiv ist, weil stets nach integrativen Lösungen gesucht wird.

Nahezu in jedem Kapitel beschäftigt sich Heltzel zudem mit der eigentümlichen Rolle des Beraters. Dabei wirft er Fragen auf, die in der Gegen-

wart psychoanalyse durchaus strittig sind: Zurückhaltung vs. Beteiligung, Objektivität vs. Subjektivität, Abstinenz vs. Engagement. Er entscheidet sich für eine riskante Rollendefinition, die dem Berater die Freiheit lässt, subjektiv beteiligt und emotional engagiert zu sein, ohne seine professionelle Distanz aufzugeben, gesteht jedoch zu, dass das im Einzelfall eine schwierige Gratwanderung ist, bei der man nach der einen oder anderen Seite gelegentlich abstürzen kann. Gerade die Beispiele für solche Abstürze, die manchmal zum Scheitern, häufig aber zur Wiederbelebung und Erneuerung einer Beratungsbeziehung führen, gehören zum Besten, was Falldarstellungen zu bieten haben.

Zwar favorisiert der Autor die intersubjektiven und relationalen Strömungen einer angewandten Psychoanalyse und schlägt sich theoretisch auf die Seite der Modernisierer, die der zwischenmenschlichen Beziehung und sozialen Interaktion mehr Bedeutung einräumen als dem innerseelischen Geschehen. Immer wieder beruft er sich auf Winnicott mit seinen genial einfachen Konzepten einer haltenden Umwelt, eines Übergangsraums zwischen Innen und Außen, einer mentalen Bezogenheit von Selbst und Anderem. Zugleich aber lässt er auch die kleinianische Vorstellung einer »angeborenen« Universalpsychopathologie gelten, insbesondere die Lehre von der paranoid-schizoiden und der depressiven »Position«, die Bion bekanntlich auf das gruppenanalytische Geschehen angewendet hat, nämlich in Gestalt seiner drei psychosozialen »Grundannahmen« über die Gruppe: Abhängigkeit, Kampf oder Flucht, Paarbildung. Doch auch hier findet ein intensives Bemühen um Integration statt – offenbar das Markenzeichen von Rudolf Heltzel, der den psychoanalytischen Mystiker Bion mit dem relationalen Aufklärer Foulkes zu verbinden sucht und anregt, »sowohl die destruktiven, de-zivilisierenden Aspekte in Gruppen als auch die kreativen, hoffnungsvollen, kulturstiftenden und verbindenden Elemente wahrzunehmen und möglichst zu nutzen«. In diesem Buch zeichnet sich das Lebenswerk eines engagierten Organisationsberaters ab, der als Psychoanalytiker auf sozialen Feldern unterwegs ist, dabei ständig dazulernt und sich selbst mit guten Gründen einen »reflektierten Praktiker« nennen darf.

Januar 2021

Danksagung

Zunächst möchte ich meinen Dank aussprechen. In erster Linie bin ich allen meinen Klienten und Klientinnen dankbar – nicht nur denen, die in diesem Buch Erwähnung finden. Ihre Anliegen mit ihnen teilen, ihre professionelle und persönliche Entwicklung begleiten zu dürfen, ihre Stimmungen, Sorgen, Wünsche, Gedanken, ihre Fragen und ihre Anregungen aufnehmen und gemeinsam reflektieren zu können – dies alles bereichert mein Arbeitsleben ungemein. Es bereitet mir tiefe Befriedigung und trägt dazu bei, dass ich »lebendig, gesund und wach« (Winnicott) bleibe. Für diese Möglichkeit bin ich sehr dankbar. Bei denen, die mir ihre Erlaubnis zur Veröffentlichung eines Beratungsbeispiels gegeben haben, bedanke ich mich hiermit ausdrücklich.

Besonders dankbar bin ich dem Ehepaar Schmitz. Über etliche Jahre habe ich mich mit ihnen über ihre Arbeit und darüber hinaus ausgetauscht und dabei auch selbst wichtige Anregungen aufgenommen, viel gelernt und – trotz engagierter Arbeit – gemeinsame Freude erlebt. Dass beide einen eigenen Blick auf ihre Beratung beisteuern, ist besonders erwähnenswert. Für all dies danke ich ihnen sehr.

Ein großes Dankeschön richtet sich an Martin Altmeyer, der das Vorwort zu diesem Band verfasste, und an Wolfgang Weigand, der das Nachwort schrieb. Dass zwei vielbeschäftigte Experten die Zeit fanden, sich eingehender mit diesem Buch zu befassen und eigene Gedanken dazu beizutragen, ist sehr entgegenkommend, berührt mich nachhaltig und stimmt mich sehr dankbar. Ich danke beiden auch für Anregungen zur Struktur des Manuskripts, die ich teilweise übernommen habe.

Erhard Tietel danke ich sehr für sein kritisches Interesse am Manuskript und dafür, dass er hilfreiche Rückmeldungen sowohl zur Struktur als auch zu manchen Details gab. Dass einige Formulierungen weniger apodiktisch klingen als in erster Fassung, ist ihm zu verdanken.

Julia Stein und Christian Flierl vom Psychosozial-Verlag danke ich sehr für die unkomplizierte, wertschätzende und freundliche Zusammenarbeit an diesem Projekt. Diese Kooperation hat Freude bereitet!

Wie sehr ich meiner lieben Frau Antje Rumpf-Heltzel danke, kann ich hier nur andeuten. Über Monate hat sie meine Okkupation mit dem Projekt dieses Buches nicht nur ausgehalten, sondern von Herzen mitgetragen und unterstützt und dabei eigene Wünsche zurückgestellt. Dafür und für die liebevolle Begleitung in all den gemeinsamen Jahren danke ich ihr mehr, als ich hier ausdrücken kann.

1 Einführung

Wer sich heute im Netz oder durch Literatur-Recherche über *organisationsbezogene Beratung* informiert, stößt zumeist auf Varianten systemischer Ausrichtung. Umfragen etwa von Coaching-Berufsverbänden ergeben, dass sich drei Viertel der befragten Mitglieder als systemische Berater verstehen. Auch wenn dies im Einzelfall weniger über die tatsächliche fachliche Expertise aussagen mag als darüber, was der Zeitgeist nahelegt und den Befragten mehr Chancen am Markt verspricht, ist dieser Befund doch aussagekräftig: *Psychodynamische* Beratung in Organisationen nimmt heute eine *Minderheitenposition* ein. Sie wird regional wie überregional gezielt angefragt und von den Interessierten¹ sehr geschätzt und angemessen vergütet. Dem derzeit gültigen Mainstream in der organisationsbezogenen Beratung entspricht sie aber nicht.

Einen Differenzierungsschritt weiter wiederholt sich die Befundlage, was die skizzierte Verteilung zwischen Mainstream und Minderheitenposition angeht: Die überwiegende Mehrheit der Angebote an *psychodynamischer* Beratung in Organisationen basiert auf dem Modell des Tavistock Institute of Human Relations und damit auf einer kleinianisch ausgerichteten Psychoanalyse, auf gruppendynamischen Konzepten Bions und auf der von Miller und Rice entworfenen Theorie offener Systeme. Das sogenannte Tavistock-Modell wird weltweit durch die ISPSO (International

1 Um sowohl Leserinnen als auch Lesern gerecht zu werden und um zugleich die Lesbarkeit des Textes zu wahren, gehe ich im Folgenden so vor: Im Plural wähle ich das Neutrum (»Interessierte«, »Beratende«), oder ich benenne beide Geschlechter (»Leserinnen und Leser«, »Beraterinnen und Berater«). Mitunter wähle ich die männliche Form (»Psychoanalytiker«, »Gruppenanalytiker«) und meine damit beide Geschlechter. Im Singular wechsle ich im Text – so wie es mir sinnvoll scheint – zwischen der männlichen Form (»der Berater«, »der Psychoanalytiker«) und der weiblichen (»die Supervisorin«, »die Gruppenanalytikerin«). Dabei ist jeweils auch das andere Geschlecht gemeint.

Society for the Psychoanalytic Study of Organisations) vertreten, der sich die Mehrheit der ausgewiesenen psychodynamischen Organisationsberater zugehörig fühlt. Diese Ansätze sind bedeutsam und unverzichtbar, sollten aber durch andere, im Tavistock-Modell nicht vertretene psychodynamische Konzepte, die sich als ungemein nützlich und inhaltlich anregend erwiesen haben, ergänzt werden.

Diese »anderen« Perspektiven basieren auf Sichtweisen der britischen Objektbeziehungspsychologie, auf Modellen der zuerst in den USA entwickelten intersubjektiv-relationalen Psychoanalyse, sowie auf Grundauffassungen der Gruppenanalyse (Foulkes). Bislang werden diese Konzepte im Diskurs psychodynamisch beziehungsweise gruppenanalytisch ausgerichteter Berater unabhängig voneinander vertreten. Eine Zusammenführung der verschiedenen Ansätze findet bisher nicht oder nur in ersten Andeutungen statt. Die betreffenden Konzepte stehen tendenziell für sich selbst und die jeweils andere Perspektive wird kaum erwähnt beziehungsweise einbezogen.

An diesem Punkt setzt das vorliegende Buch an: Es gibt der tiefen Überzeugung Ausdruck, dass die genannten Konzepte (psychoanalytische Objektbeziehungspsychologie/intersubjektiv-relationale Perspektive in der Psychoanalyse/Gruppenanalyse) nicht nur untereinander »kompatibel« (verträglich) sind. Vielmehr laden sie uns geradezu ein, sie auf höchst anregende und nützliche Weise miteinander zu verbinden und auf den Bereich der organisationsbezogenen Beratung zu übertragen. Was daher heute ansteht, ist die *Integration dieser verschiedenen Perspektiven*, inklusive der Verbindung mit den zentralen Auffassungen des Tavistock-Ansatzes und mit sozialwissenschaftlichen Theorien und Modellen, die gesellschaftlichen Wandel und seine Voraussetzungen thematisieren. Die Realität heutiger Organisationen ist so komplex, dass nur *eine um Integration bemühte Zusammenschau verschiedener Konzepte* ausreichend Chancen bietet, sie zu verstehen und verändernd zu begleiten. Wenn diese Annahmen zutreffen, eröffnet die Beschäftigung mit Ansätzen jenseits des Mainstreams spannende Blickwinkel auf das sich entwickelnde Fach der organisationsbezogenen Beratung.

Dieser Band unterscheidet sich noch in anderer Hinsicht von der Mehrzahl der auf dem Markt befindlichen Beratungsbücher: Die Kapitel enthalten zahlreiche, nicht selten ausführliche Praxisbeispiele, die nicht nur meine Klienten anschaulich beschreiben, sondern in der Summe auch einiges über meine Person, meine persönliche Arbeitsweise und meine

grundlegenden Haltungen und Werte offenbaren. Das ist mir bewusst und substanzieller Teil des hier vertretenen Beratungskonzeptes. In vielen Beratungen kam es zu persönlichen Begegnungen, die beide Seiten als emotional bewegend erlebten. Davon erzählen die folgenden Kapitel. Diese Offenheit beinhaltet Risiken. Eines davon besteht darin, dass Leser und Leserinnen sich nicht nur emotional bewegt, sondern unangenehm bedrängt fühlen könnten. Ich weiß um dieses Risiko und hoffe, in meinen Formulierungen die nötige Balance zwischen persönlicher Zurückhaltung und anregender Selbstoffenbarung gefunden zu haben. Falls dies gelungen ist, dürften die Leserinnen und Leser dieses Buches sich auf »bewegende Begegnungen« mit den Protagonisten meiner Praxisbeispiele und mit mir als Berater und Autor freuen.

Eine persönliche Begegnung mit dem Autor dieses Bandes wird auch durch den Charakter des vorliegenden Textes ermöglicht, der sich wohl am ehesten als »erzählte Fachlichkeit« (siehe das Nachwort von Wolfgang Weigand) beschreiben ließe: Wissenschaftliche Befunde und Interpretationen aus verschiedenen Disziplinen werden mit Erzählungen aus meiner Beratungspraxis zusammengeführt, sodass Lesende sich fragen mögen, was denn nun das Produkt in ihren Händen vornehmlich sei – ein fachlich-professioneller Text oder eine persönlich eingefärbte Erzählung? Es ist eben, so sehe ich es, *beides zugleich* und dürfte damit auch den von mir vertretenen Beratungsstil widerspiegeln, der *sowohl* fachlich begründet *als auch* in besonderer Weise persönlich geprägt ist. Beide Dimensionen ergänzen sich und ich hoffe, dass Leserinnen und Leser sich davon angeregt fühlen.

Ein erster Blick in meine Beratungspraxis

Um anschaulich zu beginnen, folgt hier die Skizze einer Supervisionssitzung, die im Team der Institutsambulanz einer Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie stattfand. Die neue Psychologin und die sie einarbeitende, erfahrene Psychologische Psychotherapeutin eröffnen den Austausch mit einem Bericht über einen chronisch psychotischen und alkoholabhängigen Patienten, den die Teammitglieder der Ambulanz seit vielen Jahren kennen und begleiten. Der etwa 40-jährige Mann bereite aktuell große Sorgen, da er zunehmend wahnhaft gestimmt sei, dabei immer angespannter wirke und immer wieder über Tötungsfantasien spreche, die den Oberarzt und Leiter der Ambulanz betreffen. Dieser habe sein Leben zerstört und ver-

diene es, getötet zu werden. Die letzten Gesprächstermine in der Ambulanz habe der Patient, der seine Wohnung kaum noch verlasse, nicht mehr wahrgenommen. Bei Besuchen zu Hause öffne er allerdings die Tür. Die Wohnung sei in einem chaotischen Zustand, den der Patient unentwegt zu beheben versuche, indem er seine Möbel, seine Haushaltsgegenstände und seine Kleidung permanent von einem Zimmer ins andere transportiere. Je mehr er Ordnung schaffen wolle, desto mehr Unordnung produziere er. Ob er die dringend erforderliche Medikation regelmäßig einnehme, sei unsicher. Sicher sei dagegen, dass er in den letzten Monaten exzessiv getrunken habe. Wir erfahren, dass der Patient eine traumatische Kindheit durchlebte, insofern beide Eltern schwer alkoholkrank waren und ein Nachbar und Freund der Eltern ihn über längere Zeit sexuell missbrauchte. Mit diesem Mann hatte der Patient bis zu dessen plötzlichem Tod vor einem Jahr weiterhin Kontakt.

Im Verlauf der Gruppenreflexion wird deutlich, dass ausgerechnet dieser »Freund« der wichtigste Halt im Leben des Patienten war. Gemessen an den leiblichen Eltern erschien er als die einzig mögliche Rettung. Dieser Blick auf die Not und die Einsamkeit des schwer vernachlässigten und missbrauchten Kindes macht alle Teammitglieder sehr traurig. Hoffnungslosigkeit kommt auf, und auch ich selbst bin sehr angerührt. Vielleicht spiegeln diese Gegenübertragungsgefühle in der Gruppe das Erleben des Patienten wider? Der Tod des Vertrauten wird von ihm wohl als unerträglicher Schicksalsschlag erlebt. Der Verlust lässt ihn traurig, einsam, gelähmt und ohne Hoffnung zurück. Uns scheint naheliegend, dass der exzessive Alkoholkonsum und die zunehmende Wahnstimmung des Patienten Reaktionen auf diese innere Katastrophe sind. Auch die Tötungsfantasien werden nun nachvollziehbarer: Indem sie den Ambulanzleiter adressieren, schützen sie den verstorbenen »Freund« vor der vernichtenden Wut seines Opfers. Selbst wenn dieser frühere Nachbar maßgeblich zur Traumatisierung des Kindes beitrug, gab er dem Erwachsenen zuletzt doch Halt und Struktur. Ihn vor den eigenen destruktiven Fantasien zu schützen, ist daher von existenzieller Bedeutung für den Patienten. Jetzt kann die Runde gemeinsam abwägen, wie real die Bedrohung ist, die vom Patienten ausgeht. Vom Oberarzt, der sonst an der Supervision teilnimmt, dieses Mal aber verhindert ist, haben die Anwesenden erfahren, dass er sich selbst nicht allzu sehr Sorge. Er kenne den Patienten schon lange und sei ihm kürzlich noch persönlich begegnet. Sie hätten sich freundlich und vertraut begrüßt. Zwangsmaßnahmen halte er nicht für erforderlich und er biete an, den Pa-

tienten selbst zu Hause aufzusuchen. Bisher habe dieser ihm stets vertraut, und eine solche vorsichtige Hoffnung habe er auch jetzt wieder. Vielleicht könnten sie dem Patienten gemeinsam und mit viel Geduld nahebringen, dass eine vorübergehende (freiwillige) Behandlung in der Klinik wieder etwas Ruhe und Stabilität in sein Leben bringen könnte ... Was zu Beginn der Sitzung undenkbar schien (den Patienten in seinem Rückzug zu verstehen und Kontakt/Beziehung zu ihm aufzunehmen), erscheint nun allen als eine Option.

Ich habe diesen Ausgang des gemeinsamen Nachdenkens noch längere Zeit nach der Sitzung als emotional bewegend und irgendwie beglückend empfunden. Wenn ich mich nicht täusche, ging es etlichen Teammitgliedern ebenso. Was mich besonders berührte, war, dass Professionelle, die mit einem kaum noch erreichbaren, sehr bedrohlich wirkenden Patienten in einer hoffnungslos verfahrenen Lebenslage konfrontiert sind, darauf empathisch (einfühlend) reagieren können und gemeinsam Ideen entwickeln, wie sie den unterbrochenen Kontakt umsichtig und unaufdringlich – also ohne Gewalt und Zwang – wiederherstellen können. Um es mit einem großen Wort zu beschreiben, dass wir bei der Arbeit selten gebrauchen: Ich habe die Einfühlung in den Patienten, die therapeutische Zuwendung und das damit verbundene persönliche Engagement des Teams nicht nur als verbindend und vertrauensbildend, sondern – auf eine subtile Weise – als *liebevoll* erlebt.

Da ich um die »Fallzahlen« der Ambulanz und um den großen Druck auf die Verantwortlichen weiß, da viele Sitzungen dieser Teamsupervision von der emotionalen Belastung der Teammitglieder und von dringend erforderlicher personeller Unterstützung handeln (fast alle sind seit längerem »am Limit« und fühlen sich vom Träger der Klinik im Stich gelassen), berührt mich die entgegenkommende und kontaktfördernde Haltung des Teams umso mehr. Psychodynamische beziehungsweise gruppenanalytische Teamsupervision eignet sich in besonderem Maße dazu, der emotionalen Dimension einer Thematik Raum zu geben, ohne die Reflektion institutioneller Rahmenbedingungen und die Schlussfolgerungen daraus zu vernachlässigen.

Diese erste kasuistische Skizze gibt mir Gelegenheit, die Frage der Anonymisierung und des Schutzes von Klientinnen und Klienten in den verschiedenen Praxisbeispielen anzusprechen. Ich bin, was dies betrifft, so vorgegangen: In vielen Fällen habe ich die Beteiligten (bei Teams: die Leitungen) um die Erlaubnis zur Veröffentlichung gebeten und sie ausnahms-

los erhalten. Zumeist lagen die Beispiele den Hauptpersonen vor, sodass die Genehmigung gut begründet erfolgte. In anderen Fällen war mir eine solche Rücksprache nicht möglich, etwa weil das Beispiel zu lange zurück lag. So habe ich – ohne zentrale Inhalte zu verändern – Details der Kasuistik so verfremdet, dass eine Identifizierung nur den direkt Beteiligten (und vielleicht nicht einmal diesen) möglich ist. Ein Sonderfall ist die ausführliche *Kasuistik des Kapitels 9*: Frau Schmitz und Herr Schmitz gaben nicht nur ihr Einverständnis zur Veröffentlichung und korrigierten sachliche Details meines Berichtes. Sie formulierten auch eigene Gedanken zu ihrer Beratung (diese Beiträge befinden sich am Ende des entsprechenden Kapitels). Dass sich Coachees mit einem eigenen Beitrag an einer Veröffentlichung beteiligen, ist selten und bereichert das entsprechende Kapitel ungemein.

Dies ist die Sicht eines reflektierten Praktikers

Ich bin Psychoanalytiker und Gruppenanalytiker in freier Praxis und führe seit mehr als 30 Jahren verschiedene Varianten psychodynamischer, organisationsbezogener Beratung durch. Bis zum Jahr 2017 teilte sich meine Wochenarbeitszeit in die eine Hälfte psychoanalytisch-psychotherapeutischer Tätigkeit, während die andere Hälfte der Supervision, dem Coaching und anderen Formen der Beratung für Einzelne, für Teams, für Abteilungen und Organisationen gewidmet war. Den therapeutischen Teil meiner Praxistätigkeit beendete ich mit dem Jahreswechsel 2017/2018, um seitdem ausschließlich organisationsbezogen beratend tätig zu sein. Diesen Beratungsanteil meiner Praxisangebote habe ich für die Jahre 2006 bis 2008 in Bezug auf bevorzugte Settings, Dauer der Beratungsprozesse, sowie deren Struktur und Inhalte empirisch untersucht und ausgewertet (Heltzel, 2017).

Es macht einen Unterschied, ob ein Berater engagierter Hochschul- oder Fachhochschullehrer ist und Beratung im Nebenerwerb anbietet oder ob er als Freiberufler ganztags zur Verfügung steht, ob er seine Arbeit als Hochschullehrer vor allem durch Unterricht an Ausbildungsinstituten für Supervision und Coaching ergänzt oder selber in größerem Ausmaß Beratung in Organisationen anbietet. Oder ob er allen drei Aufgabenbereichen gerecht zu werden versucht. Es macht einen Unterschied, ob eine Beraterin als Sozialarbeiterin, Psychologin oder Pädagogin fest angestellt beziehungs-

weise verbeamtet und in ihrem Grundberuf nur bedingt abkömmlich ist – oder ob sie über größere Zeitressourcen verfügt, sodass sie Auftraggebern vielfältig entgegenkommen kann. Es macht einen Unterschied, ob eine niedergelassene Psychoanalytikerin nur die Mittagszeit für Supervisionen einplant oder ob sie Tage für Beratung in Organisationen zur Verfügung stellen kann. Es ist anzunehmen, dass diese Unterschiede Auswirkungen auf Beratungskonzepte oder deren Umsetzung im Praxisalltag haben werden. Auch die Interpretation der Beraterrolle dürfte davon beeinflusst sein. Von Bedeutung ist, in welcher wissenschaftlichen und berufspolitischen Denkgemeinschaft Beratende sozialisiert und mit welchem professionellen Wertesystem der Beratung sie identifiziert sind. Daraus erwachsen verschieden ausgeprägte Grundhaltungen und Loyalitätsbindungen: Wie bewerten angesehene Ausbilder meine Beratungspraxis? Was sagen geschätzte Kollegen und Kolleginnen zur Weiterentwicklung meiner Konzepte?

In den Jahrzehnten meiner Praxistätigkeit habe ich meine Beratungspraxis immer wieder theoretisch reflektiert und im Kontext aktueller Fachliteratur diskutiert, um die von mir erarbeiteten fachlichen Konzepte zu überprüfen und zu schärfen. Im Diskurs mit Mitgliedern der Deutschen Gesellschaft für Gruppenanalyse, Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie (D3G) sowie der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) habe ich mich – zusammen mit ähnlich ausgerichteten Kolleginnen und Kollegen – für die Professionalisierung psychodynamischer beziehungsweise gruppenanalytischer Supervision und Organisationsberatung eingesetzt. Teile der hier vorliegenden theoretischen Konzepte und Praxisansätze berühren diese Diskurse, die vorwiegend auf Fachtagungen und in Workshops stattfanden.

Das in diesem Buch vertretene Beratungskonzept führt verschiedene psychoanalytische Theorien und Ansätze sowie der Gruppenanalyse entstammende Perspektiven in ihrer Anwendung auf organisationsbezogene Beratung zusammen. Darüber hinaus nimmt es Anregungen aus der allgemeinen Systemtheorie, der Soziologie, der Organisationspsychologie, der Arbeitswissenschaft, der Managementlehre und anderer Disziplinen auf und strebt auf diese Weise an, der Komplexität organisationsbezogener Beratung gerecht zu werden. Über das, was organisationsbezogen arbeitende psychodynamische Beraterinnen und Berater aus anderen Konzepten aufnehmen und in ihre Arbeit integrieren sollten, habe ich wiederholt nachgedacht: In allgemeiner Sicht etwa in Heltzel, 2001. Mit Blick auf eine Praeologie gruppenanalytischer Beratung in Heltzel, 2005. Mit dem Fokus

auf die Ökonomisierung psychosozialer Arbeit und ihre Folgen in Heltzel, 2012a. Und im Zusammenhang mit gesellschaftlichem Wandel und dessen Folgen für Beratung in Heltzel, 2012b.

Um unnötige Wiederholungen zu vermeiden, sehe ich daher im vorliegenden Band von einem separaten Kapitel zu unverzichtbaren, ergänzenden Konzepten und Theorien ab. Leserinnen und Leser werden jedoch im Verlauf ihrer Lektüre in nahezu allen Abschnitten des Buches – insbesondere im Kapitel 3 – auf Sichtweisen und Verständniszugänge stoßen, die über spezifische psychodynamische und gruppenanalytische Theorien und Konzepte hinausgehen. Die Offenheit gegenüber »anderen« Standpunkten und Blickwinkeln ist eines der Charakteristika des hier vorliegenden Ansatzes in der Beratung.

Die einzelnen Kapitel des Buches verstehen sich als einander ergänzende Bausteine einer Praxeologie psychoanalytisch/gruppenanalytisch orientierter Beratung im Spannungsfeld der Organisation. Der größere Teil der Beiträge (Kapitel 1, 2, 3, 5, 7, 9 und 10) wurde eigens für dieses Buch verfasst, ein kleinerer basiert auf bisher nicht publizierten Vorträgen oder früheren Veröffentlichungen, die den Band – grundlegend überarbeitet – kompletieren (Kapitel 4, 6, 8 und 11). In der nun vorliegenden Fassung halte ich sie für aktuell.

Die Gliederung des Bandes bedarf einer knappen Erläuterung: Die Themenstellung der einzelnen Kapitel und deren Reihenfolge spiegeln meine Auseinandersetzung mit Aufgabenstellungen wider, wie sie sich im Alltag einer regional und überregional präsenten Beratungspraxis fast zwangsläufig ergeben: Wer wie ich als Psychoanalytiker und Gruppenanalytiker freiberuflich organisationsbezogene Beratung anbietet, sollte das eigene *Verständnis zentraler Begriffe* klären und ein *Basiskonzept* erarbeiten, das – auch in Zeiten der Verwirrung und des inneren Aufruhrs – Orientierung gibt (Kapitel 2). Er kommt nicht umhin, den *Kontext* der zu beratenden Arbeit wahrzunehmen und in seine Überlegungen und Konzepte einzubeziehen (Kapitel 3). Er sollte sich darauf verstehen *Orte/Räume der Selbstreflexion und des Dialoges* für Führungskräfte und Mitarbeitende anzuregen, zu gestalten und zu verteidigen (Kapitel 4). Dabei wird die Frage auftauchen, wie er *neuere Entwicklungen in der Psychoanalyse und Varianten »angewandter« Gruppenanalyse* integrieren und in einer komplex zusammengesetzten Berufsidentität als psychodynamischer Berater leben kann (Kapitel 5). Mancherorts wird sich – wenn er offen dafür ist – Bedarf an gruppenanalytischer Beratung auch größerer Gruppen ergeben, wobei

organisationsbezogene *Beratung »jenseits der Kleingruppe«* meines Erachtens Modifikationen klassischer Konzepte erfordert (Kapitel 6). Im Verlauf vieler Beratungsprozesse wird der Berater unausweichlich mit *Komplexität* konfrontiert, auf die er – im Verbund mit anderen, nicht selten aber auch als »Soloselbstständiger« – eine Antwort finden muss. Das wirft viele Fragen auf (Kapitel 7). Schließlich konfrontiert organisationsbezogene Beratung unweigerlich mit moralischen und ethischen Fragen, mit *Fragen der parteilichen, solidarischen Unterstützung* grenzwertig belasteter, überforderter und sogar traumatisierter Klienten(-systeme) (Kapitel 8).

In Ergänzung zahlreicher ausschnittartiger Praxisbeispiele in den Kapiteln 2 bis 8 veranschaulicht ein ausführliches Beratungsbeispiel zweier abgeschlossener, miteinander korrespondierender Einzelberatungen ein bestimmtes Beratung-Setting, meine eigene Arbeitsweise und den subjektiv erlebten Nutzen der Klientin und des Klienten (Kapitel 9).

Im unmittelbaren Anschluss daran thematisiert das Kapitel 10, wie »gute Führung« grundsätzlich verstanden werden kann. Diese Gedanken können als Anregung für Führungskräfte und Leitungen gelesen werden. Zugleich sind sie mehr als dies, nämlich so etwas wie mein eigener innerer Kompass, mithilfe dessen ich eigene Antworten auf die Frage erhalte, wie ich mich selbst als Berater von Entscheidungsträgern »positionieren« kann. Kapitel 11 greift diese Frage auf und vertieft sie, indem ein vor mehr als 400 Jahren verstorbener Beraterkollege dazu (fiktiv) interviewt wird. Seine Gedanken kennenzulernen lohnt sich für uns Nachgeborene und schließt den Band gebührend ab.

Am Beginn eines jeden Kapitels werfe ich einen zusammenfassenden Blick auf das, was die Leserinnen und Leser auf den folgenden Seiten erwartet. Dieser Überblick könnte zu entscheiden helfen, in welcher Abfolge die Kapitel studiert werden. Abgesehen von dieser Einführung, mit der die Lektüre des Bandes begonnen werden sollte, stehen die jeweiligen Kapitel für sich, sodass Neugierige ihrem persönlichen Interesse folgen können.

2 Begriffsklärungen, ein Basiskonzept und Herausforderungen, die sich dem Praktiker stellen

Überblick

Zunächst wird dargestellt, wie ich zentrale Begriffe einer sich entwickelnden Beratungswissenschaft und Praxeologie organisationsbezogener Beratung verstehe und gebrauche. Das ist unerlässlich, denn von einem Konsens in diesen Fragen kann im einschlägigen Fachdiskurs keine Rede sein. Nachdem herausgearbeitet ist, warum ich *Supervision* und *Coaching* nicht starr voneinander abgrenze und warum ich nicht von *Organisationsberatung*, sondern von *organisationsbezogener Beratung* spreche, diskutiere ich, welche Inhalte sich heute mit den Begriffen *Psychodynamik/psychodynamisch* verbinden. Schließlich werfe ich einen ersten, cursorischen Blick auf das Verhältnis von Gruppenanalyse, intersubjektiv-relationaler Perspektive und psychodynamischer Beratung (Kapitel 5 wird dieses Thema vertiefen). Es folgt eine kasuistische Skizze des *Spannungsfeldes*, in dem sich Organisationen heute unausweichlich befinden. Die emotional belastende, spannungsvolle und konfliktbehaftete Seite organisierter Arbeit findet sich in zahlreichen Fallbeispielen dieses Buches wieder.

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels gibt das in 20 Punkten zusammengefasste *Basiskonzept* organisationsbezogener, psychodynamisch-gruppenanalytischer Beratung einen Einblick in die grundlegende Ausrichtung meiner Beratungstätigkeit und Auskunft über einige – im Fachdiskurs zumeist unstrittige – Orientierungen. Um dem Missverständnis entgegen zu wirken, psychodynamische Beratung in Organisationen bestehe in der starren Orientierung an Standards, folgt ein abschließender Blick auf die besonderen Herausforderungen, die sich in der *Praxis* stellen. Dieser Blick legt nahe, dass jeder Beratungsauftrag unverwechselbar und einzigartig ist und daher nicht schematisch angegangen und gestaltet werden sollte.

Mein Verständnis zentraler Begriffe

Sowohl die Fachliteratur zu Supervision und Beratung als auch der Austausch auf entsprechenden Fachtagungen oder in Workshops offenbaren beträchtliche Meinungsverschiedenheiten in Bezug auf die Definition und die inhaltliche Bestimmung zentraler Fachbegriffe. Noch größer ist die Uneinigkeit in der Frage, wie sich die jeweiligen Inhalte *zueinander* verhalten, ob und gegebenenfalls wie sie sich voneinander unterscheiden – oder ob sie nicht vielmehr nur vage bestimmt sind und inhaltlich nahe beieinanderliegen. So ist etwa die Frage des Unterschiedes zwischen Supervision und Coaching nach Jahren der fachlichen Diskussion nicht entschieden. Es gibt Argumente *für* eine fachliche Unterscheidung und Argumente *dagegen*. Der Vorstand der deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) hat diese Lage zum Anlass genommen, die Fortführung einer Diskussion zur Differenz zwischen Supervision und Coaching als »nicht gewinnbringend« zu bewerten (Der Vorstand der DGSv, 2011).

In diesem Buch unterscheide ich nicht systematisch zwischen Supervision, Coaching, Teamentwicklung und anderen Beratungsvarianten. Ich verstehe Beratung als Oberbegriff und nenne in Anlehnung an Löwer-Hirsch die jeweilige Variante der Beratung so, wie es für den Anfragenden nachvollziehbar und nützlich erscheint, sodass »er sich darin wiederfinden kann, damit ihm die Bezeichnung vielleicht ein Stück Sicherheit gibt, dass ich eine Idee davon habe, was wir tun werden« (Löwer-Hirsch, 2017, S. 45). Diese Formulierung ist besonders gelungen, weil sie vermittelt, wie die jeweilige Begrifflichkeit im Raum *zwischen* Beraterin und Auftraggeber »gefunden«, verhandelt und schließlich festgelegt wird. Welche Bezeichnung am Ende resultiert, hängt von zahlreichen Faktoren ab. Aus Sicht der Anbieterin von Beratung sind dabei in erster Linie ihre Beratungskonzepte zu nennen, dann ihre Loyalitäten gegenüber Ausbildern, Kollegen und Berufsverbänden, vielleicht auch berufspolitische Interessen, die sie mit diesen Verbänden teilt. Haubl (2007) spricht von »Denkgemeinschaften« mit bestimmten »Denkstilen«, denen wir uns zugehörig fühlen und denen gegenüber wir unsere eigene Position bestimmen müssen. Weiterhin dürfte die wirtschaftliche Situation der Beraterin bedeutsam sein und – damit zusammenhängend – ihre Spielräume unabhängige Entscheidungen zu treffen. Nicht zuletzt entscheiden auch persönliche Eigenschaften und Neigungen der Beraterin darüber, ob sie sich in entsprechenden Verhandlungen flexibel zeigen kann oder sich bestimmten Begrifflichkeiten streng verpflichtet fühlt.

Aufseiten der Anfragenden begegnen ihr dabei unter anderem folgende Einflussfaktoren: die Branche (das Feld) und die dort gegebene Akzeptanz für den einen oder anderen Begriff oder für bestimmte Beratungssettings; das Finanz-Controlling mit seinen Vorgaben bezüglich einer Kostenzusage; die Region mit den dort gewachsenen fachlichen Traditionen und Standards einerseits, mit den Auswirkungen (berufs-)politischer Kräfteverhältnisse andererseits; die berufliche Sozialisation der zuständigen Personalreferenten und die daraus resultierende Positionierung; die Person, die Beratung in Anspruch nehmen möchte und deren spezifische Erwartungen und Wünsche; die Vorgesetzten, die eine bestimmte »Maßnahme« verpflichtend anordnen; die Rezeption und Bewertung zurückliegender Beratungsprozesse durch die Mitwirkenden und anderes mehr.

Infolge dieser Ausgangslage kann es sein, dass die Einzelberatung einer Person – je nach den Umständen – als »Coaching«, als »Einzelsupervision« oder schlicht als »Beratung« bezeichnet wird. Das mag irritieren und kann zu starren Einteilungen verführen, etwa der Art, dass Beratungen für *Führungskräfte* als »Coaching« firmieren, während *Geführte* »Supervision« erhalten. Oder dass – dementsprechend – Coaching von Personalentwicklung und Supervision von Personenentwicklung handelt (Schreyögg, 2017). In meiner Praxis erreichen mich jedoch Anfragen von abhängig Beschäftigten, die Coaching betreffen. Auch der umgekehrte Fall kommt vor: Die Gruppe der Hausleitungen von Wohnheimen für Geflüchtete (mittleres Management) trifft sich monatlich zur »Supervision des Leitungsteams« in meiner Praxis, bei Bedarf nimmt auch die zuständige Abteilungsleitung teil. In den Sitzungen geht es um Teamentwicklung in der Gruppe der Hausleitungen, um die Reflexion von Teamdynamiken in den einzelnen Häusern, um Beratung bezüglich Mitarbeiterführung und generell um Unterstützung bei der Übernahme der Führungsrolle. Die Veranstaltung könnte demnach auch als »Gruppencoaching« oder als »Teamentwicklung« firmieren. Mit dem bisherigen Titel erklären sich jedoch alle Beteiligten einverstanden.

Auch das zweite Einteilungsprinzip erscheint mir kritikwürdig: Psychodynamisches Coaching von Führungskräften kann – eine gewisse Dauer und Tiefe der Zusammenarbeit vorausgesetzt – durchaus zur Personenentwicklung der Beteiligten beitragen. Die ausführliche Kasuistik in Kapitel 9 veranschaulicht dies. Andererseits kann Teamsupervision mit Leitungsbeteiligung Anstöße zur Personalentwicklung geben. Eine starre Entgegensetzung der Begriffe macht aus dieser Sicht wenig Sinn.

Organisationsbezogene Beratung

Klärungsbedürftig ist auch der Begriff »Organisationsberatung«. Lohmer (2000) sowie Lohmer & Möller (2019) stellen ihre Beratungen in Organisationen als »Psychodynamische Organisationsberatung« vor. Der von deutschsprachigen Gruppenanalytikern gestaltete Sammelband zur Supervision und Beratung in Organisationen trägt den Titel: *Gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung* (Haubl et al., 2005). Die von der Deutschen Gesellschaft für Gruppenanalyse und Gruppenpsychotherapie (D3G) geschaffene Berufsbezeichnung lautet »Gruppenanalytischer Supervisor und Organisationsberater«. Nun gilt vermutlich nicht nur für meine Praxis, dass sich ein relevanter Anteil an organisationsbezogenen Beratungen in Relation zum Gesamtsystem als ausgesprochen »kleinteilig« erweist und mit dem Label »Organisationsberatung« nicht angemessen beschrieben ist. Der Begriff erscheint mir für diese Fälle überdimensioniert.

Ein Beispiel: Eine Teamleiterin aus einem Großbetrieb stellt sich in der Praxis vor und fragt Einzelberatung an. Es geht um Burnout-Prophylaxe, um ihre Rolle im Unternehmen, um ihre Karrierepläne und andere Themen. Auch wenn alle diese Anliegen mit Blick auf das große Unternehmen und unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Kontexte bearbeitet werden und der Abteilungsleiter dankbar für die Unterstützung ist, bleibt die Auswirkung auf das Unternehmen doch klein. *Ein zweites Beispiel:* Eines von insgesamt zwanzig Teams eines sozialen Trägers meldet sich zur kontinuierlichen Supervision (integrierte Fall- und Teamsupervision). Bei näherem Hinschauen geht es auch hier um Burnout, der in diesem Fall alle sechs Teammitglieder betrifft. Es geht um hohe Krankenstände, um überzogene Erwartungen in der psychosozialen Betreuung stark beeinträchtigter Menschen, um lang anhaltende Teamkonflikte, um mangelhafte Anerkennung durch den Vorgesetzten (der intermittierend an der Supervision teilnimmt) und um die Struktur der Aufgabenbewältigung im Team. Auch hier wird die Beratung seitens der Beteiligten als hilfreich erlebt – obwohl erst die reguläre Pensionierung des Vorgesetzten und die Neubesetzung dieser Position das Anerkennungsproblem mildert. Der Einfluss der Supervision auf die Organisation als Ganze ist zu vernachlässigen.

Haubl (2007) spricht sich dafür aus, dass jede Supervision im Kontext der Organisation die Bezeichnung »Organisationsanalyse und Organisationsberatung« verdiene, da sie zur Organisationsentwicklung beitrage. Weigand (1994) sieht Teamsupervision als »Grenzgang zwischen Supervision

und Organisationsberatung«. Gotthardt-Lorenz (1994, 2020) empfiehlt im Fall von Supervision in Organisationen ihren Ansatz der »Organisationssupervision«. Ich selbst werde in diesem Band von »*organisationsbezogener Beratung*« oder von »*Beratung in Organisationen*« sprechen. Beratungen, welche die Organisationsspitze einbeziehen oder von dieser initiiert werden, sowie Beratungen, die an mehreren Orten der Organisation und hierarchieübergreifend durchgeführt werden und schließlich Beratungen, die Großgruppenarbeit mit Leitungsberatung verbinden, sollten m. E. unter »Organisationsberatung« firmieren. Andere aber nicht.

Beratung ist *organisationsbezogen*, wenn sie in Organisationen stattfindet, wenn Organisationen (oder Untereinheiten derselben) sie anfragen, oder wenn sich Einzelne oder Teams in meiner Praxis einfinden, um ihre primäre Aufgabe oder ihre Rolle innerhalb der Organisation, der sie angehören, zu reflektieren. Dies alles sind Beratungen, die auf den Kontext der Organisation bezogen stattfinden (selbstredend gehören auch die oben genannten Varianten der Organisationsberatung i. e. S. in diese Kategorie). Eine Auswertung meiner Praxisdaten über einen Zeitraum von zwei Jahren (2006/2007) ergab, dass bemerkenswerte 98,5 % aller Beratungsstunden *in diesem Sinne* als »organisationsbezogen« einzuordnen waren (einer der Gründe für diesen hohen Wert ist, dass ich mich zurückhalte, was Ausbildungssupervisionen betrifft). Darunter befanden sich so unterschiedliche Beratungsprozesse wie integrierte Fall- und Teamsupervisionen, Organisationsentwicklungen, Konfliktklärungen mit wenigen Beteiligten, Großgruppensupervisionen, Gruppencoachings für Führungskräfte und Einzelberatungen (Coachings) für Mitarbeitende oder Führungskräfte (Heltzel, 2017, S. 316). Der Prozentwert mag heute vergleichbar hoch liegen. Der nächste klärungsbedürftige Begriff ist der der Psychodynamik beziehungsweise der des davon abgeleiteten Adjektivs psychodynamisch.

Was bedeutet »Psychodynamik«/»psychodynamisch« heute?

Wie alle Konzepte der Psychoanalyse und wie alle aus der Psychoanalyse abgeleiteten Begriffe unterliegt auch der Begriff Psychodynamik mittlerweile einer Veränderung: Vor Jahrzehnten wurde Psychodynamik als Beschreibung bewusster und unbewusster innerseelischer Abläufe verstanden, als Darstellung des Wechselspiels innerer Kräfte, sowohl untereinander

als auch in der Beziehung zwischen Individuum und Umwelt (Benedetti, 1979). Diese Sichtweise ist bis heute nicht gänzlich überholt: »Psychodynamik beschreibt die innerseelischen Vorgänge, die das Erleben und Verhalten steuern, dem Menschen Stabilität und Identität geben und das soziale Zusammenleben ermöglichen« (Ermann & Körner, 2017, S. 233). Aus klassischer Sicht stehen die Begriffe Psychodynamik und Psychoanalyse für die Fokussierung auf unbewusste, konflikthafte psychische Prozesse.

Mit der Fortentwicklung psychoanalytischer Theorien und Konzepte änderte sich dies. Mittlerweile gibt es nicht *die eine* Psychoanalyse, sondern *viele* (Wallerstein, 1989; Ermann, 2017a; Will, 2019a). Wir können uns heute aus einem breit gefächerten Strauß psychoanalytisch begründeter Konzepte und Perspektiven bedienen. Psychoanalyse tritt im Plural auf, und was sich zu verändern scheint, ist die Bereitschaft, diese Pluralität zu akzeptieren. Eine theoretische Einheit gibt es jedenfalls nicht. Die neue Einheit besteht auch nicht aus einzelnen »Schulen«, die neue Einheit, das sind vielmehr die einzelnen Analytiker und Analytikerinnen, die ihre eigene Stimme finden, die einen lebenslangen Lernprozess initiieren und dabei die persönliche Position klären, kommunizieren und weiterentwickeln müssen (Will, 2019b).

Heute sind *intersubjektive und relationale Konzepte* feste Bestandteile psychoanalytischer Diskurse. Unter ihrem Einfluss »stehen Prozesse der Interaktion, der Kommunikation und der Bezogenheit heute viel mehr im Zentrum psychoanalytischen Denkens als die innerseelischen Kräfte und Prozesse« (Ermann & Körner, 2017, S. 234). Die Betrachtung verschiebt sich zunehmend vom Innerseelischen zum Interaktionellen, vom intrapsychischen Raum zum intersubjektiven Feld. Parallel hat sich – nach und nach – auch der Gebrauch zentraler Begriffe verändert, spricht: dem internationalen Sprachgebrauch angepasst, insofern *psychodynamisch* als *Oberbegriff für alle Anwendungen der Psychoanalyse* gilt (Ermann, 2016a, S. 524). Dies bezieht sich auf Anwendungen der Psychoanalyse in der Psychotherapie, empfiehlt sich aber auch in Bezug auf Supervision und Beratung.

Psychodynamische Beratung wäre dann eine aus der Psychoanalyse abgeleitete Methode, die sich – unter Berücksichtigung unbewusster Prozesse – im besonderen Maße der Interaktion, der Kommunikation, der Bezogenheit und dem intersubjektiv-relationalen Feld *zwischen* den Beteiligten zuwendet (weiter unten wird diskutiert, dass heute auch die Auffassung dessen, was *unbewusst* bedeutet, eine andere geworden ist).

Gruppenanalyse, intersubjektiv-relationale Perspektive und psychodynamische Beratung

Die soeben präsentierte Charakterisierung psychodynamischer Beratung aus der Perspektive intersubjektiver und relationaler Psychoanalyse erlaubt es, eine Brücke zur Foulkes'schen Gruppenanalyse zu schlagen. Die führenden Vertreterinnen und Vertreter der intersubjektiven/relationalen Wende kommen nicht aus der Gruppenanalyse. Sie stellen keinerlei Bezug zu Foulkes und dessen Konzepten her. Vermutlich kennen sie diese Konzepte nicht einmal. Umso verblüffender sind die Übereinstimmungen und Ähnlichkeiten bis hinein in identische Formulierungen und Begriffe (siehe dazu: Mittelsten Scheidt, 2010; Potthoff, 2012, 2014; Stehr, 2012). Die ausführliche Darlegung der Übereinstimmungen zwischen den Theorien erfolgt an anderer Stelle (siehe dazu Kapitel 5). Hier nur so viel: Interaktion, Kommunikation und Bezogenheit sind Wesensmerkmale gruppenanalytischen Denkens und Arbeitens. In gruppenanalytischer Sicht ist unbewusst das, was unausgesprochen ist und nicht kommuniziert werden kann. An die Stelle der Deutung tritt daher die Förderung des Dialoges, des verbindenden Austausches: Bewusstmachen und Verbinden gehen Hand in Hand (siehe dazu: Kapitel 6). Die wesentliche gruppenanalytische Aufgabe ist es, die Kommunikation in der Gruppe zu fördern (Barthel-Rösing, 2001). Umgekehrt verweisen psychopathologische Symptome aus gruppenanalytischer Sicht darauf, dass Kontakte unterbrochen und Kommunikationen gestört sind. Diese Sicht teilen auch relationale Analytikerinnen und Analytiker (Altmeyer, 2011).

Der gruppenanalytischen Vorstellung eines Gruppenunbewussten entspricht auf der relationalen Seite die Annahme, dass das Unbewusste in gegenseitiger Einflussnahme entstehe, insofern aus der Begegnung beider Unbewusster etwas Drittes hervorgeht – das intersubjektive Unbewusste (Ermann, 2017b, S. 109). Sowohl relationale Psychoanalytiker als auch Gruppenanalytiker sprechen von einem »intersubjektiven Feld«, das sich zwischen Analytiker und Analysand beziehungsweise zwischen Gruppenleiter und Gruppe sowie zwischen den Gruppenmitgliedern bildet (Potthoff, 2014, S. 148). Während Foulkes von »Gruppenmatrix« spricht, benutzen führende Vertreter der intersubjektiv-relationalen Perspektive die Begriffe »intersubjektive Matrix« (Stern) beziehungsweise »relationale Matrix« (Mitchell). »Die Intersubjektivität«, schreibt Daniel Stern, »fördert die Gruppenbildung, stärkt das Funktionieren der Gruppe und

gewährleistet den Gruppenzusammenhalt, indem sie eine Moral entstehen lässt« (Stern, 2005, S. 119). Daniel Stern war keineswegs Gruppenanalytiker, sondern renommierter Babyforscher und einflussreicher intersubjektiver Analytiker.

Die Nähe der Konzepte zueinander und die frappierenden Übereinstimmungen im Detail lassen die Hoffnung aufkommen, dass es in nicht allzu ferner Zukunft eine von Psychoanalyse und Gruppenanalyse gemeinsam entwickelte Psychodynamik geben könnte. Das Intersubjektivitätskonzept könnte, wie Potthoff argumentiert, eine Brückenfunktion zwischen psychoanalytischer und gruppenanalytischer Theoriebildung einnehmen (Potthoff, 2014, S. 142). Noch ist es nicht so weit, noch werden die beiden Disziplinen getrennt gesehen und benannt. So spricht Haubl von einer »psychoanalytisch bzw. gruppenanalytisch konzipierten Organisationsanalyse und Organisationsberatung« (Haubl, 2007, S. 13). Dieses Buch handelt von psychodynamischer und gruppenanalytisch konzipierter Beratung. Wenn ich aus Gründen der Lesbarkeit – wie im Titel – nur die psychodynamische Dimension erwähne, schließe ich dabei stets die Gruppenanalyse ein. Psychodynamische Beratung in Organisationen, wie ich sie verstehe, ist immer *zugleich* psychoanalytisch und gruppenanalytisch ausgerichtet. Dabei speist sich der psychoanalytische Anteil wesentlich aus intersubjektiv-relationalen Konzepten. Darüber hinaus werden Anregungen aus ergänzenden psychodynamischen Konzepten aufgenommen, etwa aus der Psychodynamischen Organisationsberatung in der Tradition des sogenannten Tavistock-Modells (Obholzer & Zagier Roberts, 1994; Lohmer, 2000).

Für Gedanken, Theorien und Konzepte offen zu sein, die *nicht* der eigenen Denkgemeinschaft entspringen, kennzeichnet das Denken vieler Autorinnen und Autoren mit relationaler Ausrichtung, allen voran Stephen Mitchell. Er war vor allem ein großartiger Integrator (Mitchell, 1988). Für die Gruppenanalyse Foulkes'scher Prägung gilt dies in noch stärkerem Ausmaß, insofern sie eine Zusammenführung von Elementen darstellt, die aus verschiedenen Disziplinen stammen (Heltzel, 2001).

Beratung im Spannungsfeld der Organisation

Organisationen sind Orte der Rationalität, der sachlichen Effizienz, der Zahlenwerke und der Zielvorgaben. Sie sind aber auch das absolute Gegen-

stück dazu: Wo sonst in unserer Alltagswelt – unsere familiären Bindungen und unsere Liebesbeziehungen einmal ausgenommen – können wir so begeistert, so verbunden, so selbstverliebt/selbstverloren, so hingabebereit, aber auch so verbissen, so »angefressen«, so verbittert, so empört und so wütend sein wie im Kontext von Arbeit? Arbeitsbeziehungen sind, um es sachlich zu formulieren, »von (libidinösen, aggressiven, narzisstischen) Emotionen grundiert« (Haubl, 2007, S. 23; siehe dazu auch Haubl, 2018). Das gilt in besonderem Maße, wenn unsere Arbeit in Organisationen verortet, also arbeitsteilig strukturiert ist. Massive Konflikt- und Spannungsfelder können die Folge sein. Ich veranschauliche dies mit einem *Beispiel aus der Praxis*:

In einer Abteilung für Psychiatrie und Psychotherapie, die an Beziehungsarbeit orientiert ist und inzwischen von einem gewinnorientierten Unternehmen geführt wird, mangelt es an Personal, besonders an Mitarbeitern aus der Pflege. Zahlreiche Appelle der Leitung, des Betriebsrates und der Beschäftigten selbst blieben wirkungslos. Ein Streikversuch wurde seitens der Geschäftsführung, die dabei juristisch äußerst effizient unterstützt wurde, innerhalb kürzester Zeit vereitelt. Erst ein tragischer Notfall bewirkte eine Veränderung: Ein schwer intoxikierter Patient griff einen Kollegen aus der Pflege an, der sich zu dieser Zeit allein im Dienst befand. Er verletzte ihn lebensbedrohlich, das Opfer überlebte nur mit großem Glück und weil ein Kollege noch rechtzeitig half. Später kamen weitere Mitarbeiter aus anderen Bereichen dazu und die Situation konnte beruhigt werden. Das Opfer und die Zeugen der Attacke blieben traumatisiert zurück, die ganze Abteilung wirkte noch Tage danach wie gelähmt und betäubt. Dazu trug wesentlich bei, dass der betroffene Kollege als besonders engagiert und zugewandt galt und allseits beliebt war. Dass es gerade ihn getroffen hatte, löste besondere Gefühle der Hilflosigkeit und der Ohnmacht aus: Wenn eine engagierte, zugewandte, vertrauensfördernde Bezugsarbeit *diese* Folgen haben könne – was bliebe dann noch außer Fixierungen und hochdosierter Ruhigstellung? Gefühle der Sinnlosigkeit machten sich breit, viele erlebten tiefe Besorgnis und fühlten sich niedergeschlagen. Dann kam Wut auf, Empörung machte sich breit, und das engagierte Team der Leitungen sorgte für Gelegenheiten des gemeinsamen Austausches. In dieser Situation meldete sich der Betroffene – mittlerweile zu Hause – zu Wort: Er wolle der absoluten Sinnlosigkeit, die in der Attacke zum Ausdruck komme, etwas Sinnvolles entgegensetzen. Er wünsche sich das zur Gesundung, er könne nicht so ohnmächtig bleiben, das sei unerträglich. Er habe

Vorschläge für eine gemeinsame Bearbeitung der Geschichte und wolle unbedingt dazu beitragen, diesen Vorfall zum Anlass einer erneuten Initiative zur Personaleinstellung zu nutzen. Wenigstens zukünftige Teams sollten es besser haben! Was folgte, war eine durchdachte, gemeinsam gestaltete und von der Leitung getragene Initiative, die öffentlich wahrgenommen wurde und Monate später eine gewisse Personalaufstockung in der Pflege zur Folge hatte.

Ein Basiskonzept psychodynamisch-gruppenanalytischer Beratung im Spannungsfeld der Organisation

Im Folgenden stelle ich die wesentlichen Merkmale und Prinzipien der von mir vertretenen Beratungskonzeption vor. Diese Grundpositionen ermöglichen eine generelle Orientierung in Beratungsprozessen. Vielfältiger Austausch auf Fachtagungen und in Arbeitsgruppen lässt mich annehmen, dass zahlreiche Punkte unter psychodynamisch/gruppenanalytisch sozialisierten Beraterinnen und Beratern Zustimmung finden werden. Andere dürften nur für mich selbst gelten. Die folgenden Kapitel des Bandes greifen wesentliche Punkte dieses Konzeptes auf und vertiefen sie. Es versteht sich, dass viele Autoren zu nennen wären, die zu dem folgenden Konzept beigetragen haben. Aus Gründen der Lesbarkeit verzichte ich jedoch an dieser Stelle auf Literaturhinweise. Diese finden sich in den folgenden, ins Detail gehenden Abschnitten dieses Bandes.

- Wesentliches Agens der von mir vertretenen Beratungskonzeption ist die *Beratungsbeziehung*. Sie wird von beiden Seiten gestaltet. Eng damit verknüpft und nicht zu unterschätzen ist der Einfluss der *Person des Beraters* auf den Beratungsprozess. Das Kernmerkmal psychodynamischer Beratung ist wechselseitige Bezogenheit. Der Berater verbirgt sich nicht in seiner Rolle, er pflegt einen natürlichen, vertrauensvollen, offenen und *lebendig emotionalen Austausch* und geht dabei das eine oder andere Risiko ein, indem er Aspekte des eigenen Lebens und Erlebens, wenn es ihm für den Beratungsprozess nützlich erscheint, möglichst reflektiert mitteilt (selektive Selbstenthüllung).
- Der Berater weiß um seine Bedeutung für den Beratungsprozess und darum, dass die Beratungsbeziehung anteilig durch *Übertragungen und Gegenübertragungen* beeinflusst wird. Um eine konstruktive Zusammenarbeit zu fördern, ist er jedoch bemüht, die regressiv-emo-