

Rudolf Heltzel: »Psychodynamische Beratung in Organisationen«
Psychosozial-Verlag, Gießen 2021, 375 Seiten, 39,90 €

Um es vorwegzusagen, das hier besprochene Buch ist keines, das auf einer ICE Fahrt von Frankfurt nach Berlin gelesen werden kann, wie einige andere Erzeugnisse, die diesen Vergleich als Leseanreiz benutzen. Für dieses Buch können Sie getrost bis Moskau im Zug sitzen bleiben und hätten dann wahrscheinlich für die Rückfahrt auch noch etwas zu lesen.

Die Anfrage das Buch zu besprechen, erreichte mich als Reaktion auf meinen Artikel in der letzten Ausgabe der Gruppenanalyse zu der Frage »Kann Gruppenanalyse Organisationsberatung?«. Ich sagte schnell zu, nicht wissend oder vermutend, dass es sich um ein umfassendes Werk handelt, welches für einen guten Zeitraum die ganze Aufmerksamkeit benötigt. Zugesagt ist zugesagt und dementsprechend nahm ich mir das Werk vor, bündelte und schenkte ausreichend Aufmerksamkeit und arbeitete mich durch die 350 Seiten und merkte schnell, ja das ist ein lohnender Text. Gerne möchte ich meine Einschätzung hier begründen.

Erst einmal bin ich mit dem Buch gut zurechtgekommen, es liest sich gut und nimmt den Leser mit durch einen guten Mix aus Fachbuch mit zentralen Konzepten gruppenanalytisch/psychodynamischer Beratung, Praxisberichten und allgemeinen Einschätzungen, insgesamt verschiedene Elemente, die Rudolf Heltzel zu einem Ganzen zusammenfügt und auf die ein genauer Blick sich lohnt.

Beginnen wir mit dem Aspekt Fachbuch und der Besprechung unterschiedlicher psychodynamischer Konzepte. Auf eine vollständige Aufzählung der Konzepte möchte ich verzichten, beeindruckt hat mich, wie Heltzel Winnicott's Übergangsräume, die relationale und intersubjektive Psychoanalyse, die Gruppenanalyse, Bion's Arbeitsgruppe mit den Grundannahmen, die Arbeit mit Großgruppen und die soziale Verfasstheit des Menschen beschreibt und in einen historischen Kontext setzt. Diese unterschiedlichen Konzepte und einige mehr, die ich so auch noch nicht in deutscher Sprache gelesen habe, integriert der Autor und nutzt sie, um einen eigenen persönlichen Beratungsansatz zu entwickeln.

Obleich ich von mir behaupte, einiges an Literatur aus dem gruppenanalytisch-psychodynamischen Feld gelesen zu haben, ging es mir beim Lesen so, als würde ich die Konzepte noch ein wenig besser verstehen. Speziell das Kapitel 4 »Zwischen Fantasie und Realität – Übergangsräume in Supervision und Beratung« bereitete mir Freude, denn hier konnte ich die Ideen von Winnicott gut nachvollziehen und die Anwendungsmöglichkeiten miterleben. Winnicott wird so oft in der Literatur und in Fachdiskussionen zitiert und manchmal habe ich das Gefühl, es selbst nicht ganz verstanden zu haben und zunehmend attribuiere ich dies auch auf den Ge-

genüber. Rudolf Heltzel geht Schritt für Schritt durch das Konzept und erzählt anschließend, wie er es anwendet. Dabei spart er die Mühen des Alltags und auch Misserfolge nicht aus. Dies motivierte mich immer weiterzulesen, denn ich hatte nicht das Gefühl von einer Distanz zwischen mir und dem Autor wie sonst bei anderen Fachbüchern, die zumindest mir nicht immer auf Augenhöhe begegnen.

Im Zusammenhang mit den unterschiedlichen Konzepten und den Autoren möchte ich eine Assoziation erwähnen, die beim Lesen auftauchte: Mir war so, als würde Rudolf Heltzel mit den anderen von ihm erwähnten und beschriebenen Autoren in einer Gruppe sitzen und gemeinsam über die unterschiedlichen Sichtweisen sprechen, jeder Teilnehmer kommt zu Wort und kann seine Sichtweise darlegen, eine gruppenanalytische Sitzung, in der unterschiedliche Konzepte vorgetragen und gemeinsam reflektiert werden.

Die Erfahrungsberichte und die Praxisbeispiele hatte ich schon angesprochen, mit ihnen wird anschaulich der Versuch beschrieben, wie der Autor die unterschiedlichen Konzepte in die Praxis umsetzt. Nicht immer gelingt dieser Versuch und dies führt dann zu klassischen Misserfolgen, die eigentlich jeder Supervisor und Organisationsberater kennen sollte. Es ist wohlthuend zu lesen, wie selbst einem ausgewiesenen Vertreter des Faches es nicht immer gelingt mit dieser oder jener Gruppe in Kontakt zu kommen, oder wie er sich zu stark mit einer Seite des Systems identifiziert und dadurch den Auftrag verliert. Als ein zusätzlicher Effekt der Praxisbeispiele erfährt der im Gesundheitssystem unerfahrene Berater einiges über die diesbezüglichen Verhältnisse, einem der Felder, in denen der Autor tätig ist. Dabei wird auch seine dezidiert kritische Meinung über die aktuellen Verhältnisse deutlich. Ich persönlich finde es als etwas Besonderes, wenn ein erfahrener Praktiker den Leser so tief in die eigene Praxis hineinschauen und diese so miterleben lässt; dies geht weiter als im zugewandten Kollegenkreis üblich. Als ein Höhepunkt dieser Praxisbeispiele kann das Kapitel 9 dienen: »Kasuistik – Zwei Einzelberatungen, drei Generationen, ein Familienunternehmen«, in dem auf fünfzig Seiten unterschiedliche und lange andauernde Beratungsprozesse geschildert werden. Hervorzuheben ist hierbei, dass in diesem Kapitel auch die »Klienten« mit eigenen Texten ausführlich zu Wort kommen.

Das nächste Kapitel (10) handelt von guter Führung, die gut genug ist, und kann als eine verdichtete Beschreibung dessen gelesen werden, was aus gruppenanalytischer und psychodynamischer Perspektive unter Führung verstanden werden kann. Natürlich spielt dabei Containment eine zentrale Rolle. Zudem beschreibt der Autor das Phänomen Führung, wie es sich realistisch im Alltag vieler Führungskräfte konstituiert und lässt Mythen und Wunschenken, wie sie in üblichen Führungsratgebern stehen weit hinter

sich. Ich kann mir gut vorstellen, einige seiner Gedanken in meiner täglichen Arbeit mit Führungskräften zu verwenden.

Ein Blick auf das Buch wäre unvollständig, wenn das ausführlich beschriebene »Basiskonzept psychodynamisch-gruppenanalytischer Beratung im Spannungsfeld der Organisation« nicht besprochen werden würde. Ich hatte oben schon einmal erwähnt, dass Rudolf Heltzel unterschiedliche Konzepte zu seinem persönlichen Beratungsansatz zusammenfügt und dabei betont, dass es sich hier um seinen individuellen Ansatz handele, der sich über die Jahre entwickelt habe. Auch dies ist im Grunde üblich oder sogar selbstverständlich. Supervisoren und Organisationsberater fügen über die Jahre ihre Erfahrungen und Weiterbildungen zu einem individuellen Set eines Denk- und Handlungsrahmens zusammen bzw. lassen diesen Rahmen sich entwickeln. Das Besondere an Heltzels Rahmen ist die aus dogmatischer Sicht partielle »politische Unkorrektheit«, die er mit beneidenswerter Offenheit diskussionsfreudig in den Raum stellt und so zu einer konzeptionellen Auseinandersetzung einlädt.

Hierzu gehören Aspekte, wie zum Beispiel das Arbeiten mit verschiedenen Teams und Einzelpersonen in einem System, die Absage an ein Arbeiten mit Konzepten und Ansätzen in Reinform und dass er darauf besteht, dass »klassische Werte wie *Neutralität, Anonymität und Abstinenz* aus Sicht der intersubjektiv-relationalen Perspektive heute *neu gesehen und interpretiert* werden müssen« (S. 41, kursiv im Original). Seine Interpretation dieser klassischen Werte nennt er die »reflektiert parteiliche, selektiv selbstenthüllende Arbeitsweise des Supervisors/Beraters«. Was sich dahinter verbirgt, wird anhand von Praxisbeispielen anschaulich nachgezeichnet und findet seine Verdichtung in zehn Thesen zur reflektierten Parteilichkeit. Diese lassen sich hier nicht »gut genug« zusammenfassen und machen vielleicht Lust sich näher mit diesem Buch und den angedeuteten Inhalten zu beschäftigen, einen Schritt, den ich uneingeschränkt empfehlen würde.

Rudolf Heltzel schließt sein Basiskonzept mit einem Aspekt, den ich mit dem folgenden Zitat unterlegen möchte: »Es kommt darauf an, die *Regeln* so zu handhaben, dass sie für diese einzigartige Situation, für diesen einzigartigen Beratungsprozess und für genau diese Beteiligten passend erscheinen und die möglichst optimale Entwicklungsförderung erlauben. Das Motto ist dann nicht: ›Dies ist keine angewandte Psychoanalyse/Gruppenanalyse mehr!‹ sondern ›Es kommt darauf an!‹« (S. 42, kursiv im Original). Wie auch in Bezug auf das Thema der selbstenthüllenden Arbeitsweise tritt er vehement für eine Integration unterschiedlicher Ansätze und einen der Aufgabe zugewandten Pragmatismus ein, der sehr wohl reflektiert und abgewogen werden sollte. In diesem Zusammenhang nennt er auch, wie auch bei vorangegangenen Veröffentlichungen, explizit den psy-

chodynamischen »Tavistock« Ansatz als eine gute Ergänzung zu gruppenanalytischem Vorgehen, zählt aber auch weitere Ansätze auf.

Rudolf Heltzel führt diesen Aspekt weiter aus und appelliert an Supervisoren und Berater sich anderen und neuen Ansätzen zu öffnen und diese in eine eigene Theorie und Praxis zu integrieren. Dabei spricht er die Schuldgefühle von Ausbildungskandidaten an, die auch in diesem Sinne arbeiten, aber sich gezwungen fühlten »dies am Ausbildungsinstitut zu verschweigen, da sie Wert auf einen Institutsabschluss legen würden« (S. 165). Dies stimmt nicht nur Rudolf Heltzel nachdenklich, sondern führt auch bei mir zu Beklemmungen, wenn »vermeintlich unsauberer Arbeit« (S. 169) Schuld- und Schamgefühle bei startenden und auch gestandenen Supervisoren und Organisationsberatern auslöst. Ich gebe zu, dass mir diese Gefühle nicht fremd sind und dass ich immer noch, jetzt nach 20 Jahren Supervisionsausbildung das Gefühl habe, ich mache es nicht so wie gelehrt und stelle mich deshalb oft als »unorthodoxer« Supervisor vor. Ich glaube, dass auch diese Passagen in dem Buch von Rudolf Heltzel mir sehr zugesprochen haben und ich deshalb unbedingt zu Kauf und Lektüre zuraten würde, vielleicht bin ich in diesem Sinne auch befangen.

Abschließend wiederhole ich meine deutliche Empfehlung für dieses Buch für Menschen, die in der Supervision und Organisationsberatung tätig sind. Sie bekommen eine wunderbare Sammlung an Konzepten, die nicht überall verfügbar und nicht immer leicht zugänglich sind, sowie eine Anleitung wie diese Konzepte anwendbar sind. Zudem bekommen die Leser einen Blick auf ein über Jahre elaboriertes Basiskonzept der Beratung und einige frisch vorgetragene Aspekte, wie mit Beratungsdogmen und Ideologien umgegangen werden kann. Im Grunde ist es ein Lehrbuch im wahrsten Sinne.

Das Buch lässt sich gut lesen, es gibt keine Längen, auch wenn hier und da Wiederholungen auffallen, die eher als Ergänzungen verstanden werden können. Das Buch kann auch als reines Fachbuch gelesen werden, aber leider fehlt ein Stichwortverzeichnis, mit dem spezifische Stellen einfach gefunden werden können, denn die Konzepte werden mitunter so nebenbei erzählerisch erwähnt und besprochen. Ich hätte vielleicht mit einer »Tavistock« Brille die konzeptuellen Schwerpunkte etwas anders gesetzt, aber das wäre dann ja mein Basiskonzept psychodynamischer Beratung.

Martin Lüdemann