

Marga Löwer-Hirsch

Als Leserin des Buches von Rudolf Heltzel: „Psychodynamische Beratung in Organisationen“ – Integrative Konzepte und bewegende Begegnungen

Lieber Rudolf, liebe Mitwirkende und Gäste,

es ist mir eine Ehre als Leserin des Buches heute sprechen zu dürfen. Ich als Leserin bin eine Grenzgängerin zwischen den Welten der Sozialwissenschaften, Psychoanalyse und Gruppendynamik und das „Grenzgängertum“ ist wahrscheinlich sehr spezifisch für den Beruf der Beraterin in Organisationen, aber verschieden je nach beruflicher Herkunft. Meine Verortung beim Lesen ist ganz deutlich beim Autor in seiner beratenden Funktion und ich bin begeistert, dass es endlich ein fundiertes, umfassendes Fachbuch zum psychodynamischen Ansatz in der Beratung von Organisationen. Ich habe auch sogleich zu den Leiter:innen unserer Institute an der Akademie für Psychoanalyse Kontakt aufgenommen. Das Buch muss unbedingt auf die Literaturliste. Je mehr ich mich mit dem Buch befasst habe, desto beeindruckter war ich. Ich habe es nicht hintereinander durchgelesen, sondern mich mit einzelnen Kapiteln befasst und dazu in Bezug gesetzt, und weil ich es nicht bis zum Schluss aushalten konnte, auf das fiktive Gespräch mit Montaigne zu warten, habe ich dieses sogar vorgezogen. Schlussendlich habe ich das ganze Buch Revue passieren lassen und finde: dieses Buch ist ein Vermächtnis und gibt es bisher so nicht auf dem Markt. Es zeigt eine lebens- arbeitslange lebendige Auseinandersetzung des Beraters Rudolf, Psychoanalyse und Gruppenanalyse in ihrer Anwendung auf Organisationen und Menschen in der Arbeitswelt fruchtbar werden zu lassen. Oder wohl auch umgekehrt, dass Rudolf in vielfältigen Schattierungen psychoanalytisches und gruppenanalytisches

Gedankengut als immer wieder **neu** nützlich für die Beratung entdeckt und angewendet hat.

Das wird vielen Lehrenden und Lernenden in Supervisions- und Coachingausbildungen, die sich für den psychodynamischen Ansatz interessieren, vielfältig zu Gute kommen. Ein Highlight für mich als eher gleichaltriger Kollegin rückblickend, aber auch für viele junge Menschen nach vorne blickend, wird Montaignes Satz, den Rudolf aufgegriffen hat, sein: „Die größte Sache der Welt ist, dass man sich selbst zu gehören weiß. Ich habe eine Seele, die sich ganz zu eigen ist, und daher gewohnt, ihren eigenen Weg zu gehen.“ (S. 341) Die konzeptuell fundierte und gleichzeitig sehr persönliche Herangehensweise an die Beratungssituationen, die Rudolf uns miterleben lässt, fundiert genau auf dem zitierten Gedanken Montaignes. Vom eigenen Mittelpunkt aus handeln, ist sichtbare Beziehungsaufnahme zum Gegenüber und ganz ein Gegenteil zu selbstüberzogenem Handeln in Begegnungen.

Der relationale, intersubjektive Ansatz in der Psychoanalyse, den Rudolf auf seine Weise interpretierend, uns im Buch vorstellt, entspricht ganz wesentlich auch meinem theoretischen Ansatz. Ebenso gefallen hat mir an vielen Stellen das dialektische Denken, das weniger zwischen richtig und falsch entscheidet, sondern nach angemessen und unangemessen. Da sind wir auf einer „Wellenlänge“. Selbstverständlich ist ja, dass ein Beratungsansatz oder Konzept sich nach dem Auftrag richtet und deshalb von Fall zu Fall neu entschieden werden muss: was ist **hier** nützlich und angemessen und **dort** nicht. Und Gott sei Dank räumt Rudolf einmal mehr mit dem furchtbaren Missverständnis auf, dass lebensbezügliche Verbindungen der in der Arbeitswelt agierenden Menschen herzustellen, gleichsam schon Therapie sei!

Wir agieren wir ja allesamt nicht als seelenlose Roboter, sondern die Personen werden im intersubjektiven Austausch, Berater mit den Kunden, Klientinnen, Coachees etc., eine wesentliche Rolle im Prozess spielen. So befand ich mich beim Lesen immer wieder in der Auseinandersetzung: wie handelt die Person Rudolf denn innerhalb des gesetzten Rahmens, welche Interventionen setzt er und wie würde ich vorgehen, handeln, denken, fühlen. Das war in gewisser Weise sogar anstrengend für mich: wer bin ich als **Person** in meinen Beratungsprozessen? Das ist glaube ich eine folgerichtige emotionale Bewegung beim Lesen, dass Rudolf auch als Person in den Fallvignetten sichtbar wird und ich mich dazu ins Verhältnis setzen werde.

Und da habe ich auch Unterschiede entdeckt. Was uns verbindet, ist die geringe Lust, uns orthodoxen Vorgehensweisen zu unterwerfen, wir uns aber sehr wohl unserer Grenzen bewusst sind und auch der Notwendigkeit der Einhaltung von Grenzen. Die Grenze wiederum definiert sich an der Aufgabe und am Fall. Dennoch leben wir Grenzen unterschiedlich. Ich glaube, um es einmal ganz pauschal zu sagen, dass Rudolf fürsorglicher ist als ich. Er bleibt oft beharrlicher am Ball, setzt sich ein, bis hin dazu, dass er einen entspannten Jahresausklang mit Essen für (belastete) Führungskräfte anbietet - in seiner holding function. Da stellt sich mir die Frage, warum machst Du das nicht auch, könntest du es wollen? Sogar ein wenig Neid befiel mich, dass Rudolf das leisten kann, weil er gleichzeitig die Grenze kennt, es mir aber nicht möglich wäre - bis dahin, dass ich es auch gar nicht können möchte.

Dabei kam mir der Gedanke, dass es mit meiner spezifisch weiblichen Sozialisation zu tun haben könnte. Ich möchte hier das Thema Frauen und Männer als Berater und Beraterinnen keinesfalls überstrapazieren. Ich fühlte mich als Leserin des Buches jedenfalls nicht von einem

männlichen Anspruch dominiert, der immer weiß, wo es lang geht, sondern oft ganz hautnah mitgenommen in den Fallbeispielen von meinem männlichen Kollegen Rudolf. Meine gewisse größere Abgegrenztheit in Prozessen entspricht wohl auch weniger meiner psychoanalytischen Sozialisation, sondern meinen weiblichen Erfahrungen in meinem familiären und erweiterten Umfeld. Meine internalisierte dynamische Gruppenmatrix (S. 198) (Anm. ein wunderbares Kapitel über Triangulierungskompetenz und innere Gruppe 7.2) ist eher weiblich abgrenzend, mit einer gewissen Ambivalenz zwischen Heimatwunsch und Ungebundenheit. Deshalb bin ich an manchen Stellen in meinen Beratungsprozessen eingegrenzt fürsorglich - aus Sorge vor beidseitiger Vereinnahmung und baue dann lieber auf die Selbststeuerung meines Gegenübers. Es mag einem gewissen weiblichen Selbstschutz gezollt sein, mich da eher abgegrenzt zu verhalten. Vielleicht treten aber bei mir auch eher „väterliche“ Eigenschaften in den Vordergrund und bei Rudolf eher „mütterliche“? Eine neue „Väterlichkeit“ birgt ja neben der triangulierenden Kompetenz auch die haltende Funktion. Eine neue „Mütterlichkeit“ (nach Jessica Benjamin) nicht nur die haltende Funktion, sondern auch die Verantwortungsübernahme der eigenen Aktivität in ihrer abgrenzenden Kompetenz. So befinden sich Rudolf und ich eventuell als männlicher Kollege und weibliche Kollegin auf der Suche nach neuen Haltungen in patriarchal verankerten Rollenbildern.

Unter dem Blickwinkel Person und Organisation, Person des Beraters und sein Konzept, hat es mir Freude gemacht im Kapitel über Komplexberatungen Rudolfs Einlassungen zum Konzept von Fürstenau zu lesen. Er war über lange Jahre mein Lehrer, von dem ich viel gelernt habe, und ich musste beim Lesen zusehends schmunzeln. An der Stelle wurde mir nun ganz deutlich, wie eng Person und Beratungskonzept

miteinander verbunden sind. Menschen suchen sich ja nicht von ungefähr ihre Konzepte. Rudolf würdigt Fürstenaus analytisch-systemischen Ansatz und seine unorthodoxe Vorgehensweise, Beratungssettings auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation zu kreieren (Projektkonsultation S. 168), aber stimmt mit ihm insofern nicht überein, emotionale Prozesse und Übertragungs- Gegenübertragung-Dynamiken zu minimieren oder gar neutralisieren zu wollen. Hier schimmert der Mensch Fürstenaus im Konzept durch. Er war so wohlthuend gelassen und unaufgeregt, manchmal aber zu freundlich distanziert – jedenfalls für mich. Das Interessante nun, was durch die ausführlich geschilderten Vorgehensweisen von Rudolf hindurch scheint, ist, dass unsere Persönlichkeiten und entsprechenden Konzepte eine Passung finden bei unseren Auftraggebern – oder eben auch nicht. Für die einen ist das Neutralisieren vielleicht genau das, was die Angst nimmt, die anderen möchten im involvierten Kontakt mit dem Berater einen Entwicklungsprozess durchschreiten.

Es mögen sich nun einige Zuhörende fragen, wo denn hier die fachlich wissenschaftliche Einschätzung bleibt bei der Leserin, wenn ich so deutlich auf die Person der Beraterin abziele? Habe ich genügend gewürdigt, dass der Autor großen Wert darauf legt, Person und Fachlichkeit im intersubjektiven Dialog immer am Gegenstand zu messen?!

Der Untertitel zum Buch: Integrative Konzepte und **bewegende** Begegnungen beinhaltet genau die Spannbreite des Buchs. Wir sind in der post Postmoderne angekommen und finden unsere Beheimatung (mit Fatih Akin: identity in motion) in einer „**Identität in Bewegung**“.

Ohne Reflexion und unerschrockene Tiefung keine Profession, das hat Rudolf uns aufgefächert und ich sage: chapeau!!