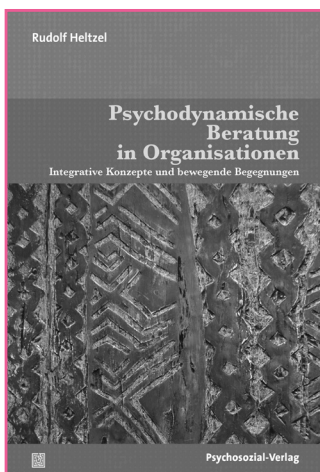


Rezension

Rezension

Hier besprechen und analysieren wir aktuelle Fachbücher aus dem Feld der Beratung, die uns neugierig gemacht haben und die wir unseren LeserInnen gerne vorstellen wollen.



**Rudolf Heltzel (2021):
Psychodynamische Beratung in
Organisationen. Integrative Konzepte
und bewegende Begegnungen.
Gießen: Psychosozial Verlag.
374 Seiten, € 39,90**

Rudolf Heltzel hat im Psychosozial-Verlag sein Opus magnum vorgelegt, man könnte auch sagen, er hat Bilanz gezogen. Bilanz eines vielseitigen beruflichen Lebens als Sozialpsychiater, Psychoanalytiker, Gruppenanalytiker und zunehmend als psychodynamischer Berater in Organisationen. Doch Heltzel hat nicht nur therapiert und beraten, er hat sich von Anfang an auch in fachliche und berufspolitische Diskurse eingemischt und dies Interessierten auf seiner Homepage (www.rudolf-heltzel.de) zur Verfügung gestellt. Das Spektrum der Themen, bei denen er seine Beratungserfahrungen theoretisierend aufgearbeitet und konzeptionell weiterentwickelt hat, ist beeindruckend und geht, wie seine »Zwiegespräche mit Montaigne« im Abschlusskapitel des Buches dokumentieren, über den therapeutischen, beraterischen und organisatorischen Bereich weit hinaus.

Wenngleich eingangs bedauert wird, dass psychodynamische Ansätze im Feld der Organisationsberatung heute eher eine Minderheitenposition einnehmen, zeigt Heltzel doch, dass diese ihrerseits über ein außerordentlich breites Spektrum verfügen. Sind Ansätze in der Tradition des Londoner Tavistock-Instituts hier vorherrschend, ist es Heltzel ein Herzensanliegen, diese um »andere Perspektiven« wie die britische Objektbeziehungstheorie, die intersubjektiv-relationale Psycho-

analyse und die Gruppenanalyse in der Tradition Foulkes zu ergänzen und – worauf der Titel bereits verweist – diese Stränge zu verknüpfen. Heraus kommt ein »integratives Konzept organisationsbezogener Beratung«, das sozialwissenschaftliche Erkenntnisse ebenso einbezieht wie die Reflexion des gesellschaftlichen und organisatorischen Wandels im Gefolge von Globalisierung und Ökonomisierung.

Eingewoben in die theoretischen und konzeptionellen Kapitel – und dies hebt die Praxisrelevanz des Buches ungemein – sind zahlreiche, zum Teil ausführliche Praxisbeispiele, die den psychodynamischen Ansatz erlebbar machen. Und – dies mag der/dem einen oder anderen Leser*in zu unbescheiden erscheinen – Heltzel spricht immer wieder von seinen Wahrnehmungen und Erfahrungen, seiner Lebensgeschichte, seinen persönlichen Reaktionen auf angespannte und krisenhafte Situationen in Teams, Organisationen und mit Führungspersonen. Er macht damit seine »persönliche Arbeitsweise« ebenso transparent wie seine grundlegenden Haltungen und Werte. Dies ist Programm, Teil des vom Autor vertretenen Beratungskonzeptes: »In vielen Beratungen kam es zu persönlichen Begegnungen, die beide Seiten als emotional bewegend erlebten« (S. 18/19). An manchen dieser »bewegenden Begegnungen«

nungen«, so der Untertitel, lässt er die Leser*innen teilhaben.

Die thematische Fülle der 374 Seiten kann hier nicht ansatzweise wiedergegeben werden. Das Buch ist für heutige Lesegewohnheiten voluminös, was insofern kein Nachteil ist, als die einzelnen Kapitel gut für sich stehen und je nach Interesse und eigenen Reflexionsbedarfen wieder herangezogen werden können.

Nach Begriffsklärungen und der Vorstellung des Basiskonzeptes (Kap. 2) reflektiert Heltzel im dritten Kapitel, wie sehr die Ökonomisierung der letzten Jahre – gerade in den sozialen und Gesundheitsbereichen – zu traumatischen Arbeitserfahrungen und zu Fragmentierungsprozessen, zum Zerreißen von Zusammenhängen in Teams und Organisationen geführt hat – die Coronakrise hat dies wie durch ein Brennglas verdichtet. Heltzel skizziert, welche Antworten gruppenanalytische Beratungsansätze hier zu bieten haben. Zu nennen sind neben dem zum Standard psychodynamischer Beratung zählenden »Containment«-Ansatz vor allem die »Connecting-Function« (Nitsun) und die »Holding-Together-Function« (Hearst) sowie – in Kapitel 4 – unter der Überschrift »Zwischen Fantasie und Realität« die Winnicotts Handschrift tragenden »Übergangsräume in Supervision und Beratung«. Kapitel 5 führt in die Perspektive der intersubjektiv-relationalen Psychoanalyse ein, Kapitel 6 widmet sich der gruppenanalytischen Supervision und Beratung jenseits der Kleingruppe.

Damit ist das siebte Kapitel vorbereitet, das – nicht zufällig in der Mitte des Buches – unter der Überschrift »Komplexberatungen« begründet, dass und warum letztlich alle Beratungen komplex und alle Beratungskonzepte vielschichtig zusammengesetzt sind. Heltzel führt hier weiter, was er bereits in dem gemeinsam mit Wolfgang Weigand 2014 vorgelegten Buch *Im Dickicht der Organisation* begonnen hat.

Höchst lesenswert, da in vielen Beratungsbüchern eher schamhaft ausgeblendet, ist das achte Kapitel zur »reflektierten Parteilichkeit in der organisationsbezogenen Beratung«, in dem

die auf Ross Lazar zurückgehende Idee einer »Freundschaft im Kampf« weiterentwickelt wird.

Obgleich Fallvignetten in die einzelnen Kapitel eingewoben sind, steht das neunze Kapitel explizit unter der Überschrift »Kasuistik«. Hier findet sich ein beeindruckendes Beispiel einer achtjährigen Begleitung eines Unternehmerehepaars, und zwar in Gestalt zweier miteinander verschränkter Einzelberatungen von Frau Schmitz und Herrn Schmitz: vom Aufbau eines erfolgreichen Beratungsunternehmens bis zu dessen letztendlichem Verkauf, da die eigenen Kinder kein Interesse an der Weiterführung der Firma zeigten. Im Nachvollzug dieser Beratung erschließt sich eindrücklich dass es in Familienunternehmen meist um drei Generationen geht: um die Herkunftsfamilie der Firmengründer (und damit die Kindheitserfahrungen und deren Nachwirken als »innere Objekte«), um die Eigentümergeneration (das beratene Paar selbst) sowie deren Kinder (und potenzielle Nachfolgeneration), die sich – sowohl in den beruflichen wie auch in den privaten Kontexten – teleskopisch ineinander schieben. Zwei Rückblicke auf den Beratungsprozess aus der Kundenperspektive – der Feder von Frau Schmitz und von Herrn Schmitz – runden dieses Kapitel ab.

Im zehnten Kapitel verabschiedet Heltzel idealisierte Vorstellungen von guter Führung und begründet, dass es Aufgabe von Beratung ist, Führungskräfte dabei zu unterstützen, situativ »gut genug« führen zu können. Der Autor skizziert den Beitrag des psychodynamischen Ansatzes zur Dynamik zwischen Führenden und Geführten, womit die einzelnen Themenstränge des Buches noch einmal zusammengeführt werden.

Wer sich auf das Buch und vor allem auf die vom Autor geschilderten Fallbeispiele einlässt, kann sich als Leser*in auf »bewegende Begegnungen« freuen und erlebt nicht zuletzt – auch dies kann der Rezensent nur andeuten – »bewegende Begegnungen« mit sich selbst.

Erhard Tietel