

Klaus Obermeyer, Harald Pühl (Hg.)  
Die innere Arbeit des Beraters

Therapie & Beratung

Klaus Obermeyer, Harald Pühl (Hg.)

# **Die innere Arbeit des Beraters**

**Organisationsberatung zwischen Befangenheit  
und Bewegungsfreiheit**

Mit Beiträgen von Cäcilia Debbing,  
Angela Gotthardt-Lorenz, Rudolf Hetzel,  
Marga Löwer-Hirsch, Wolfgang Knopf,  
Klaus Obermeyer, Harald Pühl, Anusheh Rafi,  
Ortfried Schäffter, Hermann Staats,  
Michael Völker und Wolfgang Weigand

Psychozial-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

© 2016 Psychosozial-Verlag

Walltorstr. 10, D-35390 Gießen

Fon: 06 41 - 96 99 78 - 18; Fax: 06 41 - 96 99 78 - 19

E-Mail: [info@psychosozial-verlag.de](mailto:info@psychosozial-verlag.de)

[www.psychosozial-verlag.de](http://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: Paul Klee, »Monument in Arbeit«, 1929.

Umschlaggestaltung nach Entwürfen von Hanspeter Ludwig, Wetzlar

[www.imaginary-world.de](http://www.imaginary-world.de)

ISBN 978-3-8379-2636-1

## **Inhalt**

---

Klaus Obermeyer und Harald Pühl	
Einleitung: Vom Außen zum Innen zum Außen	7
Rudolf Heltzel	
Die (Gegen-)Übertragungen des Beraters in der organisationsbezogenen Beratung	17
Wolfgang Weigand	
Unsere institutionelle Gegenübertragung prägt unseren Umgang mit Macht in Organisationen	35
Marga Löwer-Hirsch	
Der intermediäre Raum in der Beratung	45
Harald Pühl	
Innere Freiheit, Bewegungslust und der Mut zur Präsenz	59
Klaus Obermeyer	
Hephaistos' Klumpfuß – Die Angst der Berater vor der Beratung	77
Angela Gotthardt-Lorenz und Wolfgang Knopf	
Bleiben gute Supervisorinnen einsame Spitze?	99

## **Inhalt**

---

Cäcilia Debbing	
Angstlust – Der Sprung in die Selbstständigkeit als Beraterin	115
Anusheh Rafi	
Allparteilichkeit des Mediators – Illusion oder Ideal?	133
Hermann Staats	
Antworten unter Druck	145
Michael Völker	
Resilienz als »Brandschutz für die Seele«- Erfahrungen, Ideen und Vorschläge	159
Ortfried Schöffter	
Exkurs: Die »Innere Arbeit« des Beraters aus relationstheoretischer Sicht	171
Autoren	189

## Einleitung: Vom Außen zum Innen zum Außen

Die Idee zu diesem Buch entstand auf einer Fachtagung unseres Triangel-Instituts, die eine erfreulich breite Resonanz gefunden hat. Der inhaltliche Schwerpunkt der Tagung schloss in gewisser Weise an unsere letzte Fachtagung »Beratung im Wandel« an. Kornelia Rappe-Giesecke (2009) hatte dort die These vertreten, dass die Grundlegung der Rahmenkonzeption für Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung im Wesentlichen abgeschlossen sei.

Folgt man dieser These, so lenkt sie uns direkt zu einer Perspektive, die am Detail interessiert ist, an der Praxis des jeweils einzelnen Beratungsprozesses und damit am subjektiven Arbeitsstil des individuellen Beraters<sup>1</sup>. Folgen wir diesem Interesse, so erwächst Raum für die Ahnung, dass sich das, was wir Tag für Tag als Beratung praktizieren, doch in ein faszinierend weites Spektrum individueller Variationen auffächert. Die jeweilige Subjektivität des Beraters wirkt im praktischen Fall vermutlich deutlich prägender auf das Beratungsgeschehen als die Referenz auf die globale akademische Rahmenkonzeption.

Die Aufteilung in einen inneren und äußeren Prozessaspekt von Beratung ist dabei grundsätzlich fragwürdig. Sie erleichtert vielleicht das Sprechen und Schreiben – nicht unbedingt das Verstehen. Der Filmemacher Jean-Luc Godard fragt: »Wie kann man das Innenleben abbilden?« und antwortet auf dem Fuße: »Indem man die ganze Aufmerksamkeit auf das Äußere richtet.« (Silverman, Farocki 1998). In einem Theorieexkurs zur Relationstheorie vertieft Ortfried Schöffter diesen Ansatz unter Bezugnahme auf systemische und psychoanalytische Erkenntnisse. Eine Differenz zwischen Innen und Außen ist demnach immer nur als theoretisches Konstrukt vorstellbar.

1 Wir verwenden aus Gründen der Lesbarkeit die maskuline und feminine Schreibform im Wechsel.

Dieser Gedanke ist auch für unser Verständnis zentral: Der innere Prozess ist nie ohne Weltbezug. Er kann sich nur aus der Welt heraus und in diesen Verwicklungen verstehen. Das Innere ist kein authentischer Bezugspunkt mit irgendeinem Vorrang vor der Außenwelt. Die Abgrenzung von Innen und Außen wird obsolet, wenn wir das innere Selbst als eine innere Wirklichkeit betrachten, die sich das Subjekt in Auseinandersetzungen mit der Welt selbst gibt. »Auch das Innenleben ist eine Innenwelt«, wie Jaeggi (2005, S. 198) treffend formuliert. Eine Innenwelt mit turbulenten, verinnerlichten Beziehungen, fragilen Räumen und schützenswerten Landschaften. Das innere Selbst ist ein Verhältnis. Es entsteht nicht selbstgenügsam »aus sich heraus«, sondern ist grundlegend relational verfasst. Ein »Beziehendes von Beziehungen«, führt Jaeggi fort (S. 197).

Bei aller positiven Resonanz stößt das Thema Beratersubjektivität aber auch auf Skepsis: Da ist zunächst der Einwand, dass Beraterinnen und Berater ohnehin zu jenen klassischen Arbeitskraftunternehmern gehören, die nicht selten als Einzelunternehmer am Markt auftreten. Sie seien damit ohnehin Vorreiter der Subjektivierungswelle. Die Fokussierung auf die Beratersubjektivität laufe nun Gefahr, die Tendenz zu überfordernder und ermüdender Selbstinszenierung unreflektiert zu verdoppeln und in einen welt- und damit auch organisationsabgewandten Innerlichkeitsdiskurs zu verfallen. Gegen diese ernstzunehmende Mahnung mag man anführen, dass es vermutlich keine Chance gibt, sich dem Subjektivierungsdruck zu entziehen. Wir sollten mit ihm umgehen, Standpunkte dazu erarbeiten und die mit ihm verbundenen Chancen nutzen, ohne dabei in selbstbespiegelnder Nabelschau zu verharren.

Die Kompetenz des Beraters, die mit der interaktionellen Verflochtenheit verbundenen Verwicklungen, Zwickmühlen, Ängste und Verheißungen bei sich wahrzunehmen, vor dem Hintergrund der Organisationsdynamik sowie der eigenen Subjektivität zu verstehen und schließlich bei der Gestaltung angemessener Interventionen zu nutzen, ist grundlegender Bestandteil beraterischen Handwerks. Veränderung ist möglich, wenn es uns gelingt, die Ratsuchenden in der Tiefe zu verstehen und unsere eigenen Widerstände und inneren Blockaden gegen dieses Verstehen in uns auszuräumen.

Es ist uns aufgefallen, dass es in erster Linie psychodynamisch orientierte Berater zu sein scheinen, die sich trauen, öffentlich ihre »innere Arbeit« zur Diskussion zu stellen. Unterm Strich sind derartige Beiträge rar gesät.



Vielleicht, weil durch den systemischen Hype der Blick auf den äußeren Kontext sowie die Fokussierung auf Lösungen und Zielerreichung im Vordergrund standen. Da bleibt für die Innensicht unter Umständen wenig Platz oder sie bleibt wie in einer Blackbox verborgen.

Dabei lassen auch die Systemtheorien keinen Zweifel daran, dass jede Wahrnehmung, jede Unterschiedsbildung an einen konkreten und damit subjektiven Beobachter gebunden ist. Wir müssen den Beobachter und seinen Kontext kennen, um seine Wirklichkeitsbeschreibung zu verstehen. Die vielschichtige Überlagerung und interaktionelle Verwobenheit von ratsuchendem und beratendem Subjekt scheint uns, in ihrer unberechenbaren, fluiden und immer auch unbewussten Dynamik, am ehesten mit psychodynamischen Kategorien beschreibbar. In der interaktionell-psychoanalytischen Perspektive ist die Subjektivität des Beraters mit ihren habituellen, bewussten und unbewussten Aspekten unhintergebar und prozessprägender Teil des Beratungssystems.

Neu ist die Perspektive der Innenschau des Beraters freilich nicht, auch wenn sie im Berateralltag eher schamvoll hinter verschlossenen Türen verhandelt wird. Mit der Subjektseite von Beratungsprozessen hat sich einer der Herausgeber schon vor 25 Jahren beschäftigt, indem er versuchte einen schwierigen Teamsupervisionsprozess durch die Analyse der Gegenübertragung zu verstehen (Pühl 1988/2016). Rudolf Heltzel weist in seinem Beitrag darauf hin, dass der Gegenübertragungsbegriff erst von Paula Heilmann seiner defizitären Konnotation durch Freud befreit und damit einer öffentlichen Diskussion zugänglich wurde. Heltzel geht dann konsequent weiter und stellt die Frage nach den eigenen Übertragungen, die seine Beratungsarbeit einfärben. Für ihn ist der Berater kein Neutrum. Er nimmt seine Lebensgeschichte, sein implizites Gedächtnis und seine Stimmungen mit in die Beratung und löst bei seinen Klienten entsprechendes aus. So entsteht ein relationales Verhältnis von Berater und Ratsuchenden, an dem beide beteiligt sind. »Der Druck oder der Sog, den unsere Supervisanden in Phasen regressiv-destruktiver Gruppendynamik erleben können, ist beträchtlich. Er kann zeitweise unerträglich sein. Er mag – wenn er sich auf uns überträgt – auch uns krank machen, er mag auch in uns existenzielle Ängste und ernsthafte Selbstzweifel wecken. Wenn wir aber – gemeinsam mit unseren Supervisanden – Wege des Verstehens und Möglichkeiten des Containments finden, wenn wir also gemeinsam Zuversicht erleben, dann fühlt sich dies für beide Seiten erleichternd und beruhigend an. In

diesem Sinne arbeiten wir, wenn wir psychodynamisch beraten, immer auch an uns selbst«, so Heltzel. Daran anknüpfend akzentuiert Wolfgang Weigands Beitrag das Verhältnis zur Macht als eine dynamische Bühne in dem sich Beratersubjektivität und die Verhältnisse in der ratsuchenden Organisation interaktionell überschneiden. Er problematisiert die – unter Beraterinnen und Beratern durchaus verbreitete – subjektive Neigung, sich mit den vermeintlich Ohnmächtigen in der Organisation zu identifizieren und damit die notwendige Balance zwischen bedrohlichen, aber eben auch notwendigen und lustvollen Aspekten der Macht zu verfehlen.

Prozessberatung zielt in unserem Verständnis immer auf die Schaffung eines sogenannten Möglichkeitsraums, ein Begriff, der auf den englischen Psychoanalytiker Winnicott (1974) zurückgeht und auf den sich Autoren mehrerer Beiträge beziehen (Löwer-Hirsch, Schäffter, Pühl). Wie gelingt es der Beraterin und den direkten und indirekten Beteiligten einen solch kreativen Raum für Begegnung, Entwicklung und Veränderung zu eröffnen? Marga Löwer-Hirsch lotet für Supervision und Coaching aus, wie sich die Idee Winnicotts vom »Möglichkeitsraum« – der auch immer »Spielraum« ist – für die Beratung fruchtbar anwenden lässt. »Oft geht es also erst einmal darum, einen solchen Raum zu kreieren, in dem nicht vorschnell Ratschläge und Lösungen auf rein kognitiver Ebene angeboten werden.« Dem Zeitaspekt im intermediären Raum der Beratung kommt dabei besondere Bedeutung zu. Dabei haben auch Traumanalysen ihren Platz. Die Autorin stellt einen eigenen Traum zur Verfügung, den sie in den Kontext eines Beratungsprozesses stellt.

Beraterinnen und Berater stehen vor der Herausforderung einerseits den empathischen Kontakt zu unterschiedlichen Repräsentanten des ratsuchenden Systems zu suchen und gleichzeitig ihre relative Unabhängigkeit zu bewahren. Damit korrespondiert ein Spannungsfeld von Ängsten vor Ausschluss einerseits und Ängsten vor Autonomieverlust andererseits.

Harald Pühls Beitrag akzentuiert die Bewegungsfreiheit des Beraters als Qualitätsdimension gelingender Beratung. Wir stehen als Berater anhaltend in der Gefahr vom Klientensystem in Bündnisse gezogen zu werden. Pühl macht klar, dass Berater mit ihrer subjektiven Resonanz beteiligt sind, wenn sie vereinnahmt und neutralisiert werden. Der Bewegungslust des Beraters stehen Hemmnisse gegenüber, die nicht selten im Gewand von Scham- und Schuldgefühlen in seinem Bewusstsein auftauchen. Diese Affekte versteht Pühl als Phänomene, die auf eine problematische Bündnisgebundenheit

aufseiten des Beraters bzw. der Beraterin hinweisen können. Anhand zweier Fallvignetten illustriert Pühl die Einschränkung der Bewegungsfreiheit und die Schaffung erneuter Spielräume. Letztere fordert vom Berater in der Regel einen beherzten Sprung über den eigenen Schatten. In Anlehnung an achtsamkeitstheoretische Überlegungen schlägt Pühl die Qualität der »Präsenz« als Korrektiv zur »Lethargie des Ungefähren« vor.

Diese Ambivalenzspannung zwischen loyaler Bindung an die zum Teil widerstreitenden Instanzen in Organisationen und gleichzeitigem Schutz für die Bewegungsfreiheit des Beraters stellt ein Grunddilemma der Beratung in Organisationen dar. Daran knüpfen die Überlegungen von Anusheh Rafi an, wenn er für die Mediation den Begriff der Allparteilichkeit präferiert und gegen den der Neutralität abgrenzt. Auch hier geht es um die Aufrechterhaltung des »triadischen Raumes« (Tietel 2004), auch hier muss sich der Mediator vor Bündnissen schützen und zwischen Verstehen und Distanzierung balancieren, um den Erfolg der Mediation nicht zu gefährden.

Mit seiner Konzentration auf Beraterängste beleuchtet Klaus Obermeyer die antagonistische Qualität der Freiheit. Beraterinnen und Berater können sich durchaus davor fürchten nutzlos zu sein, ihre Klienten nicht verstehen zu können oder vor vermeintlichen Standards der Profession zu versagen. Diese Ängste repräsentieren sowohl Gefährdungen für das Arbeitsbündnis als auch Chancen für einen vollständigeren und aufgeklärteren Kontakt als Basis für erweiterte Spielräume. Basierend auf Jürg Willis Kollusionskonzept schildert Obermeyer seine kritische Verstrickung in einem Beratungsprozess und deren Befeuerung durch die Bedürftigkeit des Beraters.

Von Michael Balint (1959), dem ungarischen Arzt und Psychoanalytiker und einem Pionier der berufsbezogenen Beratung – zuerst von Hausärzten, nach seiner Emigration nach London auch mit Eheberatern und Sozialarbeitern – stammt der Begriff der »Angstlust«. Gemeint ist damit die Gefühlsmischung aus Angst und Lust, wie man es vom Rummel kennt, wenn die Achterbahn den höchsten Punkt erreicht hat und sogleich mit atemberaubendem Tempo in die Tiefe saust. Das Juchzen und Schreien der Mitfahrenden ist Ausdruck ihrer Angst, aber auch ihrer Lust am Abenteuer. Explizit auf die von Balint sogenannte Angstlust bezieht sich Cäcilia Debbing, wenn sie ihre ersten Schritte in die Selbstständigkeit in den Beraterinnenberuf beschreibt. Derartige berufliche Übergänge sind durchaus furchterregend, aber eben immer auch mit der Lust auf das Neue und Unentdeckte gepaart.