

Die Verwendung des Beraters

Über die Umformung unverdaulicher emotionaler Erfahrungen in kommunizierbare Gefühle und Gedanken¹

1. Missbräuchlich benutzt werden: Ein wiederkehrendes Thema im Workshop „Die Wiederkehr des Gefühls in der Beratung“

Bereits der erste Beitrag eines Workshop-Teilnehmers zu den „Short-Stories“ über „Die Wiederkehr des Gefühls in der Beratung“ gibt einem Gefühl Ausdruck, das sich wie ein roter Faden durch die Diskussion zieht: *„Bevor ich Einfälle zu den einzelnen Geschichten äußern kann, möchte ich gern ein Gefühl loswerden, was sich auf die Aneinanderreihung der Geschichten bezieht. Durch diese Abfolge von sechs Geschichten, die ich allesamt sehr interessant gefunden habe, ist in mir so ein Gefühl entstanden, als Behälter benutzt zu werden und auch etwas überfordert zu werden. Das ist mir das zentrale erste wichtige Gefühl.“* Abgesehen davon, dass das Bild eines Behälters bereits von der räumlichen Anordnung her evoziert werden konnte: der Kreis als Urbild egalitärer Kommunikation, in Gestalt des Stuhlkreises Idealform moderierter Workshop-Settings, setzt dieser die Diskussion eröffnende Redner die Aneinanderreihung der Geschichten aus dem Dort und Dann von Beratungssituationen mit einer Geschichte aus dem Hier und Jetzt des Kongress-Workshops fort, die wesentliche Aspekte von Beratungs-Gefühls-Geschichten auf den Punkt bringt: ein Gefühl von *Überforderung* und vor allem das Gefühl, *benutzt zu werden*. Benutzt zu werden als ein Behältnis, in das die Story-teller nicht nur die Inhalte ihrer verschiedenen Erzählungen packen, sondern obendrein die mit diesen Themen verbundenen Gefühle und Affekte, die nun nicht mehr nur dem Dort und Dann der geschilderten Situation zuzurechnen sind, sondern in mehr oder weniger starkem Maße ins Hier und Jetzt des Workshops eindringen - nicht zuletzt dadurch, dass sie bei den Zuhörenden Erinnerungen an ähnliche Situationen anstoßen. Doch nicht nur mit diesen affektiv aufgeladenen Geschichten füllen die Vortragenden das Workshop-Behältnis und die einzelnen Teilnehmer-Behälter, auch mit all den Erwartungen und Befürchtungen, Hoffnungen, Wünschen und Ängsten, die mit dem Planen, Vorbereiten und Durchführen eines Workshops auf einem psychologischen Kongress verknüpft sind: gut und professionell soll er sein, eine nennenswerte Anzahl von Kongressteilnehmern interessieren, sowohl zu neuen Erkenntnissen anregen als auch Spaß machen; das Arbeitsfeld A&O der Neuen Gesellschaft angemessen repräsentieren; er soll dazu beitragen, bestehende berufliche und zuweilen auch private Beziehungen zu pflegen und auszubauen sowie neue Kontakte zu knüpfen; persönliche Wünsche nach Anerkennung wollen befriedigt werden (mit den unvermeidlichen Versagens-, wenn nicht gar Vernichtungsängsten im Schlepptau). Zu all dem benutzen und/oder verwenden (zum Unterschied zwischen beiden Gebrauchsweisen gleich mehr) die Geschichtenerzähler ihr Publikum - und werden spätestens durch die Reaktionen der Zuhörenden darauf aufmerksam gemacht, welche rätselhaften Botschaften (Laplanche 1999) sie ihrem Auditorium offenbar zugemutet haben. Nicht zu vergessen, dass die Zuhörenden von all dem selbst auch genug zu bieten haben.

¹ Veröffentlicht in Journal für Psychologie, 8. Jg., Heft 3, S. 11 - 22

Wie setzt sich das Thema des *Benutzens* in der weiteren Diskussion fort? Eine Diskussionsteilnehmerin äußert zu der Geschichte „Zu fett fürs Ballett“ die Vermutung, dass der Kollege Sichler sich nicht nur deshalb schlecht fühlte, weil er es „*dem armen Mann sagen musste*“, sondern auch, weil er sich „*missbraucht gefühlt*“ hat, „*weil’s ja eh klar war, dass der den Job nicht kriegt*.“ Sie fährt fort, dass dies insofern einen grundlegenden Bereich der Beratertätigkeit berühre, als man „*als Berater oft in einer Situation drin ist, dass das Beratungsergebnis von vornherein schon feststeht, und man wird sozusagen als der Überbringer dieser Wahrheit dann benutzt*.“ Mit dieser Äußerung, die das Thema um die Konnotation des Sich-missbräuchlich-benutzt-Fühlens erweitert, kehrt das Thema von der aktuellen Workshop-Situation zu den geschilderten Beratungssituationen zurück. Doch nur auf der manifesten Ebene, denn im Zuge dieser thematischen Rückkehr verändert sich die Stellung der miteinander Diskutierenden: die Asymmetrie von Vortragenden und Zuhörenden wird in die Gleichartigkeit von Beratern verwandelt: „*als Berater (ist) man oft in einer Situation drin ...*“. In der solchermaßen vereinten Beraterrunde wechselt denn auch der missbräuchliche ‘Benutzer’ seinen Ort; er wird nicht mehr in der Diskussionsgruppe verortet, sondern draußen: es ist der Auftraggeber, der den Berater *benutzt*, im vorliegenden Beispiel als *Überbringer* von unangenehmen *Wahrheiten*. Daran knüpft denn auch nach kurzem ein Kollege an: „*Ich wollte noch einmal auf dieses Thema zurück. Bei Dir, Ralph, da ist dieses Mißbraucht-werden-für-etwas ganz deutlich. Und auch bei anderen Erzählungen geht es ja offensichtlich darum, dass der Berater in eine Situation kommt, wo er auf einmal den Eindruck hat, er muss ein Problem lösen, eine Situation herstellen, Dinge bereinigen, und zwar aus verschiedensten Gründen. ... Und das ist der Punkt: wie weit lasse ich mich auf das ein, was an mich delegiert wird oder wie weit mache ich deutlich, dass das eigentlich das Problem ist, das die Auftraggeber selbst lösen müssen*.“ Ging es in der Äußerung davor noch darum, dass die Auftraggeber dem Berater den Schwarzen Peter zuschieben, wird er in der vorliegenden Äußerung zurückgegeben: „*... dass das eigentlich das Problem ist, das die Auftraggeber selbst lösen müssen*“ – sollen die sich gefälligst selbst benutzen, könnte man das übersetzen. Und doch bleibt die Frage, ob der Berater nicht auch dazu da ist, sich zu etwas gebrauchen zu lassen, wozu der Auftraggeber sich augenblicklich außer Stande sieht. In diesem Sinne antwortet Ralph auf die bisherigen Beiträge: „*Zur Frage des Benutzt-Werdens: Ich stimme zu, dass ich mich da auch ein bisschen benutzt gefühlt habe. Und gleichzeitig hab ich mir jedoch gedacht, es gehört zu einem Dienstleistungsjob meines Empfindens dazu, mich auch benutzen zu lassen, sonst kann man’s ja gleich sein lassen. Also, man bietet was an und dann wird man eben benutzt. [Einwurf: “Hat ein bisschen was mit Prostitution zu tun.”] So dass jetzt bei mir die Frage entsteht, zu was lasse ich mich benutzen*.“

Damit ist die Frage der eigenen Beratungsethik, der eigenen Beratungsmoral und der eigenen Beratungswerte explizit aufgeworfen, eine Frage, die mehr oder weniger untergründig bereits den anderen Beiträgen zu Grunde liegt. Welchen Auftraggebern und für welche Aufträge stehe ich zur Verfügung, welche lösen bei mir ein moralisches Unbehagen aus, für wen arbeite ich grundsätzlich nicht und was ist mit mir nicht zu tun? Wo ziehe ich meine Grenzen. Wie balanciere ich diese ethisch-moralischen Fragen mit meinem Anliegen, auf einem begrenzten Markt Geld zu verdienen - sei es, um überhaupt meine materielle Existenz zu sichern, sei es, um einen gewünschten Lebensstil zu realisieren usw.

Folgender Beitrag von mir gibt der Thematisierung des Benutzt-Werdens noch einmal eine andere Wendung: „*Bei mir ist jetzt im Moment mehr ein theoretischer Gedanke geweckt worden. ‘Prostitution’ wäre das eine Extrem des Benutzt-Werdens und das andere Extrem des Benutzt-Werdens wäre im Sinne Winnicotts ‘the usage of the object’, also das Sich-Gebrauchen-Lassen in einer Weise, dass man dem System, das man berät, zeigen kann: ich gehe dabei nicht kaputt und ich räche mich auch nicht, sondern ich lasse mich in einer Art*

und Weise verwenden, die dem System eine Chance gibt, zur Selbstveränderung zu kommen. Und insofern finde ich das Gebrauchen, im Sinne eines Sich-Gebrauchen-Lassen-Könnens, eigentlich einen ausgesprochen wichtigen Aspekt des Benutzens“.

Ausgehend von diesen Überlegungen will ich im vorliegenden Text einen Argumentationsstrang entwickeln, den man im Unterschied zur moralisch-ethischen als psycho-dynamische Dimension des Beratungsverhältnisses bezeichnen kann. Mit der „Wiederkehr des Gefühls in der Beratung“ werden Theorien und methodische Zugangsweisen zu Emotionen für die Organisationsberatung interessant, die aus anderen Praxisbereichen stammen, deren Verwendung jedoch behutsamer Übertragung bedarf, um nicht auch hier in die Fallen missbräuchlicher Benutzung zu tappen.

2 . Die Fähigkeit der Ratsuchenden vom Berater Gebrauch zu machen

Als Berater ist mir nun nicht nur die Erfahrung vertraut, dass ich zu etwas benutzt werde, was vom verabredeten Beratungskontrakt und damit von den formulierten Beratungszielen nicht gedeckt ist und sich zuweilen mit meinem Beratungsverständnis nur schwer in Einklang bringen lässt, sondern auch die (auf den ersten Blick gegensätzliche) Erfahrung, dass die Mitarbeiter der Einrichtung, die mich zu Hilfe holt, von meinen professionellen sach- und arbeitsbezogenen Wissensbeständen und Fähigkeiten ausgesprochen wenig Gebrauch machen. Halton zufolge kann man grundsätzlich davon ausgehen, dass die Beratungsbeziehung von einer gewissen Ambivalenz geprägt ist: „Institutionen wenden sich an Berater, wenn sie ihre Probleme nicht länger selbst lösen können. Der Berater, der es unternimmt, die Natur der zugrundeliegenden Schwierigkeit zu erforschen, wird meist sowohl als Objekt sowohl von Hoffnung als auch von Angst gesehen. Die bewusste Hoffnung ist, dass das Problem an die Oberfläche gebracht wird, doch zur selben Zeit, unbewusst, ist das auch genau dasjenige, was Institutionen befürchten. Als Ergebnis davon treffen die Interpretationen des zugrundeliegenden unbewussten Prozesses durch den Berater auf *Widerstand*, das heißt, auf eine gefühlsmäßig geladene Weigerung, das, was der Berater sagt, zu akzeptieren oder gar nur zu hören“ (1994, S. 12)².

Diese Erfahrung, dass Ratsuchende häufig von den Interpretationen oder Interventionen des Beraters keinen Gebrauch machen, ja zuweilen dazu (noch) gar nicht in der Lage sind, analysiert Winnicott in jenem Aufsatz, der sich mir in der Workshop-Diskussion in Erinnerung brachte: „Objektverwendung und Identifizierung“. Winnicott (1987, S. 109) legt Wert auf die Feststellung, dass mit „verwenden“ nicht „ausnutzen“ gemeint ist. Im Gegenteil: ‘Verwenden’ ist für ihn ein durch und durch positiver Begriff, die Fähigkeit zur (Objekt-)Verwendung ein zentrales Ziel seiner therapeutischen Bemühungen: „Es gibt ... viele Patienten, die uns brauchen, um überhaupt erst in die Lage zu kommen, uns als Analytiker verwenden zu können. Hierin liegt in diesen Fällen die Aufgabe der Analyse“ (ebd., S. 110). Setzt man häufig allzu selbstverständlich voraus, dass Patienten mit den inhaltlichen Mitteilungen ihres Therapeuten schon etwas werden anfangen können, ermöglicht Winnicott zufolge erst die Fähigkeit zur Objektverwendung, dass diese von den Deutungen wirklich produktiven Gebrauch machen. Diese Fähigkeit zur Objektverwendung geht nun Hand in Hand mit der Fähigkeit des Patienten, den Therapeuten „*außerhalb des Bereichs subjektiver Phänomene wahrzunehmen*“ (ebd., S. 102), sie ist „Teil des Übergangs zum Realitätsprinzip“ (ebd., S. 104). Dazu muss ein wenig ausholt werden. Der Begriff „Objektverwendung“

² Zitate aus englischsprachigen Texten sind, so im Literaturverzeichnis keine deutschsprachige Ausgabe angegeben ist, von mir übersetzt.

markiert den vorläufigen Endpunkt einer Erfahrungsbewegung (Neubaur 1987, S. 72), die mit dem beginnt, was Winnicott „Objektbeziehung“ nennt. Objektbeziehung ist für ihn die früheste Form der Beziehung des Menschen zu einem anderen Menschen. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass überhaupt ein anderer Mensch Bedeutung gewinnt, psychoanalytisch ausgedrückt: „besetzt“ wird. Zwischen dem sich entwickelnden Subjekt und seinem Objekt sind, so Winnicott, „Projektionsmechanismen und Identifikationen“ (ebd., S. 103) wirksam geworden, die aus dem Objekt ein „subjektives Objekt“ machen bzw. - wie Winnicott auch sagt - ein „Bündel von Projektionen“ (ebd. S. 103). Winnicott interessiert sich nun besonders dafür, wie es von der Form des subjektiven Objektes, dem Objekt also, das wesentlich durch die eigenen Projektionen (sprich Wünsche, Ängste, Phantasien etc.) geprägt ist, zur Wahrnehmung des anderen in einer stärker realitätshaltigen Form kommt, die zwar nie gänzlich auf Projektions- und Introjektionsmechanismen verzichtet, dennoch aber die Eigenständigkeit und eigene Qualität von Anderen stärker anzuerkennen in der Lage ist. Dieser Übergang von der Objektbeziehung zur Objektverwendung markiert Winnicott zufolge einen der schwierigsten Entwicklungsprozesse in der Kindheit; einen Entwicklungsprozess obendrein, der nie ein für allemal abgeschlossen ist, sondern in allen Beziehungen mehr oder weniger eine Rolle spielt und immer wieder aufs Neue zu bewältigen ist.

Wie geschieht nun der Übergang zur Objektverwendung? Winnicott entfaltet diesen Gedanken zunächst entlang der kindlichen Erfahrung. Der Übergang zur Objektverwendung geschieht dadurch, dass das Kind das Objekt „zerstört“ (ebd., S. 105). Denn erst durch seine Zerstörung wird das Objekt in den Bereich außerhalb der omnipotenten Kontrolle, und das heißt für Winnicott: in den Bereich der gemeinsam geteilten Realität, gestellt. Wie aber kann ein Objekt verwendet werden, wenn es zerstört wird? Und was heißt in diesem Zusammenhang überhaupt Zerstörung? Dies erschließt sich, geht man der Frage nach, ‘welches’ Objekt eigentlich zerstört wird. Zerstört wird das Phantasieobjekt, das Objekt der eigenen Projektionen und der phantasierten omnipotenten Kontrolle; das Paradoxe ist: nur indem „das Phantasieobjekt vernichtet wird, geht die Realität des Objektes auf“ (Neubaur 1987, S. 67). Der Schlüssel zur Realität des Anderen besteht also in der Durchbrechung der eigenen Projektionsmechanismen.

Dieser Prozess von der Objektbeziehung zur Objektverwendung kann in der therapeutischen Behandlung vom Patienten nicht alleine zustandegebracht werden. Er ist eingebunden in die Intersubjektivität einer Beziehung, in der sich der andere für die Entwicklung von Realitätssinn gebrauchen lässt. Sich-dafür-Gebrauchen-lassen heißt für Winnicott vor allem, sich Zerstören zu lassen und die Zerstörung zu überleben: „In der hier zur Diskussion stehenden Entwicklungsphase erschafft das Subjekt das Objekt in dem Sinne, dass es die Umwelt als solche entdeckt; und es sei hinzugefügt, dass diese Erfahrung von der Fähigkeit des Objektes abhängt, zu überleben“ (ebd., S. 107). Überleben heißt zum einen, die Zerstörung, die immer mit tatsächlichen aggressiven Angriffen und destruktiven Attacken einhergeht, anzunehmen und zu ertragen, sich davon nicht so beeindruckt und getroffen zu lassen, dass man die eigene Sicherheit und Kontur substantiell verliert; Überleben heißt zum anderen aber auch, darauf weist Winnicott immer wieder eindringlich hin, sich nicht zu rächen (ebd.). Die positive Veränderung beruht also darauf, „dass der Analytiker den Angriff des Patienten überlebt, so dass sich die Vorstellung beim Patienten entwickeln kann, dass Angriffe nicht unabdingbar zur Vergeltung führen müssen“ (ebd.). Hier schließt sich der Kreis: „Überlebt das Objekt die Destruktion, so erhält es dadurch, also bedingt durch Destruktion, eine Position außerhalb desjenigen Objektbereichs, der durch die psychischen Projektionsmechanismen des Subjekts aufgebaut wird. So entsteht eine Welt erlebter Realität, die das Subjekt verwenden kann“ (S. 110).

Man kann nun einwenden, dass die beschriebenen Prozesse in der Beziehung zwischen Therapeut und Klient vielleicht eine gewisse Rolle spielen mögen, für den Bereich der Beratung von Organisationsmitgliedern jedoch etwas sehr weit hergeholt anmuten. Sind hier nicht doch eher die fachlich-professionellen Fähigkeiten des Beraters gefragt? Allenfalls noch bestimmte prozessbezogene Fähigkeiten, Veränderungen anzustoßen und aufrechtzuerhalten? Die Frage, zu was und in welcher Weise von mir als Supervisor und Berater Gebrauch gemacht wird und zu was ich mich mit dem Ziel der Einleitung von Selbstbeobachtung, Selbstreflexion und Weiterentwicklung der Klienten gebrauchen lasse, veranlasste mich zu einer Auswertung meiner persönlichen Beratungsprotokolle.

3. Wozu werde ich genutzt? Ein Blick in meine Supervisions- und Beratungsprotokolle

Die Auswertung meiner Supervisions- und Beratungsprotokolle unter dem Gesichtspunkt, wozu ich in den vergangenen Jahren entweder relativ offensichtlich genutzt und benutzt wurde sowie welche Gefühle sich bei mir in den verschiedenen Beratungsprozessen bzw. in verschiedenen Etappen ein und desselben Beratungsprozesses bezüglich der Nutzung meines Beratungsangebotes, meiner Beratungsrolle aber auch meiner Person einstellten, förderten einen bunten ‚Strauß‘ an Gebrauchsweisen zutage, deren Systematisierung weiterer Denkanstrengungen harren muss. Im folgenden also eine eher unkommentierte Liste, die insofern einer gewissen Ordnung nicht entbehrt, als ich mit stärker sachlich-professionellen Anliegen beginne und zum Ende hin eher auf psycho-dynamische und emotional getönte Gebrauchsweisen verweise:

- Unterstützung bei der Planung und Durchführung von partizipativen OE-Maßnahmen
- Übernahme einer bestimmten betrieblichen Funktion, beispielsweise bei der Planung und Durchführung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen
- Fachmann zur Qualifizierung des Personals für die professionelle Durchführung der Arbeitsaufgabe (bspw. in der Fallsupervision)
- Abfedern von Leitungsentscheidungen auf den ‚unteren‘ Ebenen der Organisation – beispielsweise bei Reorganisationsmaßnahmen (Verständnis schaffen für den Sinn bestimmter Entscheidungen; dazu beitragen, dass Mitarbeiter sich damit auseinandersetzen, was die Reorganisation für sie selbst und ihren Arbeitszusammenhang bedeutet und wie sie sich vielleicht doch produktiv ‚einfädeln‘ können)
- Als jemand, der überhaupt erst mit den Klienten zusammen herauszufinden versucht, was sie brauchen (d.h. welchen konkreten Beratungsbedarf sie haben)
- Als Ratgeber im Geflecht der mikropolitischen Spiele der Organisation (bspw. in der Leitungsberatung, aber auch bei der Beratung und Supervision von Betriebsräten)
- Als jemand der einen Reflexionsraum zur Verfügung stellt, in dem das betriebliche Geschehen besprochen und verstanden werden kann
- Als jemand, der noch einmal einen anderen Blick auf Dinge und Prozesse wirft und diese Sichtweise zur Verfügung stellt
- Als jemand, der unbequeme Themen aufwirft und Dinge offen und damit öffentlich anspricht, die sich sonst eher auf den Hinter- und Unterbühnen der Organisation inszenieren
- Als Vermittler oder Mediator bei Auseinandersetzungen zwischen Personen und konfligierenden professionellen, funktionellen oder hierarchischen Subkulturen
- Als Feuerwehr in akuten Krisensituationen
- Zur Hebung der Arbeitsmoral und zur Sicherung des Betriebsfriedens; wenn sich hinter den Worten „Die brauchen mal eine Weile Supervision“ die mehr oder weniger

unverhohlene Aufforderung verbirgt, in einem bestimmten Team oder einer bestimmten Abteilung für mehr Ruhe und weniger Widerstand gegen die Leitung zu sorgen

- Als Repräsentant eines guten, verständnisvollen und entgegenkommenden Vorgesetzten (in Konkurrenz zur tatsächlichen Fach- und Dienstaufsicht)
- Als jemand, von dem man die Akzeptanz und Anerkennung möchte, die man als Einzelner im Team, oder als Gruppe in der Organisation nicht bzw. nicht ausreichend bekommt
- Als Mülleimer für viele, viele Geschichten und Gefühle
- Als Watschenmann, bei dem man sich beklagen kann, den man entwerten kann, den man beschimpfen kann, bei dem man sich über die schlechte und wirkungslose Beratung beklagen kann (ohne dass man die Konsequenzen fürchten muss, die dies in der organisatorischen Hierarchie hätte)
- (Und auf der anderen Seite) als jemand, auf den man seine Hoffnungen und Erlösungswünsche richten kann
- Als Feigenblatt: Mitarbeiter sitzen die Supervision ab, machen mit, beteiligen sich - hoffen jedoch in erster Linie ungeschoren wieder heraus zu kommen.
- Als jemand, der einem dabei hilft, den Druck, der auf einem liegt, besser auszuhalten
- Als jemand, der einem ein Stück Verantwortung abnimmt
- Als jemand, auf den man seine eigenen Ohnmachtgefühle projizieren kann („Was würden Sie denn in dieser Situation tun?!“) und der sich dann als Berater stellvertretend für die Klienten ohnmächtig fühlt
- Als Gegenüber, mit dem man sich anlegen und streiten kann, um eher traurigen und hilflosen, vielleicht gar verzweifelten und ausweglosen Gefühlen aus dem Weg zu gehen
- Als jemand, der Ängste, Sorgen und Spannungen aufnimmt und aushält, ohne sich selbst davon überwältigen zu lassen oder sie bloß zurückzugeben

Soweit diese Aufzählung. Die letzten Punkte, wie beispielsweise die Abwehr von Ohnmacht oder Verzweiflung, sind bereits auf der Grundlage einer bestimmten psycho-dynamischen Wahrnehmungs- und Verarbeitungsweise formuliert, die oben mit Winnicotts Konzept der Objektverwendung eine erste Annäherung erfuhren und die im folgenden Abschnitt anhand von Bions Konzept des „Containments“ weiter expliziert werden soll.

4. Die Umformung unverdaulicher emotionaler Erfahrungen in kommunizierbare Gefühle und Gedanken in der „Container-Contained“-Beziehung

Die Auflistung von Beratungserfahrungen zeigt deutlich, dass neben funktionalen und prozessbezogenen Aspekten enorme emotionale Anforderungen das Beratungsgeschehen prägen. Diese Erfahrung findet ihren Niederschlag in der Beratungsliteratur, beispielsweise bei Fürstenau, der berichtet, dass „im Beratungsprozess eine Überflutung beider Parteien der Beratungsbeziehung mit Negativem, Mangelhaftem, Anstößigem, Ärgerlichen samt zugehöriger Schuldzuweisung, Geschichtsforschungen und Verdächtigungen“ droht (1992, S. 53). Dies stellt den Berater vor die schwierige Aufgabe, zwischen dem Einlassen auf das emotionale Geschehen, was immer auch heißt, sich von seinem Klientel Verwickeln-lassen, und dem entgegengesetzten Bemühen, einen außenstehenden Standpunkt zu bewahren und diese Verstrickungen immer wieder produktiv aufzulösen, zu oszillieren und zwischen diesen beiden Polen eine professionelle Balance zu halten. In den Worten Rappe-Gieseckes (1999, S. 10): „Beständige professionelle Abstinenz führt hier genauso wenig zu guter Kooperation wie beständiges Sich-einbinden-lassen und Einfühlen: Zuviel Distanz, die affektlos macht und

zuviel Nähe, die bewusstlos macht.“ Wilfred R. Bion legte mit seinem Konzept des Containments einen interessanten Ansatz für das Verständnis und den produktiven Umgang mit emotionalen Erfahrungen in Beratungsprozessen vor.

Im Zentrum von Bions bereits in den frühen 60er Jahren entwickelten Konzeptes des Containments (Bion 1990) steht das Modell eines „Behälters“, der nicht nur fähig ist, Emotionen so wie sie sind aufzunehmen, sondern die Fähigkeit besitzt, „emotionale Erfahrungen zu transformieren und auf diesem Wege die Emotionen zu ändern“ (Krejci 1999, S. 30). Ein derartiger Behälter gewinnt dann an Bedeutung, wenn einzelne Menschen, aber auch soziale Systeme wie Gruppen oder Teams von sich aus nicht in der Lage sind, auftretende Affekte und unangenehme Vorstellungen lange genug auszuhalten, um über sie nachdenken zu können; in solchen Augenblicken kann eine andere Person diese Gefühle stellvertretend aufnehmen und ‘umformen’ (vgl. Halton 1994, S. 17). Wie kann man sich diesen Prozess der Umformung vorstellen?

Ausgangspunkt für diesen Umwandlungsprozess bilden diejenigen emotionalen Erfahrungen, die von den Menschen, die diese Erfahrungen machen, nicht gut ausgehalten, nicht verstanden und damit nicht symbolisiert werden können. Spontane Affekte von Angst, Wut, Eifersucht, Ablehnung; Gefühle, sich verfolgt oder ausgeschlossen zu fühlen; eine vergiftete Atmosphäre im Team oder in der Abteilung; Neid auf Kollegen, Hass auf Vorgesetzte, sadistische Anwandlungen (bspw. im Mobbing) - also all die verwirrenden, unverständlichen, aufwühlenden und überwältigenden Gefühle (Lazar 1994), die von einem oder von einer Situation Besitz ergreifen und nicht reflexiv bewältigt werden können. In vielen Fällen können diese Gefühle schon allein deshalb nicht denkend bewältigt werden, weil sie von den Betroffenen selbst nicht in der beschriebenen Differenziertheit benennbarer Affekte und Gefühle wahrgenommen werden, sondern sich eher als affektive Färbungen und Stimmungen in der Kooperation, Kommunikation und Interaktion auswirken und allenfalls zur Frage führen, was denn heute mal wieder los sei. Es muss sich jedoch gar nicht nur um die beschriebenen eher ängstigenden, aggressiven oder destruktiven Affekte handeln, auch die libidinösen und idealisierenden Affekte tragen als ‚ungebundene‘ und nicht integrierte Affekte das ihre zu emotionalem Aufruhr bei.

Bion trifft die Unterscheidung zwischen unverdaulichen Affekten und Vorstellungen, die nicht innerlich ausgehalten (contained), sondern nur nach außen projiziert werden können, und verdaulichen Gefühlen und Gedanken, die dem eigenen Fühlen und Denken zur Verfügung stehen (siehe Haas 1997, S. 154ff.). Wesentliches Kennzeichen ersterer besteht darin, dass sie nicht ausgehalten, nicht bei sich gehalten werden können. Man möchte, wie es der erste Teilnehmer in der eingangs referierten Diskussion zutreffend sagt, „*ein Gefühl loswerden*“. So ist es eine häufige Erfahrung, dass Supervisanden voll beladen mit ärgerlichen, verunsichernden oder ihre Professionalität in Frage stellenden Erlebnissen in die Supervision kommen und sich erst einmal erleichtern, sprich: sich entladen, wollen (vgl. Lazar 1994). Die derart ausgelagerten Affekte und Vorstellungen werden in jemanden anderes hineinbefördert, psychologisch formuliert: hineinprojiziert. In der Regel geschieht dieser Transfer unangenehmer und unaushaltbarer Affekte und Vorstellungen in andere unsichtbar und unbewusst; er macht sich vor allem dadurch bemerkbar, dass sich die projizierenden Akteure erleichtert fühlen (im Team zeigt sich beispielsweise eine gewisse Entspannung), wohingegen der die Projektionen aufnehmende Akteur nun seinerseits starke Gefühle entwickelt, von denen ihm nicht klar ist, wo die denn nun plötzlich herkommen (wenn der Berater bspw. unversehens starke Gefühle der Hilflosigkeit und Ohnmacht entwickelt und gleichzeitig den Druck spürt, eine Art Erlöser sein zu sollen, der in einer verfahrenen und ausweglos erscheinenden Situation für das Team Lösungen produziert, die

alle Schwierigkeiten aus der Welt schaffen). Die Psychoanalyse hat diesen Vorgang eingehend beschrieben und hierfür den Begriff der „projektiven Identifikation“ geprägt (siehe Hinshelwood 1993, S. 263ff.). Die projektive Identifikation zeichnet sich dadurch aus, dass der Projizierende untergründig einen derartigen Druck auf den Empfänger der Projektion ausübt, dass „dieser sich in Übereinstimmung mit der projektiven Phantasie erlebt und verhält. Dies ist kein eingebildeter Druck. Es ist ein realer Druck, der mittels einer Vielfalt von Interaktionen zwischen dem Projizierenden und dem Empfänger ausgeübt wird“ (Ogden 1988, S. 4).

Es war Bions Verdienst, den Vorgang der projektiven Identifikation aus der pathologischen Vereinseitigung zu lösen, die ihn seit seiner Einführung durch Melanie Klein dominierte, und eine normale Form der projektiven Identifikation zu entdecken (Bion 1959), die es erlaubt, sie als primitive Form der Kommunikation zu verstehen, die einen Weg zur psychischen Veränderung eröffnen kann (Ogden 1988, S. 9). Und zwar dann, wenn der Empfänger der projektiven Identifikationen (der Container) das, was der Absender nicht aushalten, bei sich behalten und bearbeiten kann (das Contained), stellvertretend für diesen aufnimmt, aushält, in sich bewahrt und verarbeitet. Verarbeiten heißt für Bion, die diffusen und unverdaulichen Emotionen und Vorstellungen in denkbare Gedanken zu verwandeln und damit kommunizierbar zu machen. Das aufnehmende Objekt muss hierzu das Aufgenommene, „das Hineinprojizierte, Unverstandene, Schmerzhafte, Bedürftige, Nicht-haltbare, Nichtdenkbare ... zuerst in sich und für sich nachzuvollziehen“ suchen (Lazar 1994, S. 381), sie „in ein Spektrum von Bedeutung aufzulösen“, das heißt, sie zu Verstehen“ (vgl. Haas 1997, S. 156). Bion spricht von einem „Entgiftungsprozess“, was bezogen auf die giftige oder gar vergiftete Atmosphäre, die man in Teams und Organisationen erleben kann, als überaus sinnfällige Metapher erscheint. Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass mithilfe eines Containers affektives Rohmaterial in mental verarbeitbare Gefühle (Haas 1997, S. 157) transformiert wird, „in eine sinnvolle Erfahrung, die emotional empfunden, gedacht und zum Ausdruck gebracht werden kann“ (Schoenhals 1995, S. 219). Containment ist also „kein passives Geschehen, kein bloßes Halten, sondern ein aktiver Prozess des In-sich-Aufnehmens, In-sich-Bewahrens, Verstehens und Benennens und damit der Transformation“ (Lüders 1997, S. 93f.).

Wie kommt nun dieser Umwandlungsprozess dem Absender der Projektionen und projektiven Identifikationen zugute? Nicht nur durch die augenblickliche Erleichterung, die dadurch eintritt, dass er spannungsreiche Affekte und belastende Vorstellungen jemandem mit-teilen und damit tatsächlich mit jemandem teilen, ja gar an jemanden abgeben konnte, sondern vor allem dadurch, dass er diese in einer verarbeiteten, d.h. ‘entgifteten’ und mit Bedeutung versehenen Form, in einer besser aushaltbaren Weise also, zurückerhält. In Anlehnung an den Verdauungsprozess (man spricht auch im Alltag davon, dass man etwas erst verdauen müsse) kann man sagen, dass der Absender der Projektionen diese in einer vor-verdauten und damit tolerierbarer Weise wiedererhält, (rück-)introjiziert und sie damit seinem eigenen Fühlen und Denken zur Verfügung stehen.

Die bloße Erkenntnis eines stellvertretenden Verarbeitungs- und Verdauungsprozesses alleine hätte Bions Konzept des Containments nicht die Bedeutung gegeben, die ihm im gegenwärtigen Diskurs zukommt. Es kommt ein weiterer Aspekt dazu, der für die *Entwicklung* des Patienten und des Klienten eine weitaus größere Bedeutung besitzt. Der Verursacher des geschilderten Projektions- und (Re-)Introjektionsprozesses internalisiert nicht nur seine umgeformten Affekte und Vorstellungen, die nun die Gestalt von verdaulichen und damit kommunizierbaren Gefühlen und Gedanken angenommen haben; er internalisiert zudem die *Erfahrung* mit einem hilfreichen Objekt und damit auch ein Stück weit *dessen*

Fähigkeit zur Umwandlung (siehe Schoenhals 1995, S. 219). Gelingende Containment-Prozesse münden in der Stärkung und Erweiterung der Containment-Fähigkeiten auf Seiten des Patienten und des Klienten selbst; in der Fähigkeit also, eine größere Toleranz gegenüber ungewissen, belastenden und frustrierenden Ereignissen und Situationen zu besitzen, was beispielsweise bedeuten kann, dass Affekte und Vorstellungen, die vormals projektiv abgewehrt werden mussten, den Charakter von Signalen (Haas 1997, S. 156) erhalten, die einen darauf hinweisen, dass man sich über dies und jenes Gedanken machen, miteinander reden und gegebenenfalls etwas verändern muss.

In der Erkenntnis, dass die (Re-)Introjektion symbolisierungsfähiger Gefühle und Gedanken von der Internalisierung einer positiven Erfahrung sowie der Containment-Fähigkeit begleitet wird, liegt auch der Reiz dieses Konzeptes für die Organisationsberatung. Dies soll abschließend anhand einer kurzen Fallvignette veranschaulicht werden.

Eine Fallvignette

Über ein Jahr saß ich in regelmäßigen Abständen mit allen Beteiligten der Umstrukturierung des Werkstattbereiches einer pädagogischen Einrichtung zusammen, um über all die Dinge zu sprechen, die den verschiedenen Beteiligten bezüglich der Veränderungen auf der Seele brannten und für die es keinen anderen institutionalisierten Ort gab, an dem darüber gesprochen werden konnte. Ausgangspunkt der Supervision waren große Spannungen innerhalb des Umstrukturierungsprozesses, vor allem eine dermaßen große Ablehnung auf Seiten der Meister und Anleiter, dass die Drohung der Schließung dieses Betriebsbereiches im Raume stand. Die Atmosphäre in den ersten Sitzungen war derartig eisig, misstrauisch und vorwurfsvoll, dass keiner der Anwesenden sich auch nur irgendwie vorstellen konnte, wie „Maularbeit“ daran etwas ändern sollte. Verbitterung, Vorwürfe gegenüber Vorgesetzten, dass sowieso immer die Unwahrheit gesagt würde, eine endlose Aufzählung von Missständen und Verhaltensweisen, die dokumentieren sollten, dass man sich – trotz aller gegenteiligen Behauptungen - einen Dreck um die Anliegen vor Ort kümmern würde. Auch der Supervisor wurde anfangs misstrauisch beäugt; es tauchte die Phantasie auf, ich sollte mit ihnen Gehirnwäsche machen, damit sie nicht mehr so aufsässig seien. Sitzung für Sitzung wurden Beispiele präsentiert, die mir zeigen sollten, dass sich trotz all des Redens wieder nichts geändert habe, doch Mal für Mal kam es im Laufe eines Treffens durch das Aushalten und Durcharbeiten dieser schwierigen und für alle unangenehmen Gruppensituation zu einer spürbaren Entspannung im Klima der Gesamtgruppe. Es konnten nach und nach Themen angesprochen werden, die lange im Schatten der öffentlich vorgetragenen Mißständen und Klagen die Stimmung untergründig stark beeinflussten: Ängste bezüglich der Umgestaltung, Fragen danach, wie sich gewachsene Arbeitszusammenhänge durch die Umstrukturierung verändern werden, wie man sich mit den neuen Bedingungen zurechtfinden wird, welche neuen Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf die Werkstattbeschäftigten zukommen werden, auch Fragen der persönlichen Verlässlichkeit, des gegenseitigen Zutrauens und wechselseitiger Zu- und Abneigungen kamen auf den Tisch. Zunehmend wurde durch die zuweilen ausgesprochen aktive, alle Beteiligten einbeziehende und vor allem ‘allparteiliche’ Vermittlung des Supervisors den Ausführungen anderer mehr zugehört, wurde die Erfahrung gemacht, dass Dinge, die im Schutzraum der Supervision ausgesprochen wurden, nicht gleich zu Beziehungsabbrüchen führten, sondern ein Stück mehr ausgehalten, ein Stück mehr angeguckt, ein Stück mehr hinterfragt werden konnten. Und nach und nach war spürbar, dass immer mehr der Anwesenden – vom Anleiter bis zum Betriebsleiter – einen Ort zu schätzen lernten, der sie zusammen aushielt, der das eine zeitlang zusammen-hielt, was im alltäglichen Miteinander viel schneller und abrupter auseinander-fallen und abrechnen würde. Diese

Aufgabe, das Auseinanderdriftende immer wieder zusammenzuhalten, kam wesentlich dem Supervisor zu, der die nicht zu vereinbarenden, affektiv hochaufgeladenen Realitätssichten zunächst einmal *in sich* zusammenbringen und zusammenhalten mußte. Zusammen mit seinen eigenen Impulsen, aggressiv mitzumischen, zuweilen auch schreiend davonlaufen zu wollen, oder angesichts der scheinbaren Ausweglosigkeit der Werkstattsituation und der Gruppensituation depressiv in sich zu versinken - Gefühle, die einen Zugang zur inneren Befindlichkeit der Gruppenmitglieder boten und - soweit sie verstanden werden konnten - in die supervisorischen Interventionen einfließen.

Die Gruppe machte nach und nach die Erfahrung, dass Dinge zwar nicht unmittelbar gelöst, wohl aber mit etwas mehr Ruhe und ein Stück weit von aktuellem Handlungsdruck befreit, angeguckt werden konnten. Die Erfahrung auch, dass es möglich war, auszudrücken, wie es einem mit einer Handlung oder Verhaltensweise anderer Beteiligter ging und dass es im Rahmen der Supervision in Ansätzen möglich war, Motive für das eigene Verhalten zu kommunizieren. Nach und nach brachen die vormaligen starren Frontverläufe auf, es durften sich Differenzierungen in den einzelnen Statusgruppen zeigen, die vorher dem ungeschriebenen Gesetz der Gruppenidentifikation und des Gruppenzusammenhalts unterlagen. Einzelne Mitarbeiter aus der Werkstatt konnten plötzlich äußern, dass sie dem ein oder anderen Aspekt der Umstrukturierung durchaus etwas abgewinnen konnten und auf der anderen Seite konnte die ein oder andere Leitungskraft nachvollziehen, warum ihre gut gemeinten Gesprächsangebote im Vorgesetztenbüro von Mitarbeitern als Gang zur ‚Schlachtbank‘ wahrgenommen wurden. Gegen Ende des Supervisionsprozesses kam es vereinzelt gar zu Situationen, in der mit einer gewissen (selbst-)ironischen Distanz die eigene Festgefahrenheit thematisiert werden konnte. Die – letztlich in jeder Sitzung erneut stattfindende – Umformung unverdaulicher Emotionen in kommunizierbare Gefühle und Gedanken eröffnete nach und nach ein wenig mehr Raum für das Besprechen der funktionalen und rollenmäßigen Aspekte des Umstrukturierungsprozesses. Die Ingenieure bekamen das Gefühl, als Fachleute für den Planungsprozess zunehmend anerkannt und damit auch „verwendet“ zu werden. Von den Pädagogen wurde mehr „Gebrauch“ gemacht als Experten für die Dimensionen der Betreuten, die sich handwerklich ausgebildeten Meistern zuweilen nur schwer erschließen. Bezogen auf Planungskräfte und Vorgesetzten konnte schrittweise überlegt werden, wie deren Arbeits- und Rollenteilung künftig zu bewerkstelligen sei und in welchen Bereichen sensibel mit Überschneidungen und Verantwortungsgrenzen umzugehen sein wird. All dies lief natürlich nicht so bruchlos und linear, wie es in dieser gerafften Zusammenfassung erscheint. So traten beispielsweise gelegentlich Schweigephasen auf, Phasen auch, in denen scheinbar niemand etwas zu besprechen hatte. Die Reflexion auf diese Phasen verdeutlichte allen Beteiligten, daß sie seit Jahren eine eingespielte Praxis gegenseitiger Ansprüche, Vorhaltungen und Vorwürfe pflegten, hingegen kaum eine Praxis sachlicher Kommunikation und Kooperation kannten, in der Dinge nicht deshalb angesprochen werden, um den anderen auf seine Versäumnisse aufmerksam zu machen, sondern um sie wirklich einer Klärung zuzuführen.

Der supervisorische Rahmen hat die anfänglichen Attacken und Infragestellungen überlebt, was es den Beteiligten der Supervision nach und nach ermöglichte, jenseits ihrer projektiven Verstrickungen vom erlebten und ‘getesteten’ Schutz- und Reflexionsraum der Supervision Gebrauch zu machen. Indem sie lernten, von der Beratung Gebrauch zu machen, lernten sie auch, sich stärker wechselseitig in ihren organisationalen Rollen zu verwenden, in ihren jeweiligen Fähigkeiten und Zuständigkeiten zu respektieren und ihre Grenz- und Überschneidungsbereiche ein wenig bewusster zu managen.

5. Ausblick

Im vorliegenden Text war vom Bezug des Klienten auf den Berater die Rede, als ob es sich bei der Beratung wesentlich um ein *Beziehungsverhältnis* handeln würde. Die Beratungsbeziehung ist jedoch - siehe auch den Beitrag von Jürgen Seel - eingebunden in einen Beratungsrahmen und ein Beratungssetting. Um es in der Metapher des vorliegenden Textes auszudrücken: Zum „Brauchen“ von Beratung, dem „Gebrauchen“ des Beraters durch die Klienten und dem „Sich-Gebrauchen-Lassen“ von Seiten des Beraters treten „Bräuche“ und „Brauchtümer“, in welche die Gebrauchsweisen eingebettet sind und von denen her sie allererst ihre Bedeutung und Bewertung erfahren. Dies bedeutet beispielsweise, dass der Berater als Repräsentant des Beratungssystems selbst diesem professionellen System mit seinen Zielen, Aufgaben, Regeln, Normen und Werten unterworfen ist. Auch die Person des Beraters und seine geschilderte (Container-)Funktion erhalten erst innerhalb eines Beratungsrahmens ihren Ort und ihre Bedeutung. Diese „Bräuche“ und „Brauchtümer“, die verschiedenen Aspekte des Beratungsrahmens und des Beratungssystems, haben nun ebenfalls neben ihrer institutionellen und funktionalen Dimension eine emotionale und psycho-dynamische Bedeutung, die es in der Beratungstheorie zu konzipieren und in der Beratungspraxis zu reflektieren und zu berücksichtigen gilt, damit sowohl die Ratsuchenden als auch die Berater vom Beratungssystem und –rahmen in einem entwicklungsförderlichen Sinne „Gebrauch“ machen können.

Literatur

- Bion**, Wilfred R. (1959): Attacks on linking. In: International Journal of Psycho-Analysis, 40. Jg., S. 308 - 315
- Bion**, Wilfred R. (1990): Lernen durch Erfahrung. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Fürstenau**, Peter (1992): Warum braucht der Organisationsberater eine mit der systemischen kompatible ichpsychologisch-psychoanalytische Orientierung? In: Rudolf Wimmer (Hrsg.): Organisationsberatung. Wiesbaden: Gabler, S. 43 - 58
- Haas**, Johann-Peter (1997): Bions Beitrag zu einer psychoanalytischen Theorie der Emotionen. In: Jahrbuch der Psychoanalyse, Band 38, Stuttgart-Bad Cannstatt: Frommann-Holzboog, S. 137 - 193
- Halton**, William (1994): Some unconscious aspects of organizational life. Contributions from psychoanalysis. In: Anton Obholzer und Vega Zagier Roberts: The Unconscious at Work. London and New York: Routledge, S. 11 - 18
- Hinshelwood**, Robert D. (1993): Wörterbuch der kleinianischen Psychoanalyse. Stuttgart: Verlag Intentionale Psychoanalyse
- Krejci**, Erika (1999): Zusammenkommen und Zerfallen. In: Forum der Psychoanalyse 15. Jg., S. 25 - 41
- Laplanche**, Jean (1999): Kurze Abhandlung über das Unbewusste. In: Psyche, 53. Jg., S. 1213 - 1246
- Lazar** Ross A. (1994): W.R. Bions Modell „Container-Contained“ als eine psychoanalytische Leitidee in der Supervision. In: Harald Pühl (Hrsg.): Handbuch der Supervision 2. Berlin: Edition Marhold im Wissenschaftsverlag Volker Spiess, S. 380 - 402
- Lüders**, Karin (1997): Bions Container-Contained-Modell. In: Rosemarie Kennel und Gertrud Reerink (Hrsg.): Klein – Bion: eine Einführung. Tübingen: edition diskord, S. 85 - 100
- Neubaur**, Caroline (1987): Übergänge. Spiel und Realität in der Psychoanalyse Donald W. Winnicotts. Frankfurt: Athenäum

- Ogden**, Thomas H. (1988): Die projektive Identifikation. In: Forum der Psychoanalyse, 4. Jg., S. 1 - 21
- Rappe-Giesecke**, Kornelia (1999): Zwischen Autonomie und Vernetzung - die Schaffung des Beratungssystems. In: Supervision, Heft 36, S. 5 - 16
- Winnicott**, Donald W. (1987): Objektverwendung und Identifizierung: In: ders.: Vom Spiel zur Kreativität. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 101 – 110

Kontakt zum Autor:

PD Dr. Erhard Tietel, Akademie für Arbeit und Politik der Universität Bremen, Parkallee 39,
28209 Bremen

E-Mail: etietel@aap.uni-bremen.de

Homepage der Akademie: www.aap.uni-bremen.de