

Der Berater zwischen Betroffenheit und Reflexion: Themenschwerpunkt: Organisationsberatung mit Gefühl

Eiselen, Tanja

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Eiselen, T. (2000). Der Berater zwischen Betroffenheit und Reflexion: Themenschwerpunkt: Organisationsberatung mit Gefühl. *Journal für Psychologie*, 8(3), 30-34. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-40260>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Der Berater zwischen Betroffenheit und Reflexion

Tanja Eiselen

Zusammenfassung

Der Berater ist stets auch mit seinen eigenen Gefühlen in das Beratungsgeschehen involviert. Das analytische Konzept der Übertragung/Gegenübertragung wird daraufhin geprüft, inwiefern es genutzt werden kann, diese Gefühle zu reflektieren und zudem noch als diagnostisches Instrument zu nutzen.

Die vorgestellten Short Stories beschreiben durchgängig Situationen, in denen der Berater als Person in Frage gestellt, abgewertet oder seine Gefühle verletzt werden. In der Geschichte »Zu sehr Drinnen und letztlich doch Draußen« kommen Sitzungen mit dem Klienten nur mühsam zustande, Termine werden vergessen oder nicht abgesagt, der Berater wird im wahrsten Sinne des Wortes sitzen gelassen. Im Assessment Center wird die Überbringung unliebsamer und unangenehmer Entscheidungen dem Berater überlassen, die Drecksarbeit, die der Klient nicht selbst übernehmen will, wird an den Berater delegiert. In der Geschichte »Erotisierende Beziehung« wird die Anziehung zwischen Beraterin und Klient zum Problem: darf man das, kann man das oder ist das alles nur ein Spiel, bei dem die Beraterin nur verlieren kann: Ihr Herz, ihren Ruf oder ihre Professionalität. Die Story »Wem gehört die Wut?« zeigt, wie das Klientensystem den Berater zur Umsetzung eigener Interessen missbraucht. Die Weitergabe heimlichen Wissens und Koalitionsangebote greifen die Unparteilichkeit des Beraters an und versetzen ihn in ohnmächtige Wut. Und in der Geschichte »Dreist angefahren« kommt der Berater in die Rolle, Innovationsbestrebungen einer Organisation gegen den persönlichen Widerständen einer Person durchzusetzen zu müssen. Seine Reaktion - eine zutiefst menschliche - nämlich genervt zu sein, löst Wut aus beim Klienten: so etwas sagt man nicht als Berater, es steht einem nicht zu, seinen Gefühlen in dieser ungefilterten Form Ausdruck zu verleihen.

In allen Geschichten ist der Berater mit seinen eigenen Gefühlen, Bedürfnissen und Empfindlichkeiten angesprochen, involviert. Er steht dabei vor der Aufgabe, mit diesem Gefühlen professionell umzugehen und den Auftrag erfolgreich im Sinne des Klienten und zu dessen Zufriedenheit abzuwickeln, und dabei gleichzeitig Schaden von der eigenen Person fernzuhalten oder doch zumindest zu minimieren. Doch wie kann professionelles Handeln in der Beraterrolle aussehen und wo bleiben dabei die Gefühle des Beraters? Den Rahmen für diese Überlegungen bilden darüber hinaus ökonomische Zwänge, denen der Berater unterliegt - das Beraterleben ist keineswegs frei von solchen Handlungszwängen, die Ablehnung von derartigen, vielleicht zwielichtigen Aufträgen ist nicht immer möglich, will man überleben.

Assoziationen wie »Missbraucht« und »Benutzt werden« sowie »Prostitution« werden durch die Geschichten ausgelöst. Der Berater wird vom Klienten benutzt, missbraucht, den eigenen Zielen gemäss eingesetzt. Der Berater wird aber möglicherweise genau aus diesem Grunde engagiert: weil der Klient sich einem Problem gegenüber sieht, das er alleine nicht lösen kann oder will, weil er sich der Kompetenz des Beraters bedienen will, der ihm Aufgaben abnimmt, die er selbst nicht bewältigen kann oder die ihm unangenehm sind, zu bewältigen oder zur Durchsetzung eigener Machtinteressen. Die Beratungsrolle beinhaltet diesen Missbrauch, ja er gehört unter Umständen unmittelbar zur Identität der Beratung dazu. Will man einen Auftrag vom Klienten bekommen, muss man sich genau für diese Funktionen anbieten. Dies mit dem Begriff Prostitution zu belegen, liegt nicht fern. Nur wer hört das schon gerne? Und vor allem, wie kann mit der damit verbundenen Kränkung umgegangen werden? Aber daneben entsteht auch noch die Frage, ob nicht genau in der Übernahme dieser

Rolle auch die Chance liegt, Entwicklung beim Klienten zu initiieren (vgl. auch E. Tietels Beitrag in diesem Heft). Man muss sich gebrauchen lassen, um dem Klienten zu zeigen, wie er sich selbst verändern kann, dass Kränkung aushaltbar, benennbar und damit bearbeitbar ist, und nicht ultimativer zerstört. Dass solche Gefühle wie Abwertung, Ausnutzung, Koalitions- und Verschmelzungswünsche zur Potenzierung der eigenen Macht dazugehören, menschlich sind und es Wege gibt, mit ihnen konstruktiv umzugehen. Dieses Beratungsziel, dem Klienten zu zeigen und mit ihm gemeinsam zu bearbeiten, wie der reife Umgang mit diesen Gefühlen aussehen könnte, kann als zentral im Beratungsprozess angesehen werden. Die Frage, die sich stellt, ist jedoch diese: wie lässt sich dieses Ziel erreichen auf dem Hintergrund der eigenen Gefühle und Empfindlichkeiten.

DAS KONZEPT VON ÜBERTRAGUNG UND GEGEN-ÜBERTRAGUNG ALS REFLEXIONSANSATZ

Der Umgang, das Verstehen und die Deutung von Gefühlen des Patienten sowie des Therapeuten ist im psychoanalytischen Setting von zentraler Bedeutung. Betrachten wir das Konzept der Übertragung/Gegenübertragung auf seine Funktionalität, Gefühle in der Beratungssituation zu erklären und für die Beratung nutzbar zu machen.

Mentzos (1988) definiert Übertragung als die Reaktivierung frühkindlicher - aber auch späterer (!) - Erfahrungen innerhalb der Beziehung zum Therapeuten (a.a.O., 38). Dabei werden Verhaltensmuster, Gefühlszustände und Reaktionen, die früheren bzw. anderen Beziehungskonstellationen entstammen, auf den Analytiker übertragen. Dadurch, dass der Berater solche an ihn gerichtete Gefühle als Übertragungsgefühle zu deuten in der Lage ist, und dies dem Klienten spiegelt, können sie entsprechend wahrgenommen und behandelt werden. Übertragung ist als Abwehrfunktion und Schutzmassnahme des Klienten zu verste-

hen, um Angst, Depression, Schuld oder Schamgefühle zu vermeiden. In der Deutung und Bewusstmachung dieser Übertragungsgefühle liegt laut Mentzos der Schlüssel zur intellektuellen, aber auch emotionalen Einsicht, die die therapeutische Wirkung ausmacht.

Unter Gegenübertragung sind diejenigen Gefühle des Analytikers zu verstehen, die durch die Übertragung des Patienten ausgelöst werden. In der Reflexion eigener und der Patientenanteile an diesen Gefühlen, liegt der diagnostische Schlüssel, den der Analytiker besitzt.

Mentzos sieht Übertragungsphänomene prinzipiell in jeder Situation und Beziehung als möglich an, wobei das analytische Setting mit seinem regressiven Charakter sie aber in besonderem Maße fördert (a.a.O.39). Die Abwehrfunktion der Übertragung sieht Mentzos jedoch nicht nur auf den intrapsychischen Bereich beschränkt, sondern ebenso als interpersonale Konstellation in Gruppen und in Institutionen (a.a.O., 43f, 79f). Somit ließe sie sich als Phänomen begreifen, das dem Berater in seiner Arbeit in und mit Organisationen entgegentritt und er quasi in der Rolle des Katalysators als Folie für die Aktualisierung dieser Abwehrkonstellation damit konfrontiert wird.

Welchen Nutzen hat das Konzept der Übertragung/Gegenübertragung nun in den geschilderten Beratungssituationen? Versuchen wir, es auf unsere Short Stories anzuwenden:

In der Short Story »Zu sehr Drinnen und letztlich doch Draußen?« mag der Umgang mit dem Berater, ihn warten zu lassen, Termine nicht abzusagen, eine Abwehr der Abhängigkeitswünsche bzw. -befürchtungen des Klientensystems zur Ursache haben. Die versteckte Botschaft, die sich in diesem Verhalten ausdrückt, könnte lauten: »Du (der Berater) bist nicht wichtig für mich, ich benutze Dich nach Belieben, ich (das Klientensystem) bin derjenige, der die Regeln bestimmt.«

In der Geschichte »Zu fett fürs Ballett« mag die Abwehr der Schamgefühle, die es auslöst, jemanden sagen zu müssen, dass er keine Chance auf dem Arbeitsmarkt hat, die Ursache dafür sein, dass der Klient diese Aufgabe dem Berater delegiert und sich damit selbst vor diesen Gefühlen schützt. Aber auch die Abwehr der eigenen Ängste, in einer vergleichbaren Situation wie Herr M. zu sein, nämlich unfähig zu sein, am Arbeitsmarkt zu partizipieren aufgrund persönlicher und gleichzeitig unveränderbarer Dispositionen, mögen als Ursache für die Delegation gesehen werden.

In der Story »Erotisierende Beziehung« könnte man das Verhalten des Seminarteilnehmers, die Beraterin zu umwerben und die Erotisierung der Seminarsituation, als ödipale Mutterübertragung interpretieren. Die Aufmerksamkeit und Zuneigung der Seminarleiterin zu erregen, gegen die Rivalität der Geschwister (der übrigen Teilnehmer) ließe sich analog derartiger schon häufig beschriebener Konstellationen in der therapeutischen Arbeit deuten. Mentzos (a.a.O., 39) beschreibt in diesem Zusammenhang einen Fall, wo eine Patientin aus einer schwer gestörten Familiensituation die erfahrenen Frustrationen mittels Koketterie und Flirten gegenüber dem Analytiker zu kompensieren versucht.

Die Geschichte »Wem gehört die Wut?« ließe sich auch im Sinne der Aktualisierung kindlicher Verhaltensmuster hin verstehen, hier wird der Berater im Kampf gegen den inkompetenten Vater (Chef) benutzt, um dessen Integrität ins Wanken zu bringen. Familiäre Interaktionsformen mögen hier die Beziehung zwischen Berater und Klient bestimmen.

In der letzten Geschichte »Dreist angefahren« mögen die Widerstände, die bei dem beschriebenen Kunden beobachtbar waren, auf Ängste und Verunsicherungen in Anbetracht der Innovationsbestrebungen der

Organisation hindeuten. Die Abwehr dieser Gefühle durch die Übertragung der Schuld auf den Berater dient dabei der Entlastung der Person.

Wie wir sehen, hilft das Übertragungskonzept, das Verhalten, das dem Berater entgegengebracht wird, und die Gefühle, die das bei ihm auslöst, aus dem intrapersonalen Raum herauszuheben und in einer interpersonalen bzw. institutionalisierten Form neu zu verstehen. Die eigene Person des Beraters wird dadurch entlastet, die Abwertung und Kränkung gilt nicht mehr länger dem Berater persönlich, sondern ist Systemmerkmal. Es aktualisieren sich individuelle oder organisationale Regeln an der Rolle des Beraters. Indem er diese nicht auf sich persönlich bezieht und entsprechend gekränkt reagiert, sondern seine Gefühle der Organisation spiegelt als deren Regeln und ihr zeigt, wie damit umgegangen werden kann, kann er ihr zur Entwicklung verhelfen. In diesem Sinne nutzt der Berater seine (negativen) Gefühle als diagnostisches Instrument, das ihm Erkenntnisse über seinen Auftraggeber liefert. Wie mit dem Berater umgegangen wird, so geht man auch miteinander in der Organisation um. Die damit verbundene Abwertung und Kränkung der Mitarbeiter ist möglicherweise genau der Widerstand der Organisation, der überhaupt ursächlich war für die Hinzuziehung eines Beraters.

Wenn der Berater den Missbrauch nicht auf seine eigene Person bezieht, sondern seiner Rolle zuschreibt, trifft es ihn als Person nicht mehr in der gleichen Härte. Der Berater stellt durch die Reflexion seiner Gefühle eine professionelle Distanz her und schützt sich damit als Person. Gleichzeitig ist es ihm dadurch möglich, mittels dieser Gefühle die Entwicklung des Klienten zu fördern.

UMGANG MIT DEN EIGENEN (GEGENÜBERTRAGUNGS-)GEFÜHLEN

Wie kann dieses Spannungsfeld zwischen der empfindsamen Person des Beraters,

die negative wie positive Gefühle empfindet, und dem professionellen Anspruch der Beraterrolle gelöst werden? Sind die Gefühle des Beraters nur diagnostisches Instrument oder an welcher Stelle reagiert er einfach nur, ist seine Wut, seine Gekränktheit angemessen, wo setzt er Grenzen der Verletzlichkeit und wo zeigt er sich auch in dieser? Und in welchen Situationen sieht er davon ab, seine eigenen Gefühle ungefiltert zu zeigen?

Verstehen wir die Gefühle, die das Klientensystem beim Berater auslöst, als Gegenübertragungsreaktionen, so führt dies zu einer gewissen persönlichen Entlastung des Beraters. Nicht er selbst als Person wird abgewertet und gekränkt, sondern die Organisation und ihre Mitglieder agieren mit und durch den Berater ihre Konflikte aus. In der Erkenntnis dieses Phänomens liegt einerseits der diagnostische Schlüssel, den der Berater in den Händen hält, aber er birgt auch Gefahren. In der therapeutischen Arbeit ist der Umgang mit der Gegenübertragung erst in jüngerer Zeit intensiver bearbeitet worden, als dies mit der Übertragung des Patienten der Fall ist (vgl. Peters 1977, 54). In den 70er Jahren beschreibt Peters diese spezifische Problematik des Analytikers als so heikel, dass anstelle eines reflektierten und in den Prozess der Therapie einbezogenen Umgangs mit Gegenübertragungsgefühlen ein gewisser Mythos des idealen Analytikers geschaffen wurde. So soll »der Analytiker die Äußerungen des Patienten mit gleichschwebender Aufmerksamkeit aufnehmen, jedoch wie ein Spiegel reflektieren, dass heißt, sich emotional nicht tangieren lassen« (a.a.O., 55). Es kommen Zweifel auf, ob diese emotionale Enthaltensamkeit immer so möglich ist. So wurde ein Abweichen von diesem Idealbild des emotional nicht tangierten Analytikers zumindest im privatem Kreise recht häufig zugegeben (a.a.O., 58).

Die Gefahr, die diese Idealisierung mit sich bringt, liegt darin, dass sich der Analytiker und somit auch der Berater in einer vorteil-

hafteren Position befindet, weil er selbst die Deutungen vornimmt oder seine Interventionen daraus ableitet. So kann der Berater, wie wir oben gesehen haben, als wir versuchten, die Short Stories auf dem Hintergrund des Übertragungskonzepts zu deuten, alle Äußerungen des Klienten, die verletzend oder abwertend erlebt werden, als Widerstand, Neurose des Individuums oder des Systems o.ä. auslegen. Und lehnt der Klient diese Deutung ab, kann der Berater dies wiederum als Widerstand oder Abwehr auslegen und so weiter. Die Entlastung von den eigenen negativen Gefühlen ist dem Berater auf alle Fälle sicher, welche Reaktion der Klient auch zeigen mag.

Thomä (1999, 823) dagegen propagiert in den späten 90er Jahren die Anerkennung der Gegenübertragung und der damit verbundenen Gefühle als subjektive Prägung im analytischen Prozess, und zerstört damit diesen Mythos des objektivierenden Analytikers. Der Analytiker wird zum Subjekt, das jeweils individuell handelt, fühlt und agiert. Durch diese Bindung der analytischen Methode an die Person verpflichtet sich der Analytiker mehr denn je zur selbstkritischen Prüfung seines therapeutischen Denkens und Handelns (a.a.O., 825). Gleichzeitig wird die therapeutische Bedeutung neuer Erfahrungen, die der Patient in der therapeutischen Situation machen kann, heraufgesetzt. Indem der Analytiker nämlich seine Gegenübertragungsgefühle in reflektierter Form zurückgibt, und nicht lediglich als unbelackter Spiegel, wie im erstgenannten Beispiel, so öffnet er dem Patienten neue Erfahrungsmöglichkeiten, deren heilender Charakter nicht zu unterschätzen ist (a.a.O., 830).

Übertragen wir diese Überlegungen auf den Umgang mit den in den Short Stories genannten Gefühlen, so kann man erkennen, dass es eindeutige Handlungsanweisungen zum professionellen Umgang mit den Gefühlen nicht geben kann. Es wird immer darum gehen, die Balance zu finden zwischen

der persönlichen Betroffenheit des Beraters und dem Recht darauf, diese Betroffenheit auch dem Klienten(-system) zurückzuspiegeln, und der gelebten Einsicht, dass die Übertragung des Klienten eine unbewusste Übertragung ist, und diese in einer angemessenen Form zurückzuspiegeln ist. M.E. liegt in der Einsicht der Unbewusstheit der Übertragungsphänomene und damit verbunden in der Erkenntnis der fehlenden Intentionalität des Klienten der Schlüssel zu einem reflektierten Umgang mit den Gefühlen. Wenn ich als Berater anerkenne, dass der Klient diese Abwertung, Kränkung nicht bewusst gegen mich als Person richtet, gewinne ich mehr Souveränität in meinen Reaktionsweisen. Selbstreflexion ist jedoch in jedem Fall der Ausgangspunkt in der Diagnose der Übertragungs- und Gegenübertragungsgefühle.

So hilfreich, wie das Konzept der Übertra-

gung auf der einen Seite auch wirken mag, um mit den vielfältigen und nicht immer angenehmen Gefühlen, die sich in Beratungen einstellen, umzugehen, so gefährvoll sind sie denn auch, wenn das Ergebnis der »Mythos des coolen Beraters« ist, der durch nichts und niemanden zu berühren ist. Nicht umsonst setzt die therapeutische Arbeit als Psychoanalytiker eine langjährige Lehranalyse voraus, um durch Selbsterkenntnis und -reflexion zumindest diese Gefahr zu minimieren.

Literatur

- MENTZOS, STAVROS** (1988): Interpersonale und institutionalisierte Abwehr. Ffm: Suhrkamp
- PETERS, UWE H.** (1977): Übertragung - Gegenübertragung. München: Kindler
- THOMÄ, HELMUT** (1999): Zur Theorie und Praxis von Übertragung und Gegenübertragung. *Psyche*, 5, 3, S. 820-843