

# Inhalt

14. Jahrgang, (2011)  
Heft 2

<b>Editorial</b>	5
Klaus Gourgé <b>Zwischenruf</b> Von Kunden und Menschen	7
Thomas Hoffman <b>Theorie und Praxis der Führungskräfteberatung</b> Eine Fallstudie	11
Matías Sanfuentes <b>Narzissmus oder Sozial-ismus?</b> Eine psychoanalytische Exploration der Dynamiken des Heroismus in Einrichtungen des öffentlichen Gesundheitswesens	23
Robert Erlinghagen <b>Zwischen Abstinenz und Inszenierung – Grenzgänge in der Organisationsberatung</b> Eine Schulfusion als Fallbeispiel	41
Gabriella Braun <b>Wiederholung: Zwang oder Bereicherung?</b>	61
Dieter Ohlmeier <b>Psychoanalytischer Filmessay: Traumkongruenz und Orientierungsversuche in der terra incognita</b> Zu Michelangelo Antonionis <i>Identificazione di una donna</i>	79
Hans-Joachim Busch <b>Zwischenruf</b> Unbehagen, Trauer, Melancholie – alles Depression?	89
<b>Autoren und Autorinnen</b>	101
<b>Veranstaltungshinweise</b>	103
<b>Bezugshinweise</b>	104



# Editorial

Den Themenkreis des vorliegenden Heftes der *Freien Assoziation* eröffnet ein Zwischenruf aus dem Kreis der Herausgeber: »Von Kunden und Menschen« nennt *Klaus Gourgé* seinen Diskussionsbeitrag um die Begrifflichkeiten in Organisationsberatung und Coaching. Wie nennen die Berater ihr Gegenüber und wie will dieses Gegenüber genannt werden? Der Begriff des Kunden scheint dabei besonders umstritten zu sein.

Auch *Thomas Hoffman* widmet dem Begriff des Kunden eine Auseinandersetzung in seiner Fallstudie zu »Theorie und Praxis der Führungskräfteberatung«. Darin illustriert er die theoretischen und praktischen Grundlagen eines psychoanalytischen Zugangs zur Führungskräfteberatung und behandelt Aspekte wie Übertragung und Gegenübertragung, Abwehr und Kompromissbildung. Sein Beitrag will aufzeigen, wie nützlich und vorteilhaft psychoanalytisches Denken für die Verbesserung der Leistungsfähigkeit in der beruflichen Tätigkeit sein kann.

»Narzissmus oder Sozial-ismus?« nennt *Matías Sanfuentes* seine psychoanalytische Exploration der Dynamiken des Heroismus in Einrichtungen des öffentlichen Gesundheitswesens. In seinem Beitrag untersucht er das Phänomen, dass viele medizinischen Fachkräfte ihre Rolle auf eine »heroische« Weise wahrnehmen, was dazu dient, der bedrückenden Realität von Tod, Krankheit und den die Arbeitsumgebung prägenden Fehlern auszuweichen und sie abzuspalten. Ausgehend von Bions (1992) Überlegungen zu dem grundlegenden Konflikt, dem das Ich im Kampf zwischen narzisstischen und sozial-istischen Impulsen ausgesetzt ist, unternimmt Sanfuentes den Versuch, die unbewussten Faktoren und Dynamiken aufzuzeigen, die das Individuum dazu veranlassen, sich in den fortlaufenden Anforderungen von Seiten anderer (Patienten) wie von Seiten der Institution als Ganzer zu verstricken.

Die Fusion zweier Schulen dient *Robert Erlinghagen* als Fallbeispiel für seinen Beitrag »Zwischen Abstinenz und Inszenierung – Grenzgänge in der Organisationsberatung«. Darin schildert er seine ambivalenten Erfahrungen als externer Berater im Fusionsprozess. Der Autor geht dabei auch der Frage nach, ob und wie gegebenenfalls gerade eine Grenzüberschreitung des Beraters zum Erfolg führen kann.

Eine thematische Grenzüberschreitung begeht gewissermaßen auch der Beitrag »Wiederholung: Zwang oder Bereicherung?« von *Gabriella Braun*. Darin erkundet die Autorin ein Phänomen, das sie in Anlehnung an die klassische Musik als »Bereicherung durch Wiederholung« bezeichnet und dem seit Freud bekannten Konzept des Wiederholungszwangs gegenüberstellt.

*Dieter Ohlmeier* befasst sich in einem psychoanalytischen Filmessay mit Antonionis *Identificazione di una donna*, deutscher Titel: *Identifizierung einer Frau*.

Die Ausgabe schließt mit einem Zwischenruf von *Hans-Joachim Busch*. Darin macht er den Unterschied zwischen Trauer, Melancholie und Depression deutlich und ruft zu produktiver und progressiver Trauerarbeit auf.

Eine anregende Lektüre wünscht im Namen der Herausgeber

*Klaus Gourgé*



## Von Kunden und Menschen

Die Frage schien anfangs recht harmlos. Wie nennen (Organisations-)Berater ihr Gegenüber, mit dem – oder für den – sie arbeiten? Und wie will dieses Gegenüber genannt werden? Klient oder Kunde, Mandant oder Auftraggeber, Coachee oder ...? Als darüber im Herausgeberkreis dieser Zeitschrift eine Diskussion aufkam, wurde schnell deutlich, dass es hier um mehr als bloße Begrifflichkeiten ging. Besonders deutlich und emotional polarisierte die Bezeichnung *Kunde* – ob man sich für oder gegen diesen Ausdruck entscheidet, bringt offenbar etwas zum Ausdruck. Dahinter verbergen sich mehr oder weniger bewusste Annahmen: über die eigene Rolle und das Selbstverständnis des Beraters, über die unterstellte oder angestrebte Art der (Arbeits-)Beziehung, über die Ziele der Beratung bis hin zu der Frage, wonach und von wem der Erfolg der Beratung zu bewerten sei und mehr.

Es mag daher lohnen, diese Begriffe einmal assoziativ hin- und herzuwenden. Dazu seien zwei Thesen vorangestellt:

- A) Das Problem liegt gar nicht in den Begriffen, sondern eher in dem zugrunde liegenden (Selbst-)Verständnis der Rollen und Arbeitsbeziehungen.
- B) Das Problem liegt tatsächlich in den Begriffen und rührt einfach daher, dass keiner von ihnen wirklich passt. Als Konsequenz müssten wir daher einen neuen Begriff suchen oder erfinden.

### 1. Alle Menschen sind Kunden – fast überall

Fangen wir mit der vielleicht heikelsten Bezeichnung an, dem *Kunden*. Was ist dagegen zu sagen, sind wir nicht alle Kunden – fast überall? Eben, so die Kritik, und genau das ist das Problem: die allgegenwärtige Ökonomisierung der Lebensbezüge. Wenn im Krankenhaus mittlerweile von Kunden und nicht mehr von Patienten die Rede ist, dann zeige sich darin die fortgeschrittene Kommerzialisierung des Gesundheitswesens. In der Tat klingt es befremdlich, wenn der Arbeitslose neuerdings als Kunde der Agentur für Arbeit firmiert. Denn dass dort der Kunde König sei, erscheint doch zu absurd. Ähnliche Ansätze, ehemals nichtkommerzielle Institutionen in vermeintlich »kundenorientierte« (Pseudo-)Unternehmen zu verwandeln, gibt es zuhauf. So schildert etwa Long (2001) den Fall einer Haftanstalt, in der die Wärter zu einer Art Kundenbeziehungsmanager ihrer Häftlinge umetikettiert wurden. Es fehlt nur noch, dass als nächstes die Kirchen ihre Gläubigen als Kunden bezeichnen. »Zuerst bestimmte Bedürfnisse und Ziele zu verwirklichen sucht« (Lancaster 1991, S. XX). Ob dies nun eine vielsagende Freud'sche Fehlleistung oder tatsächlich so gemeint war, wird schwer zu klären sein.

Nun ist die Kritik an der fortschreitenden Ökonomisierung ja keineswegs neu. Schon vor einem halben Jahrhundert formulierte Erich Fromm (1952, S. 51): »Wir sind zu Konsumenten von allem geworden.« Wenn man nun den Auftraggeber einer (Organisations-)Beratung als Kunden bezeichnen wollte, nicht anders als den Käufer von Joghurt und Schokoriegel im Super-

markt – würde damit nicht auch der Berater zum logischen Pendant, nämlich zum Verkäufer? Hier liegt wohl ein Teil des Unbehagens mit dem Kundenbegriff begründet: Der Berater sieht sich eben nicht als Verkäufer, und er will auch nicht, dass der Auftraggeber sich in eine reine Konsumentenhaltung begibt. Nimmt man jedoch einen weniger drastischen Vergleich als den Joghurtkauf, zum Beispiel eine Anlageberatung bei der Bank, könnte man fragen: Warum hat hier der Berater kaum Schwierigkeiten damit, sein Gegenüber als Kunden zu bezeichnen?

## 2. Kunde, Klient, Mandant, Patient ... – Etymologische Annäherungen und Assoziationen

Ein kurzer Blick auf die ursprünglichen Bedeutungen der fraglichen Begriffe könnte vielleicht weiterhelfen. So war der Kunde früher keineswegs einfach der Käufer, sondern ein »Bekannter«, einer der sich auskannte und »kundig« war, von etwas Kunde hatte. In diesem ursprünglichen Sinne wäre der Kundenbegriff also gar keine so schlechte Wahl, impliziert er doch eine Art Beziehung (weil persönlich bekannt) auf Augenhöhe (weil sachkundig).

Um die denkbaren Alternativbezeichnungen *Klient* und *Mandant*, die heute vielleicht etwas anspruchsvoller und gehobener klingen, steht es bei etymologischer Betrachtung jedenfalls kein bisschen besser: So lässt sich der Mandant von einem Dritten vertreten; vor Gericht vom Anwalt, gegenüber dem Finanzamt vom Steuerberater. Dabei gibt er (s)ein Mandat ab, vom lateinischen *mandare* = aus der Hand geben. Das trifft wohl kaum die erwünschte und tatsächliche Arbeitsbeziehung im Verlauf einer Organisationsberatung. Noch weniger mag man sich mit der originären Bedeutung des Klientenbegriffs anfreunden. Das lateinische *cliens* steht für »jemand[en], der sich anlehnt; Schützling, Höriger, Schutzbefohlener, Anhänger«. Und auch der Patient weckt, wörtlich genommen, keine positiven Assoziationen. Der lateinische *patiens* ist »fähig zu ertragen, aushaltend«.

Zwischenfazit: Die Alternativen *Klient* und *Mandant* mögen zwar heute weniger trivial und kommerziell klingen als die Bezeichnung Kunde, sind aber ihrem eigentlichen Sinn nach für den Beratungskontext noch weniger geeignet.

Als mehr oder weniger verwandte Begriffe seien hier zumindest genannt: Abnehmer, Konsument, Bezieher, Käufer, Nachfrager, Ersteher, Besteller, Verbraucher, Auftraggeber. Sie scheiden wohl, bis vielleicht auf den Auftraggeber, alle aus.

Wenn also in Bestätigung der oben formulierten These B alle bestehenden Begriffe letztlich ungeeignet erscheinen, wäre die logische Konsequenz eigentlich, eine neue Bezeichnung zu suchen oder zu erfinden – wie man es ja auch mit dem Analysanden, dem Supervisanden oder dem Coachee mehr oder weniger gelungen praktiziert.

## 3. Gesucht: Ein Name für das »Gegenüber«

Wenn ich das Unbehagen mit dem Kundenbegriff (und den auch nicht besseren Alternativen) im Kontext der Organisationsberatung richtig interpre-

tiere, dann müsste der zu suchende neue Begriff etwa Folgendes zum Ausdruck bringen und zugleich gewisse Missverständnisse ausschließen:

- *Arbeitsbeziehung*: Es geht um das gemeinsame Arbeiten an einer Aufgabe (und nicht einfach um das Einkufen einer fertigen Lösung), wobei das Ergebnis wesentlich vom Mitwirken beider Seiten bestimmt wird.
- *Rollenverständnis*: Beide Seiten interagieren in spezifisch unterschiedlichen Rollen. Dieses Rollenverständnis gilt es gemeinsam zu definieren und ggf. zu reflektieren, es entspricht jedenfalls gerade nicht dem Muster Kunde/Verkäufer. An diesem Punkt hat sicherlich die oben formulierte These A eine gewisse Berechtigung.
- *Augenhöhe*: Beide Seiten arbeiten zusammen unter der Annahme einer grundsätzlich gleichberechtigten Beziehung. Weder hat der Auftraggeber das alleinige Sagen (»Wer zahlt, bestimmt«), noch hat der Berater das alleinige Expertenwissen (»Ich sage Ihnen, was Sie brauchen«).

Sucht man in diese Richtung, findet sich eine gewisse Parallele, bei der ein teilweise ähnliches Verständnis von der Rolle des »neuen Kunden« mit der Wortschöpfung des *Prosumenten* (Toffler 1983) benannt wurde. Damit soll zum Ausdruck kommen, dass der Konsument heute immer häufiger zugleich auch als Produzent der von ihm nachgefragten Waren und Dienstleistungen aktiv wird, indem er sie durch sein Mitwirken nach seinen Vorstellungen personalisiert. Eine weitere Begriffsschöpfung spricht vom *Arbeitenden Kunden* (Voß/Rieder 2005) in dem Sinne, dass mehr und mehr Arbeitsschritte heute vom Kunden selbst zu erbringen sind (Online-Banking, E-Commerce, Selbstbedienung etc.).

Auf die Rolle des Gegenübers im Beratungsprozess bezogen, könnte analog dazu eine solche Wortschöpfung wie *Zusammen-Arbeiter*, *Mit-Arbeiter* oder *Mit-Wirker* in Frage kommen. Zugegeben, auch keine wirklich elegante Lösung. Denkbar wäre auch der *Consultand* (= der zu Beratende). Gesprochen müsste dabei die Betonung (wie bei *Analysand*) auf der letzten Silbe liegen; geschrieben könnte man allerdings denken, dies sei nur ein Tippfehler und es sei der *Consultant* gemeint. Schließlich bliebe noch, nach dem Muster des *Coachee*, der *Consultee*.

Wie es sich für unsere Rubrik »Zwischenruf« gehört, kommt auch dieser hier zu keinem abschließenden Ergebnis. Vielmehr sind Diskussionsbeiträge erwünscht: Also, wie nennen Sie Ihr Gegenüber?

## Literatur

- Fromm, Erich (1953): Die Pathologie der Normalität. Zur Wissenschaft vom Menschen; Schriften aus dem Nachlass Bd. 6, Weinheim/Basel 1991
- Lancaster, Kelvin (1991): Moderne Mikroökonomie, 4. Aufl. Frankfurt/New York, S.XX (Vorwort)
- Long, Susan (2001): Wer bin ich bei der Arbeit? Ein Beitrag zur Identifikation und Identität bei der Arbeit. Freie Assoziation 4, 1, S. 47–69; wieder in Sievers, Burkard, Dieter Ohlmeier, Bernd Oberhoff & Ullrich Beumer (Hg.), (2003): Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag, 73–94.