

Rose Redding Mersky

Die trauernde Beraterin und die Beendigung einer längerfristigen Beratung – und was ich daraus gelernt habe

Zusammenfassung: Dieser Beitrag ist aus meiner eigenen tragischen Erfahrung hervorgegangen: dem Tod meines Mannes im März 1996. Als er starb, arbeitete ich in einem längerfristigen Beratungsprojekt in einem Bereich eines größeren Pharmaunternehmens. Als der Bereichsleiter plötzlich entschied, in den Ruhestand zu gehen, stand dieses Projekt ernsthaft in Frage. In meiner eigenen persönlichen Trauer hatte ich einen anderen größeren Verlust zu vergegenwärtigen. In meiner Trauer war ich als Beraterin besonders empfänglich für jede Art von Beendigung – eine unausweichliche Phase jeder Beratung, mit der man sonst ganz gut zurechtkommen mag. Mit diesem Beitrag möchte ich zum besseren Verständnis und zur Bewältigung solcher Situationen beitragen, in denen es um die Beendigung von Arbeitsbeziehungen mit Klienten geht. Dazu werde ich kurz die Beratung und ihren Verlauf sowie einige Überlegungen zu Fragen der Beendigung und deren Bedeutung für die Beratung darstellen. Ich werde diese Arbeit mit einigen Überlegungen darüber abschließen, wie die Beendigung von Beratungsprojekten durchgeführt werden kann.

"... indem er zwar weiß wen, aber nicht, was er an ihm verloren hat".

Sigmund Freud (1917, S. 199)

"Was besonders auffällt, ist das Widerstreben, die aus der Säuglingszeit und Kindheit stammenden Wünsche zugunsten der unsicheren Freuden der Erwachsenenwelt aufzugeben. Als Erwachsener die Realität anzuerkennen, heißt, die Bedeutung von Endlichkeit und insbesondere die des eigenen Endes zu akzeptieren. Sich an einen Analytiker zu klammern, bedeutet, sich an die Vergangenheit zu klammern und von der Vorstellung besetzt zu sein, daß das, was war, immer – und somit ewig sein wird."

James Mann (1973, S. 58)

Einleitung

Der Ausgangspunkt dieser Arbeit liegt in meiner eigenen persönlichen Tragödie: dem Tod meines Mannes im März 1996.

Zum Zeitpunkt seines Todes war ich mit einem längerfristigen Beratungsprojekt in einem Bereich eines größeren Pharmaunternehmens befaßt. Dieses Projekt, das

ungefähr zwei Jahre vorher begonnen hatte, war ernsthaft gefährdet, als der Bereichsleiter plötzlich entschied, in Ruhestand zu gehen und die gesamte Organisation einer Restrukturierung unterzogen wurde. Mitten in meiner eigenen persönlichen Trauer stand ein weiterer schwerer Verlust bevor.

In meiner Trauer war ich als Beraterin besonders empfänglich für jede Art von Beendigungen, die ja eine unausweichliche Phase jeder Beratung darstellen und mit der man normalerweise ganz gut zurecht kommt. Ich begann mich mit meiner Erfahrung auseinanderzusetzen, um daraus lernen zu können. Die mannigfaltige Weise, auf die sich meine persönliche Trauerphase mit der Beendigung dieser Beratung vermengte, stellt sozusagen das Material dieses Beitrages dar. Während meine Trauererfahrung mich einerseits für die Dynamik der Beendigung sensibilisierte, hat sie mich andererseits dazu verleitet, sie zu negieren.

Je mehr ich mich auf die Auseinandersetzung mit meiner eigenen Erfahrung einließ, desto mehr kam ich zu der Überzeugung, daß unsere Sichtweisen in einer Welt, in der Verluste und Veränderungen zum Alltag gehören, in besonderer Weise dazu beitragen können, unseren Klienten dabei zu helfen, die oftmals traumatischen und weitgehend nicht bewußten Ereignisse ihres Lebens in Organisationen durchzuarbeiten und zu erleichtern. Das setzt jedoch voraus, daß wir selbst in der Lage sind, unsere Beendigungen von Beratungsprojekten zu verstehen und zu bewältigen.

Mit diesem Beitrag möchte ich zum besseren professionellen Verständnis und zur Bewältigung solcher Situationen beitragen, in denen es um die Beendigung von Arbeitsbeziehungen mit Klienten geht. Ich werde dazu diese Beratung und ihren Verlauf kurz darstellen, einige Überlegungen zu Fragen der Beendigung und deren Bedeutung für die Beratung anstellen und abschließend einige Vorstellungen für die Bewältigung der Beendigung von Beratungsprojekten erläutern.

Das Beratungsprojekt

Dieses Projekt hatte im Juni 1994 mit einer Rollenberatung zweier leitender Führungskräfte begonnen, der Beratung von Ann, die als Controllerin arbeitet und von Thomas, dem Direktor des Information Systems. Zu dem Zeitpunkt des plötzlichen Todes meines Mannes im März 1996 war ich in einer Reihe von Projekten meiner Klientenorganisation tätig. In den darauffolgenden zwölf Monaten, während des ersten Jahres meiner Trauer, weiteten sich diese Projekte aus und nahmen an Intensität zu. Ich nahm an einer Reihe von Meetings teil, war viel unterwegs und hatte mit vielen neuen Menschen in der Organisation zu tun. Diese Arbeit verlangte ein hohes Maß an Aufmerksamkeit, und sowohl die Intensität der Nachfrage von seiten der Klienten als auch die emotionale Anforderung und die Konzentration forderten mich in einem hohen Maße und stellten zugleich eine Herausforderung dar. Während einer Zeit intensiver persönlicher Trauer trugen diese

Aktivitäten deutlich dazu bei, mich von dem psychischen Leid abzulenken und zu erholen.

Während dieser Arbeit an den verschiedensten Aufgaben arbeitete ich für Claude, den Bereichsleiter, durch dessen Vision von der Organisation der größte Teil meiner Aufträge initiiert worden war. Ich erlebte mich selbst als sein Instrument für diese Veränderungen und hatte dieses Mandat ganz bewußt für die Arbeit mit meinen Klienten übernommen.

All dies geriet plötzlich in Gefahr, als Claude im Januar 1997 ganz unerwartet ankündigte, daß er in Ruhestand gehen wolle. Nicht nur, daß er sich zurückzog, sondern zugleich wurde der Bereich, in dem ich gearbeitet hatte, auseinandergerissen und neu konfiguriert. Eine Hälfte der sechs Regionen des Bereiches wurde anderen Teilen der umfassenderen Organisation zugeteilt; die anderen drei Regionen wurden zusammengelegt, um so gemeinsam eine neue Organisation zu bilden – unter einem neuen Namen, mit einem neuen Standort und unter einem neuen Leiter (Robert). Diese Umstrukturierung hatte zur Folge, daß meine Arbeit keinen organisatorischen Sinn mehr machte, da sie ja auf den ganzen früheren Bereich unter Claudes Leitung ausgerichtet war.

Diese Ankündigung war für mich verheerend; sie ließ den Schock und das Entsetzen über den Verlust meines Mannes wieder aufleben, dem ich erst vor zehn Monaten ausgesetzt gewesen war. Auf's Neue war ich mit einem unerwarteten Verlust konfrontiert, der außerhalb meiner Macht lag. All die frühere Verletzbarkeit kam wieder hoch. Ganz allmählich wurde mir bewußt, was der Bereichsleiter für mich persönlich bedeutet hatte, nämlich eine Art Vater, der sich um mich kümmerte, nachdem ich einen Mann verloren hatte, der dazu nicht mehr in der Lage war. Ganz offenbar hatte ich dies in deutlichem Maße auf ihn übertragen.

Bis zu diesem Zeitpunkt hatte die Beratung für mich eine Art Sicherheitsnetz bedeutet, eine Art Schutzhülle, die mich in meinem Trauerprozeß am Leben erhielt. Als eine aktive und nur allzu beschäftigte Beraterin hatte ich mich in die Arbeit gestürzt, um mich so von den fortwährenden Gedanken über meine Trauer zu befreien. Der Kontakt mit meinen Klienten hat wohl deshalb nicht so sehr den Verlust meines Mannes aktiviert, weil dieser Kontakt ein Teil meiner professionellen - und eben nicht meiner persönlichen - Welt war. Ich hatte versucht, die Arbeit als Flucht zu sehen und war, was den Beratungsprozeß betrifft, weit mehr handlungs- denn reflektionsorientiert.

Zu einer Zeit, in der meine persönliche Identität einem Chaos gleichkam, hatte mir die Beratung ein sicheres und nachhaltiges Gefühl professioneller Identität vermittelt. Ich hatte etwas, für das ich meine Fähigkeiten und Energien einsetzen konnte, einen Platz, an dem ich bekannt war, eine Welt, in der ich eine Rolle spielte und meinen Beitrag zur Gesellschaft leisten konnte. Auf diese Weise konnte ich die

Erfahrung machen, daß Beziehungen fortbestanden, daß ich mich für etwas einsetzen konnte und dafür anerkannt wurde. Kritisch war dieser Prozeß jedoch im Hinblick auf die engen Arbeitsbeziehungen mit den Klienten, mit denen ich Einzelrollenberatung machte und die selbst auf meine Expertise und Anleitung bei den weiterreichenden Veränderungen bauten, die sie selbst unternommen hatten.

Claudes Entscheidung hat mich unausweichlich mit der Realität konfrontiert, daß diese ganze Arbeit und die Unterstützung, die sie für mein Leben bedeutete, zu Ende sein könnte. Die Identität, auf die ich mich verlassen und die mich gestützt hatte, war nun ernsthaft in Gefahr.

Das Ende der Arbeit kam jedoch nicht plötzlich und auf einmal. Einiges daran ging weiter und milderte so meine ursprüngliche Befürchtung. Es gab allerdings eine Reihe von Beziehungen, die ich initiiert hatte und mehrere Projekte, die eigentlich begonnen werden sollten, aber all das machte keinen Sinn mehr angesichts der organisatorischen Umstrukturierung. Ein Projekt, das weitergeführt wurde, war ein 360° Feedbackprojekt für Peter, den gemeinsamen Vorgesetzten von Claude, den Leiter, der in Ruhestand gegangen war, und Robert, den neuen Leiter. In dem Maße, wie ich andere in der Organisation interviewte, um das Feedback für ihn zu erarbeiten, begann ich ihn viel besser kennenzulernen. Dieses Projekt war ein willkommener Anlaß, um sowohl seine Rolle in der 'alten Organisation' und seine potentielle Rolle in der neuen Organisationsform herauszuarbeiten. Sowohl für die Interviewten als auch für mich war dies eine Gelegenheit zur Reflektion in dem Moment des Übergangs von der alten in die neue Organisation.

Im Frühjahr 1997 wurde erkennbar, daß die Intensität der Arbeit und die Zahl der Kontakte abnahmen. Das wurde mir zuerst an den e-mails deutlich. Zu der Zeit, als ich voll im Einsatz war, bekam ich täglich viele e-mails. Das änderte sich jedoch im Verlauf dieses Frühjahrs. Zunächst schaltete ich meinen Computer jeden Tag in dem Bewußtsein ein, den Arbeitsanfragen zu entsprechen. Allmählich erst wurde mir deutlich, daß ich Kontakt suchte und sehen wollte, ob irgend jemand an mich denken würde. Ich war sehr enttäuscht, wenn keine Botschaften für mich da waren. Nur um Kontakt zu halten, schickte ich selbst den Leuten e-mails, um so die Beziehungen wiederzubeleben und möglicherweise unbewußt die Toten wieder zum Leben zu erwecken.

Welche Wahl hatte ich? Eine Möglichkeit bestand darin, mich an der Vergangenheit festzuhalten. Das tat ich. Ich begann all die vergangenen Erfahrungen aufzulisten, von denen ich zu diesem Zeitpunkt annahm, sie würden für immer andauern. (Wie konnte ich nur so naiv sein?) Im Sommer 1997 verbrachte ich viele Stunden in meinem Büro damit, aufzuräumen, durch Aufzeichnungen zu gehen usw.. Und indem ich das tat, überkamen mich die Verlustgefühle. Ich fühlte eine gewisse Trauer und Nostalgie in bezug auf viele vergangene Beziehungen und die verschiedenen Arbeiten, die ich geleistet hatte. In diesem ersten Jahr war ich so

beschäftigt gewesen, daß ich mir nicht die Zeit genommen hatte, all dies zu genießen und mich darüber zu freuen. Wenn ich damals schon gewußt hätte, daß diese Arbeit - so wie geschehen - enden würde, hätte ich ihr dann mehr Bedeutung beigemessen? Ich machte mir selbst Vorwürfe. Vieles von dieser Arbeit erschien mir unbeendet und ungelöst.

Allmählich wurde ich mir auch meines Ärgers gegenüber Claude bewußt, auf dessen Entscheidung, aus dem Unternehmen auszuschneiden, ich keinen Einfluß hatte. Als seine treue und gewissenhafte Beraterin fühlte ich mich durch seine Gleichgültigkeit betrogen. Wenn ich ehrlich sein soll, so fühlte ich mich von ihm zurückgestoßen.

So schwer und qualvoll es letztlich auch war, so war es mir schließlich doch möglich, dadurch etwas Abstand von meiner Arbeit und den Klienten zu gewinnen, daß ich den mannigfaltigen Gefühlen, die in mir schwirrten und sich miteinander vermischten, Raum geben konnte. Ich fing an, mir den Verlust einzugestehen, zurückzublicken und anzuerkennen, was ich mit meiner Arbeit erreicht hatte. Mir wurde klar, daß ich den Klienten auf eine Weise gehen lassen mußte, die die Wertschätzung unserer gemeinsamen Arbeit beinhaltete und es mir zugleich ermöglichte, dazu in Beziehung zu bleiben. Ich hoffte, daß ich in der Lage sein würde, eine neue Arbeitsbeziehung zu beginnen, die sowohl über meinen persönlichen Verlust als auch über die alte Bereichsstruktur im Leben der Organisation hinausging.

Bei all den Schmerzen, die mich bedrückten, war mir zugleich klar, daß es unangemessen gewesen wäre, dafür von meinen Klienten Trost und Unterstützung zu erwarten. Ich mußte versuchen, dies für mich selbst zu bewältigen. Die Schutzhülle war für eine kritische Phase in meinem Leben wichtig gewesen, und allmählich gewann ich wieder die Zuversicht, ohne sie zurechtzukommen. So sehr ich davon überzeugt war, daß sie meine Gefühle verstehen würden, so sehr war mir klar, daß es unangemessen gewesen wäre, sie meinen Klienten gegenüber auszuagieren. Mir war auch bewußt, daß meine Klienten, bedingt durch den Verlust des Bereichsleiters und die Umorganisation, ähnliche – wenngleich sicherlich auch nicht gleich starke – Gefühle haben mußten. Ich begann mir die nahezu unmögliche Frage zu stellen, auf welche Weise ich ihnen Unterstützung geben könnte.

Eine bestimmte Episode in dieser Phase machte mir meine Verletzbarkeit und die Anfälligkeit zum Ausagieren deutlich. Im September 1997 hatte Derek mich seinem ihm unterstellten Marketingleiter Cal empfohlen. Getrieben von meiner Angst und dem dringenden Wunsch, über diesen möglichen neuen Auftrag die Arbeitsbeziehung mit der Organisation fortzusetzen, ging ich von Dereks Büro geradewegs zu Cal, um mit ihm die Möglichkeit einer Zusammenarbeit zu besprechen. Cal war sehr zurückhaltend und betroffen; schließlich fragte er mich, warum Derek mich zu ihm geschickt habe. Da wurde mir klar, daß er den Eindruck haben mußte, ich sei eine Abgesandte seines Chefs, ein Eindruck, der der Arbeit an

seiner Rolle nachhaltig im Wege gestanden hätte. Meine Angst, die Furcht und der Wunsch, diese Klientenbeziehung wiederzubeleben, hatten mich dazu veranlaßt, die Entwicklung dieser neuen Beziehung auf's Spiel zu setzen. Einen solchen Druck hatte ich vorher niemandem gegenüber in der Organisation ausgeübt.

Nachdem ich im Herbst 1977 eine Reihe früherer Projekte für mich abgeschlossen hatte und mir allmählich über meine eigenen Reaktionen auf die Beendigung mehr Klarheit verschafft hatte – wobei die Erfahrung mit Cal eine wichtige Rolle spielte – ging ich trotz des nach wie vor herrschenden Gefühls, abgetrennt zu sein, sowie der Furcht vor weiteren Verlusten das Risiko ein, von mir aus auf einige Mitglieder der Organisation zuzugehen. Und dies erwies sich als sehr positiv. Ich nahm an den Veranstaltungen teil, an denen im November Claudes Eintritt in den Ruhestand und im Dezember der seiner Sekretärin gefeiert wurden. Ich spürte sehr deutlich, wie angenehm es war, wieder Verbundenheit zu empfinden und fragte mich zugleich, ob das angemessen war. Ich fühlte mich zwar von der Organisation umarmt, aber war mir zugleich nicht sicher, ob dies eher eine professionelle Nachlässigkeit oder eine andere Form des Ausagierens war.

In dieser Zeit kam mir die Idee, über meine Erfahrungen zu schreiben. Das war der Anlaß für mich, zwei meiner früheren Klienten, Ann und Thomas, zu interviewen. Ich bat sie, die Geschichte unserer Zusammenarbeit sowie die Verbindung zu reflektieren, die sie zwischen unserer Arbeitsbeziehung und der Qualität unserer Arbeit gesehen hatten. Beide Interviews haben mir wichtige neue Einsichten gegeben und mir zu verstehen geholfen, wie unsere Arbeitsbeziehung zum Erfolg unserer Arbeit beigetragen hat. Ann nahm das Interview zum Anlaß, um ihrer eigenen Ambivalenz bewußt zu werden, die sie in einem kritischen Moment unserer Arbeitsbeziehung erlebt hatte und die ihr noch recht gut in Erinnerung war: "Ich habe mich über Dich geärgert, als Du mich nicht in der Rolle unterstützt hast, die ich bei dem Meeting in Boston übernehmen wollte... Aber ich war stolz auf uns beide, wie es uns schließlich gelang, mit der Gruppe zu arbeiten und daß wir anschließend in der Lage waren, darüber zu sprechen".

Und obgleich es diese kritische Episode gegeben hatte, fuhr sie fort: "Ich bin Dir dankbar dafür, daß Du mir geholfen hast, eine für mich schwierige Zeit durchzustehen. Das hat mich sehr erleichtert. Im Rückblick ist mir deutlich geworden, daß ich dadurch eine ganze Menge über mich selbst und über andere gelernt habe ... Ich bin stolz auf mich für das, was mir gelungen ist; gleichzeitig bedaure ich, daß mir anderes so schwer zu schaffen gemacht hat. Die Beratung hat mir geholfen, eine Verbindung zu knüpfen, die dazu beigetragen hat, daß wir miteinander und darüber hinaus arbeiten konnten".

Diese Interviews halfen ihnen und mir bei der Einsicht, daß wir eine neue Phase erreicht hatten. Die Arbeit, die wir miteinander gemacht hatten, gehörte der

Vergangenheit an und obgleich wir nach wie vor eine Beziehung miteinander hatten, war diese frühere Phase doch vorüber.

Was mir außerdem dabei half, die Beendigung durchzuarbeiten, war die Tatsache, daß ich Claude um eine schriftliche Referenz meiner Arbeit gebeten hatte, die ich möglichen neuen Klienten vorlegen wollte. So verletzbar ich mich auch fühlte, als ich ihn darum fragte, so sehr erlebte ich seine positive Antwort als Stärkung. Das Zeugnis verkörperte für mich eine Art Abschluß der Arbeit, die ich getan hatte und half mir zugleich einen Teil der Wut zurückzunehmen, die ich ihm gegenüber empfunden hatte. Das versöhnte mich zugleich mit dem Gefühl des Zurückgestoßenseins, das seine Entscheidung für den Ruhestand bei mir ausgelöst hatte.

All dies, die Abschiedsessen, die Interviews und das Zeugnis, halfen mir dabei, sowohl Claudes als auch meinen eigenen Erfolg anzuerkennen und zu feiern. Mir wurde so mehr und mehr klar, daß die Beendigung einen Abschluß mit der alten Organisation und einen Abschied von dem Versuch bedeutete, Beziehungen zu entwickeln, die keine Arbeitsgrundlage mehr hatten; ich hatte es nicht mehr nötig, Projekten nachzulaufen, die sich doch nicht mehr realisieren ließen oder auf Claude's Führungsrolle zu vertrauen. Und obgleich all dies wichtige Beendigungen waren, so verdeckten sie dennoch weder die Fülle meiner Erfahrungen mit diesem Klienten noch die gemeinsamen Möglichkeiten.

Ich begann einen neuen Ausgangspunkt zu finden, von dem ich auf die, die in der Organisation verblieben waren, auf neue Weise zugehen konnte. Dabei spürte ich, wie sich ein neuer Teil meiner Identität entwickelte. Ich war dabei von einer abhängigen Arbeiterin in einem Schonraum zu einer professionellen Partnerin der Organisationsmitglieder überzugehen. Das Ausscheiden des Bereichsleiters und die Veränderung der Strukturen bedeuteten nicht, daß auch sie gestorben waren. Und auch ich war nicht daran zugrunde gegangen. Es gab eine Kontinuität. Dies entsprach meiner eigenen persönlichen Veränderung von einer Witwe, die alles verloren hatte, hin zu einer Frau, die angefangen hatte, für ihr eigenes Leben neue Hoffnungen und Energie zu entwickeln.

Ein anderes wichtiges Ereignis im Prozeß der Beendigung war ein Treffen, das ich im Januar 1998 mit Peter hatte, dem Leiter, für den ich das 360°-Projekt durchgeführt hatte. Auf meine Initiative hin hatten wir uns im vorangegangenen Herbst mehrere Male getroffen. In den Gesprächen ging es vor allem um zwei fortlaufende, aber nicht sehr gefestigte Rollenberatungen, mit denen ich befaßt war. Obwohl ich für diese Treffen die Initiative übernommen hatte, ging ich doch jedesmal mit einigen Vorbehalten hinein, weil mir mehr und mehr deutlich wurde, daß diese Arbeit nicht mehr in der Organisation verankert war. Bei jedem dieser Treffen nutzte Peter die Gelegenheit, um über die organisatorischen Veränderungen und den Einfluß zu sprechen, den sie auf seine eigene Rolle hatten. Er sprach über

seine Erfahrung, mit Robert zusammenzuarbeiten und die deutlichen Unterschiede, die er im Vergleich zu der Zusammenarbeit mit Claude erlebte. Er drückte sowohl seine Trauer darüber aus, was er durch Claude verloren hatte, als auch die Begeisterung über die neuen Möglichkeiten, die aus Roberts Art, zu führen, entstanden waren. Dadurch, daß er diese Ambivalenz zum Ausdruck brachte, begann Peter den Übergang von der alten in die neue Organisation durchzuarbeiten.

Im Januar 1998 wurde deutlich, daß für beide Rollenberatungen kein überzeugender Anlaß zur Fortführung bestand. Es fiel mir sehr schwer, diese Realität zu akzeptieren, da diese Arbeit für mich zum damaligen Zeitpunkt das einzige Zeichen der Verbundenheit mit der alten Organisation darstellte. Ich wußte, daß es an der Zeit war, mich dem zu stellen, und ich hatte die Hoffnung, daß ich diese Realität in dem Treffen mit Peter zulassen können würde. Zugleich befürchtete ich jedoch, daß ich meine Sorge um die Fortführung der Arbeitsbeziehung in ähnlicher Weise ausagieren könnte, wie ich es mit Cal getan hatte, nämlich an dem festzuhalten, was verloren war.

Bei dem erwähnten Treffen kamen wir überein, daß es unter den neuen Gegebenheiten keinen Anlaß gab, die Rollenberatungen wie ursprünglich vorgesehen fortzusetzen. Wir entwickelten einen gemeinsamen Plan, die eine der Beratungen zu beenden und kamen zu dem Schluß, das Management der anderen auf die Person zu übertragen, die sie ursprünglich veranlaßt hatte.

Die Entscheidung, die wir getroffen hatten, war sowohl für die Klienten als auch für die Organisation sinnvoll. Meine Fähigkeit, diese Beratungen aufzugeben und dabei gleichzeitig bei diesen Überlegungen mit Peter zusammenzuarbeiten, half mir, zu realisieren, welchen Fortschritt ich gemacht hatte. Es bedeutete, daß ich zu einem Teil in der Lage war, mich woanders einzusetzen und die Verletzbarkeit neuer Beziehungen zu ertragen. Für mich bedeutete dies einen wichtigen Schritt bei der Bewältigung der Beendigung.

Einige Überlegungen zu Fragen von Beendigungen und deren Bedeutung für die Beratung

In dem Beratungsprojekt, das ich beschrieben habe, finden sich einige Hinweise auf die mannigfaltigen Gefühle und Erfahrungen, die mit den von Simos (1979, S. 32 f.) beschriebenen drei Phasen der Trauer einhergehen. Die erste Phase ist durch die Intensität des Schocks, des Schreckens und der Verleugnung geprägt, wie sie in meiner Reaktion auf Claudes Ausscheiden zum Ausdruck kommt.

Die zweite Phase geht mit der unmittelbaren Trauer und einer zwar allmählich schwächer werdenden, aber gelegentlich doch immer wieder deutlich zutage tretenden Verleugnung einher. Sie umfaßt physischen und psychischen Schmerz und Kummer, sich widersprechende Gefühle und Impulse sowie eine Suche nach neuen

Verhaltensweisen, die von dem Gedanken an den Verstorbenen geprägt sind. Mein Umgang mit den e-mails war so gewiß zugleich eine Verleugnung des Verlustes als auch ein Bemühen, meine verlorengegangenen Verbindungen wieder aufzunehmen.

Während dieser Phase geschieht eine zunehmende Besserung, obwohl Gefühle der Hilflosigkeit, der Depression und der Hoffnungslosigkeit überwiegen. Allmählich nimmt der Schmerz ab und die Fähigkeit zur Bewältigung nimmt zu. Man versucht mühsam in dem Verlust einen Sinn zu sehen und beginnt, sich Gedanken über ein neues Leben ohne das, was man verloren hat, zu machen. Das Zeugnis, das ich von Claude erbeten und bekommen habe, macht das vielleicht deutlich.

Die letzte Phase ist geprägt von einer Integration des Verlustes und der Trauer, der Akzeptanz der Realität und der Rückkehr zu einem normalen physischen und psychischen Leben. Hoffnung ist wieder möglich und Lebensfreude entsteht erneut. Man ist mit der Gegenwart und der Zukunft beschäftigt. Meine momentane Fortsetzung der Arbeit in der Organisation ist ein Beispiel für diese Phase.

Wie wir wissen, ist es durchaus möglich, daß die Gefühle, die mit Trauer einhergehen, sowohl durch andere ganz banale als auch durch außerordentliche Verluste im eigenen Leben verstärkt werden können. Das macht Freud (1917, S. 205) beispielsweise deutlich, wenn er schreibt: "Die Anlässe der Melancholie gehen meist über den klaren Fall des Verlustes durch den Tod hinaus und umfassen alle die Situationen von Kränkung, Zurücksetzung und Enttäuschung, durch welche ein Gegensatz von Lieben und Hassen in die Beziehung eingetragen oder eine vorhandene Ambivalenz verstärkt werden kann".

Sich dieses Ambivalenzkonfliktes, der für jede Beendigung charakteristisch ist, bewußt zu werden, ist entscheidend für seine Bewältigung. Ambivalenz wird auf unterschiedlichste Weise erfahren. Jede Beendigung oder jeder Tod bedeuten eine Art Unvollendung; man spürt Bedauern für alles, was ungetan oder ungesagt blieb. Das ist mit Schuld- und Reuegefühlen verbunden, und man muß mit der Unmöglichkeit einer Wiedergutmachung zurechtkommen. Man wird die unsagbaren Qualen verpaßter Möglichkeiten und nicht verwirklichter Hoffnungen erfahren. (Ich habe dies besonders deutlich gespürt, als viele meiner Projekte zu Ende gingen.) Die Wut und der Ärger gegenüber dem verlorenen Objekt werden oftmals gegenüber anderen, besser geeigneten Sündenböcken ausgedrückt oder aber total verleugnet. Man wird sich verraten vorkommen. Ich glaube, daß es für mich in gewisser Weise einfacher war, mich durch die Organisation als durch meinen eigenen Mann verraten zu fühlen.

Wenn man jemanden durch den Tod verliert, werden Gefühle reaktiviert, die mit wichtigen früheren Verlusten im eigenen Leben einhergehen. Das gilt in besonderem Maße für nicht aufgelöste Ambivalenzen. Wie James Mann (1973, S. 27) deutlich gemacht hat, trägt die nicht erlaubte oder verspätete Trauer dazu bei, daß "die

Endphase einer Analyse die Angst in Verbindung mit einem realen Verlust zu Tage bringt, der zu dem Zeitpunkt, als er passierte, nicht betrauert werden konnte. Den tatsächlichen Verlust einer Person zu dem Zeitpunkt ihres Verlustes nicht betrauert zu haben, ist ein deutliches Indiz sowohl für die Stärke der gemischten Gefühle in bezug auf die verlorene Person als auch für das Selbst, und zwar insofern, als die Unterdrückung und die Verleugnung, die so schwer zu ertragen sind, jedes Bewußtsein für schmerzhaft Gefühle und Phantasien ausschließen".

Dieser Realität kommt eine wichtige Bedeutung für uns als Berater zu. Wenn eine Beratung zu Ende geht, wird dadurch der Verlust früherer Klienten und Projekte reaktiviert. Alle Hoffnungen, die mit solchen Bemühungen verknüpft waren, leben wieder auf. Jede Beendigung ruft diese ungelösten Gefühle wieder hervor und schafft zugleich die Möglichkeit, sie besser zu verarbeiten. Die Art, wie solche Beendigungen bewältigt werden und das Ausmaß, in dem die Ambivalenzgefühle zugelassen und durchgearbeitet werden können, hat sowohl auf gegenwärtige wie auf künftige Beziehungen Einfluß. Es ist gerade das Ende, bei dem der Sinn und die Bedeutung der Beziehung am deutlichsten und intensivsten gespürt werden und wo die gesamte Beziehung einer Überprüfung bedarf. Ich bin sicher, daß meine Interviews mit Ann und Thomas die Möglichkeit einer solchen Überprüfung geschaffen haben.

Im psychoanalytischen Kontext werden Beendigungen (idealerweise) gegenseitig vereinbart und über eine bestimmte Zeit gemeinsam bearbeitet, damit "die Analyse ... zu einem natürlichen Abschluß gebracht werden kann" (Ferenczi, in: Freud 1937, S. 386 f.). Das ermöglicht die Libidoabziehung als einen langwierigen, allmählich fortschreitenden Prozeß (Freud 1917, S. 209) und hoffentlich auch die Auflösung der unvermeidbaren Ambivalenzgefühle. Melanie Klein (1950, S. 29) ist der Ansicht, daß Beendigungen Erfolg und die wechselseitige Einsicht verkörpern, daß die Arbeit gemeinsam erbracht worden ist. Sie stellen ein fühlbares Voranschreiten dar und erfordern eine längere Vorbereitungsphase.

Ideal gesehen, schreiten auch Beendigungen in Organisationen über eine gewisse Zeit allmählich voran, damit Berater und Klient konstruktive Möglichkeiten finden, der Ambivalenz Ausdruck zu geben und das Ende durchzuarbeiten. Wie Menzies-Lyth (1991, S. 373) hierzu schreibt, "besteht eine wichtige Voraussetzung darin, daß der Berater und der Klient die Zeit dazu finden, durchzuarbeiten, was Beendigung bedeutet. Dazu ist ein Trauerprozeß erforderlich, der der Anleitung bedarf: Es gilt, den Ärger darüber einzugestehen, daß die Hilfe des Beraters künftig nicht mehr zur Verfügung stehen wird; im Vorhinein die Angst durchzuarbeiten, allein gelassen zu werden; sich der Verlustgefühle der Menschen gewahr zu werden, die, sich zurückzuziehen; Überlegungen und Vorstellungen darüber zu entwickeln, ob bestimmte Formen der Fortsetzung der Beziehung institutionell oder persönlich angeraten sind und wie sie aussehen können".

Menzies-Lyth erinnert uns daran, daß nicht nur der Klient solche Gefühle hat. Der Berater erlebt sie genauso und muß "in der Lage sein, diese Gefühle durchzuarbeiten, um dem Klienten dabei helfen zu können, zu trauern" (ebda.).

Es ist wichtig, die 'antizipatorischen Ängste' des Klienten im Auge zu behalten, die eine bevorstehende Beendigung hervorrufen. Bei Patienten kommt es oft vor, daß sie angesichts von Beendigungen fürchten, in den früheren Zustand vor Beginn der Behandlung zurückzufallen. Luborsky (1984, S.155) weist darauf hin, daß "mit dem Beginn der Beendigung gewöhnlich ein Wiederaufleben der anfänglichen Probleme einhergeht. ... Diese wiederauftretenden Symptome können oftmals bedeuten, daß der Analysand fürchtet, ohne die künftige Anwesenheit des Analytikers, in den Zustand vor der Analyse zurückzufallen. Es ist so, als ob der Analysand vergessen würde, daß die erzielten Fortschritte Veränderungen bedeuten, die durch seine eigene Mitarbeit zustande gekommen sind. Insofern, als der Analysand einige der Vorgehensweisen internalisiert hat, die beide, der Analysand und der Analytiker zusammen erfahren haben, hängen die erzielten Fortschritte auch nicht von der fortlaufenden physischen Präsenz des Analytikers ab. Der Analysand kann vielmehr daran erinnert werden, daß der durch die Analyse begonnene Veränderungsprozeß mit deren Ende nicht aufhört, sondern sich fortsetzt".

Mann (1973, S. 60) geht davon aus, daß Analysanden die Analyse "mit einem internalisierten Objekt (verlassen), das Wachstum fördert, sowie mit der Fähigkeit, sich selbständig zu verhalten". In ähnlicher Weise besteht die Hoffnung des Beraters darin, daß der Klient ihn als positives Objekt bzw. als hilfreiche Person internalisiert. Eine solche Internalisierung erhöht die Bereitschaft des Klienten, sich die Methoden und die Denkweise zu eigen zu machen, die der Berater eingebracht hat. Dem liegt die Hoffnung zugrunde, daß der Beitrag des Beraters positive Auswirkungen in der Organisation hinterläßt; die Intensität der Arbeitsbeziehung zwischen dem Berater und dem Klienten und die Art und Weise, wie die Beendigung gemanaged wurde, wirken fort, selbst dann, wenn der Berater dort nicht mehr tätig ist. Eine nicht verarbeitete Beendigung erhöht die Wahrscheinlichkeit, daß der Klient der nur allzu oft anzutreffenden Tendenz erliegt, sich auf den nächstbesten, dem jeweiligen Modetrend entsprechenden Berater zu stürzen. Eine solche Reaktion mag von dem unbewußten Versuch geleitet sein, eine erneute idealisierte Beziehung zum nächsten Berater einzugehen.

Im Vergleich zum psychoanalytischen Setting hängen Beendigungen bei der Beratung oft genug von solchen Faktoren ab, die weder in der Kontrolle des Klienten noch der des Beraters liegen. Solche Faktoren können recht unterschiedlich sein, beispielsweise eine Umstrukturierung, die Tatsache, daß eine Schlüsselperson in Ruhestand geht oder zurücktritt – wie in meinem Fall, Budgetkürzungen oder ein Wechsel der Unternehmensphilosophie in bezug auf den Beratungsansatz. Diese und andere Faktoren können sehr wohl dazu beitragen, daß eine über einen gewissen Zeitraum geplante Beendigung hinfällig wird. Wenn eine Beratung aufgrund solcher

Faktoren, die jenseits der eigenen Kontrolle liegen, zu Ende geht, kann das sowohl den Klienten als auch den Berater unvorbereitet treffen und zu defensiven Reaktionen führen. Diese können auf vielfältige Weise zum Ausdruck kommen.

Eine plötzliche, unvorhergesehene Beendigung mag auch zu einer Art Erleichterung in bezug auf die ungelösten Fragen in der Arbeitsbeziehung führen. Ohne die Gelegenheit oder die Bereitschaft, sich mit dieser Realität auseinanderzusetzen, können wir uns ihr einfach entziehen. Wie Gilmore (1989, S. 43) betont, "bringen Beendigungen ... solche Aspekte hervor, die bislang während der Beziehung zwischen den Beratern und den Klienten ungelöst oder gar unerkannt geblieben sind. In dem Maße, wie sich diese Aspekte und die Frage, was alles anders gewesen sein könnte oder sollte, plötzlich aufdrängen, kann es oft zu einer Flucht davor kommen, sich offen mit dem Ende auseinanderzusetzen".

Manchmal erleben wir Schwierigkeiten, eine neue Beratung oder ein neues Projekt zu beginnen. Den möglichen neuen Klienten, für den ich mir Claudes Zeugnis erbeten hatte, hat es nie gegeben. Das lag vielleicht zum Teil an meiner fehlenden Bereitschaft, diese Möglichkeit aktiv anzugehen. Zu diesem Zeitpunkt war ich noch damit beschäftigt, an dem 'verlorenen' Klienten festzuhalten und noch nicht dazu bereit, mir ein neues Leben ohne ihn vorzustellen. Wenn ich darüber nachdenke, wird mir auch deutlich, wie sehr ich Angst davor hatte, allzu viel in die Entstehung eines neuen Auftrages zu investieren, weil ich möglicherweise einen abermaligen Verlust befürchtete.

Eine andere Art, wie Berater auf eine plötzliche Beendigung reagieren, besteht darin, andere Klienten als einen Ersatz für die gescheiterte Beziehung zu suchen (die dann attraktiver und vielversprechender erscheinen). Eine solche Reaktion dient dazu, eine neue und herausfordernde Erfahrung machen zu wollen, die die Verlustgefühle unberührt läßt. Das wird beispielsweise daran deutlich, was Gilmore (ebda.) von sich und seinen Kollegen berichtet: "Uns wurde das Tempo bewußt, mit dem wir uns innerlich neuen Projekten zuwandten; wir waren vielmehr von dem Optimismus und der Herausforderung neuer Beziehungen geleitet, als daß wir bereit gewesen wären, die ungelösten Probleme des vorangegangenen Projektes anzuschauen".

Auf einer tieferen Ebene kann dies vielleicht dahingehend verstanden werden, daß wir so der Realität unseres eigenen Todes ausweichen. Dies ist eine Dynamik, die Mann (1973, S. 28) anspricht, wenn er die Phasen der Kurzzeittherapie beschreibt. Sie umfaßt "... einen deutlich gekennzeichneten Beginn, eine gewisse Mittelphase und ein unvermeidbares Ende. Der Beginn bringt den Patienten in das angenehme Glücksgefühl der Einheit mit der Mutter zurück, in die Ewigkeit der Verschmelzung. Die mittlere Phase bringt die Enttäuschung hervor, daß eine Beziehung, die einst völlig nicht-ambivalent war, erneut wieder ambivalent wird. Und das Ende leitet die unvermeidbar harte Realität ein, daß das, was verloren ist, aufgegeben werden muß". Man muß das Unmögliche ins Auge fassen. "Was besonders auffällt, ist das

Widerstreben, die aus der Säuglingszeit und Kindheit stammenden Wünsche zugunsten der unsicheren Freuden der Erwachsenenwelt aufzugeben. Als Erwachsener die Realität anzuerkennen, heißt, die Bedeutung von Endlichkeit und insbesondere die des eigenen Endes zu akzeptieren. Sich an einen Analytiker zu klammern, bedeutet, sich an die Vergangenheit zu klammern und von der Vorstellung besetzt zu sein, daß das, was war, immer – und somit ewig sein wird. Das Klammern an den Analytiker bedeutet deshalb ebenso einen Versuch, die Ewigkeit aufrecht zu erhalten, wie es die Möglichkeit am Leben erhält, unerfüllte Glücksvorstellungen in bezug auf ein frühes nährendes Objekt doch noch erfüllt zu bekommen" (ebda., S. 58).

Wenn dieser und andere Verluste nicht bewältigt werden, kann sich dieses Muster immer wieder fortsetzen und zu einer fortlaufenden Vermeidung führen, sich mit Beendigungen auseinanderzusetzen. Leider läßt sich dieser Prozeß jedoch nur vordergründig durch Verleugnung und den Rückgriff auf neue Möglichkeiten ändern.

Beendigungen gehen oftmals auch mit einem Unbehagen einher, was die Frage der Qualität der eigenen Arbeit betrifft. Um sich vor den Gefühlen der Inadäquanz und des Scheiterns zu schützen, die ein Ende immer wieder aufkommen läßt, kann man darin Zuflucht suchen, dem Klienten die Schuld für das zuzuweisen, was er von dem, was der Berater zu vermitteln versuchte, entweder nicht zu verstehen in der Lage war, nicht unternommen hat oder nicht zu schätzen vermochte. Eine solche Haltung, alle Schuld den anderen zuzuschreiben und sich selbst davon freizusprechen, macht es einfacher, einen Abgang zu finden.

Ohne einen Beendigungsprozeß bleibt man oft mit offenen schwierigen Fragen zurück, die man sich dann selbst beantworten muß. Eine meiner Kolleginnen hat das so beschrieben: "Ich glaube, daß ich ein Übungsfeld verliere; das hat damit zu tun, was Du vorher angesprochen hast, nämlich wie ich genügend Selbstvertrauen, Ehrlichkeit und die Fähigkeit entwickle, herauszufinden, ob und inwieweit ich hier von Nutzen bin. Das macht mir insofern etwas aus, weil der Klient mir diese Frage nie beantwortet hat und ich selbst die Antwort darauf finden muß". Ein anderer Kollege sagte mir: "Ich habe immer noch ein gewisses Verlustgefühl, weil wir keinen Beendigungsprozeß durchgeführt haben".

Im Grunde genommen wirft eine Beendigung die Frage auf, was der Klient und die Beratung für das Verständnis der professionellen Identität des Beraters bedeuten. In meinem eigenen Fall hat der Verlust meine eigene Vorstellung, eine anerkannte professionelle Beraterin zu sein, zutiefst erschüttert. Zwei andere Kolleginnen beschreiben die Erfahrung, die sie unlängst in der Beendigung zweier Rollenberatungen gemacht haben:

"In der Beendigung der Beziehung gibt es ganz bestimmte Lernmöglichkeiten, die anders nicht stattfinden würden. Mit jeder einzelnen Person ist dieses Lernen anders. Was das Lernen tatsächlich auslöst, der eigentliche Ausgangspunkt des Lernens, ist jedesmal ein anderer... Mit Jim entstand das Lernen durch Ärger. Es geschah oft in unseren besten Sitzungen, daß er anfang zu ironisieren und eine unverschämte offensive Bemerkung über Frauen machte, ohne sich dabei seiner eigenen Aggressivität bewußt zu sein ... Die Sitzungen endeten oft in einer Art spöttischem Geplänkel, was uns dann zu einer neuen Möglichkeit führte, das Geschehene zu reflektieren. ... Es mag sein, daß es nicht darauf ankommt, ob eine Beraterin in der Beratung ebensoviel lernt wie ihr Klient, aber mir geht das immer wieder so.

Ich verliere jemanden, der mir ein Übungsfeld geboten hat. Ich verliere Teile des Vaters, den ich nie gehabt habe. Um es mit den Worten meines Klienten zu sagen, ich verliere einen Champion. Ihm gefällt diese Vorstellung, daß ich einen indirekten Champion verliere, jemanden, der Abertausende von Dollar dafür investiert hat, damit wir da sind, um ihm zu helfen. Ich glaube, ich verliere eine Art Herausforderung, die nicht so ist, als könnte man sie gewinnen oder verlieren. Es ist eher die Herausforderung eines Feldzuges als die einer Schlacht. Der Feldzug besteht zum Teil darin, die Beziehung mit dem Klienten aufzubauen und in unserer Bereitschaft dazu, dieses Beziehung immer wieder zu überprüfen".

Ich bin ziemlich sicher, daß jeder diese Frage anders beantworten wird. Ich habe hier ausführlich beschrieben, was der Verlust dieser Beratung für mich in dieser Phase meines Lebens bedeutet hat. Und obwohl künftige Beendigungen für mich wohl nicht mehr einen derartig großen Verlust bedeuten werden, werden sie immer irgendwie wichtig sein. Für uns alle ist damit etwas verbunden, was wir verlieren, und vielleicht auch etwas Neues, das wir finden werden.

Zum Umgang mit Beendigungen

Was den Umgang mit Beendigungen mit unseren Klienten betrifft, erscheinen mir drei Dinge wichtig, und zwar:

- das Durcharbeiten als ein Weg, den Prozeß zur Sprache zu bringen;
- sich auf ein eventuelles Ende durch das Bewußtwerden kleinerer Beendigungen in der Beratung vorzubereiten;
- einen Beendigungsprozeß einzuleiten, der auch die Gelegenheit bietet, die Beziehung zwischen dem Klienten und der Beraterin zum Thema werden zu lassen.

1. *Durcharbeiten*: Durcharbeiten ist eine Möglichkeit, das verlorene Objekt psychisch erneut wieder aufzusuchen, indem man fortlaufend wieder auf die ursprüngliche Erfahrung und die Gefühle eingeht. Es ähnelt oft einem Trauerprozeß

(Sandler 1973, S. 123). Es bietet die Gelegenheit, die Verlust- und Verlassenheitsgefühle sowie die Traurigkeit zu durchdenken und zu erleben, die zugleich mit Ärger, Enttäuschung, Wut und Schuld verbunden sind. Im Gegensatz zur Idealisierung und Abwertung führt das Durchdenken, Erinnern und Erleben dazu, daß man wieder verknüpft und allmählich in der Lage ist, die Trauer durchzuarbeiten. In dem Maße, wie das verlorene Objekt wiedererlebt wird und sich mit dem neuen vermischt, verliert es allmählich an Gewicht. Freud (1917, S. 198f.) hat das deutlich gemacht, wenn er schreibt: "Der Respekt vor der Realität ... wird nun im einzelnen unter großem Aufwand von Zeit und Besetzungsenergie durchgeführt und unterdes die Existenz des verlorenen Objekts psychisch fortgesetzt. Jede einzelne der Erinnerungen und Erwartungen, in denen die Libido an das Objekt geknüpft war, wird eingestellt, überbesetzt und an ihr die Lösung der Libido vollzogen".

Die Ökonomie, das verlorene Objekt gehenzulassen, erfordert – ganz gleich, ob es sich dabei um einen verlorenen Ehepartner oder um eine verlorene Beratung handelt – einen fortwährenden Kontakt zu den Gefühlen in den jeweiligen Phasen, um so das verlorene Objekt zu reintegrieren und es wieder zu errichten. Man geht eine Zeit in der Gegenwart und Vergangenheit vor und zurück bis allmählich die Einsicht entsteht. Es ist Teil der Beraterrolle, für diese Erfahrung in der Beendigungsphase einer Beratung durch eine Reihe und zeitliche Folgen von Treffen Raum zu schaffen.

Im Rückblick erscheinen mir meine Treffen mit Peter, die wir im Laufe der sechs Monate hatten, als eine solche Intervention des Durcharbeitens. Als Beraterin der vorangegangenen Organisation, in der die Beziehung an seiner früheren Rolle zu arbeiten, entstanden war, habe ich mich mit ihm in seiner neuen Rolle getroffen und wir haben gemeinsam die Veränderung reflektiert. In diesem Treffen waren Peter und ich in einem fortlaufenden Prozeß des Voraus- und Zurückgehens. Indem wir die Frage der Vergangenheit bearbeitet haben, haben wir begonnen, die Impulse und die Grundlagen für die Zukunft zu finden. Dadurch, daß ich diesen Prozeß des Durcharbeitens initiiert habe, glaube ich, uns beiden geholfen zu haben, mit unserer Erfahrung der Beendigung umzugehen. Wenn ich selbst nicht so verletzlich gewesen wäre, hätte ich vielleicht sehr viel mehr unternehmen können, um diesen Prozeß deutlicher werden zu lassen. Diese Treffen gehen auch zum gegenwärtigen Zeitpunkt weiter, und während wir uns unserer Verluste aus der Vergangenheit gewahr werden, können wir unser Augenmerk in zunehmendem Maße auf die Zukunft der neuen Organisation richten.

2. Anerkennung kleiner Beendigungen: Im Verlauf jeder Beratung haben wir Gelegenheit, unsere Aufmerksamkeit auf die fortlaufenden kleineren Beendigungen zu richten und ihre Bedeutung zu explorieren. Das können beispielsweise die Beendigung bestimmter Phasen in einem längerfristigen Projekt, personelle Wechsel oder Veränderungen von organisatorischen Zuordnungen oder auch größere organisatorische Veränderungen sein. Mehrfache Kontraktneuevereinbarungen im

Laufe längerer Beratungen stellen eine sehr gute Gelegenheit für regelmäßige Reflektionen der gemeinsamen Arbeit dar und können Raum für solche Gespräche schaffen, die anderenfalls nicht stattfinden würden. Gemeinsam kann man so das Erreichte, die erfahrenen Enttäuschungen und das Gelernte anschauen. Die Beraterin kann dies zum Anlaß nehmen, um das erreichte Lernen für die Steigerung des Projekterfolges in der Zukunft zu nutzen. Diesen kleinen Beendigungen eine entsprechende Bedeutung zuzumessen, kann auch als eine Art Probe für die endgültige Beendigung der Beratung verstanden werden und so schließlich sowohl den Klienten als auch die Beraterin darauf vorbereiten.

3. Die Beendigung deutlich machen: In dem Maße, wie eine Beratung dem Ende entgegengeht, besteht die Aufgabe der Beraterin darin, diesen Beendigungsprozeß zu initiieren und zu managen. Wenn ich an meine Interviews mit Ann und Thomas denke, dann dienten diese zum Teil diesem Zweck.

Es ist wichtig, bei der Beendigung auch die Gefühle anzusprechen, die der Klient gegenüber der Beraterin hat. Wie wir gesehen haben, ist dies sehr schwierig. Innerhalb der Analyse "... muß der Analytiker darauf bestehen, daß der Analysand gegen Ende der Analyse seine Gefühle dem Analytiker gegenüber prüft" (Mann 1973, S. 59). Es ist ganz natürlich, daß der Analysand dies zu vermeiden sucht. "Die Konfrontation, der der Analysand aus dem Wege gehen muß und die er aktiv zu vermeiden sucht, ist dieselbe, unter der er zuvor in seinem Leben gelitten hat; nämlich die *Trennung ohne Lösung von einer als wichtig und ambivalent erlebten Person*".

Ebenso wie in der Analyse muß auch die Beendigung einer Beratung die ambivalenten Aspekte anerkennen, die in der Erfahrung und der besonderen Art dieser Beziehung verborgen liegen. Wir müssen in uns selbst die Kraft finden, dies zuzulassen. Nicht selten kommt es vor, daß es gerade unsere Fähigkeit ist, die Enttäuschungen des Klienten mit uns zu akzeptieren und zu tolerieren, die sie dann dazu veranlaßt, mit uns neue Arbeitsbeziehungen einzugehen. Indem wir unseren Klienten den Raum und die Freiheit einräumen, ihren gemischten Gefühlen Ausdruck zu verleihen, bieten unsere Klientenbeziehungen die Möglichkeit, intensiver und tragfähiger zu werden.

Auf diese Art erweisen wir unseren Klienten vielleicht das größte Geschenk: die Freiheit einer neuen Wahl und die Möglichkeit, einen neuen Bereich in ihrem Leben zu erreichen, ohne uns selbst als verlorenes Objekt erleben zu müssen. Wie eine meiner Kolleginnen es zum Ausdruck brachte, gibt dies sowohl den Klienten und der Beraterin ein Gefühl von Freiheit, nämlich "in der Lage zu sein, die Beratung zu beenden, ermöglicht es ihnen (und uns), zurückzukommen – und so einander wieder zu begegnen".

Schluß

Während Beendigungen zum Alltag gehören und in kleinerem und größerem Umfang unser ganzes Leben hindurch passieren, ist es nur allzu menschlich, ihnen nicht allzu viel Aufmerksamkeit beizumessen. Wir alle sind von der Phantasie geleitet, daß wir selbst, unsere Beziehungen und all unsere Bemühungen endlos sind.

In der Analyse bedeutet die Beendigung ein endgültiges Ende. Das ist innerhalb der Beratung nicht unbedingt so. Als Berater haben wir die Möglichkeit, im Laufe der Zeit mit denselben Klienten in verschiedenen Projekten zusammenzuarbeiten. Wir entwickeln Beziehungen, die das ganze Berufsleben andauern können. In dem Maße, in dem wir in der Lage sind, unvermeidbare Beendigungen zu antizipieren und mit unseren Klienten daran zu arbeiten, und sie darauf vorzubereiten, tragen wir dazu bei, uns selbst ebenso wie ihnen zu helfen, auf befriedigende Weise in neue Bereiche unseres Lebens vorzudringen – wobei wir entweder die Rolle eines guten internalisierten Objektes einnehmen oder indem wir tatsächlich neue Projekte miteinander angehen.

In der von mir hier beschriebenen Beratung habe ich sowohl ein neues Leben wie auch neue Aufträge in der Organisation gefunden. Als Ergebnis dieses Durcharbeitens mache ich weitere neue Erfahrungen (zum Beispiel bei dem Schreiben und einem anschließenden Vortrag dieser Arbeit). Ich habe ein neues Gefühl der Verbundenheit mit dem Klienten entwickelt, zu den Menschen in der Organisation und zu meiner professionellen Identität als Beraterin. Ich stelle mir vor, daß dieser Prozeß so lange fortwährt, wie ich dort arbeite.

Unsere Klienten müssen tagtäglich mit Beendigungen umgehen. Die direkte Erfahrung zwischen den Klienten und der Beraterin bietet einen reichhaltigen Fundus, um unseren Klienten beim Umgang mit dieser Realität zu helfen, nämlich der Beendigung unserer Beziehung. Das stellt sozusagen das unbezahlbare Rohmaterial dar, dessen Förderung und Verarbeitung wir ermöglichen können.

Originalbeitrag. Übersetzung Burkard Sievers

Summary

The bereaved Consultant and the Termination of a Long-Term Consultation: Lessons Learned

The genesis of this paper comes from my own personal tragedy: the death of my husband in March, 1996. At the time of his death, I was involved in a long-term consultation to a division of a major pharmaceutical corporation. This consultation became seriously threatened when the division's president suddenly announced his

retirement. In the midst of my own personal bereavement, I had to face the prospect of another major loss. As a bereaved consultant, I have been particularly sensitive to the nuances of endings – an inevitable phase of consultation we might otherwise take in our stride. The goal of this paper is to provide some guidance and understanding for ourselves professionally when we are faced with endings of working relationships with clients. I will briefly track the history of the consultation, provide some reflections on termination issues and their implications for consultation, and suggest some concepts for managing consulting terminations.

LITERATUR

- Cassem, N. (1975): Bereavement as Indispensable for Growth. In: B. Schoenberg (Hrsg.), *Bereavement: Its Psychosocial Aspects*, New York: Columbia University Press
- Eisold, K. (1996): Psychoanalysis Today: Implications for Organizational Applications. *Free Associations*, S. 174 - 191
- Ferraro, F., A. Garella (1997): Termination as a Psychoanalytic Event. *International Journal of Psycho-Analysis* 78(27), S. 27 – 41
- Freud, S. (1917): Trauer und Melancholie. GW Bd. 10, S. 428 – 446; hier zitiert nach, S. G. Bd. III, S. 193 – 212
- Freud, S. (1937): Die endliche und die unendliche Analyse. GW Bd. 16, S. 59 – 99; hier zitiert nach S. G., Ergbd, S. 351 – 392
- Gilmore, T. (1989): Issues in Ending Consultancies. *Consultation* 8(1), S. 41 – 57
- Greenson, R. (1967): *The Technique and Practice of Psychoanalysis*. USA: International University Press
- Kahn, W. A. (1990): There´s no Place Like Home: Reflections on Leaving a Social System, by Dorothy (from Kansas). *Journal of Applied Behavioral Science* 26(2), S. 135 – 149
- Klein, M. (1950): On the Criteria for the Termination of Psycho-Analysis. In: Dies., *Envy and Gratitude and Other Works 1946 – 1963, Vol. III: The Writings of Melanie Klein*. New York: Macmillan Inc. (erscheint demnächst deutsch in: Melanie Klein, Gesammelte Schriften Bd. III, Stuttgart (fromann-holzboog))
- LaFarge, V. und A. J. Nurick (1993): Issues of Separation and Loss in the Organizational Exit. *Journal of Management Inquiry* 2(4), S. 356 – 365
- Luborsky, L. (1984): *Principles of Psychoanalytic Psychotherapy (A Manual for Supportive-Expressive Treatment)*. USA: Basic
- Mann, J. (1973): *Time-Limited Psychotherapy*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Marris, P. (1996): *The Politics of Uncertainty: Attachment in private and public life*. London: Routledge

- Menzies Lyth, I. (1989): *The Dynamics of the Social: Selected Essays*. London: Free Association Books
- Menzies-Lyth, I. (1991): Changing Organizations and Individuals: Psychoanalytic Insights for Improving Organizational Health. In: M. F. R. Kets de Vries (Hg.), *Organizations on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*. San Francisco, CA: Jossey Bass
- Obholzer, A. und V. Z. Roberts (Hg.) (1994): *The Unconscious at Work*. London: Routledge
- Robichaud, A. (1992): Dynamics of the Consultation Relationship: Psychoanalytic Approach to the Consultant-Client Relationship. Vortrag, International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations, Montreal, Kanada
- Sandler, J., Dare, C. und A. Holder (1973): *The Patient and the Analyst*. London: Maresfield Library
- Shapiro, E. und A. W. Carr (1991): *Lost in Familiar Places*. New Haven, CT: Yale University Press
- Simos, B. (1979): *A Time to Grieve: Loss as a Universal Human Experience*. New York: Family Service Association of America

Anschrift der Verfasserin:

Rose Redding Mersky, Organizational Development Consultation, 21 James Court,
Port Chester, NY 10573, U.S.A.