

Rudolf Heltzel  
Grundlagen psychodynamischer Organisationsberatung

Therapie & Beratung

Rudolf Heltzel

# **Grundlagen psychodynamischer Organisationsberatung**

Mit Gastbeiträgen von Claas Happach,  
Dette Alfert und Petra Beyer

Psychozial-Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Originalausgabe

© 2024 Psychosozial-Verlag GmbH & Co. KG, Gießen

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

[www.psychosozial-verlag.de](http://www.psychosozial-verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form

(durch Fotografie, Mikrofilm oder andere Verfahren)

ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert

oder unter Verwendung elektronischer Systeme

verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlagabbildung: Antje Rumpf-Heltzel, *Dreiklang*

Umschlaggestaltung und Innenlayout nach Entwürfen von Hanspeter Ludwig, Wetzlar

ISBN 978-3-8379-3372-7 (Print)

ISBN 978-3-8379-6250-5 (E-Book-PDF)

# Inhalt

<b>Stimmen zum Buch</b>	11
<b>Vorwort</b>	19
<b>Einführung: Trauma und Kreativität</b>	23
Coaching auf dem Gravelbike	25
Nine Eleven des Beraters	28
<b>1 Psychoanalyse und Gruppenanalyse</b>	35
<b>1.1 Was meint »Psychodynamik«?</b>	35
Übersicht	35
Die Psychodynamik einer »Zwangseinweisung«	38
Psychodynamisches Verstehen in der Organisationsberatung	43
<b>1.2 Psychoanalytische Perspektiven und Konzepte</b>	43
Übersicht	43
Pluralität meint vielschichtig, vieldeutig und widersprüchlich	46
Die neue Grundlage ist der einzelne Analytiker	48
Exkurs: Ein kurzer Blick auf die Grundmatrix	50
<b>1.3 Gruppenanalytische Perspektiven</b>	52
Übersicht	52
Major Bion und die Soldatenmatrix	53
S.H. Foulkes in Northfield	56
Die Polarisierung zwischen Foulkes und Bion	59
Reinheit oder Pluralität in der Gruppenanalyse?	60
Voneinander lernen	62
Ohne Kommunikation geht es nicht (!)	63

<b>1.4 Die Beziehung als Basis von Beratung</b>	67
Übersicht	67
Der Hintergrundaspekt der Beratungsbeziehung	69
Die Beratungsbeziehung in komplexen Beratungsaufträgen	71
In der Beratungsbeziehung »behandeln« beide Seiten einander	73
<b>1.5 Übertragung und Gegenübertragung</b>	75
Übersicht	75
Übertragung	77
»Ich möchte, dass ihr mich anschaut!«	78
Die Handhabung der Übertragung – eine Beziehungskunst	83
Einbezug des Körpers: inszenierende Interaktion	84
Die Beziehung zum transformierenden Objekt	85
Enactments und Inszenierungen in der Beratung	86
Übertragungen auf die Organisation als Ganze	89
Gegenübertragung	91
Gegenübertragung und Institutionsanalyse	94
<b>1.6 Regression – Progression</b>	99
Übersicht	99
Der Regressionsdruck auf Führungskräfte ist immens	102
Dysfunktionalität in Organisationen	105
Chancen und Risiken postmoderner Autorität	106
<b>1.7 Regression und Progression in Gruppen</b>	109
Übersicht	109
Bions Grundannahmen	110
Die Abhängigkeitsgruppe	112
Dominanz der Grundannahme Abhängigkeit	115
Eine reifere Variante der Grundannahme	117
Die Grundannahme Kampf/Flucht	118
Paranoia in einer Einrichtung für Abhängigkeitskranke	121
Grundannahme »Paarbildung«	123
Die vierte Grundannahme Earl Hoppers	125
Oszillationen der Grundannahmen	127
Bions »Arbeitsgruppe«	128
Der Nutzen von begrenztem Chaos	129
Personifizierung der Grundannahme	132

---

Stärker als die Zeit	132
Das Konzept der »Anti-Group« (Morris Nitsun)	135
»Wir sind hier scheinbar alle verrückt!«	136
Regression in Großgruppen (Volkan)	138
<b>1.8 Interpersonelle und institutionalisierte Abwehr</b>	<b>140</b>
Übersicht	140
Frühe Abwehrmechanismen	141
Wie Patientinnen und Patienten Spaltungen im Team provozieren und fördern	143
Teamkonflikte heizen die Spaltungsneigungen von Patienten und Patientinnen an	145
Spaltungen lassen die Welt übersichtlich erscheinen und entlasten von Scham- und Schuldgefühlen	146
Projektive Identifizierung	147
Der Therapeut schläft ein	148
Projektive Identifizierungen in Gruppen	150
Interpersonelle Abwehr	151
Institutionalisierte soziale und psychosoziale Abwehr	153
<b>1.9 Holding, Containing und Connecting</b>	<b>155</b>
Übersicht	155
Holding Environment, Environment-Individual-Set-Up	156
Holding Environment und Organisation	159
Ein Schichtenmodell haltender Umwelt	161
Holding Environment in Krisenzeiten	162
Containing/Containment/Container-Contained (Bion)	167
Ein Team überlebt die Angriffe einer Patientin	168
Containment und Organisation	170
Integrierte Holding-Containing-Modelle	171
Connecting-Function (Nitsun)/Holding-Together-Function (Hearst)	174
Eine Großgruppe spricht über Ungleichheit	175
<b>1.10 Der Übergangsraum und das Dritte</b>	<b>182</b>
Übersicht	182
Symbolbildung und Dreisein	184
Die Dreidimensionalität der Dyade	186
Variationen des Dritten in der Psychoanalyse	189

<b>1.11 Der Rahmen und das Setting</b>	194
Übersicht	194
Der Rahmen sollte stabil und sicher sein	197
Der Rahmen sollte flexibel und wandlungsfähig sein	202
Die »veränderungsoptimale« Setting-Gestaltung (Fürstenau)	205
Der Rahmen: Zwischen Gesetz und Freiheit	207
Der Rahmen – ein Paradoxon	208
<b>1.12 Die Person des Beraters</b>	210
Übersicht	210
Die drei Grundpfeiler der »klassischen«, nordamerikanisch geprägten Psychoanalyse	211
Die Beiträge der interpersonalen, intersubjektiven und relationalen Psychoanalyse	214
Selektive Selbstenthüllung in der Beratung	216
Die Flexibilisierung des Beratungsprozesses birgt Risiken	219
Die dunkle Seite der Person (der Beratungsperson)	221
<b>1.13 Epistemisches Vertrauen und Führung (Claas Happach)</b>	223
Übersicht	223
Epistemisches Vertrauen und soziale Kommunikation	225
Mentalisiert werden in früher Entwicklung und in sozialen Systemen	226
Anerkennung, Kooperation und Kultur	229
Vertrauensbildende Führungspraxis	231
<b>2 Soziologie, Sozialpsychologie, Philosophie und Kunst</b>	233
<b>2.1 Gesellschaftliche Entwicklung und Beratung</b>	233
Übersicht	233
Die Grundmatrix oder der Zeitgeist	234
Gesellschaftlicher Wandel und Akzentverschiebung in der Supervision	235
Permanente Steigerungslogik und Optimierungsdruck	237
Unternehmerisches Selbst, neue Steuerungsmodelle	239
Überforderte Subjekte, einstürzende Neubauten	241

---

Ein Fallbeispiel, das für viele andere steht	244
Resilienzförderung in der Beratung	246
<b>2.2 Trauma, Burnout und organisationale Resilienz</b>	<b>246</b>
Übersicht	246
Grundbegriffe und Basiskonzepte der Psycho-Traumatologie	249
Trauma und Mentalisierung	251
Die Zerstörungskraft des Traumas	253
Exkurs: Ein Patient verlangt die »Todesspritze«...	255
Trauma, Vernichtungsangst und Gruppenkohäsion	258
Soziales Trauma	259
Fragmentierung, kumulative Traumatisierung und organisationaler »Burnout«	261
Organisationale Resilienz und psychodynamische Organisationsberatung	263
<b>2.3 Modelle und Perspektiven der Lebenskunst</b>	<b>267</b>
Übersicht	267
Kann Lebenskunst heute philosophisch begründet werden?	270
Sechs Grundfragen der Lebenskunst (Wilhelm Schmid)	271
Rechtschaffen leben und darüber schreibend nachdenken (Michel de Montaigne)	272
Vitalisierung der Lebenskunst (Friedrich Nietzsche)	276
Selbstsorge in den Maschen der Macht (Michel Foucault)	277
Exkurs: Analytik der Macht und agonale Ethik	279
Die Sorge um den Anderen (Emanuel Levinas)	282
Lebenskunst und <i>Vita activa</i> (Hannah Arendt)	284
(Über-)Lebenskunst mit und durch Kunst (Joseph Beuys)	285
Wozu also Lebenskunst in der berufsbezogenen Beratung?	293
<b>3 Organisationen und ihre Umwelten</b>	<b>295</b>
<b>3.1 Organisationen verstehen</b>	<b>295</b>
Übersicht	295
Die Welt der Organisationen	298
Umstellungskompetenz eines Möbelhauses	301
Organisationen sind verschieden	303

Von der Außensteuerung und Außenkontrolle zur Selbststeuerung und Selbstkontrolle	306
Lebenszyklen von Organisationen	311
Organisationen sind Orte berstender Irrationalität	312
<b>3.2 Arbeit, Organisation, Führung, Personal – alles neu?</b>	<b>314</b>
Übersicht	314
New Work oder Old School?	317
Welche Organisationen braucht das Land?	319
Neue Autorität oder einfach gute Führung?	323
Exkurs: Geteilte Führung/Laterales Führen	324
Die Jüngeren stellen sich vor	326
<b>4 Beratungstheorien und -konzepte</b>	<b>329</b>
<b>4.1 Ein Basiskonzept psychodynamischer Beratung</b>	<b>329</b>
Übersicht	329
Warum <i>psychodynamische</i> Organisationsberatung?	332
Ohne Kommunikation geht es nicht (II)	334
<b>4.2 Das Konzept Supervision (Dette Alfert &amp; Petra Beyer)</b>	<b>336</b>
Übersicht	336
Wir leiden unter massiven Bedrohungen – wir sind vermutlich jetzt und zukünftig in einem dauerhaften Krisenzustand	337
Wir als SupervisorInnen und Coaches beraten im Kontext von Arbeitswelt	338
Wie verhalte ich mich als BeraterIn?	340
Die Profession selbst und die Entstehung dieser Profession in ihrer Geschichte ...	342
Die Bedeutung von Reflexivität und Resonanz für die Supervision	344
Die Bedeutung von Mehrperspektivität	347
Das Zusammenspiel von Kreativität und schöpferischem Handeln und die Fähigkeit, sich gleichzeitig dabei selbst zu beobachten	348
<b>Schluss</b>	<b>351</b>
<b>Literatur</b>	<b>355</b>

## Stimmen zum Buch

Die Deutsche Kammerphilharmonie Bremen, laut Fachwelt das innovativste unter den weltweit führenden Orchestern, gründet seine herausragende Stellung auf der Beschäftigung mit dem Thema Hochleistung. Wir schätzen uns glücklich, mit Dr. Rudolf Heltzel letztendlich den Experten gefunden zu haben, der uns im andauernden Bemühen zur Seite steht, die Schattenseiten dieses Phänomens »in Schach zu halten« und fortgesetzt Musik zu machen, die allerhöchsten Ansprüchen genügt. – Seine Arbeit »im Maschinenraum« des Orchester-Unternehmens hat den Musikerinnen und Musikern, die dieses als Eigentümerinnen und Eigentümer demokratisch lenken, Möglichkeiten eröffnet, nach jahrzehntelangem Suchen zentrale Themen der demokratischen Qualitätssteuerung zu klären und erfolgreich abzuschließen. Das Ergebnis, das auch eine Verabredung für den höchst anspruchsvollen Umgang mit der Beendigung aktiver Mitgliedschaft umfasst, wurde Ende 2023 in der Unternehmensstruktur verankert, womit der Schlussstein in die Gesamtarchitektur des Unternehmer-Orchesters gesetzt wurde. Hier wurde Geschichte geschrieben, zu deren Ergebnis Dr. Heltzel – fachlich wie menschlich – maßgeblich beigetragen hat. Seine Mittel und Wege, dies zu erreichen, werden Großteils im vorliegenden Buch nachvollziehbar, was die Hoffnung nährt, dass es künftig mehr wie ihn geben könnte, wenngleich es dazu – wie in der Musik – weit mehr bedarf als nur der Theorie.

*Albert Schmitt, Managing Director/  
Die Deutsche Kammerphilharmonie Bremen*

Rudolf Heltzel kann als psychodynamischer Organisationsberater und Gruppenanalytiker eine jahrzehntelange praktische Erfahrung und eine fundierte theoretisch-wissenschaftliche Expertise vorweisen. Dies spürt man in seiner Beratertätigkeit, bei der er durch einen fein balancierten Wechsel von Präsenz und Zurücknahme die zentralen Themen ohne Druck an die Oberfläche kommen lässt, um sie dort mit einem feinen Gespür für Zwischentöne zu bearbeiten – dabei immer die nötige Neutralität während, ohne allerdings im richtigen Moment vor konfrontierenden Elementen zurückzusehen. Und diese Erfahrung macht das Buch so lesenswert, das verschiedene Konzepte der Organisationsberatung und Gruppendynamik in kluger Weise miteinander verwebt, die praktische Anwendbarkeit nie aus den Augen verlierend.

*Univ. Prof. Dr. Claas Lahmann, Ärztlicher Direktor der Klinik  
Psychosomatische Medizin und Psychotherapie, Universitätsklinikum Freiburg*

Rudolf Heltzel ist ein unprätentiöser, wohltuend pragmatischer, außergewöhnlich begabter, psychodynamischer Organisationsberater, der als Gruppenanalytiker auch große Gruppen »lesen« kann und mit intuitiver Kreativität zentrale zugrundeliegende Themen erspürt und benennt. Dabei hat er immer die wachsende Befähigung seiner Gruppen/Klienten im Sinn und erreicht dieses Ziel auch. Er ist wie geschaffen, nach 40 Jahren Beratertätigkeit seine Erfahrungen systematisch zusammenzufassen, bewährte Ansätze mit neuesten Theorien und Konzepten zu verknüpfen und dies – in sehr gut lesbarer Form – an nachfolgende Generationen weiterzugeben.

*Univ.-Prof. Dr. Harald Gündel, Ärztlicher Direktor der Klinik  
Psychosomatische Medizin und Psychotherapie, Universitätsklinikum Ulm*

Psychodynamische Organisationsberatung als ermutigende Begleitung von arbeitenden Menschen in ihrem Freud und Leid in der Postmoderne – nicht mehr und nicht weniger hält der Band bereit, theoretisch substanziell, experimentierfreudig und durchgehend beziehungsorientiert. Das wirklich Besondere an diesem Buch und eine große Freude ist jedoch, dass sich die Leserin/Beraterin im Denken des Autors und in

seinem Verstehen von Menschen, Gruppen, Organisationen und Welt selbst wiedererkennt, verstanden fühlt und mitschwingen kann. Das macht die Lektüre dieses Buches zu einer nachhaltig anregenden, intersubjektiven Erfahrung.

*Dr. Marga Löwer-Hirsch, Psychoanalytikerin, Lehrsupervisorin, Senior Coach; Gründerin und Dozentin am Institut für Analytische Supervision Düsseldorf (ASv) und am Institut für psychodynamische Organisationsentwicklung und Personalmanagement (POP); Düsseldorf und Berlin*

Wer Organisationen berät, sollte dieses Buch gelesen haben, um die psychodynamischen Wirkfaktoren dieser sozialen Systeme in ihrer Tiefendynamik wahrzunehmen, zu verstehen und in der Beratungsarbeit transparent zu machen. Der durch seine Publikationen ausgewiesene Autor integriert sein breites Theorie- und Erfahrungswissen in einem Konzept, das die traditionelle gruppenanalytische wie supervisorische Diagnose und Intervention in einer Mehrperspektivität überschreitet, die die Beratungspraxis wie den theoretischen Diskurs gleichermaßen herausfordert.

*Prof. Wolfgang Weigand, Hochschullehrer für Supervision, Personal- und Organisationsentwicklung i. R., Ratsvorsitzender der Stiftung Supervision. Gründungsmitglied und Ehrenvorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGsv). Gründungs Herausgeber der Zeitschrift Supervision – Mensch. Arbeit. Organisation; Berlin*

Rudolf Heltzel legt mit seinem Buch nicht nur ein kenntnisreiches und gut geschriebenes Grundlagenwerk zur psychodynamischen Organisationsberatung vor, er lässt den Leser auch in die Werkstatt schauen und umreißt zentrale Bausteine seiner Beratungskonzeption. Doch nicht Werkzeuge stehen im Zentrum, sondern der Berater selbst als Modell für Beziehungsgestaltung und Kommunikation. Besonders inspirierend finde ich die Beschreibung der »Connecting-Funktion«, die den Brüchen und Fragmentierungen der heutigen Arbeits- und Organisationswelt etwas Verbindendes entgegensetzt. Heltzels Buch ist einzigartig, da er einfühlsam und präzise zugleich nicht über, sondern *von* Beratungs-

prozessen, Klient:innen und sich selbst schreibt. Durch die gelungene Verbindung von Theoriesträngen, Fallvignetten und lebensgeschichtlichen Erfahrungen wird psychodynamische Organisationsberatung erlebbar.

*Prof. Dr. i. R. Erhard Tietel, Dipl. Psychologe, Supervisor (DGSV),  
Herausgeber der Zeitschrift Supervision – Mensch. Arbeit. Organisation;  
Bremen.*

Rudolf Heltzel erweist sich in diesem Buch als Meister des Theorie-Praxis-Transfers in einem hochkomplexen Feld psychodynamischen Denkens und Handelns: Bewährte und aktuelle, teils in einem dialektischen Verhältnis zueinander stehende Theorien der Psychoanalyse und Gruppenanalyse werden für die Konfliktberatung von Institutionen zur Anwendung gebracht. Die Schlüsselbegriffe Bindung, Beziehung und Kommunikation werden sowohl auf ihre analytisch-gruppenanalytischen Konzepte hin fundiert, als auch als Grundlagen konkreter Lösungen für das Handeln in Organisationen beschrieben.

*Univ.-Prof. Dr. Reinhard Lindner, Universität Kassel –  
Institut für Sozialwesen/Fachbereich Humanwissenschaften*

Rudolf Heltzels Buch *Grundlagen der psychodynamischen Organisationsberatung* tritt dem Leser schon nach wenigen Seiten als mentale Herausforderung und fachliches Lesevergnügen zugleich entgegen. Was im Titel noch bescheiden als Grundlagen firmiert, entfaltet sich während der Lektüre rasch zu einem geballten Fach- und Erfahrungswissen. Und es wird schnell klar, dass psychodynamische Organisationsberater\*innen – ähnlich wie in den Nachbarfächern psychodynamische Psycho- und Gruppentherapeut\*innen die Fähigkeit entwickeln müssen, mit einer hohen Komplexität der Beziehung und intensiven Gefühlen darin umgehen zu können. Heltzel lotst seine Leser\*innen mit einer beeindruckenden Mischung aus sprachlicher Leichtigkeit und tiefgründiger Reflexion durch die vielfältigen Klippen seines Metiers und nimmt sie dabei mit in gelegentlich verwirrend vielfältige Theorien und immer wieder klärende Praxisbeispiele: Eine sehr anregende, bereichernde Lektüre. – *Dieses Buch hat das Potenzial*

*zu einem berufslebenslangen Begleiter für Supervisoren, Coaches und Organisationsberater und wird auch Psychoanalytiker, Gruppentherapeuten und andere in Psychotherapie und Beratung Tätige überraschen, wenn nicht sogar faszinieren.*

*Dr. med. Michael Klöpper, Psychoanalytiker und Autor; Hamburg*

Wer immer sich auf dem Feld von Supervision, Coaching oder Organisationsberatung bewegt, dem sind die Arbeiten von Rudolf Heltzel besonders ans Herz zu legen. Auf unkonventionelle Art und mit nicht minder spielerischer Freude versteht er es, Einblicke in seine Praxis zu gewähren. Er nimmt die Leser und Leserinnen auf eine anregende Reise mit, stellt seine bevorzugten Theoretiker, Philosophen und Praktiker vor, die ihm in seiner Arbeit in Beziehungsnetzwerken zur Seite stehen. Als Gruppenanalytiker verfügt er über die Fähigkeit, in Organisationen und Institutionen aufzuspüren, was darin verborgen wirksam ist. Es gelingt ihm, entsprechende Erkenntnisse in seiner Beratungstätigkeit konstruktiv zu nutzen. Die Lektüre dieses Autors, insbesondere des vorliegenden Bandes, ermöglicht es, in einen lebendigen Austausch jenseits wissenschaftlich-theoretischer Erörterungen zu geraten. Rudolf Heltzel gelingt es nicht nur, Beratung als Lebenskunst zu verstehen. In seiner Freude, sich komplexen Aufgabenstellungen anzunähern und Lösungen zu erarbeiten, vermag er es, die Leser seiner Werke zu eigenständiger Problembewältigung anzuregen.

*Prof. Dr. rer.soc. Franziska Lamott, Gruppenlebranalytikerin, Supervisorin, Coach, Organisationsberaterin (D3G, DGsv), Dozentin an der Internationalen Psychoanalytischen Universität (IPU) Berlin; Potsdam*



»Ich glaube nicht, dass es irgendeinen Denkvorgang gibt, der ohne persönliche Erfahrung möglich ist. Alles Denken ist Nachdenken, der Sache nach-denken.«

*Hannah Arendt, 1964*

In diesem Sinne bedanke ich mich bei all meinen Klientinnen und Klienten für die Zusammenarbeit. Ihnen widme ich dieses Buch, ohne sie wäre es nicht zustande gekommen. Die Erfahrung persönlicher Begegnungen und der immer wieder anregende Austausch mit ihnen bilden den Nährboden für die hier vorgelegten Gedanken.



# Vorwort<sup>1</sup>

In meiner ersten Supervision im Jahr 1983 beriet ich zwei für den Aufbau eines neuen sozialpädagogischen Projektes Verantwortliche bezüglich der Frage, welcher erster Mitarbeiter eingestellt werden sollte. Zur Diskussion stand ein Bewerber, der als fachlich außergewöhnlich kompetent und kreativ bekannt war, im persönlichen Kontakt jedoch als »nicht einfach« galt. Die Beratung trug zur Entscheidung bei, das Risiko der Zusammenarbeit einzugehen. Da ich der Einrichtung, die inzwischen mehrere Standorte hat und einen Jahresumsatz von mehreren Millionen Euro ausweist, als Berater auf verschiedenen Hierarchieebenen verbunden blieb, weiß ich, dass »der Neue« im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit beide Vorannahmen in Bezug auf seine Person nach Kräften bestätigte: Er war initiativ an wichtigen Projekten beteiligt, trug aber durch seine streitbare Art auch zu vielen Konflikten in der Zusammenarbeit bei. Er war eine große Bereicherung für das im Aufbau befindliche Team, zuzeiten aber auch eine Herausforderung. Er wachte über die inhaltliche Qualität, übernahm selbst anspruchsvolle Aufgaben, pflegte aber auch ein gewisses Bessereswissen sowie eine Art beharrlichen Eigensinn und erstritt sich auf diese Weise Privilegien, die anderen nicht zugestanden wurden. Um es in der Sprache des Fußballs auszudrücken: Er war so etwas wie der Mario Basler oder Max Kruse der Einrichtung, also ein Spieler, der »den Unterschied ausmacht«, der aber zugleich eine stete Herausforderung für die Mannschaft und deren sport-

---

1 Anmerkung: Um sowohl Leserinnen als auch Lesern gerecht zu werden und um die Lesbarkeit des Textes zu wahren, gehe ich im Folgenden in der Regel so vor: Im Plural wähle ich das Neutrum (»Beratende«) oder ich nenne sowohl das männliche, als auch das weibliche Geschlecht (»Beraterinnen und Berater«). Im Singular wechsele ich im Text – so wie es mir sinnvoll erscheint – zwischen der männlichen und der weiblichen Form und meine damit in aller Regel auch das andere Geschlecht. Dette Alfert, Petra Beyer und Claas Happach haben eine andere Entscheidung getroffen.

liche Leitung darstellt. In der Folge hat mich die Frage, von wie vielen solcher »Typen« ein leistungsstarkes Team profitiert, wie viele es aushält, und wie ein erfolgreiches Team überhaupt zusammengesetzt sein sollte, immer wieder zum Nachdenken angeregt.

In diesem Sinne habe ich Fragestellungen, die mir in Beratungsprozessen begegneten als Aufforderung verstanden, konzeptionell nachzudenken. Ähnliches gilt für Einladungen zu Vorträgen oder Workshops, die ich erhielt. Oder für Themen, die sich im Austausch mit Kollegen ergaben: Dem selbstverständlichen Verlauf meiner Praxis und dem damit verbundenen Fachdiskurs folgend, habe ich mich in den zurückliegenden Jahrzehnten verschiedenen konzeptionellen Herausforderungen des Beratungshandwerks lesend, nachdenkend und schreibend zugewandt. In erster Linie diente dies meiner eigenen fachlichen Vergewisserung und Weiterentwicklung als Berater. Was dabei an Ergebnissen resultierte, habe ich in Fachzeitschriften, Jahrbüchern, Sammelbänden und Monografien veröffentlicht. Als Autor wünschte ich mir, dass diese Publikationen als zusammengehörige, sich ergänzende Bausteine einer Praxeologie psychodynamischer Beratung in Organisationen gelesen würden. Zumindest das Gerüst einer solchen Konzeption sollte bei der Lektüre dieser Arbeiten aufscheinen.

*Mit dem vorliegenden Buch gehe ich nun einen Schritt weiter*, insofern ich die hier folgenden Grundlagenkapitel systematisch zusammengestellt und ganz überwiegend neu verfasst habe. Ein unmittelbar folgender Band wird praktische Anwendungen vorstellen. Auf diese Weise soll eine in das noch recht junge Fach der Psychodynamischen Organisationsberatung einführende *Praxeologie* (Grundlagen und Anwendungen) entstehen. Ich kennzeichne das hier vorliegende Beratungskonzept mit diesem Begriff, weil ich theoretische Konzepte aus Psychoanalyse, Gruppenanalyse, Beratungswissenschaften und weiteren Disziplinen in Bezug auf ihren *praktischen Nutzen* in organisationsbezogenen Beratungen überprüfe. In soziologischer Tradition gelten jene Dienstleistungsberufe als *Professionen*, die systematisch entwickeltes Wissen auf Praxisprobleme anwenden. Nach langer Erfahrung als »Reflective Practitioner« (Schön 1983, 1987; siehe dazu auch Heltzel, 2021, S. 22ff.; Klöpfer, 2023; Scanlon, 2024) hoffe ich daher, mit diesem Band zur Professionalisierung meines Fachgebietes beizutragen. An Monografien darüber mangelt es bisher. Zwar gibt es Einführungen in psychodynamische Organisationsberatung und Sammelbände, die das Fach thematisch erschließen. Diese Publikationen beschränken sich aber weitestgehend auf psychodynamische Ansätze im Umfeld des so-

nannten »Tavistock-Ansatzes« und lassen sowohl objektbeziehungstheoretische als auch relationale Konzepte der Psychoanalyse außer Acht – von der auf Foulkes zurückgehenden gruppenanalytischen Perspektive ganz zu schweigen. In Abgrenzung dazu erweitere ich den Blickwinkel um diese Sichtweisen.

Dieses Buch und ein demnächst folgendes korrespondieren mit dem zuletzt erschienenen (Heltzel, 2021), die Publikationen ergänzen sich komplementär. Während letzteres die *Psychodynamische »Beratung in Organisationen«* behandelte, spreche ich im vorliegenden, systematisch aufgebauten Grundlagenbuch – eine Anregung Wolfgang Weigands (2021) aufnehmend – von »*Organisationsberatung*«. Entsprechend ist der angedachte Titel für die in Jahresfrist nachfolgende Publikation *Die Kunst psychodynamischer Organisationsberatung*. Die Leserschaft des vorliegenden Bandes male ich mir gemischt aus: Neueinsteigende in das Fach können sich von der Lektüre eine schrittweise Einführung in zentrale Fragestellungen desselben versprechen. Erfahrene können es nutzen, um eigene Konzepte mit den hier präsentierten Gedanken abzugleichen. Supervisorinnen und Beraterinnen, die den *spezifisch psychodynamischen* Ansatz in der Beratung für sich erschließen möchten, können von der Lektüre profitieren. Psychoanalytiker und Gruppenanalytiker, die sich Anwendungen ihres Faches in und für *Organisationen* gegenüber öffnen und über *Berührungen der Fächer* nachdenken möchten, können Anregungen erhalten. Lernende sowie Dozenten an Universitäten oder Weiterbildungsinstituten können dem Band Anregungen für *Lehrveranstaltungen* entnehmen. *Führungskräfte und Leitungen* sowie *Verantwortliche für Personal-, Team- und Organisationsentwicklung* können sich über Charakteristika des psychodynamischen Ansatzes in der organisationsbezogenen Beratung informieren. Wenn das Buch diese Gruppen (und vielleicht noch andere) dazu ermunterte, sich an lebhafter und praxisnaher Fachdiskussion zu beteiligen, wäre viel gewonnen.

Claas Happach, der das Kapitel 1.13. beisteuert, und Dette Alfert und Petra Beyer, die gemeinsam das Kapitel 4.2. verantworten, gebührt mein ganz besonderer Dank. Sie vertreten mit ihren Beiträgen Inhalte, die ich im Kontext dieses Grundlagenbandes für sehr bedeutsam halte, selbst aber nicht vergleichbar hätte ausarbeiten können. Einmal (Claas Happach) handelt es sich um die im wissenschaftlichen Umfeld Peter Fonagys entstandene Theorie der Mentalisierung, genauer gesagt: um ihre Erweiterung durch das *Konzept des epistemischen Vertrauens* (hier: in seiner Anwendung

auf Führung). Der zweite Beitrag (Dette Alfert & Petra Beyer) stellt das im Denkraum der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGsv) verortete *Konzept Supervision* vor, hier in der politisch-kritischen und zugleich psychodynamisch ausgerichteten Perspektive der beiden Autorinnen. Der Umstand, dass alle drei in Hamburg leben und dort beruflich tätig sind, macht diese Publikation zu einem echt hanseatischen Projekt, was mich besonders freut!