

Rudolf Heltzel  
Praxis der psychodynamischen Organisationsberatung

Therapie & Beratung

Rudolf Heltzel

# **Praxis der psychodynamischen Organisationsberatung**

**Zwischen Handwerk, Wissenschaft und Kunst**

Mit einem Gastbeitrag von Marga Löwer-Hirsch  
und Interviews mit Joachim Eckl und Albert Schmitt

Psychosozial-Verlag

Fotos Kapitel 3.4: Julia Baier

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

© 2025 Psychosozial-Verlag GmbH & Co. KG

Gesetzlich vertreten durch die persönlich haftende Gesellschaft Wirth GmbH,  
Geschäftsführer: Johann Wirth  
Walltorstraße 10, 35390 Gießen, Deutschland  
0641 9699780  
[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, *Figure and Ground*, 2025  
Umschlaggestaltung und Innenlayout nach Entwürfen von Hanspeter Ludwig, Wetzlar  
Druck und Bindung: Druckhaus Bechstein GmbH,  
Willy-Bechstein-Straße 4, 35576 Wetzlar, Deutschland  
Printed in Germany

ISBN 978-3-8379-3421-2 (Print)  
ISBN 978-3-8379-6337-3 (E-Book-PDF)  
ISSN 3053-5239 (Print)  
ISSN 3053-5247 (Digital)

# **Inhalt**

<b>Stimmen zum Buch</b>	11
<b>Vorwort</b>	15
Aufbau des Buches	18
<b>Einstimmung: Psychodynamische Beratung zwischen Handwerk, Wissenschaft und Kunst</b>	23
Beratung als Handwerk	24
Beratung als Wissenschaft	26
Beratung als Kunst	29
Kunst als intersubjektive Erfahrung	31
Die Kunst schaut auf sich selbst – und die Welt	33
Was macht künstlerisches Denken und Handeln aus?	35
Exkurs: Thesen zum Verhältnis von Kunst und Beratung	37
»Hier werden wir abgehört« – Eine nicht gewöhnliche Beratung	42
<b>1 Basisthemen psychodynamischer Beratung</b>	49
<b>1.1 Verständnis und Gebrauch zentraler Begriffe</b>	50
1.1.1 Supervision und Coaching – Unterschiede und Annäherungen	51
1.1.2 Supervision	53
1.1.3 Coaching	54
1.1.4 Die Form der Beratung wird systematisch reflektiert	57
1.1.5 Beratung als Oberbegriff	58
1.1.6 Integration von Fach- und Prozessberatung	59

<b>1.2 Menschenbild, Haltung, Werte in der Beratung</b>	61
1.2.1 Menschenbilder	61
1.2.2 Das Menschenbild der (Foulkes'schen) Gruppenanalyse	62
1.2.3 Die implizite Anthropologie der relationalen Psychoanalyse	64
1.2.4 Multiples Selbst in Psychoanalyse und Gruppenanalyse	67
1.2.5 Zwischen Aufklärung und Romantik	68
1.2.6 Die »helle« und die »dunkle« Seite des Menschen	69
1.2.7 Haltungen und Werte	71
1.2.8 Großgruppensupervision als Empowerment	72
1.2.9 Advokatorische und postmoderne Ethik in der Beratung	75
1.2.10 Authentizität und Integrität in der Beratung	80
<b>1.3 Kontext und Umwelt</b>	81
1.3.1 Figur und Hintergrund	83
1.3.2 Eine integrierte Fall- und Teamsupervision	84
1.3.3 Die dreidimensionale Matrix	88
1.3.4 Supervision eines Projektteams	89
<b>1.4 Berufsidentität und Denkstil</b>	92
1.4.1 Die zusammengesetzte Berufsidentität der Beraterin	93
1.4.2 Berufsidentität in der Postmoderne	94
1.4.3 Zwischenfazit	96
1.4.4 Berufsidentität und Haltung der Beraterin	98
1.4.5 Exkurs: Ludwik Fleck – Identität und Denkstil	100
1.4.6 Initiation in einen Denkstil	101
1.4.7 Professionalisierung und Denkstil	103
1.4.8 Professionalisierung ohne Profession?	106
<b>1.5 Profession und Praxisform</b>	108
1.5.1 Die soziale Arbeit und die Profession der Supervisorin	109
1.5.2 Praxisformen der Beratung	111
1.5.3 Die Beratungspraxis des Beraters	112
<b>1.6 Pragmatismus und Beratung</b>	116
1.6.1 Zum Vorrang der Praxis	117
1.6.2 Einheit von Theorie und Praxis	119
1.6.3 Die zentralen Motive des Pragmatismus	120
1.6.4 Demokratie als Lebensform	122

1.6.5	Die Relevanz des Pragmatismus für Beratung	123
1.6.6	Exkurs: Diskursiver Konstruktivismus (Pörksen)	125
<b>1.7</b>	<b>Paradoxien und Gegensätze in der Beratung</b>	126
1.7.1	Abhängigkeit und Unabhängigkeit	128
1.7.2	Macht und Ohnmacht	129
1.7.3	Nicht-Wissen und Expertise	133
1.7.4	Wandel und Bewahren	137
1.7.5	Hierarchie und Demokratie	140
<b>2</b>	<b>Die Praxis der psychodynamischen Beratung</b>	145
<b>2.1</b>	<b>Ein Beratungskonzept mit vielen Möglichkeiten</b>	146
2.1.1	Ein Konzept in 20 Punkten	147
2.1.2	Die Praxis hat Vorrang	154
<b>2.2</b>	<b>Die Methode der psychodynamischen Organisationsberatung</b>	155
2.2.1	Der Beitrag der Psychoanalyse	156
2.2.2	Der Beitrag der Gruppenanalyse	170
2.2.3	Der Faktor »Organisation«	181
2.2.4	Soziales Träumen in der Beratung	198
	<i>Marga Löwer-Hirsch</i>	
<b>2.3</b>	<b>Die Beratungssettings</b>	211
2.3.1	Die Beratung von Einzelnen	211
2.3.2	Teamsupervision	227
2.3.3	Coachinggruppen und Teamcoaching	244
2.3.4	Großgruppensupervision	263
2.3.5	Komplexberatungen	277
<b>3</b>	<b>Spielerische Grenzüberschreitungen</b>	297
<b>3.1</b>	<b>Grenzen, Grenzüberschreitungen und Zwischenräume</b>	297
3.1.1	Grenzverletzungen und Grenzübertretungen	299
3.1.2	Es scheint keine Regel zu geben, die für alle passt	300

3.1.3	Grenzüberschreitungen in der Kunst	302
3.1.4	Zwischenräume des Sowohl-als-auch	304
<b>3.2</b>	<b>Fußball verbindet</b>	305
3.2.1	Begegnungen von Kulturen, die sich fremd sind	307
3.2.2	Interventionen XV: Gruppenanalyse in Aktion	309
3.2.3	Das Unbewusste spielt mit	310
3.2.4	Im Bauch der Stehkurve	312
<b>3.3</b>	<b>Das <i>Mühltal-HEIM.ART®-Projekt:</i> Eine gruppenanalytisch reflektierte Auszeit für Führungskräfte in, mit und durch Kunst</b>	314
3.3.1	Das Konzept des gemeinsamen Projektes	317
3.3.2	Der Künstler und sein Ort	319
3.3.3	Die Teilnehmenden, ihre Themen und der Gruppenprozess	321
3.3.4	Grenzen und Potenziale des Konzeptes	324
3.3.5	Gespräch mit Joachim Eckl	325
<b>3.4</b>	<b>Eine einzigartige Veranstaltung mit der <i>Deutschen Kammerphilharmonie Bremen</i></b>	336
3.4.1	Kinästhetische Semantik	338
3.4.2	Künstlerische Prozesse lassen Neues entstehen	340
3.4.3	Die Geburt der Idee aus der Krise	341
3.4.4	Wie das Projekt in Schwung kam	342
3.4.5	Eine außergewöhnliche Buchvorstellung	344
3.4.6	Gespräch mit Albert Schmitt	355
<b>Literatur</b>		371

*Für Antje, ohne deren liebervolles und nie  
nachlassendes Containment dieses Buch  
nicht entstanden wäre*



## Stimmen zum Buch

»Der Untertitel des Buches spannt den Bogen auf. Rudolf Heltzel ist ein enorm erfahrener, kluger und persönlich nahbarer Praktiker der Gruppenanalyse und psychodynamischen Organisationsberatung. Diese praktische Weisheit durchdringt das Buch, begonnen von den anschaulichen, häufig spannenden Fallbespielen hin zur theoretischen Auseinandersetzung mit der Bedeutung von Pragmatismus für die Beratungspraxis. Gleichzeitig ist die wissenschaftliche Fundierung der vorgestellten Beratungspraxis in psychodynamischen und gruppenanalytischen Theorien evident und notwendige Grundlage. Besonders berührend wird das Buch dort, wo er uns Einblick in besondere >Grenzgänger-Projekte< gibt. Hier wird die Kunst in der Beratungspraxis lebendig: Seine Kreativität und Freude an der Erprobung neuer Wege regt an und ermutigt, auch die eigene Praxis zu hinterfragen und zu erweitern. So ist ein äußerst lesenswertes Buch entstanden, indem die Person des Autors auch persönlich spürbar wird, getreu seines intersubjektiven Verständnisses von Beratung.«

*Univ.-Prof. Dr. Ulrike Dinger-Ehrenthal,  
Ärztliche Direktorin des Klinischen Instituts für Psychosomatische Medizin  
und Psychotherapie, Universitätsklinikum Düsseldorf,  
und Chefärztin der Klinik Psychosomatische Medizin und Psychotherapie,  
LR Klinikum Düsseldorf*

»Im Zentrum des beeindruckenden Buches von Rudolf Heltzel und Co-Autoren steht der Beziehungsaspekt: Beratung, Supervision und Coaching finden zwischen Menschen statt, die untereinander in Beziehung treten. Es werden Konzepte der modernen (relationalen) Psychoanalyse und der Gruppenanalyse (Foulkes) angewendet, dabei steht die Idee des Spielraums, Spiel der Gedanken und Fantasien, durchaus auch der Gefühle in Übertragung

und Gegenübertragung im Zentrum. Das Spiel als Grundform der Kreativität – so werden Beratung, Supervision und Coaching im Einzelsetting, in der Gruppe (Team), auch der Großgruppe als Kunst verstanden, illustriert mit vielen Beispielen von Organisationsformen – bis hin zur Beratung eines außergewöhnlichen Sinfonieorchesters und im Umfeld eines Profifußballvereins. Erstmals wird mit diesem Buch ein umfassendes Konzept der psychodynamischen Organisationsberatung vorgestellt. Ein großer Wurf.«

*Dr. med. Mathias Hirsch,  
Psychoanalytiker, Düsseldorf/Berlin*

»Rudolf Heltzel legt hier sein drittes Buch in kurzer Zeit vor und schafft so insgesamt ein Grundlagenwerk der psychodynamischen Organisationsberatung. Obgleich ich um die Stapel ungelesener Literatur im Kreis interessierter Beraterinnen und Berater weiß, konnte ich seine Bücher der interessierten Leserschaft stets mit Nachdruck empfehlen. Wie auch die beiden Vorgänger lässt sich dieses Buch von Rudolf Heltzel wunderbar lesen, das Verstehen der zumeist komplexen Konzepte stellt sich fast wie von selbst ein. Der Schreibstil des Autors ist dabei keine didaktische Freundlichkeit, sondern eine »große Tat«: Während viele Papiere mit hilfreichem Inhalt beim Lesen auf halber Strecke steckenbleiben, ist hier spürbar, dass sich Rudolf Heltzel die beschriebenen Konzepte angeeignet und verdaut hat, um sie im Beratungsalltag anzuwenden. Dieser Übersetzungsarbeit, dem Containment ähnlich, konnte ich auch im vorliegenden Band vorzüglich folgen.«

*Dr. Martin Lüdemann,  
freiberuflicher Berater, Coach, Supervisor und Organisationspsychologe,  
Mitglied im Vorstand des Instituts für Gruppenanalyse in Heidelberg*

»In die Kettenfäden sozialpsychiatrischer und gruppenanalytischer Erfahrungen und in die Schussfäden wissenschaftlich geschulter Selbstreflexion hat Rudolf Heltzel ein eindrucksvolles Webmeisterstück jahrzehntelanger Organisationsberatung eingewoben. Das Zeugnis einer Lebensleistung, von Arbeitslust und Handwerkskunst. Ein mutiges Buch und ein ermutigendes Buch.«

*Prof. Dr. med Theodor Meißel,  
Psychiater und Psychoanalytiker, Wien*

»Ein außergewöhnlich tiefgründiges und dabei gleichzeitig erstaunlich praxisbezogenes Buch, das die Psychodynamik in der Organisationsberatung mit großer analytischer Schärfe aus der langjährigen, sehr umfassenden Erfahrung des Autors beleuchtet. Es beschreibt die psychodynamische Beratung als Handwerk, Wissenschaft und Kunst. Beratung wird als schöpferischer Akt verstanden, bei dem Berater:in und Klient:innen im Sinne eines erweiterten Kunstbegriffes gemeinsam die Organisation als >soziale Skulptur< formen.

Besonders beeindruckend sind die Überlegungen zu Grenzüberschreitungen und ihre Anwendung auf den Beratungskontext. Der Autor zeigt eindrucksvoll, wie Schritte über Grenzen nicht nur kreative Irritationen auslösen und festgefahrenen, althergebrachte Ordnungen infrage stellen, sondern auch neue Denk-, Möglichkeits- und Spielräume zwischen Gesetz und Freiheit eröffnen und damit ermöglichen, Neuland zu gewinnen.

Ein inspirierendes Buch für alle, die Organisationen vor einem psychodynamischen Hintergrund verstehen, gestalten und nachhaltig weiterentwickeln wollen.«

*Dr. med. Claas Happach,  
Psychiater, Psychoanalytiker, Gruppenanalytiker  
und Psychodynamischer Organisationsberater, Hamburg*



# Vorwort<sup>1</sup>

Mit diesem Band knüpfe ich unmittelbar an mein letztes Buch an, in dem ich ausgewählte psychoanalytische, gruppenanalytische und systemische Grundlagenmodelle auf ihre Bedeutung für psychodynamische Organisationsberatung prüfe und diese Ansätze zu *einem* psychodynamischen Beratungskonzept mit *vielen* Anwendungsmöglichkeiten zusammenführe (Heltzel, 2024b). Zur Veranschaulichung der vorgestellten Theorien enthält dieser Grundlagenband auch zahlreiche Praxisbeispiele. Das vorliegende Buch ist nun inhaltlich andersherum gewichtet, da in der Hauptsache Fragen der (Beratungs-)Praxis diskutiert werden, ohne dabei Basisthemen psychodynamischer Beratung zu vernachlässigen. Leserinnen und Leser können dieser unterschiedlich gestalteten Balance zwischen Theorie und Praxis (in Heltzel, 2024b) beziehungsweise Praxis und Theorie (im vorliegenden Band) entnehmen, dass mir eine strikte Trennung beider Dimensionen künstlich erschien. Grundlagentheorie ohne nachvollziehbaren Bezug zur Praxis fehlte die Bodenhaftung, während es andererseits Praxismodellen ohne theoretische Rückversicherung an Tiefe mangelte.

Was meine Beratungspraxis betrifft, schaue ich auf mehr als vier Jahrzehnte der Erfahrung als Supervisor, Coach und Berater zurück. Zunächst übte ich diese Fächer im Rahmen einer Nebentätigkeit aus, während ich hauptberuflich als angestellter Facharzt einer sozialpsychiatrischen Beratungsstelle (als Gemeindepsychiater) arbeitete. Von Beginn der 1990er

1 Um sowohl Leserinnen als auch Lesern gerecht zu werden und um die Lesbarkeit des Textes zu wahren, gehe ich in diesem Buch 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 wechsle 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. Marga Löwer-Hirsch hat eine andere Entscheidung getroffen.

Jahre an teilte sich meine Wochenarbeitszeit als inzwischen in freier Praxis niedergelassener Psychoanalytiker in eine Hälfte Psychotherapie auf psychoanalytischer Basis und eine andere Hälfte Beratung (Supervision, Coaching und psychodynamische Organisationsberatung). Etwas später wurde ich auch Gruppenanalytiker und führte die Praxis zu 50 % therapeutisch und 50 % beratend weiter. Vor knapp zehn Jahren schloss ich den therapeutischen Teil meiner Praxis und bin seitdem ausschließlich freiberuflicher Berater. Bis jetzt war ich dabei sowohl regional als auch überregional präsent, aber auch das könnte sich wieder ändern. Berater zu sein ist nicht Status, sondern Prozess.

Als *reflexiv practitioner* (Schön, 2016) habe ich Fragen psychodynamischer Organisationsberatung immer wieder neu überdacht, habe mich über das Fachgebiet informiert, mich weitergebildet und kollegial ausgetauscht. Ich habe eigene Beiträge in diesen Diskurs eingebracht, war und bin also fachlich vielfältig verbunden und vernetzt. So könnte mit dem Wissenschaftstheoretiker Ludwik Fleck (2019, 2021) von einer *Denkgemeinschaft* und einem gemeinsam entwickelten *Denkstil* gesprochen werden, an dem ich teilhabe (siehe dazu auch Haubl, 2007, S. 19f., und Kapitel 1.4 im vorliegenden Band). Der kontinuierliche kollegiale Austausch hat wesentlich zur Entwicklung meines Beratungskonzeptes und zu meiner Arbeitsweise als Berater beigetragen, und ich bin dankbar, Teil dieses Netzwerkes sein zu dürfen.

Formale Bindungen an Ausbildungsinstitute und damit einhergehende Verpflichtungen als Dozent oder institutioneller Funktionsträger bin ich jedoch bewusst *nicht* eingegangen. Ich hätte mich in der Welt fachlicher Qualitätsstandards und berufspolitischer Auseinandersetzungen (und den damit verbundenen inhaltlichen Zwängen und Loyalitätsverpflichtungen) in meiner eigenen, von Intuition, Neugier und Entdeckungslust angetriebenen Weiterentwicklung über die Maßen eingeengt und gebremst gefühlt. Stattdessen strebe ich an, mir das recht neue Fach der psychodynamischen Organisationsberatung in Theorie und Praxis möglichst »spielerisch« und so unvoreingenommen und frei wie möglich zu erarbeiten – auch wenn dies gewisse Verzichte mit sich brachte. Damit sind Abstriche in Bezug auf eine strategische »Karriere«-Planung und der Verzicht auf fraglose Zugehörigkeit zu einem vertrauten »Stamm« gemeint. Es gehört zu den »Basics« dieses Berufes, die Dialektik von *Bindung* (ohne die wir uns nicht gut entwickeln können) und *Autonomie* (ohne die wir unseren Selbstausdruck verfehlten) möglichst konstruktiv

zu gestalten. In dieser Hinsicht muss jede Beraterin und jeder Berater eine eigene, persönlich überzeugende Wahl treffen. Sie wird unterschiedlich ausfallen. *Für mich* ist die Rolle des Beraters in freier Praxis, der sich einer Organisation neugierig nähert, sich ihr für mehr oder weniger lange Zeit und beschränkt auf seine Beraterrolle anschließt, um sich früher oder später wieder daraus zu lösen und davon zu verabschieden, wie geschaffen. So habe ich mich beruflich früh dafür entschieden, sozial verbunden und fachlich vernetzt, also auf vielfältige Weise bezogen und verpflichtet zu sein – *zugleich* aber innerlich ungebunden und so unabhängig wie möglich zu bleiben. Wie heißt es dazu bei Montaigne: »Nie werde ich mir [...] meine Bewegungsfreiheit durch eine einseitige Bindung nehmen lassen« (Montaigne, 1998, S. 499). Dazu passt es, in freier Praxis niedergelassen zu sein (Heltzel, 2012a). Andere Möglichkeiten, den Beraterberuf auszuüben (etwa in Ganztags- oder Teilzeitanstellung, als Hochschullehrer, Dozent, als anderweitig beauftragter Fachexperte oder als die Geschäfte eines Ausbildungsinstitutes führender Gesellschafter), haben mich folglich nicht angezogen. Ich wollte schlicht *Berater* sein, der über seine Tätigkeit selbstverantwortlich entscheidet und so frei wie möglich darüber nachdenkt und berichtet: *Reflexiver Praktiker* – nicht mehr und nicht weniger.

Zu diesen dem ersten Anschein nach rein »persönlichen«, in Wirklichkeit aber konzeptuell und beratungstheoretisch höchst relevanten Bemerkungen an dieser Stelle noch so viel: Die relationale Perspektive in der Psychoanalyse, ebenso wie die Gruppenanalyse des »radical Foulkes« (Dalal, 1998) können als Teil einer fächerübergreifenden Entwicklung in der Erkenntnistheorie verstanden werden, welche mit dem Begriff *Konstruktivismus* verbunden ist. Diese Entwicklung weist dem *Beobachter* (beziehungsweise dem Psychoanalytiker/Gruppenanalytiker/Berater) im Prozess des Erkennens eine entscheidende Rolle zu. Das hat Folgen für die Art, sich zu präsentieren: »Wenn nämlich das Erkannte strikt an den jeweiligen Erkennenden gekoppelt ist, dann erscheinen Beschreibungen immer auch als Selbstbeschreibungen. Sie offenbaren [...] Stärken und Schwächen, Vorlieben und Interessen desjenigen, der etwas sieht und wahrnimmt« (Pörksen, 2019, S. 14). Die Eigenschaften des Beobachters gehen daher in die Beschreibung der von ihm wahrgenommenen Wirklichkeit ein. Anders formuliert: Wenn die *Person* des Psychoanalytikers/Gruppenanalytikers/Beraters das Geschehen, das er untersucht, immer schon mitbestimmt, antwortet er mit seinen Wahrnehmungen »letztlich auf eine Lage, die er selber produziert hat. Innerhalb einer Beziehung [...] gibt es keine Ein-

bahnstraße. Das Geschehen ist immer doppelseitig bedingt – auch wenn wir mit Hilfe der Abstinenz versuchen, uns als Einflussperson möglichst aus dem Geschehen herauszuhalten» (Moeller, 2003, S. 86).

Ein solches Denken bevorzugt zirkuläre Modelle und problematisiert unsere Sehnsucht nach Gewissheit und objektiv gegebener Wahrheit. Eine äußerst interessante Frage ist, was dies für die *Sprache* bedeuten könnte, mit der wir uns inhaltlich verständigen. Der Umstand, dass fachwissenschaftliche Mitteilungen ganz überwiegend von unpersönlichen, scheinbar objektiven (beobachterunspezifischen) Redewendungen geprägt sind, wird jedenfalls zum Problem: »Wer als ein konventionell formulierender Wissenschaftler auf Geschichten und Parabeln, kreative Metaphern und die Schilderung eigener Denkerlebnisse verzichtet und wer vor allem das eigene Ich spürbar aus seinen Texten verbannt, der schreibt eine Sprache, die Objektivitätsansprüche zumindest nahe legt« (Pörksen, 2019, S. 16).

Von dieser Vorgehensweise unterscheide ich mich, indem ich meine *Person* mit ihren Eigenschaften nicht systematisch hinter neutralen Formulierungen verberge. Stattdessen zeige ich sie in Ausschnitten – soweit mir dies passend, notwendig oder hilfreich erscheint. Dabei hoffe ich, dass Leserinnen und Leser dies nicht als Ausdruck von Eitelkeit, sondern konzeptionell (als selektive *Selbstoffenbarungen* des Autors) verstehen: Ich beschreibe an vielen Stellen, wie *meine persönliche Sicht* auf den jeweiligen Gegenstand, wie *mein persönlicher Zugang* in Bezug auf eine Fragestellung ist, in der Hoffnung, dass sich die Leserinnen und Leser auf diese Weise angeregt und ermutigt fühlen, *ihren eigenen Blick* darauf ebenfalls zu schärfen und *eigene Entscheidungen* daraus abzuleiten. Diese müssen sich nicht mit meinen decken. Auch für diese Einstellung taugt übrigens Montaigne als Vorbild (siehe dazu Heltzel, 2021, Kapitel 11).

## **Aufbau des Buches**

Zu Beginn nehme ich zentrale Fragen aus dem *Schlusskapitel des Grundlagenbandes* (Heltzel, 2024b) wieder auf: Ist psychodynamische Organisationsberatung Handwerk, Wissenschaft oder Kunst? Oder hat sie von allem etwas? Und wenn Letzteres zutrifft (wofür ich mich ausspreche): In welchem Verhältnis stehen die drei zueinander? Und wer gibt dieses Verhältnis vor – die Denkgemeinschaft, der wir angehören? Unsere Klienten und Auftraggeber? Wir selbst? Es klingt damit – noch leise und spiele-

risch – das Thema der Berufsidentität an, hier als Frage an unser *berufliches Selbstverständnis* als Beraterinnen und Berater. In Kapitel 1.4 wird dieses Thema ausgeführt und vertieft.

Der aktuellen Frage, inwiefern Beratung und Kunst sich berühren oder überlappen und ob es weiterführt, wenn wir uns der Beratung mithilfe der Kunstmetapher nähern, widme ich größere Aufmerksamkeit. Ausgangspunkt ihrer Beantwortung muss das eigene Kunstverständnis sein, wozu ich Gedanken formuliere. In einem Exkurs werden Thesen zum Verhältnis von Kunst und Beratung, die Klaus Obermeyer (2024) kürzlich zur Diskussion gestellt hat, mit eigenen Positionen in Beziehung gesetzt.

Nachdem Sie als Leserinnen und Leser auf diese Weise – wie ich hoffe – »eingestimmt« sind, soll das folgende *Beispiel eines länger andauernden und komplexen Beratungsprozesses* zeigen, welche verschiedenen Facetten psychodynamische Beratung aufweisen und welche Formen sie im Prozess annehmen kann. So wird nachvollziehbar, was das hier vertretene Beratungskonzept zu leisten vermag, wenn vieles »passt«, wenn also die Beteiligten sich substanzell für den Erfolg des gemeinsamen Projektes einsetzen und wenn nicht nur das Beratungssystem, sondern auch Kontext und Umwelt sich als förderlich erweisen. Es braucht einiges, um Organisationen gut beraten zu können, und zahlreiche Menschen müssen zum Gelingen des Projekts »Beratung« beitragen. Dass aber das Meiste, wie manche uns zu glauben nahelegen, misslingt und dass sich *bevorzugt* aus Fehlern, Sackgassen und Misserfolgen lernen lässt, wie öfter betont wird – diese Überzeugung teile ich nur bedingt. Das Arbeitsleben des Beraters kann ihn an manchen Tagen belasten und schmerzhafte Niederlagen für ihn bereithalten (aus denen er seine Schlüsse ziehen sollte). In seinem Unbewussten mag sich dies zwischenzeitlich wie ein drohender Weltuntergang (»Nine Eleven«) anfühlen (Heltzel, 2024b, S. 28ff.). Die beraterische Arbeit sollte aber keinesfalls als andauerndes »Tal des Leidens« verstanden und gelebt werden. Öfter als zu Niederlagen und zum Scheitern kommt es – Talent, Herzblut und glückliche Umstände vorausgesetzt – erfahrungsgemäß zu Erfolgen. Sie können uns nachhaltig lehren, auf welche Weise psychodynamische Organisationsberatung *gelingen* kann. Könnte es nicht sein, dass die öffentliche Reputation der Profession Beratung – ähnlich wie die ihrer »Schwester« Psychotherapie – nicht recht erahnen lässt, wie nützlich sie sein kann?

Was folgt, könnte als inhaltlicher Dreiklang bezeichnet werden: In *Kapitel 1* werden *praxisrelevante Basisthemen psychodynamischer Organisations-*

beratung diskutiert, als da sind: Begriffe und Definitionen (Kapitel 1.1), Menschenbild, Haltung und Werte in der Beratung (Kapitel 1.2), Kontext und Umwelt (Kapitel 1.3), Identität und Denkstil (Kapitel 1.4), Profession und Praxisform (Kapitel 1.5), Pragmatismus und psychodynamische Beratung (Kapitel 1.6) sowie Paradoxien in der Beratung (Kapitel 1.7). Dieser erste Teil schließt mit einer These, die überraschen mag: Dass nämlich die Zukunft der psychodynamischen Beratung bereits begonnen hat, dass diese spezifische Variante der Beratung also keineswegs ein Auslaufmodell darstellt (wie gelegentlich behauptet wird). Im Gegenteil – das Fach ist sehr gut aufgestellt und muss sich nicht verstecken.

*Kapitel 2* ist der *Beratungspraxis* gewidmet. Dieser Teil stellt den inhaltlichen Schwerpunkt des Buches dar. Er wird mit einem aus 20 Kernpunkten bestehenden Überblick eingeleitet, der den Zusammenhang mit zurückliegenden Veröffentlichungen (Heltzel, 2021, 2024b) herstellt. Es folgt eine systematische Herleitung der *Methode in der psychodynamischen Organisationsberatung*, wie es sie meiner Kenntnis nach bisher nirgendwo gibt. Sie nimmt *erstens* zentrale Impulse von der *Psychoanalyse* auf, die in einzelnen Schritten vorgestellt und unter folgenden Überschriften abgehandelt werden: Die psychodynamische Arbeit – Das Oszillieren zwischen Fühlen und Denken – Der Einfluss der beratenden Person – »Es kommt darauf an!« – Selektive (reflexive) Selbstoffenbarung – Szenisches Verstehen. Weitere Beiträge zur Methode in der psychodynamischen Organisationsberatung entstammen *zweitens* der *Gruppenanalyse*, die den Schwerpunkt auf Kommunikation und freie Gruppennaussprache legt. Zur Vorbeugung regressiv-destruktiver Gruppendynamiken im Sinne der »Anti-Group« empfiehlt sie aber auch strukturierende Interventionen, und sie ermöglicht vielschichtiges Verstehen ebenso wie komplexes Beraten. *Drittens* ist es der *Faktor Organisation*, aus dem sich weitere methodische Einflüsse ableiten, womit auch *systemische Perspektiven* angesprochen sind und gewürdigt werden. Den Abschluss dieses methodischen Teils bildet ein in nahezu poetischer Sprache verfasster Beitrag von *Marga Löwer-Hirsch* über »Soziales Träumen in der Beratung«, der dieses Buch um eine wesentliche, von mir selbst nicht angemessen vertretene Dimension erweitert und es damit sehr bereichert.

Im Weiteren werden die zentralen *Settings des Konzeptes* – die Beratung von *Einzelnen, Coachinggruppen und Teamcoaching, Großgruppensupervision und Komplexberatungen* – genauer diskutiert. Die Komplexität der behandelten Themen nimmt damit von Kapitel zu Kapitel zu. Alle von mir

selbst verfassten Kapitel des zweiten Teils: Praxis der psychodynamischen Organisationsberatung und einzelne Kapitel des dritten Teils beinhalten mit römischen Ziffern versehenen Einschübe, die das zum jeweiligen Kapitel gehörige Interventionsrepertoire thematisieren (*Interventionen I–XV*). Wie ich immer wieder erfahre, wünschen sich Leserinnen und Leser in Ergänzung zu sauber recherchierten und verständlich dargestellten Theorien vor allem auch nützliche Handreichungen für die Praxis. Es würde mich freuen, wenn die betreffenden Einschübe diesen Wünschen entgegenkämen. Bis hierher werden Leserinnen und Leser – ungeachtet manch neuer und überraschender Perspektiven auf zentrale Themenfelder – vieles Vertraute und Bewährte (wieder-)finden. Beratungsangebote wie Einzelcoachings für Führungskräfte oder integrierte Fall- und Teamsupervisionen sind heute »flächendeckend« zum selbstverständlichen Qualitätsstandard geworden. Ihre Implementierung wird von Steuerungsstellen gefordert und in QM-Prozessen überprüft, und so dürfte es niemanden überraschen, sie in einer Praxeologie der psychodynamischen Organisationsberatung besprochen zu finden. So weit, so gut.

*Kapitel 3* des Buches thematisiert weniger vertraute Themen, nämlich *spielerische Grenzüberschreitungen*. Zunächst werden problematische sowie innovative Aspekte dieses Begriffs erörtert, die Ersteren aus psychoanalytischer Perspektive, die Letzteren unter Hinzuziehung kulturwissenschaftlicher und künstlerischer Sichtweisen (Kapitel 3.1). Als erstes Beispiel wird an ein Projekt erinnert, das Gruppenanalytikerinnen und -analytiker mit Spielern, Funktionären, Fans und Mitgliedern des Fan-Projektes des SV Werder Bremen im »Zuhause« der Fans, dem »Ostkurvensaal«, zur Großgruppe zusammenführte. Obwohl diese Veranstaltung 20 Jahre zurückliegt, erinnere ich sie lebhaft (von damals Teilnehmenden werde ich bis heute darauf angesprochen) und schaue auf sie zurück, jetzt mit dem Fokus »Fanerleben« (Kapitel 3.2).

Kapitel 3.3 erzählt von einem besonderen Kooperationsprojekt, das insgesamt dreimal stattfand. Das *Mühltal-HEIM.ART®-Projekt*; eine knapp einwöchige Gruppenerfahrung wurde zusammen mit dem österreichischen Künstler Joachim Eckl seiner Frau Johanna Eckl in deren Zuhause, der »HEIM.ART®«-Station (Mühlviertel/Oberösterreich), durchgeführt. Hier wurden klassische Konzepte und vertraute Orte der Beratung und der Kunstpädagogik mit Bedacht verlassen. Von beiden Seiten (Beratung und Kunst) wurde, der Neugier und der Entdeckungslust folgend, das Risiko einer zugleich spielerischen wie reflektierten *Grenzüberschreitung* ein-

gegangen, sodass sich intellektuelle wie persönliche *Begegnungen* ereignen und *ästhetische Erfahrungen* in der und durch die Gruppe gesammelt werden konnten. Die HEIM.ART®-Station ist ein *anderer* Ort mit einer *besonderen* Atmosphäre, wovon Fotos Zeugnis ablegen. Im Gespräch erläutert Joachim Eckl seinen an Beuys geschulten *erweiterten Kunstbegriff*, die regionale Verwurzelung oder *Beheimatung* seiner Kunst und seine besondere *Vehicle Art*.

Wenn Künstlerinnen und Künstler des einzigartigen Orchesters *Die Deutsche Kammerphilharmonie Bremen* die Vorstellung eines Fachbuches mit einem von ihnen zusammengestellten Programm musikalisch begleiten, wenn dies in einer gruppenanalytisch geleiteten Großgruppe (an der auch die Künstlerinnen und Künstler selbst teilnehmen) reflektiert wird, wenn schließlich alle zusammen diesen unvergesslichen Tag, der im »Zuhause« des Orchesters, dem Probensaal, stattfindet, mit einem gemeinsamen Essen und feinen Weinen feiern – was soll das, bitteschön, mit Beratung zu tun haben? Antworten auf diese Frage und wunderbare Einblicke der Fotografin Julia Baier ins Geschehen finden sich in Kapitel 3.4, während im Gespräch mit Albert Schmitt, dem Managing Director des Orchesters der Frage nachgegangen wird, wie Hochleistung – hier im künstlerischen Bereich – in einer gemeinsamen Anstrengung aller Beteiligten entstehen und auf höchstem Niveau dauerhaft stabilisiert werden kann. Dafür braucht es neben Resonanz auch Dissonanz und die Bereitschaft, Mehrdeutigkeiten zu leben und zu tolerieren, etwa zwischen den Polen »Perfektion und Abenteuer«. Vor allem braucht es dazu jedoch Vertrauen.