



**BERATEN IN DER ARBEITSWELT**

Thomas Giernalczyk / Heidi Möller

# Entwicklungsraum

Psychodynamische Beratung  
in Organisationen

**V&R**

Herausgegeben von  
Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller



© 2018 Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen  
ISBN Print: 9783525402986 — ISBN E-Book: 9783647402987

# **BERATEN IN DER ARBEITSWELT**

Herausgegeben von  
Stefan Busse, Rolf Haubl und Heidi Möller

Thomas Giernalczyk / Heidi Möller

# Entwicklungsraum: Psychodynamische Beratung in Organisationen

Mit 13 Abbildungen und 2 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

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

© 2018, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,  
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen  
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: [Yindee/shutterstock.com](https://www.yindec.com/shutterstock.com)

Satz: SchwabScantech, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

ISSN 2625-6061

ISBN 978-3-647-40298-7

# Inhalt

Zu dieser Buchreihe .....	9
Vorwort .....	11
<b>1 Organisationen im Wandel .....</b>	<b>13</b>
<b>2 Arbeitskonzepte – Theorien für die Praxis .....</b>	<b>15</b>
2.1 Primäre Aufgabe .....	17
2.2 Primäres Risiko .....	18
2.3 Emotionalität der Arbeit .....	19
2.4 Psychosoziale Abwehr .....	20
2.5 Übertragung und Gegenübertragung .....	24
2.6 Containment .....	26
2.7 Innovationskultur .....	28
2.8 Rolle und Erwartungen .....	31
2.9 PS-Modus und D-Modus als unbewusste Handlungsmuster .....	32
2.10 Führungskräfte als Übertragungsfiguren .....	34
2.11 Führung und Gefolgschaft .....	35
2.12 Umgang mit negativen Emotionen und Erzeugung von Engagement und Leidenschaft .....	37
2.13 Mentalisierung in der Arbeitswelt .....	38
2.13.1 Regression .....	40
2.13.2 Mentalisierung im Team und in der Organisation .....	42
2.13.3 Zum methodischen Vorgehen .....	43

<b>3</b>	<b>Coaching – Triangulierung verstehen</b>	<b>45</b>
3.1	Die Triangulierungskompetenz im psychodynamischen Coaching	46
3.2	Containment als Arbeitshaltung	48
3.3	Konfliktachsen der operationalisierten psychodynamischen Diagnostik als Koordinatensystem	49
3.4	Das Objektbeziehungsdiagramm	51
3.5	Zusammenfassung wesentlicher Arbeitsprinzipien	53
<b>4</b>	<b>Teamentwicklung – neue Muster der Zusammenarbeit ermöglichen</b>	<b>55</b>
4.1	Ablauf einer Teamentwicklung	56
4.2	Modell zur Teamdiagnose	60
4.3	Merkmale psychodynamischer Teamentwicklung	62
<b>5</b>	<b>Teamsupervision – fortlaufende Reflexion der Primäraufgabe</b>	<b>65</b>
5.1	Nutzung von Spiegelungsphänomenen	65
5.2	Interventionsebenen des Supervisors	66
5.3	Methodik psychodynamischer Teamsupervision	69
<b>6</b>	<b>Konfliktmediation – von der Vulnerabilität zur symbolischen Decke</b>	<b>72</b>
6.1	Erweiterung des Konfliktverständnisses	73
6.2	Untersuchung des manifesten und latenten Konfliktes	74
6.3	Bearbeitung aktivierter psychodynamischer Konfliktthemen	76
6.4	Das gemeinsame Gespräch der Konfliktparteien	79
<b>7</b>	<b>Organisationskulturen gestalten – Eigendynamiken erkennen und Spielräume eröffnen</b>	<b>81</b>
7.1	Hilfreiche Fragen zur Organisationskultur	83
7.2	Evolution als Perspektive auf Organisationskulturen	85
7.3	Kann man als psychodynamischer Organisationsberater Kulturen gestalten und diese aktiv verändern?	86

<b>8</b>	<b>Changemanagement – Subkulturen als Initiatoren nutzen</b>	<b>87</b>
8.1	Nowland und Nextland, die Arbeitsweisen wandeln sich	87
8.2	Containment als Innovationsmotor	88
8.3	Diagnosemodell für Organisations- und Kulturentwicklung	89
8.4	Emotionalität als Changefaktor	90
8.5	Die Förderung von Subkulturen	91
<b>9</b>	<b>Strategieentwicklung – Komplexität beidhändig bearbeiten</b>	<b>94</b>
9.1	Das Graswurzelmodell	96
9.2	Die Antworten psychodynamischer Strategieentwicklung	97
9.3	Das Cynefin-Framework	100
<b>10</b>	<b>Selbstreflexion als persönliche Voraussetzung des Beraters</b>	<b>102</b>
10.1	Die Rolle der eigenen Emotion	102
10.2	Stetige Supervision oder Intervision	102
10.3	Die Bedeutung der Selbsterfahrung	103
<b>11</b>	<b>Literatur</b>	<b>105</b>



## Zu dieser Buchreihe

Die Reihe wendet sich an erfahrene Berater/-innen und Personalverantwortliche, die Beratung beauftragen, die Lust haben, scheinbar vertraute Positionen neu zu entdecken, neue Positionen kennenzulernen, und die auch angeregt werden wollen, eigene zu beziehen. Wir denken aber auch an Kolleginnen und Kollegen in der Aus- und Weiterbildung, die neben dem Bedürfnis, sich Beratungsexpertise anzueignen, verfolgen wollen, was in der Community praktisch, theoretisch und diskursiv en vogue ist. Als weitere Zielgruppe haben wir mit dieser Reihe Beratungsforscher/-innen, die den Dialog mit einer theoretisch aufgeklärten Praxis und einer praxisaffinen Theorie verfolgen und mitgestalten wollen, im Blick.

Theoretische wie konzeptuelle Basics als auch aktuelle Trends werden pointiert, kompakt, aber auch kritisch und kontrovers dargestellt und besprochen. Komprimierende Darstellungen »verstreuten« Wissens als auch theoretische wie konzeptuelle Weiterentwicklungen von Beratungsansätzen sollen hier Platz haben. Die Bände wollen auf je rund 90 Seiten den Leserinnen und Lesern die Option eröffnen, sich mit den Themen intensiver vertraut zu machen, als dies bei der Lektüre kleinerer Formate wie Zeitschriftenaufsätzen oder Hand- oder Lehrbuchartikeln möglich ist.

Die Autorinnen und Autoren der Reihe werden Themen bearbeiten, die sie aktuell selbst beschäftigen und umtreiben, die aber auch in der Beratungscommunity Virulenz haben und Aufmerksamkeit finden. So werden die Texte nicht einfach abgehangenes Beratungswissen nochmals offerieren und aufbereiten, sondern sich an den vorders-

ten Linien aktueller und brisanter Themen und Fragestellungen von Beratung in der Arbeitswelt bewegen. Der gemeinsame Fokus liegt dabei auf einer handwerklich fundierten, theoretisch verankerten und gesellschaftlich verantwortlichen Beratung. Die Reihe versteht sich dabei als methoden- und schulenübergreifend, in der nicht einzelne Positionen prämiert werden, sondern zu einem transdisziplinären und interprofessionellen Dialog in der Beratungsszene angeregt wird.

Wir laden Sie als Leserinnen und Leser dazu ein, sich von der Themenauswahl und der kompakten Qualität der Texte für Ihren Arbeitsalltag in den Feldern Supervision, Coaching und Organisationsberatung inspirieren zu lassen.

Stefan Busse, Rolf Haubl und Heidi Möller

# Vorwort

In Zeiten raschen Wandels und disruptiver Entwicklungen gewinnt die Perspektive der psychodynamischen Organisationsberatung eine besondere Aktualität. Um diesen Wandel gestalten und leben zu können, brauchen Organisationen und ihre Mitglieder mehr denn je ein passendes psychologisches Verständnis und psychologische Kompetenzen wie innezuhalten, über Emotionen nachzudenken und mit komplexen und dabei vorläufigen Lösungen zu arbeiten.

Thomas Giernalczyk und Heidi Möller sind ausgewiesene Experten im Schnittpunkt von praktischer Organisationsberatung in unterschiedlichen Organisationskulturen, neuester universitärer Forschung und angewandter Psychoanalyse. Sie stellen mit diesem konzeptuell präzisen und für die Praxis relevanten Band ein ungemein lesbares Update von klassischen psychodynamischen Organisationskonzepten vor. Spannend ist insbesondere, wie sie das im psychologisch-psychotherapeutischen Feld bewährte diagnostische Instrument der OPD (operationalisierte psychodynamische Diagnostik) auf die Diagnostik im Coaching und die Darstellung von Konflikten in Organisationen anwenden. Oder wie das zentrale psychodynamische Konzept des Containments, also der Fähigkeit, auch unter Stress nachdenken und Eindrücke verarbeiten zu können, auf die Arbeit mit Führungskräften angewandt und fruchtbar gemacht wird. Giernalczyk und Möller verbinden diesen kompakten Überblick elegant mit aktuellen Entwicklungen in der allgemeinen Organisationstheorie, die durch die Entwicklungen von New Work, Arbeiten 4.0 und Digitalisierung angestoßen wurden. Sie lenken unseren Blick insbesondere auf die psychologische Dimension von Change Management und