

Wer die Bremse löst, kommt (von selbst) voran

Psychodynamik als wirkungsvolles Instrument für evangelische Fach- und Organisationsberatung kennenlernen und erfahren



Cornelia Blendinger, Daniela Wehner evKITA

03.09.2025

Tag 1:

- Einführung in die psychodynamischen Grundbegriffe
- Psychodynamische Prozesse in der eigenen Organisationskultur
- Psychologische Sicherheit in der Rolle als Fachberatung

Tag 2:

- Psychodynamische Methoden im Beratungsprozess
- Transformation auf die eigene Beratungspraxis

Wer die Bremse löst, kommt (von selbst) voran

Einführung in die psychodynamischen Grundbegriffe

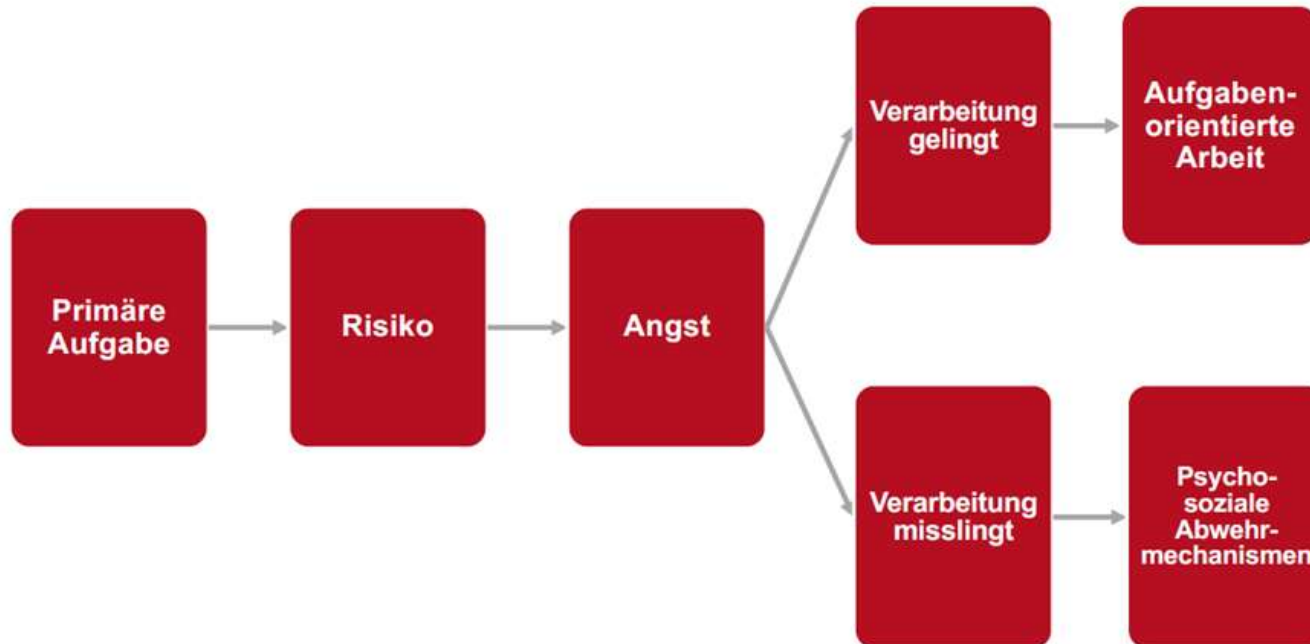


Psychodynamische Hypothese

*Arbeit erzeugt Angst.
Angst erzeugt Abwehr.
Menschen neigen zu Abwehrmechanismen,
um sich gut zu fühlen.*

Wozu dient die Psychodynamik?

Primäraufgabe, primäres Risiko & psychosoziale Abwehr



Primäraufgabe:

- 
- Leitfrage: Was erhält eine Organisation im Austausch mit der Umwelt am Leben?
 - dient der Reduktion von Komplexität
 - Zentraler Zweck einer Organisation – ist immer wieder Wandel unterlegen
 - Aus der Primäraufgabe ergeben sich Ziele der Organisation und die Prozesse, mit denen diese Ziele angestrebt werden
- ➔ Transformation auf die Beratungspraxis:
- ➔ Für die Beratung ist wesentlich, den Auftrag zu klären (was ist das eigentliche Thema?)
 - ➔ Fokus auf die aktuelle Situation
 - ➔ Konzentration auf Primäraufgabe ist hilfreich, um das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren

Primäres Risiko

- Jede Organisation nimmt strategische Entscheidungen vor, die immer auch ein Risiko enthalten. Treffe ich die richtige Entscheidung?
- Diese strategischen Entscheidungsdilemmata rufen emotionale Reaktionen in einer Organisation hervor

➔ Transformation auf die Beratungspraxis:

- ➔ Angst hindert daran, Entscheidungen zu treffen
- ➔ Aufgabe in der Beratung: filtern, was verursacht Ängste/Unsicherheiten

Psychosoziale Abwehr:



- Abwehr als Schutzmechanismus
 - Primitive Abwehr: Verdrängung, Vermeidung
 - Reife Abwehr: Intellektualisierung, Rationalisierung

- ➔ Transformation auf die Beratungspraxis:
 - ➔ Abwehr als Schutzmechanismus wahrnehmen (was wird wie abgewehrt?)
 - ➔ Methoden aus der Psychodynamik nutzen, die helfen sollen, einen sicheren Rahmen zu schaffen

Psychodynamik – Begriffsklärung

- „Das Wort Psychodynamik lässt sich in etwa mit „Bewegung der Seele“ übersetzen. Sie ist ein theoretisches Konstrukt, das alle lebendigen Vorgänge der Seele bezeichnet. Auch wenn sich diese Vorgänge und Bewegungen der Seele nicht direkt beobachten lassen, zeigen sie sich doch in unserem Erleben und unserem Verhalten.“ (<https://www.jameda.de/blog/unbewusste-bewegung-der-seele-was-ist-psychodynamik>, 21.03.25)
- Die Psychodynamik ist die Lehre vom Wirken innerseelischer Kräfte. Psychodynamische Modelle sind an der Psychoanalyse orientiert, aus der sich später die verschiedenen Schulen der Tiefenpsychologie entwickelt haben. (<https://flexikon.doccheck.com/de/Psychodynamik#:~:text=1.-,Definition,Schulen%20der%20Tiefenpsychologie%20entwickelt%20haben>, 21.03.25)

Psychodynamische Hypothese

Eine wichtige Aufgabe für gesunde Organisationen und gesunde Führung ist es, Emotionen in Organisationen einen angemessenen Ausdruck zu ermöglichen.

Das „Eisbergmodell“ der Organisation



Wer die Bremse löst, kommt (von selbst) voran

Einführung in die psychodynamischen Grundbegriffe

Murmelgruppen:



Wo kann ich in meinem Arbeitskontext an die Psychodynamik anknüpfen?

Was irritiert mich?

Mentalisieren



Mentalisieren

„Andere von innen und sich selbst von außen sehen können“

(nach Brockmann und Kirsch, 2015)



- Neugierig sein auf die Gedanken, Gefühle und Motive des Gegenübers
- Verhalten des Gegenübers ergründen wollen
- Eigene Standpunkte mit Abstand betrachten können

Mentalisieren dient dem gegenseitigen Verständnis und kann zu einer vertrauensvollen Beziehung beitragen



Prinzipien einer mentalisierenden Haltung

- ❖ Sicherheit in der Beziehung herstellen
- ❖ Haltung der nichtwissenden Neugier
- ❖ Konkret nach Motiven für ein Verhalten fragen
- ❖ Mentalisierung wertschätzen, Nicht-Mentalisierung hinterfragen
- ❖ Alternativinterpretationen zu nicht mentalisierten Kommentaren anbieten
- ❖ Gemeinsam reflektieren und sagen, wenn es einen Irrtum gab
- ❖ Haltung der Fehlerfreundlichkeit und Konfliktfreundlichkeit

Mentalisierung ist erlernbar



- ❖ Wie ging es dem anderen, als Sie das sagten?
- ❖ Was dachte und wie fühlte sich Ihr Gegenüber in dieser Situation?
- ❖ Warum hat XY so gehandelt?
- ❖ Wie würde es Ihnen in der Lage von XY gehen?
- ❖ Was würde ein guter Freund von Ihnen sagen, was Sie in dieser Situation gedacht und gefühlt haben?
- ❖ Was war bei Ihnen innerlich los, kurz bevor XY passiert ist?



Übung zu Mentalisierung:

Versetzen Sie sich in eine Person hinein, die Sie herausfordert und wechseln Sie die Perspektive:

- ❖ Das macht mir in meiner Arbeit großen Spaß
- ❖ Ich würde Folgendes fürchten
- ❖ Das wäre mir in der Führung / als Geführte/r besonders wichtig
- ❖ Das treibt mich an
- ❖ Das frustriert mich besonders
- ❖ So würde ich mich in einem Konflikt verhalten
- ❖ Folgende „hidden Agenda“ könnte ich nicht mitteilen (Was würde ich niemals laut aussprechen)

Drei in einem Boot



Blick auf die eigene Organisationskultur (E. Schein)



ARTEFAKTE: sichtbare Strukturen und Prozesse (leicht zu beobachten, aber schwer zu entschlüsseln)



BEKUNDETE WERTE (weniger sichtbar): Strategien, Ziele, Philosophie, Leitbilder (offiziell nach außen)



GRUNDPRÄMISSEN (nicht sichtbar): Unbewusste, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle (Ausgangspunkt für Werte und Handlungen)

Psychodynamische Hypothese

Wenn ich die Kultur einer Gruppe oder Organisation verstehe, erfühle, begreife, dann kann ich Wege finden/ öffnen, um entweder der Rationalität oder der Emotionalität mehr Raum zu geben.

Kopfstandübung

Was müssten Sie tun, um aus Ihrer
Organisation rauszufliegen?



https://www.istockphoto.com/photo/hanging-upside-down-is-fun-gm115810809-10183289?utm_source=pixabay&utm_medium=affiliate&utm_campaign=limited-results_image&utm_content=srp_topbanner_media&utm_term=kopfstand

Blick auf die eigene Organisationskultur

Selbstreflexion: Füllen den Fragebogen zunächst für sich aus
(ca.10 Minuten).

Suchen Sie sich anschließend per Blickkontakt 2 – 3
Austauschpartner*innen. Tauschen Sie sich über Ihre
Erkenntnisse aus.



https://cdn.pixabay.com/photo/2023/04/17/11/37/mirrors-7932159_1280.jpg

Organisationskultur – ein Definitionsversuch

Armin Anwander versteht unter Organisationskultur, was Organisationen zusammenhält und bewegt

Was ist Kultur?

- Kultur geht auf das lateinische „colere“ (pflegen, bebauen) zurück
- Anthropologen verstehen Kultur als Ausdruck und Bedingungsstruktur menschlichen Zusammenlebens
- Kultur repräsentiert einen materiellen und geistigen Fortschritt für eine Gemeinschaft und ihre Mitglieder

Ebenen der Organisationskultur

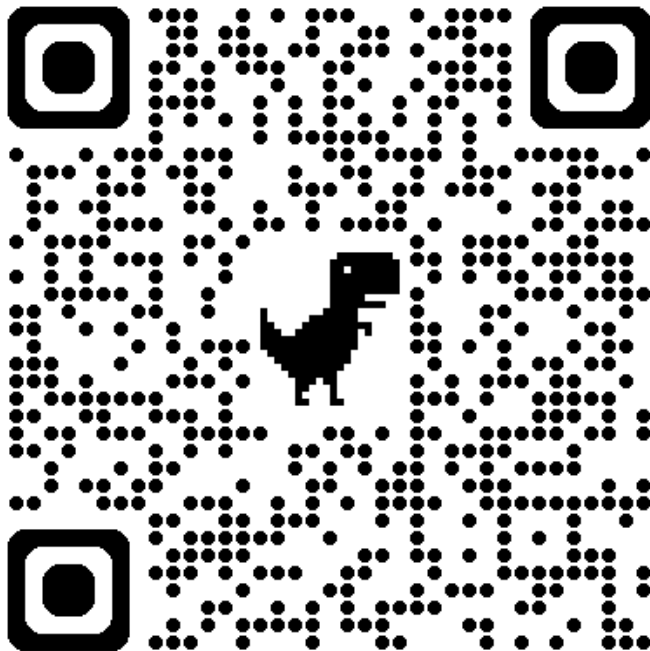


Psychologische Sicherheit

Psychologische Sicherheit besteht in einer Arbeitsatmosphäre, in der Kolleg:innen offen sein, Fehler zugeben, Kontra geben und Fragen stellen können – und zwar ohne, dass es negative Konsequenzen für sie hat.

Wer die Bremse löst, kommt (von selbst) voran

Psychologische Sicherheit in der Rolle als Fachberatung in verschiedenen Dimensionen entdecken



<https://m19-organisationsberatung.de/podcast/psychologische-sicherheit/>

Wer die Bremse löst, kommt (von selbst) voran

Psychologische Sicherheit in der Rolle als Fachberatung in verschiedenen Dimensionen entdecken

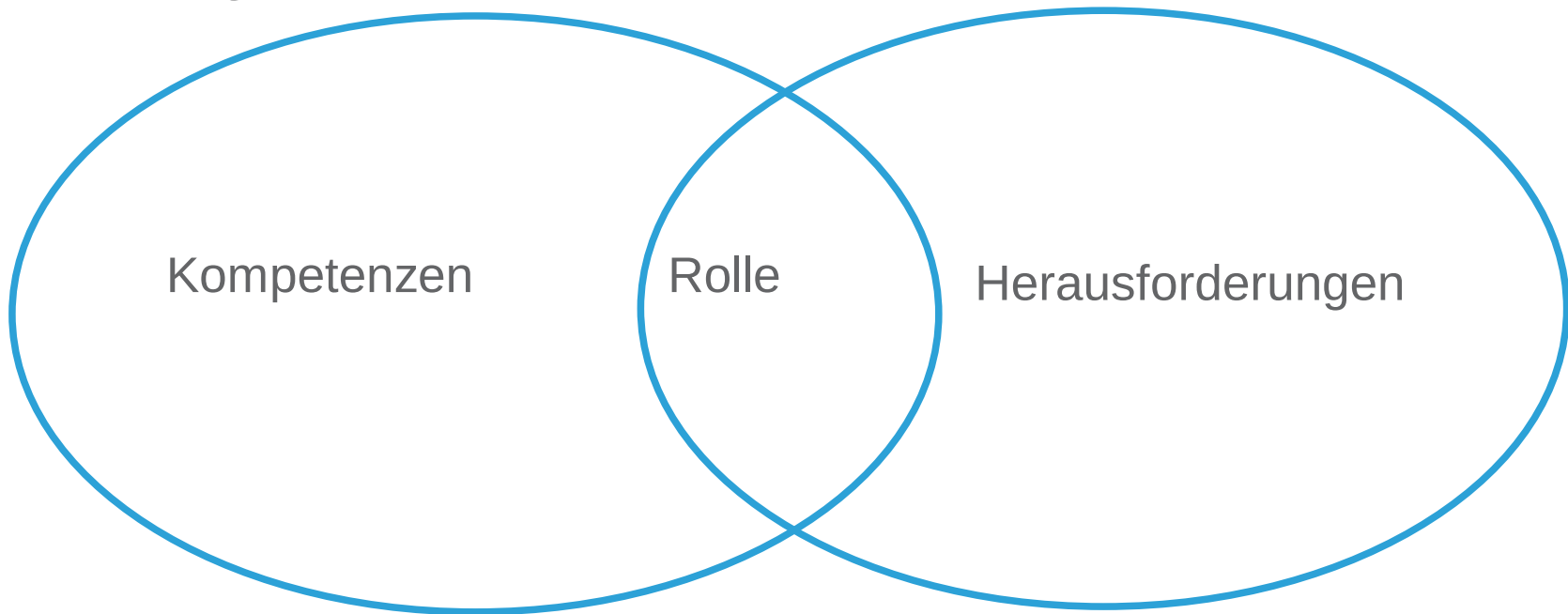
Folgende und ähnliche Fragen werden im Podcast beantwortet:

- Was ist Psychologische Sicherheit?
- Welchen Mehrwert hat Psychologische Sicherheit für Teams?
- Was können Führungskräfte tun, um Psychologische Sicherheit zu fördern?

Bitte machen Sie sich dazu Notizen.

Transformation von Psychologischer Sicherheit auf meine Rolle als Fachberatung

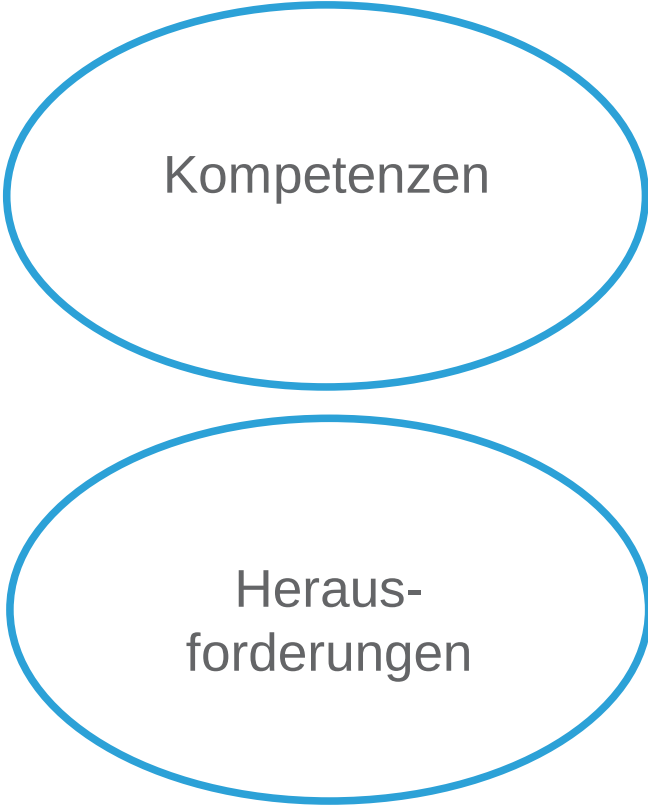
Rollogramm:



Eigenarbeit am Rollogramm:

Welche Kompetenzen bringe ich mit für meine Rolle als Fachberatung?

Partnerschaftliches Interview zu den aktuellen Herausforderungen



Kompetenzen

Heraus-
forderungen

Wer die Bremse löst, kommt (von selbst) voran

Psychodynamische Methoden im Beratungsprozess

Mentale Zustände handelnder Personen in Organisationen

Paranoid-schizoider Modus	Depressiver Modus
Rasche Entscheidungen und Handlungsfreude	Sorgfältiges Nachdenken und Abwägen
Klare schwarz-weiß Unterscheidung	Integration von Gegensätzen
Bereitschaft zur Kritik, Kampf und Auseinandersetzung	Toleranz für Ambivalenz

Mentale Zustände handelnder Personen in Organisationen – Kleingruppenaustausch

Bitte diskutieren Sie in der Kleingruppe:

- Zu welchem Modus neigt Deine Organisation/Dein Verband?
- Zu welchem Modus neigst Du selbst in Deiner Rolle als Fachberatung?

PS- und D-Modus

Paranoid-schizoider Modus:

- + Schnelligkeit, Klarheit, Handlungsorientierung
- „wer schnell ist, fühlt oft weniger“

Depressiver Modus:

- + Reflexion, Integration, Innehalten, fühlen
- „wer viel fühlt, kommt nicht so schnell ins Handeln“

➔ **Kultivieren, was fehlt!**

Psychodynamische Hypothese

*Arbeit erzeugt Angst.
Angst erzeugt Abwehr.
Menschen neigen zu Abwehrmechanismen,
um sich gut zu fühlen.*

Psychosoziale Abwehr:

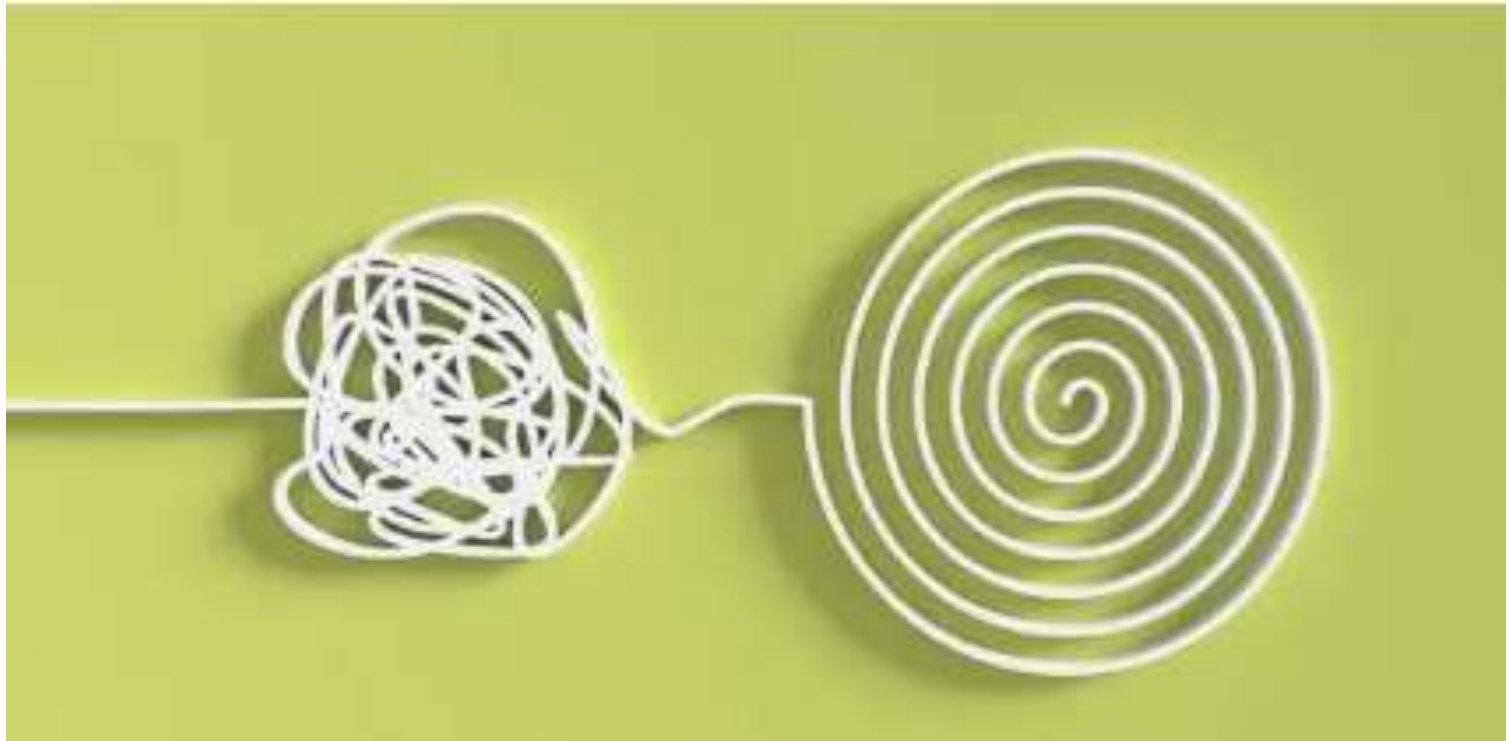


- Abwehr als Schutzmechanismus
 - Primitive Abwehr: Verdrängung, Vermeidung
 - Reife Abwehr: Intellektualisierung, Rationalisierung

Kleingruppenaustausch:

1. Welche Abwehrmechanismen erlebe ich häufig in meiner Beratungspraxis?
2. Welche Abwehrmechanismen erlebe ich in meiner Organisation?
3. Zu welchen Abwehrmechanismen neige ich selbst?

Containment



Containment



Ein Behältnis (Container) nimmt ein „Etwas“ (Contained) in sich auf, wodurch sich beide verändern und etwas Drittes entsteht.

- Berater*in nimmt „Unverdautes“ vom zu Beratenden auf, verdaut es stellvertretend und gibt es in kleinen Häppchen zurück
- Aufgabe des Beraters (Empfänger) ist es, mit dem (unbewussten) Material so umzugehen, dass sich etwas Gutes entwickeln kann
- Der zu Beratende (Sender) bestimmt, ob es Gutes entstanden ist
- Gelingensfaktor ist ein sicheres Setting als Basis
- Das Ziel ist, emotionales Denken in Gang zu setzen, unbewusstes Thema zu finden, um Person zu erleichtern/entspannen
- Der Container kann auch eine ganze Gruppe sein



Container-Contained-Prozesse ermöglichen:

- ❖ „Sich leer" machen " without memory, desire and/or understanding
- ❖ Wahrnehmung: Ich sage, was ich gehört habe.
- ❖ Emotionen: Ich teile mit, welche Gefühle bei mir entstanden sind.
- ❖ Bilder, Assoziationen, Erinnerungen: Ich stelle die in mir aufsteigenden Bilder, Tagträume, Erinnerungen und Assoziationen zur Verfügung.
- ❖ Professionelles Nicht-Wissen: Ich stelle naive Fragen.
- ❖ Problemdefinition: Ich sage, worin ich genau das Problem sehe, worunter die Beteiligten leiden.
- ❖ Unbemerkt: Ich teile mit, welche Aspekte eine Rolle spielen, die bisher übersehen wurden.
- ❖ Hypothesenbildung: Ich biete mein Verständnis der Zusammenhänge und der vorherrschenden Dynamik an.



Containment

- ❖ Containment ist ein reflexiver Zustand (raus aus dem PS-Modus – hin zum D-Modus)
- ❖ Eine Methode, um Containment zu ermöglichen ist der Zustand des „Reverie“ (=Tagtraum)
- ❖ Aufgabe des Beratenden:
 - ❖ intuitiv (wie ein Baby) die Situation betrachten, erspüren, erfühlen
 - ❖ Auftauchende Bilder und Metaphern zur Verfügung stellen und damit arbeiten
 - ❖ Ziel: emotionales Denken in Gang setzen, das unbewusste Thema finden und die zu beratende Person zu erleichtern/zu entspannen

Transformation auf die eigene Beratungspraxis

Übungsräume zu:

- Containment-Methode (Praxissimulation)
- Vertiefung Rollogramm (Eigenarbeit oder kollegialer Austausch)
- Schindlers Rangdynamikmodell (Eigenarbeit und kollegialer Austausch)
- Lesezeit zu Organisationskultur (Fachartikel von Armin Anwander)
- Kollegiale Beratung zu aktuellen Praxisfällen (evtl. Psychodynamik ausprobieren)