

FREIBURGER TEXTE

Über Gruppen, Führung und Organisation

Essayistische Beiträge zur Psychodynamik von Organisationen, zur Gruppendynamik und zu Grundfragen professionellen Handelns. Die Reihe entfaltet theoretische Perspektiven aus Erfahrung, Beobachtung und Reflexion.

1. *Wenn Spannung nicht bleiben darf*
2. *Die Harmonie-Falle*
3. *Wenn Organisationen funktionieren – und Menschen still werden*
4. *Organisationen sind keine Demokratien*
5. *Wer gestaltet, wird gestaltet – Über die Souveränität der Führung*
6. *Containment und Halten – Die Containerfunktion von Führung*

Wenn Spannung nicht bleiben darf - Psychologische Sicherheit und die Verschiebung von Organisation, Gruppe und Person

27. Mai 2026

Psychologische Sicherheit gehört inzwischen zum Standardvokabular fast jeder Führungsdebatte. Kaum jemand widerspricht dem offen. Gerade deshalb lohnt es sich, genauer hinzusehen. Ob in einer Organisation wirklich offen gesprochen wird, entscheidet sich nicht an Leitbildern. Auch nicht an Sätzen wie: „Hier darf alles gesagt werden.“

Es zeigt sich in Situationen, in denen etwas kippt. Wenn jemand widerspricht. Wenn ein Satz nicht in die erwartete Linie passt. Wenn für einen Moment unklar wird, wie es weitergeht. Dann zeigt sich, wie gearbeitet wird.

Ich erlebe seit Jahren ein wiederkehrendes Muster: Die Situation bleibt nicht im Raum, sondern wird sofort zurückgeführt in Zuständigkeiten. Der Impuls entsteht, das Geschehen einzufangen oder zu beruhigen.

Dann geht es darum, wer etwas falsch verstanden hat, wer zu wenig sensibel war, wer zu wenig Rücksicht genommen hat oder wer besser hätte kommunizieren müssen.

Führungskräfte landen darin in einer schwierigen Position. Sie sollen dafür sorgen, dass Zusammenarbeit möglich bleibt, dass Druck nicht eskaliert und dass Menschen sich sicher bewegen können. Gleichzeitig sollen sie entscheiden, Verantwortung tragen und Ergebnisse sichern.

Diese doppelte Erwartung lässt sich im Alltag nur begrenzt auflösen.

Auffällig ist, dass der Blick in solchen Momenten schnell bei der einzelnen Person landet, die sichtbar ist – nicht bei der Situation, die entsteht, wenn unterschiedliche Interessen, Erwartungen und Wahrnehmungen aufeinandertreffen.

Damit verschiebt sich etwas im Grundsatz:

Erwachsene Menschen, die gemeinsam arbeiten, werden in eine Logik gezogen, in der sie nicht mehr einfach für ihr eigenes Handeln stehen. Sie werden ständig daraufhin geprüft, ob sie sich richtig verhalten, richtig kommunizieren, richtig wirken.

Das verändert die Art, wie Verantwortung verteilt wird. Wiederkehrend ist dabei nicht das einzelne Verhalten, sondern die Bewegung der Entlastung: Spannung wird aus der Situation herausgezogen und einzelnen Personen zugeschrieben.

Damit wird das, was strukturell entsteht, als individuelles Problem bearbeitet.

Führung wird dabei leicht in eine Rolle gedrängt, in der sie nicht nur entscheiden und orientieren soll, sondern auch entstehende Spannungen vorab auffangen und möglichst vermeiden soll.

Ein Anspruch, der sich im Alltag nicht vollständig erfüllen lässt.

Wer mit Gruppen arbeitet, kennt diesen Moment: Die Spannung steigt. Es wird still. Jemand sagt etwas, das nicht passt. Niemand greift sofort ein. Der Satz bleibt stehen. Dort zeigt sich, wie eine Gruppe arbeitet. Und ob sie beginnt zu arbeiten. Oder ob sie in Beruhigung und Anpassung zurückfällt.

„Gruppen ihr Leben lassen“ trifft diesen Punkt nach wie vor am genauesten. Arbeit entsteht nicht dort, wo alles glatt ist. Sondern dort, wo Menschen einander etwas zumuten können, ohne dass sofort jemand eingreift, um es wieder ruhig zu machen.

Schluss

Vielleicht liegt der blinde Fleck weniger in fehlender psychologischer Sicherheit, sondern in der Erwartung, dass sie Spannung ersetzt, statt sie überhaupt erst bearbeitbar zu machen.

Die Harmonie-Falle

14. Juni 2026

In vielen Besprechungen gibt es einen Moment, in dem ein Einwand im Raum steht. Nicht besonders laut, nicht besonders scharf. Jemand weist auf etwas hin, das nicht ganz zusammenpasst. Für einen Augenblick bleibt der Satz stehen, dann beginnt die Arbeit an etwas anderem.

Nicht am Einwand selbst, sondern an der Situation, die durch ihn entstanden ist. Es wird erklärt, relativiert oder eingeordnet. Man sucht nach dem Missverständnis, nach der unglücklichen Formulierung oder nach dem gemeinsamen Nenner. Oft geschieht das schnell und mit den besten Absichten. Der Moment geht vorüber, die Besprechung findet zurück in ihren Rhythmus.

Harmonie genießt einen guten Ruf, daran ist nichts falsch. Auffällig ist jedoch, wie schnell Harmonie in Organisationen mehr wird als das Ergebnis gelungener Zusammenarbeit. Sie wird zum Maßstab.

Dort, wo unterschiedliche Interessen, Erwartungen und Sichtweisen aufeinandertreffen, entsteht dann ein stiller Druck, die entstandene Spannung möglichst rasch wieder aufzulösen. Dabei entsteht Spannung nicht zufällig, die entsteht aus der Aufgabe selbst.

Dennoch erscheint sie häufig als Hinweis darauf, dass etwas nicht stimmt. Die Aufmerksamkeit richtet sich dann weniger auf die Situation als auf ihre Beruhigung. Widerspruch wird vorsichtiger formuliert, Unterschiede werden abgeschwächt und Konflikte verlieren ihre Schärfe.

Die Situation wird ruhiger. Ob sie dadurch geklärt wird, bleibt offen. Mit der Spannung gerät häufig noch etwas anderes aus dem Blick: die Tatsache, dass Organisationen entscheiden müssen.

Wo Harmonie zum dominierenden Wert wird, entsteht leicht die Vorstellung, Unterschiede dürften möglichst wenig sichtbar werden. Entscheidungen erscheinen dann als Konsens. Die Macht verschwindet dadurch nicht. Sie tritt lediglich in den Hintergrund.

Vielleicht liegt genau darin ein Teil der Anziehungskraft von Harmonie. Sie erspart die Auseinandersetzung mit dem, was Organisationen fortlaufend hervorbringen: Unterschiede, Spannungen und Entscheidungen.

Gruppen werden nicht arbeitsfähig, weil Unterschiede verschwinden. Sie werden arbeitsfähig, wenn Unterschiede sichtbar werden dürfen, ohne dass sofort der Druck entsteht, sie wieder aufzulösen.

Harmonie kann das Ergebnis solcher Arbeit sein. Zur Falle wird sie dort, wo sie zu ihrer Voraussetzung wird.

Wenn Organisationen funktionieren – und Menschen still werden

Über das Leiden in Organisationen – still, strukturell, unsichtbar

29. Juni 2026

Leiden ist ein Wort, das man im beruflichen Alltag selten hört. Und doch ist es allgegenwärtig – nicht als dramatische Überlastung, sondern als leise, strukturelle Erfahrung, die

entsteht, wenn Organisationen funktionieren. Psychodynamisch betrachtet wirken Organisationen nicht nur durch rationale Abläufe, sondern durch innere Strukturen, Dynamiken und Spannungen, die Stabilität erzeugen und zugleich innere Unstimmigkeit bei den Beteiligten hervorrufen.

Menschen in Organisationen sind zwischen innerer Wahrnehmung und äußerer Anpassung hin- und hergerissen. Sie vertreten Entscheidungen, deren Sinn sie bezweifeln, und erfüllen Rollen, die sie innerlich nicht tragen. Organisationen sind nicht nur Arbeitszusammenhänge, sondern auch Affekträume, in denen Angst, Schuld, Loyalität und Abwehr wirksam werden – meist implizit, selten reflektiert. Dieses Leiden ist weniger individuell zu verstehen ist als vielmehr Ausdruck kollektiver Dynamiken, die sich in Strukturen, Abläufen und Hierarchien niederschlagen.

Projekte, Rollen und Prozesse werden so nicht nur zur Arbeit, sondern auch zum Vehikel unbewusster Spannungen. In Anlehnung an Bion ließe sich sagen: Organisationen entwickeln Formen kollektiver Abwehr, um mit Unsicherheit, Ambivalenz und Nichtwissen umzugehen. Diese Abwehr stabilisiert das System, wirkt nach außen funktional und nach innen oft entlastend – und erzeugt zugleich subtile Distanz, Zynismus und stille Ermüdung.

Das stille Leiden wird selten als solches erkannt, weil es sich in Routinen, Formalismen und ritualisierten Abläufen tarnt. Nach außen wirkt alles professionell, nach innen oft entfremdend. Häufig wird es individualisiert: Wer leidet, hat ein Problem. Selten wird die Struktur selbst zum Gegenstand der Betrachtung. Die Fähigkeit, diese Dynamiken wahrzunehmen, ist weniger eine Frage persönlicher Empfindsamkeit als ein Ausdruck organisationaler Reife.

Philosophisch betrachtet lässt sich dieses Phänomen als eine Form moderner Entfremdung beschreiben: Menschen handeln wirksam, kompetent und angepasst, verlieren dabei jedoch zunehmend den Bezug zu dem, was sie innerlich für sinnvoll halten. Organisationen funktionieren effizient, aber nicht unbedingt resonant. Das Leiden entsteht nicht aus Überforderung allein, sondern aus der dauerhaften Spannung zwischen Anpassung und innerer Wahrhaftigkeit.

Ich habe erlebt, dass gerade diese Formen des Leidens besonders wirksam sind, weil sie sich nicht aufdrängen. Sie bleiben leise, scheinbar normal, und prägen doch Kultur, Beziehungen und Leistungsfähigkeit langfristig. Vielleicht wäre der erste Schritt daher, dieses Leiden nicht sofort bewerten oder therapieren zu wollen, sondern es diagnostisch ernst zu nehmen. Es weist auf Diskrepanzen zwischen menschlichen Bedürfnissen nach Sinn, Anerkennung und Zugehörigkeit einerseits und den Anforderungen organisationaler Strukturen und Dynamiken andererseits hin.

Professionelles Handeln könnte dann bedeuten, diese Spannungen nicht einzuebnen oder zu individualisieren, sondern sie wahrzunehmen, auszuhalten und reflektierbar zu machen – für sich selbst, für andere, für die Gruppe und für die Organisation als Ganzes.

Organisationen sind keine Demokratien

7. Juli 2026

Organisationen sind keine Demokratien, Beteiligung in der Umsetzung erfordert Eindeutigkeit in der Richtung. Ohne Klarheit an der Spitze kollabiert Orientierung im System.

In Transformationsprozessen lässt sich derzeit eine bemerkenswerte Tendenz beobachten: Sobald es um Richtungsentscheidungen geht, wird hinter Begriffen wie „kollektiver Führung“ oder „moderierter Spannung“ ausgewichen. Die Folge ist häufig nicht mehr Beteiligung, sondern die Diffusion von Verantwortung.

Nach der funktionalen Logik von Organisationen ist die Frage zunächst keine demokratische, sondern eine strukturelle. Organisationen sind keine Demokratien. Sie beruhen nicht auf der Gleichverteilung von Entscheidungsrechten, sondern auf der Zuweisung von Verantwortung in Rollen. Ihre Handlungsfähigkeit hängt von geklärten Entscheidungsprämissen ab.

Die Primäraufgabe von Führung in Transformationen besteht deshalb darin, Eindeutigkeit herzustellen. Nicht hinsichtlich aller Lösungen, wohl aber hinsichtlich der Richtung. Kollektive Prozesse benötigen einen klar definierten Rahmen. Beteiligung entfaltet ihre Wirksamkeit nicht anstelle von Führung, sondern innerhalb eines verantworteten Entscheidungsraums.

Prozesse können Entscheidungen vorbereiten. Verantwortung übernehmen müssen Personen in Rollen. Weil Richtungsentscheidungen stets auch Verzicht bedeuten. Wer eine Richtung setzt, schließt andere Möglichkeiten aus. Er enttäuscht Erwartungen, erzeugt Widerspruch und übernimmt die Verantwortung für die Folgen. Führung bedeutet deshalb nicht nur Entscheidung, sondern auch die Übernahme der daraus entstehenden Spannungen.

Dieser Zumutung versuchen Organisationen bisweilen dadurch zu entgehen, dass Verantwortung in Prozesse verlagert wird. Die Delegation von Verantwortung an Verfahren, Formate und Beteiligungsarchitekturen dient dann der Entlastung von der psychischen Last, Autorität auszuüben. Organisatorisch löst das jedoch kein Problem. Es verlagert es.

Wird die Letztverantwortung für Richtungsentscheidungen nicht wahrgenommen, entsteht kein Mehr an Selbstorganisation, es entsteht ein Vakuum an Orientierung. Führungsstarke **Urteilstkraft** zeigt sich im Mut zur Setzung. Und sie beginnt in der Person der Führungskraft selbst. Die Beteiligten gestalten den Weg. Die Führung verantwortet die Richtung.

Wer diese Ebenen vermischt, produziert strategische Unverbindlichkeit und operative Lähmung. Viele der gegenwärtigen Debatten leiden weniger an einem Mangel an Partizipation als an einer mangelnden Unterscheidung zwischen Mitgestaltung und Verantwortung.

Wer Veränderung will, muss beides zusammenbringen: Beteiligung und Richtungsverantwortung.

Wer gestaltet, wird gestaltet - Über die Souveränität der Führung

11. Juli 2026

Führung bewegt sich in einer eigentümlichen Gleichzeitigkeit. Entscheidungen entstehen innerhalb von Bedingungen, die bereits wirksam sind. Erwartungen, Loyalitäten, Routinen und die Dynamik bestehender Beziehungen prägen die Situation, bevor eine Entscheidung überhaupt formuliert wird.

Mit der Entscheidung beginnt eine weitere Bewegung. Die gesetzte Richtung tritt in ein Gefüge ein, das sie aufnimmt, verarbeitet und in seine bestehenden Zusammenhänge einarbeitet. Aus einer Setzung entstehen Anschlussfragen, neue Abstimmungen und veränderte Prioritäten. Die Entscheidung bleibt bestehen und verändert zugleich ihre Bedeutung im Verlauf ihrer organisationalen Verarbeitung.

Die Arbeit wird währenddessen weiter gemacht.

Patienten werden versorgt, Unterricht findet statt, Anträge werden bearbeitet, Maschinen betrieben, Projekte vorangetrieben und Dienstleistungen erbracht. Organisationen unterbrechen ihre Primäraufgabe nicht, um Führung zu ermöglichen. Führung vollzieht sich innerhalb der Bedingungen, unter denen diese Arbeit fortgesetzt wird.

Führung begegnet ihren eigenen Entscheidungen wieder. Frühere Festlegungen erscheinen in neuer Gestalt: als veränderte Gewichtung zwischen Bereichen, als neue Erwartung an eine Rolle oder als Anforderung, die zum Zeitpunkt der Entscheidung noch keine Bedeutung besaß.

Gestaltungsimpulse kehren als neue Ausgangslagen zurück. Entscheidungen erzeugen Bedingungen, innerhalb derer später erneut entschieden wird. Wer Richtung gibt, arbeitet innerhalb der Folgen dieser Richtung weiter; wer Rahmen setzt, handelt innerhalb dieser Rahmenbedingungen.

Wer gestaltet, wird gestaltet.

Organisationen erzeugen fortlaufend Gleichzeitigkeiten. Stabilität trifft auf Veränderung, Beteiligungsansprüche auf Entscheidungsnotwendigkeiten und Verlässlichkeit auf neue Anforderungen.

Die Kernaufgabe von Führung bleibt dabei bemerkenswert unspektakulär, nämlich **dass die Arbeit gemacht wird.**

Die Souveränität der Führungsrolle zeigt sich darin, diese Aufgabe unter Bedingungen fortbestehender Unsicherheit, widersprüchlicher Erwartungen und begrenzter Einflussmöglichkeiten aufrechterhalten zu können.

Containment und Halten – Die Containerfunktion von Führung

16. Juli 2026

Restrukturierungen, strategische Neuausrichtungen oder tiefgreifende Veränderungen berühren nicht allein Prozesse und Zuständigkeiten. Sie berühren ebenso Sicherheit, Zugehörigkeit und Orientierung. Vertraute Routinen verlieren ihre Selbstverständlichkeit, Erwartungen verändern sich und bislang tragfähige Sicherheiten geraten ins Wanken.

Organisationen reagieren auf solche Situationen nicht ausschließlich rational. Unsicherheit, Ärger, Enttäuschung, Rückzug oder die Suche nach einfachen Erklärungen gehören zu den Begleiterscheinungen organisationaler Entwicklung. Was häufig als Widerstand beschrieben wird, erweist sich bei näherer Betrachtung oft als Versuch, Verunsicherung zu bewältigen und Handlungsfähigkeit zurückzugewinnen.

Veränderungen stellen deshalb nicht nur fachliche und strukturelle Anforderungen an Organisationen. Sie verlangen ebenso die Fähigkeit, Unsicherheit, Ambivalenz und Verlust professionell zu bearbeiten. Hier liegt die Bedeutung von Containment.

Containment beschreibt die Fähigkeit von Führung, Spannungen, Unsicherheiten und affektive Dynamiken aufzunehmen, innerlich zu bearbeiten und in einer Form zurückzugeben, die Denken und Handeln wieder ermöglicht. Es geht nicht um Beruhigung, Konfliktvermeidung oder die schnelle Herstellung von Eindeutigkeit. Containment schafft einen Raum, in dem Erfahrungen ausgesprochen, verstanden und eingeordnet werden können.

Orientierung, Vertrauen und Handlungsfähigkeit entstehen nicht trotz emotionaler Dynamiken, sondern durch deren professionelle Bearbeitung.

Halten als professionelle Funktion

Containment entfaltet sich auf der Grundlage von Halt. Halten bedeutet Präsenz, Verlässlichkeit und die Bereitschaft, Spannungen zunächst auszuhalten, ohne sie vorschnell in Lösungen zu übersetzen. Es beschreibt die Qualität des Rahmens, innerhalb dessen Menschen Erfahrungen machen, ausdrücken und reflektieren können.

Gefühle von Ärger, Enttäuschung, Ohnmacht oder Unsicherheit erhalten einen Ort, an dem sie wahrgenommen und verstanden werden können.

Containment geht darüber hinaus. Es beschreibt die Fähigkeit, aufgenommene Erfahrungen innerlich zu verarbeiten und in einer Form zurückzugeben, die Denken und Handeln wieder ermöglicht. Wahrnehmungen werden gespiegelt, Affekte eingeordnet und Spannungen in Worte gefasst, ohne sie vorschnell aufzulösen.

Dieses Spiegeln ist weder Bewertung noch Beruhigung. Es verlangt die Fähigkeit, Ambivalenzen zuzulassen und Nicht-Wissen professionell zu tragen. Mitarbeitende erleben dadurch, dass ihre Wahrnehmungen Bedeutung haben und schwierige Erfahrungen nicht aus dem organisationalen Alltag ausgeschlossen werden müssen.

Sicherheit und Handlungsfähigkeit ermöglichen

Für Mitarbeitende und Teams ist die Erfahrung eines verlässlichen Rahmens von zentraler Bedeutung. Einzelgespräche, Teamreflexionen oder gemeinsame Auswertungen eröffnen Möglichkeiten, Belastungen und Konflikte auszusprechen und gemeinsam zu bearbeiten.

Führungskräfte nehmen Wahrnehmungen auf, spiegeln Gefühle und formulieren Hypothesen, ohne vorschnell Lösungen vorzugeben oder Spannungen zu entkräften. Handlungsfähigkeit entsteht nicht erst dann, wenn Unsicherheit verschwunden ist. Sie entsteht dort, wo Unsicherheit gedacht und bearbeitet werden kann.

Die entscheidende Führungsfrage in Veränderungen lautet deshalb: *Was müssen Menschen psychisch verarbeiten können, damit sie es tun können?*

Ein Praxisbeispiel

Ein Team stand vor tiefgreifenden strukturellen Veränderungen, die erhebliche Verunsicherung auslösten.

Die Führungskraft reagierte nicht mit zusätzlichen Zeitplänen, neuen Steuerungsinstrumenten oder einer Intensivierung der Kommunikation. Stattdessen lud sie das Team zu einer gemeinsamen Reflexion ein und richtete die Aufmerksamkeit zunächst auf das Erleben der Beteiligten.

Kritik, Sorgen und Befürchtungen wurden ausgesprochen, ohne unmittelbar beantwortet oder relativiert zu werden. Die Führungskraft hielt die Spannungen aus und benannte die Ambivalenzen, die mit Veränderungen verbunden waren.

Verunsicherung, Ärger und Verlustgefühle wurden nicht als Widerstand interpretiert, sondern als nachvollziehbare Reaktionen auf einen tiefgreifenden Übergang.

Erst durch diese Form des Haltens wurde das bislang Unausgesprochene besprechbar. Das Team konnte die Situation gemeinsam denken und bearbeiten. Die anstehenden sachlichen Schritte wurden dadurch nicht nur akzeptiert, sondern aktiv mitgetragen.

Teams als Orte des Containments

Containment entfaltet seine Wirkung nicht allein in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, sondern ebenso auf der Ebene von Gruppen und Teams. Unterschiedliche Sichtweisen, Konflikte und Spannungen werden sichtbar und können gemeinsam bearbeitet werden. Teams entwickeln eine gemeinsame Sprache für schwierige Situationen und stärken ihre Fähigkeit zur Selbststeuerung.

Reflexionsräume ermöglichen die Bearbeitung kollektiver Erfahrungen und fördern Kohärenz, Zugehörigkeit und Verantwortungsübernahme. Die Gruppe wird selbst zu einem Ort des Haltens und der Verarbeitung. Dadurch entstehen Formen kollektiver Handlungsfähigkeit, die über individuelle Bewältigungsstrategien hinausreichen.

Führungskräfte brauchen selbst Containment

Führungskräfte befinden sich nicht außerhalb organisationaler Prozesse. Sie sind selbst Teil der Dynamik und werden zu Adressaten von Erwartungen, Projektionen, Idealisierungen und Entwertungen.

Wer Spannungen für andere aufnehmen und bearbeiten soll, benötigt selbst Möglichkeiten der Reflexion und des Haltens. Die Vorstellung einer Führungskraft, die emotionale Prozesse anderer verarbeitet und selbst unberührt bleibt, entspricht weder organisationaler Realität noch psychodynamischer Erfahrung.

Führungskräfte tragen Unsicherheiten, widersprüchliche Erwartungen und Konflikte häufig an einer Stelle der Organisation zusammen. Damit übernehmen sie eine Containerfunktion, die selbst auf Containment angewiesen ist.

Supervision, Coaching, Intervision und kollegiale Beratung stellen in diesem Zusammenhang keine Zusatzangebote dar, sondern institutionelle Formen von Containment. Die Frage, wer diejenigen hält, die andere halten sollen, gehört deshalb in das Zentrum professioneller Führungsarbeit.

Organisationen als soziale Abwehrsysteme

Organisationen entwickeln nicht ausschließlich funktionale Strukturen. Regeln, Verfahren, Hierarchien und Routinen übernehmen zugleich die Aufgabe, Unsicherheit zu begrenzen und Angst zu regulieren.

Isabel Menzies Lyth hat darauf hingewiesen, dass soziale Systeme Schutzfunktionen gegenüber Belastung und Verunsicherung übernehmen und damit zu sozialen Abwehrsystemen werden können. Veränderungsprozesse irritieren diese Schutzmechanismen.

Die Folge sind häufig Polarisierungen, Überkontrolle, Schuldzuweisungen, Rückzug oder die Suche nach einfachen Erklärungen. Was als Widerstand erscheint, erweist sich unter dieser Perspektive häufig als Ausdruck organisationaler Angstbearbeitung.

Containment eröffnet die Möglichkeit, diese Dynamiken wahrzunehmen und zu bearbeiten, ohne sie zu individualisieren oder zu pathologisieren. Führung unterstützt damit die Fähigkeit von Organisationen, Unsicherheit zu denken und Veränderungen bewusst zu gestalten.

Orientierung durch Struktur und Reflexion

Containment entfaltet seine Wirkung nicht im luftleeren Raum. Transparente Entscheidungswege, nachvollziehbare Verantwortlichkeiten und regelmäßige Reflexionsgelegenheiten schaffen einen Rahmen, in dem Spannungen bearbeitet werden können.

Besprechungen mit klaren Agenden, Ergebnissicherung und verbindlichen Vereinbarungen unterstützen Verlässlichkeit und Orientierung. Supervision, Coaching und Organisationsberatung eröffnen zusätzliche Perspektiven auf Dynamiken, die im Alltag häufig verborgen bleiben. Containment wird dadurch zu einer professionellen Kompetenz, die entwickelt, reflektiert und weiter vertieft werden kann.

Containment als organisationale Kompetenz

Organisationen, die Containment in ihre Kultur integrieren, verbinden strukturelle Klarheit mit emotionalem Halt. Mitarbeitende erleben Orientierung und Verlässlichkeit, Teams übernehmen Verantwortung und Veränderungen werden nicht gegen Menschen, sondern mit ihnen gestaltet.

Die Fähigkeit einer Organisation zeigt sich nicht daran, Unsicherheit zu vermeiden, sondern daran, wie sie mit ihr umgeht. Containment beschreibt deshalb weniger eine Methode als eine kulturelle Fähigkeit von Organisationen, Angst, Ambivalenz und Konflikte in Denken, Zusammenarbeit und Gestaltung zu überführen.

In diesem Sinne ist Containment nicht lediglich eine Aufgabe von Führung, sondern eine Qualität organisationaler Reife.

Literatur

Bion, W. R. (1990). *Lernen durch Erfahrung* (E. Zeul & L. Wolfers, Übers.; 2. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp. (Original erschienen 1962).

Heltzel, R. (2021). Gute Führung oder: Führung, die „gut genug“ ist. In R. Heltzel, *Psychodynamische Beratung in Organisationen – Integrative Konzepte und bewegende Begegnungen* (S. 281 ff.). Gießen: Psychosozial-Verlag.

Karpiun, M., & Jenke, C. (Hrsg.). (2023). *Containment in Führung und Organisation – Halt geben und Halt erfahren*. Hannover: Relation Publications.

Kowalzik, U. (2025). Containment als zentrale Leadership-Aufgabe in Organisationen. *Sozialwirtschaft*, 1/2025. Baden-Baden: Nomos.

Lohmer, M., & Möller, H. (2019). *Psychoanalyse in Organisationen – Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung*. Stuttgart: Kohlhammer.

Menzies Lyth, I. (1988). *Containing Anxiety in Institutions: Selected Essays*. London: Free Association Books.

Winnicott, D. W. (1984). *Vom Spiel zur Kreativität*. Stuttgart: Klett-Cotta.