

Auszüge aus dem Kapitel „Die Rolle der Führungskraft und des Beraters als Container¹“

Thomas Giernalczyk, Ross A. Lazar, Carla Albrecht

In diesem Kapitel

- wird das Container-Contained-Modell von Bion (1990) und seine Bedeutung für Führungskräfte und Berater vorgestellt
- anschließend werden wichtige Grundhaltungen für die Einleitung eines Containment-Prozesses anhand eines gelungenen und misslungenen Fallbeispiels näher erläutert
- schließlich geht es darum welche Bedingungen innerhalb von Organisationen Containment erleichtern

Beratungs- und Führungskräfte kommen in ihrer Funktion immer wieder in Situationen, in denen sie mit Reaktionen, vagen Gefühlen und eigenen Handlungsimpulsen konfrontiert werden, die sie nicht richtig einordnen können und auf die sie nicht sofort reagieren sollten. Denn eine sofortige Reaktion von Ärger und Wut würde zu einem eskalierenden Konflikt führen. Sie müssen etwas „in sich aufnehmen“, „in sich behalten“ und erst verdauen und verarbeiten, bevor sie es an die Umwelt, das Klienten- oder Mitarbeitersystem in veränderter Form zurückgeben können.

Was ist Containment?

Diesen Verarbeitungsschritt beschreibt das Container-Contained-Modell von Bion (1990). Das Modell geht davon aus, dass neben der bewussten Kommunikation ständig auch unbewusste Prozesse, wie Projektionen, projektive Identifikationen und Übertragungen, bei Interaktionen eine Rolle spielen. Dabei sind diese Formen der unbewussten Kommunikation nicht auf pathologische Settings und problematische Inhalte beschränkt, sondern laufen ständig ab. Charakteristisch ist, dass sie Unbewusstes vermitteln, das auf keine andere Art und Weise kommunizierbar ist. Das Containment-Modell bietet einen theoretischen Rahmen für Führungskräfte und Berater, mit diesem unbewussten Material umzugehen. Es nicht nur auszuhalten und von ihm belastet zu werden, sondern es zu verwandeln.

Der Prozess des Containments kann im Sinne eines Kommunikationsmodells beschrieben werden. Ein Sender (Kunde, Mitarbeiter, Gruppe) sendet Unbewusstes an einen Empfänger (Berater, Führungskraft). Dieser nimmt dieses Etwas (Contained) wie ein Behältnis (Container) in sich auf. Dadurch, dass er nicht sofort reagiert, sondern das „zu Haltende“ („to be contained“, Bion, 1990) in seinem Unbewussten einnistet und geduldig wartet, bis sich ein neues Bild oder Muster in ihm zeigt („to wait patiently until a pattern emerges“, Bion, 1990), entsteht etwas Drittes, das, wenn es zurückgemeldet wird, sowohl Sender als auch Empfänger verändert.

¹ Giernalczyk, T., Lazar, R.A., Albrecht, C. (2012). Unbewusste im Unternehmen: Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management (25-37). Schäffer-Poeschel

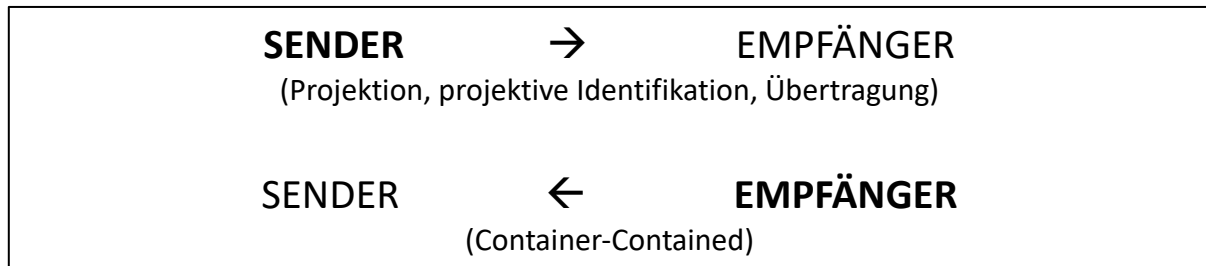


Abb. 1: Der Prozess des Containments als Kommunikationsmodell

Unverstandene, unbewusste, unverdaute Erfahrungen (Bion, 1990: "Beta-elemente", "Sinneseindrücke pur") werden somit durch die Funktion "Container-Contained" zu verstehbaren, fühlbaren, mentalen Inhalten oder "Traumgedanken" (Bion, 1990: „Alpha-Elemente“) transformiert bzw. "metabolisiert" (Giernalczyk & Lazar, 2002).

Wie sollte sich der Berater / die Führungskraft verhalten?

Statt ebenfalls mit Projektionen, projektiven Identifikationen und Übertragungen auf Unbewusstes zu reagieren, ist es eine wichtige Aufgabe von Führungskräften und Beratern Container-Contained-Prozesse zu ermöglichen. Dabei geht es nicht nur um das Aufnehmen und Aushalten von unbewussten Signalen und Inhalten, sondern darum, sich in einen emotionalen Zustand zu versetzen, in dem das Chaos in verstehbare Muster überführt werden kann, damit Unverstandenes verstanden, Unbewusstes bewusst und Undenkbares in Denkbare transformiert werden kann.

Anhand des folgenden Fallbeispiels sollen Grundhaltungen, die hilfreich für die Einleitung eines Containment-Prozesses sind, näher dargestellt werden:

Fallbeispiel: Gelungenes Containment-Berater-Kundensystem

Aufgrund einer „dringenden Ausnahmesituation“ bat Herr F., ein erfolgreicher, vierzigjähriger Spartenleiter eines großen Konzerns, überraschend um einen schnellen Termin bei seiner Beraterin. Der gemeinsame Prozess lief zu diesem Zeitpunkt schon mehrere Jahre mit etwa einer Coaching Sitzung pro Quartal. Herr F. war ursprünglich gekommen, um sich bei einer schwierigen Konfliktsituation unterstützen zu lassen. Im Laufe der gemeinsamen Arbeit war er innerhalb der Konzernhierarchie weiter aufgestiegen und hatte ein großes Netzwerk von Förderern etabliert. Die Beziehung zwischen Coach und Klient kann als offen und wertschätzend beschrieben werden.

Zu Beginn der „Notsitzung“ wirkte Herr F. unruhiger und angespannter als sonst. Auch schien es ihm schwerzufallen, strukturiert und der Reihe nach zu erzählen. Er berichtete, dass er gefragt worden sei, bei einem Assessment Center teilzunehmen, das als Voraussetzung für die nächste Aufstiegsstufe gelte. Über diese Anfrage habe er sich eigentlich gefreut und sei sich sicher gewesen, dieses mit etwas Vorbereitung ohne weiteres zu bestehen. Aber jetzt habe er Bedenken und wisse nicht was er tun solle. Auf die Frage, warum dies so sei, antwortete er, zwei von fünf Beobachtern seien ihm nicht wohl gesonnen. Es handele sich dabei konkret um

zwei hohe Führungskräfte, die vor einigen Jahren als Ergebnis eines Umstrukturierungsprozesses, den er als externer Berater geleitet hatte, Bereiche abgeben mussten und damals massiv gekränkt reagiert hätten. Andererseits seien auch Beobachter dort, die ihn schätzen. Er überlege nun, Terminüberschneidungen vorzuschieben und erst bei einem späteren Assessment teilzunehmen, komme sich bei dem Gedanken aber wie ein Feigling vor.

Die Beraterin fühlte als Reaktion auf den Bericht zunächst einen starken Impuls, eine sofortige Entscheidung über Hingehen oder Wegbleiben treffen zu müssen, und spürte den großen Druck ihres Gegenübers. Statt diesem nachzugehen, lud sie Herrn F. ein, zunächst die Möglichkeiten in einem ergebnisoffenen Assoziationsprozess gemeinsam zu betrachten. Der Klient schien, nachdem er seine Bedenken und Ängste offen ausgesprochen hatte, wieder ruhiger und willigte ein.

Zuerst besprachen sie im ständigen Austausch von Gedanken, Gefühlen, Fragen und Hypothesen, was für eine Teilnahme an dem Termin sprechen könnte und anschließend, was dagegen spräche. Dabei erörterten sie unter anderem: Könnten die voreingenommenen Beobachter in einen Kampf mit den neutralen Beobachtern geraten? Könnte er die Vorgeschichte dort thematisieren? Sollte er die Personalabteilung über die verzwickte Situation unterrichten? Oder mit seinem Vorgesetzten darüber vorab sprechen? Würde es von den parteiischen Beobachtern als gerechte Strafe angesehen werden, wenn er durchfiele? Welche Schwächung würde dies für seine jetzigen Aufgaben bedeuten? Hatte er eine Chance Risiken zu minimieren?

Die Beraterin fühlte sich während dieses Prozesses „angenehm unwissend“ und „ohne Ziel und Präferenz“. Sie hatte das Gefühl, dass sie mit dem Klienten in einen produktiven Zustand von „Reverie“² gekommen war, aus dem etwas Neues entstehen würde. Nachdem sie eine Stunde so gesprochen hatten, sagte Herr F. plötzlich, dass er nun eine Entscheidung getroffen habe. Er würde am Assessment Center teilnehmen, da ihm durch die gemeinsame Reflektion klar geworden sei, dass es sich dabei mehr um ein „Firmenritual“ handele als um eine wirklich endgültige Entscheidung über seine berufliche Zukunft. Ihm fielen sowohl Kollegen ein, die durch Assessments durchgefallen waren und trotzdem eine gute Karriere absolviert hatten, als auch Kollegen, die durch Bestehen der Assessments formal alle Qualifikationen bekommen hatten, aber dennoch nicht weiter gekommen waren.

Zwei Wochen später erhielt die Beraterin einen Anruf von Herrn F., bei dem dieser ihr freudig mitteilte, dass er das Assessment Center bestanden habe.

In diesem Beispiel zeigt sich sehr anschaulich, wie die Beraterin im Gespräch mit unbewussten Gefühlsübertragungen wie Ängsten, Druck und Not, aber auch mit Projektionen von „erlöse mich“ konfrontiert wird und diese wie ein Container erst einmal aufnehmen muss.

² „Der Ausdruck Träumerei kann auf fast jeden Inhalt angewandt werden. Ich möchte ihn für denjenigen Gehalt reservieren, der von Liebe oder Hass durchtränkt ist. In diesem restriktiven Sinn gebrauch, ist träumerische Gelöstheit die Geistesverfassung, die für die Wahrnehmung aller „Dinge“ von dem geliebten Objekt offen und deswegen in der Lage ist, die projektive Identifikationen des Kindes [Patient, Klient, Mitarbeiter] aufzunehmen, gleich ob sie von dem Kind als gut oder böse empfunden werden. Kurz gesagt, Träumerei ist ein Faktor der Alpha-Funktion der Mutter.“ (Bion, 1990, S. 84)

Hilfreiche Fragen zur Einleitung eines Container-Contained-Prozesses

Beim Container-Contained-Prozess handelt es sich um einen zunächst *unbewussten* Prozess. Die folgenden Fragen sind förderlich, um den eigenen Assoziationsstrom zu lenken, sie sind jedoch kein Garant dafür, unbewusste Prozesse aufzudecken, bewusst zu machen oder Containment herzustellen.

1. **Wahrnehmung:** Was sehe ich? Was höre ich? Was "rieche" ich? Welchen Handlungsimpuls habe ich?
2. **Emotionen:** Wie fühle ich mich?
3. **Bilder, Assoziationen, Erinnerungen:** Was löst das Gesagte in mir aus? Welche Bilder steigen in mir auf? Was für Assoziationen habe ich?
4. **Professionelles Nicht-Wissen:** Was möchte ich wissen? Welche naiven Fragen habe ich?
5. **Identifizierung mit den Beteiligten:** Wie würde es mir gehen, wenn ich an ihrer Stelle wäre? Wie würde es mir mit dieser Rolle gehen? Wie würde ich mich fühlen?
6. **Unbemerkt:** Was könnte hier im Raum sein, was nie ausgesprochen wird? Welche Dinge dürfen nicht passieren? Ich teile mit, welche Aspekte eine Rolle spielen, die bisher übersehen wurden.
7. **Hypothesenbildung:** Welche Hypothesen über mögliche Zusammenhänge habe ich? Wie würde ich die vorherrschende Dynamik beschreiben?

Bei einem gelungenen Containment-Prozess kommt es mit Hilfe dieser Grundhaltungen zu wirklichem emotionalen Nachdenken und der Entstehung von etwas Neuem, einem Durchbruch, etwas Produktiven und Fruchtbaren (Bion, 1990 nennt es "die neue Idee"). Meist fühlt sich der Empfänger der unbewussten Botschaften anschließend stolz, auf sich selbst und den Klienten / Mitarbeiter. Dieses Hochgefühl ist gleichzeitig oft mit einer gewissen Wehmut verbunden, etwas los- und ziehen zu lassen, dessen Weg man eine Zeit lang begleitet hat.

Es ist jedoch nicht immer möglich einen Containment-Prozess herzustellen. Sein Gelingen ist von einer Vielzahl unterschiedlicher Faktoren abhängig. Im Folgenden soll mit Hilfe des Beispiels eines misslungenen Containment-Prozess auf einige dieser Faktoren näher eingegangen werden.

Fallbeispiel: Misslungenes Containment-Berater-Kundensystem

Bei einem längeren Veränderungsprojekt in einem staatlichen Betrieb, bei dem es um die Verbesserung der Zusammenarbeit in mehreren Abteilungen ging, kam es immer wieder zu schwierigen Sitzungen zwischen dem Berater und dem internen Projektleitungsteam. Nach einer kurzen, freundlichen Begrüßungsphase begannen diese gemeinsamen Treffen wiederholt damit, dass die Teammitglieder dem Berater erst einmal vorhielten, was er alles noch nicht gemacht oder noch nicht genug beachtet habe. Es schien als könnten die Kunden

ihre Kritik kaum mehr „bei sich behalten“, sondern müssten sich ihrer sofort und ohne Vorlauf entledigen.

In der Gegenübertragung fühlte sich der Berater wie ein gescholtener Schuljunge, der zu Unrecht eines Streiches beschuldigt wird. Er fühlte sich beklommen und hatte ein starkes Bedürfnis, sich lauthals und wütend zu rechtfertigen und seine Position darzustellen. Da dies jedoch zu einem offenen Konflikt mit dem Kundensystem geführt hätte, äußerte er sich kaum und fühlte sich während des Gesprächs wie gelähmt.

Es war ihm weder möglich abzuwägen, welche Vorwürfe berechtigt und welche unberechtigt waren, noch eine Metaposition einzunehmen und das Muster der „Anfangsvorwürfe“ zu benennen oder zu deuten. Sein innerer, unbewusster „Denkraum“ schien wie blockiert. Zaghafte Versuche, das Muster zu benennen, wie z.B. „Ich habe den Eindruck dass sie sehr ärgerlich sind und sich vor allem auf das Kritische fokussieren“, wurden nicht aufgegriffen, sondern durch Aufzählung weiterer vermeintlicher Fehler übergangen.

In einer anschließenden supervisorischen Sitzung konnte er über das Muster sprechen, sich aus der projektiven Identifikation lösen, wieder denken und alternative Handlungsweisen reflektieren, das heißt die „depressive“ Position erlangen, die er in der Situation nicht einnehmen konnte.

An diesem Fallbeispiel wird sehr deutlich, wie sich ein systemtypisches, unbewusstes Kommunikationsmuster auch im Berater-Kunden-System widerspiegelt. Die eigenen, unbewussten Gefühle von Kritik, Hilflosigkeit, Angst und Ohnmacht werden beim Gegenüber durch projektive Identifikation „abgeladen“ und von diesem als intensives Gefühl erlebt. Das Muster ist dabei so stark ausgeprägt, dass es dem Empfänger (Berater) in der Situation schwer fällt sich davon zu lösen, *negative Kapazität* zur Verfügung zu stellen bzw. in einen Zustand der *Reverie* zu gelangen. Erst in der Supervision, einem geschützten Reflexionsraum außerhalb der unmittelbaren Situation, gelingt es ihm sich wieder von der Identifizierung und Gegenübertragung zu lösen.

Berater und Führungskräfte geraten immer wieder in Situationen, in denen sie sich nur schwer von den unbewussten Angeboten des Gegenübers lösen können, vor allem wenn sie unerwartet und massiv mit etwas konfrontiert werden. Ob und wie ein Verarbeitungsprozess gelingt hängt auch von den Rahmenbedingungen ab. Ein Rahmen in dem sich der Empfänger sicher fühlt ist dabei ein unterstützender Faktor, um auch „unter Beschuss“ denken zu können. Ebenso zeigt das Fallbeispiel, dass es sich beim Containment um einen wechselseitigen Kommunikationsprozess handelt, der auch daran scheitern kann, dass der Sender das verarbeitete „Neue“ vom Empfänger nicht annehmen oder hören kann. Ein entscheidender Faktor ist somit, dass der „Container“, das was contained werden muss, so lange bei sich be“hält“, in sich aufbewahrt, bis er denkt, dass es das Gegenüber aufnehmen und nutzbringend verwenden kann. Nur dadurch kommt es zur beidseitigen Veränderung von Empfänger und Sender. Dabei wird es selten zum vollständigen Austausch von Inhalten kommen, sondern der Empfänger wird einen Teil des in ihm deponierten für sich behalten und selbst (evtl. mit Hilfe seines Unterstützungssystems) verarbeiten müssen.

Im Fallbeispiel scheint die Abwehr des Kundensystems im Moment so ausgeprägt, dass es zu keinerlei Austausch außerhalb des normalen aber problematischen Musters kommen kann. Der Berater dient als „Mülleimer“, in welchem Unbewusstes deponiert wird, ohne dass es nach einem Verdauungsprozess, wenigstens teilweise wieder zurückgegeben werden kann. Dadurch führt der Prozess beim Empfänger nicht zu Hochgefühl, sondern zu Erschöpfung, Traurigkeit und resignativer Müdigkeit.

Welche Bedingungen ermöglichen Containment in Abteilungen / Organisationen?

Bisher haben wir Containment auf die direkte Gesprächssituation bezogen. Containment erfolgt darüber hinaus in Gruppen und Organisationen auch durch haltgebende Strukturierungen.

Um diesen „Halt“ herzustellen braucht ein System sowohl funktionale Strukturen, als auch Reflexionsräume. Eines allein genügt nicht. Ein Reflexionsraum inmitten chaotischer Strukturen bewirkt nichts, ebenso wenig wie gute, klare Strukturen und Rollen, ohne regelmäßige Reflexion. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um Settings zu schaffen, in denen „emotionales Denken“ regelmäßig erfolgen kann. Teamsupervisionen oder Leitungcoachings können beispielsweise als Rituale dienen, bei denen in bestimmten Abständen Selbstreflexivität zur Primäraufgabe einer Gruppe oder eines Teams wird.

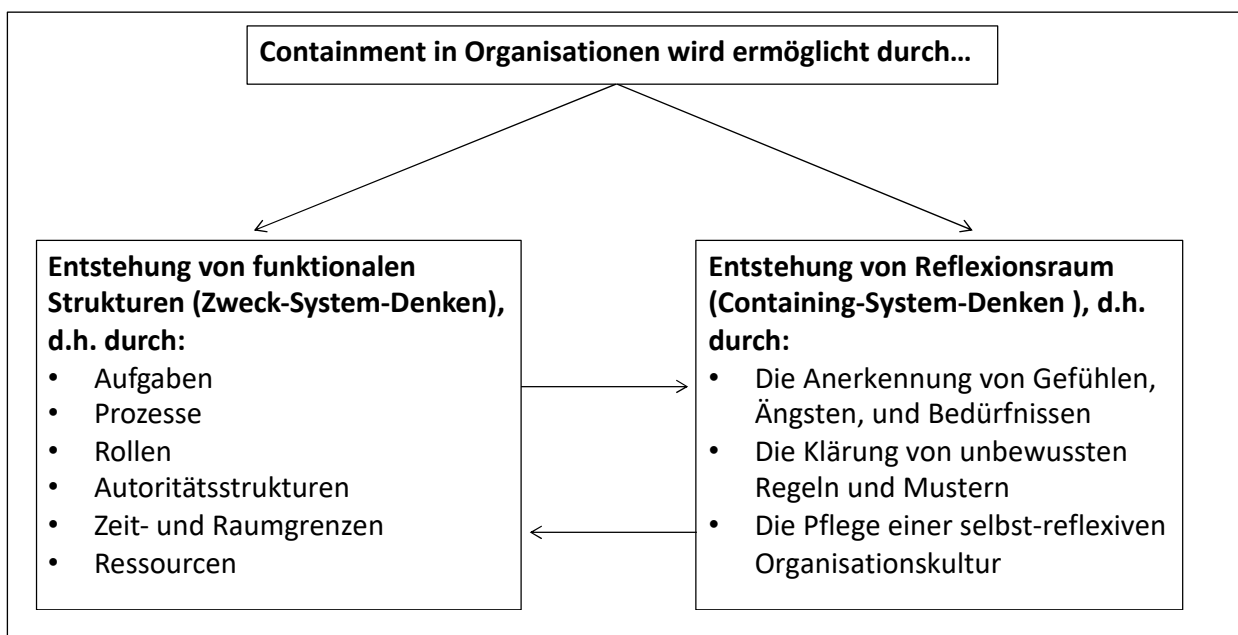


Abb. 2: Bedingungen für Containment in Organisationen

Führungskräfte und Berater können Organisationen unter dieser Doppelperspektive betrachten und analysieren, ob beide Seiten, funktionale Strukturen und „Denkräume“, in geeigneter Weise vertreten sind. Ist das Ergebnis einer Diagnose, dass eine Seite gegenüber der anderen zu wenig entwickelt ist, kann es ein nächster Schritt sein, die unterentwickelte Seite zu stärken.

Diagnosefragen für funktionale Strukturen und Reflexionsräume

Funktionale Strukturen:

- Sind die Aufgaben der Beteiligten klar?
- Sind die Prozessabläufe geregelt?
- Sind die Rollen ausreichend definiert?
- Welche Autoritätsstrukturen gibt es?
- Wie steht es um die Grenzen des Systems: Wo ist wessen Verantwortung? In welcher Zeit muss was erledigt werden?
- Welche Ressourcen stehen dem System zur Verfügung?
- Sind die verschiedenen Strukturen des Systems sinnvoll geregelt?
- Gibt es über die Abläufe Einverständnis?
- Ist das Vorgehen aufgabengerecht?

Reflexionsräume:

- Gibt es einen Reflexionsraum bzw. ein Setting, in dem innerhalb der Organisation auch über Gefühle, Ängste und Bedürfnisse gesprochen werden kann?
- Können unbewusste Regeln und Muster geklärt werden?
- Gibt es eine selbstreflexive Organisationskultur?

In einem weiteren Fallbeispiel wird nun eine Situation geschildert, in der die Bedingungen für Containment nicht vorhanden sind und zu einer misslungenen, nicht „contain“ten Interaktion zwischen einer Führungskraft und ihrem Team beitragen.

Fallbeispiel: Fehlende Bedingungen und misslungenes Containment Führungskraft-Mitarbeiter

Nachdem er einige Jahre in der Forschungsabteilung einer traditionsreichen, alteingesessenen Münchner Maschinenbaufirma gearbeitet hatte, sollte Dr. A. der neue Leiter einer Hauptabteilung der Firma werden. Das Team, das er übernehmen sollte, war die Monate davor führungslos und ohne effektives Management völlig auf sich gestellt gewesen. Das Zusammengehörigkeitsgefühl des Teams war während dieser Zeit gänzlich verloren gegangen. Die ungute Situation hatte zudem dazu geführt, dass einige Mitarbeiter das entstandene Machtvakuum genützt hatten, um ihre eigenen Macht- und Einflusszonen auszubauen. Andere hingegen hatten es sich leicht gemacht, ihre Aufgaben und Resultate vernachlässigt und dementsprechend schlechte Leistungen gebracht - allerdings ohne wirkliche Konsequenzen dafür spüren zu müssen, da die dafür notwendige Kontrolle gänzlich fehlte. Das Ergebnis für die Firma war verheerend, so dass ein hoher Erfolgsdruck auf Herrn Dr. A. lastete. Von ihm wurde erwartet, in der Mannschaft „aufzuräumen“, sprich Regeln und Arbeitsdisziplin wiederherzustellen und die Abteilung wieder funktionsfähig und profitabel zu machen. Von der Sache her, von seiner immensen technischen Expertise, von seiner Durchsetzungskraft und seiner Fähigkeit, ausreichende „Härte“ und Durchhaltevermögen zu zeigen, traute man ihm dies durchaus zu. Ob er jedoch über genug Diplomatie und

Fingerspitzengefühl verfügte? Ob er eine Mannschaft, die seit Monaten nur noch Chaos und Disziplinlosigkeit kannte und oft den Eindruck gab der Meuterei nahe zu sein, hinter sich bekommen und wieder zu einem schlagfertigen Team zusammenschweißen könnte? Darüber bestand im Vorstand der Firma Unsicherheit, weswegen beschlossen wurde, Dr. A. einen Coach an die Seite zu stellen, vorausgesetzt er sei bereit sich darauf einzulassen.

Herr Dr. A. begrüßte die Idee und bat den Coach bereits nach den ersten Einzelsitzungen, sein Team und ihn eine Zeitlang während der regelmäßigen Teammeetings beobachtend zu begleiten. Ohne explizit benennen zu können, was ihn störte, gab er zu verstehen, dass diese irgendwie nicht „rund“ liefen, dass er dafür Hilfe brauche und vor allem eine Verschlimmerung der Situation befürchte, die weder er noch das Team sich in der prekären Situation, in der sie sich befanden, hätten leisten können.

Schon zu Beginn des ersten Treffens an dem der Berater teilnahm, fiel ihm die angespannte, ungute Atmosphäre innerhalb des Teams auf. Eine leises Raunen, eine unausgesprochene Unzufriedenheit, latent mangelnde Kooperationsbereitschaft und eine schwer zu bezeichnende Art von Feindseligkeit füllte den Raum – aber ohne dass man hätte festlegen können, woher es kam oder woran es lag. Herr Dr. A. wirkte nervös und ängstlich und versuchte, mit Scherzen, die Wogen zu glätten und durch eine Art „aufgesetzter Kameraderie“ die Leute auf seine Seite zu bringen. Allerdings offensichtlich ohne Erfolg. Die Situation spitzte sich in folgender Episode zu.

Beim ersten Tagesordnungspunkt ging es um den möglichen Umzug bestimmter Firmenteile ins Ausland. Die Entscheidung über dieses Projekt wurde als essenziell für den Erfolg der gesamten Firma angesehen und somit auch von der obersten Leitungsebene mit Spannung erwartet. Herr A. hatte vor dem Meeting Herrn Z., das älteste Teammitglied und ein langjähriger, sehr respektierter Mitarbeiter der Firma, damit beauftragt, die Möglichkeiten und Risiken zu erörtern, die mit einem Umzug einhergehen würden und diese im Team-Meeting vorzustellen. Herr Z. hatte daraufhin eine Mannschaft zusammengestellt, sämtliche Pro- und Contra-Argumente recherchiert und begann diese zu präsentieren. Kaum hatte er aber mit seiner Darstellung begonnen, da unterbrach ihn Herr A. bereits – zunächst einigermaßen freundlich, aber kritisch und bestimmend: „Das ist alles schön und gut, aber es folgt dem falschen Ansatz und antwortet nicht auf die richtigen Fragen.“ Herr Z. blieb zunächst ruhig, ließ sich nicht irritieren und antwortete freundlich, aber ebenso bestimmt und sachlich; Herr A. möge sich etwas gedulden und sich alles anhören, er würde dann merken, dass alles Hand und Fuß habe und er Antworten auf seine Fragen bekommen werde.

Herr Z. durfte mit seiner Präsentation fortfahren, wurde jedoch sehr bald - und dieses Mal wesentlich heftiger - von Herrn A. unterbrochen. Was Z. berichte sei alles Unsinn, er habe die Aufgabe nicht richtig verstanden, habe die falschen Fragen gestellt und entsprechend nutzlose Antworten bekommen! Warum habe er z.B. nicht X gefragt, statt Y...usw., usw. Herr Z., der auch dafür bekannt war, kein Blatt vor dem Mund zu nehmen und sich von nichts und niemand einschüchtern zu lassen, erwiderte, dass dies nicht stimme. Er habe seine besten Leute beauftragt. Die Antworten, die sie herausgefunden haben, seien korrekt, nützlich und genau das, was man zur Entscheidung und evtl. Planung des Umzugs bräuchte – von der Finanzierung über die legalen Implikationen bis hin zu den Plänen und Logistik des neuen Standortes! Z.'s

Ton war verärgert, er war laut und deutlich geworden, aber immer noch relativ höflich und sachlich geblieben. Daraufhin explodierte A. förmlich!

Verständlicherweise war daraufhin Herr Z. so aufgebracht, dass er ebenso laut und gewaltsam zurückpolterte: „So lasse ich nicht mir reden. Was wollen Sie mir hier sagen? Dass ich und meine Leute Mist gebaut haben? Das stimmt so nicht und das lasse ich nicht auf mir sitzen!“

Herr Dr. A. versuchte daraufhin die Situation, die gänzlich außer Kontrolle geraten war, zu stoppen, brach die Präsentation von sich aus ab und vertagte sie auf ein späteres Mal.

Dieses Fallbeispiel zeigt ein misslungenes Containment, sowohl hinsichtlich der organisationalen Bedingungen (funktionale Strukturen und Reflexionsräume) als auch bezüglich des Containments der Führungskraft innerhalb einer konkreten Situation.

Die generelle Situation des Teams vor der beschriebenen Sitzung macht bereits deutlich, dass die Bedingungen, die Containment in Organisationen unterstützen, nicht mehr vorhanden sind. Aufgrund der längeren führungslosen Zeit scheinen die funktionalen Strukturen, wie Rollen, Autoritätsstrukturen, Verantwortlichkeiten und Grenzen innerhalb des Teams abhandengekommen zu sein. Die einzelnen Beteiligten handeln nicht mehr aufgabengerecht (on-task, s. Kapitel 1), sondern sind mehr mit Machtverteidigung und Nischenpflege beschäftigt. Auch Reflexionsräume, das heißt Gelegenheiten, bei denen die Teammitglieder ihre Gefühle, Ängste und Kritikpunkte benennen könnten, gibt es nicht. In dieser Situation löst die neue Führungskraft in Person von Herrn A. verständlicherweise große Ängste und Unsicherheiten aus, die durch die Organisationsstrukturen nicht gehalten werden können.

Auch Herr A. selbst steht unter hohem Druck und starker Beobachtung und läuft Gefahr, durch ein mögliches Versagen, seine gesamte weitere Karriere zu schädigen. Besonders das Projekt, das Aufhänger für die Eskalation wird, ist sehr risikoreich und gleichzeitig erfolgsentscheidend für seine Führungstätigkeit. Das heißt, dass er ebenfalls viele unterschiedliche eigene Gefühle verarbeiten und „containen“ muss.

Teamsitzungen bieten die Gelegenheit, neue funktionale Strukturen zu schaffen, bei denen Aufgaben geklärt, Autoritäts- und Verantwortungsgebiete klar gestellt und Rollen definiert werden können. Zusätzlich können sie als gemeinsamer Reflexionsraum, einen besseren Zusammenhalt fördern und Gelegenheit bieten die gegenseitigen Vorbehalte aus der Welt zu schaffen. Diese positiven Funktionen können jedoch in der konkreten Situation aufgrund fehlenden Containments nicht geleistet werden.

Die Atmosphäre zu Beginn wird als emotional aufgeladen beschrieben, Führungskraft, wie auch Mitarbeiter wirken angespannt, abwehrend, kritisch, unsicher und voller unausgesprochener Vorwürfe. Im Sinne eines gelungenen Containments wäre es die Aufgabe von Dr. A., diese Stimmungen und Übertragungen erst einmal aufzunehmen, das heißt, „negative Kapazität“ zur Verfügung zu stellen und ein Setting aufzubauen, in dem Sicherheit entstehen und Gefühle ausgedrückt werden können. Herr A. wird jedoch selbst von seinen Gefühlen überfallen und beherrscht, die er mitnichten „containen“, mit denen er nicht umgehen, geschweige denn sie bei sich behalten kann. Erst nach der Explosion unternimmt er erste Schritte um eine „Containment“-Dynamik herzustellen im Sinne des „Einhalt gebieten“, indem er die Sitzung abbricht und vertagt.

Da die Attacke von der ranghöchsten Person im Raum ausgeht, jene die die größte Macht, wenn nicht die größte Autorität bzw. Souveränität besitzt, ist es auch für die „Untergebenen“ unmöglich, sie zu containen. Denn das Recht zur Umdeutung bei den Untergebenen war, zumindest in dieser Situation, nicht vorhanden, wie die gescheiterten Versuche von Herrn Z. zeigen. Auch der hinzugezogene Berater erhält in seiner zugewiesenen Rolle als Beobachter keine Gelegenheit einzugreifen und seinerseits Containment Funktionen auszuüben.

Eine interessante Frage, die sich im Anschluss stellte, war, ob der Berater unbedingt Zeuge dieser Inszenierung werden sollte, ob sie sich ohne sein Beisein überhaupt so ergeben hätte. In den Einzelgesprächen, die auf den Vorfall folgten, wurde es Herrn A. möglich zu „gestehen“, dass es ihm immer wieder passiere, dass er blitzschnell und ganz spontan andere fertig mache und es hinterher bitter bereue. Das hänge damit zusammen, dass er höllische Angst habe, Fehler zu machen, sich zu blamieren und die Kontrolle zu verlieren.

Das Fallbeispiel zeigt sehr eindrücklich, wie Containment im Organisationsalltag häufig misslingt, weil den förderlichen Bedingungen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird und die emotionale Reife und Reflexivität als Voraussetzung für einen gelingenden Container-Contained-Prozess nicht bei allen Führungskräften (und auch Mitarbeitern) ausreichend vorhanden ist. Emotionalität ist stärker, unbeherrschbarer und deshalb ungleich schwieriger zu beeinflussen und zu verändern. „So bin ich halt, ich kann nicht anders...“ ist nicht nur Ausrede, sondern für viele Menschen emotionaler Fakt. Kognitiv ist es im Nachhinein oft möglich zu „verstehen“, dass eine Reaktion nicht adäquat war, aber emotional ändert sich vorerst nichts. Nur durch echte Container-Contained-Prozesse, sprich durch einen oft schmerzhaften und oft mehrfach durchlittenen Prozess des „*Lernen aus Erfahrung*“ kann das „Aushalten“ und „Verwandeln“ gelernt und weiterentwickelt werden. Dies kann einzig und allein durch die Anwesenheit, die emotional aktive Beteiligung und das Zulassen von Container-Contained von allen Beteiligten gelingen. Dafür gibt es keine Garantie, aber auch keine Alternative.

Abschluss und Ausblick

Das Container-Contained Modell ist ein wichtiges, psychodynamisches Grundkonzept für Berater und Führungskräfte. Es lenkt den Fokus auf unbewusste Prozesse und Interaktionen, die ständig ablaufen, denen im Alltag aber oft zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Außerdem betont das Modell, dass gerade Führungskräfte und Berater in ihren besonderen Rollen mit einer Fülle an unbewussten Material (Übertragungen, Projektionen, etc.) konfrontiert werden, die sie oft halten und aushalten müssen. Manchmal werden sie dabei einfach nur als Mülleimer für die Gefühle und Emotionen des Gegenübers benutzt. Wenn Containment jedoch gelingt, kann aus dem vorher „Weggeworfenen“ etwas Neues und Drittes entstehen. Das unbewusste Material kann im Idealfall in etwas verwandelt werden, was beiden Interaktionspartner nützt und sie verändert.

Containment wird dabei nicht als kausaler Prozess verstanden, bei dem B eindeutig auf A folgt, sondern als ein kreativer, emotionaler Prozess, bei dem zu Beginn nicht vorhersehbar ist, zu was er führt und was in der Interaktion entsteht. Gelungenes Containment kann kognitiv weder richtig erfasst noch erklärt werden. Nur wer sich in die Situation begibt und das

teilweise Unaushaltbare auszuhalten bereit ist, kann Containment herstellen. Manchmal ist es auch hilfreich, wenn es zunächst misslingt, wie das Fallbeispiel des misslungenen Containments der Führungskraft zeigt, die erst nach der Eskalation in der Lage ist mit ihrem Coach über ihre „unhaltbaren“ Gefühle und Wutausbrüche zu sprechen.

Diese Unsicherheit, ob Containment gelingt oder nicht, ob man heute kreativ sein wird und etwas Neues entstehen wird oder nicht, muss jede Führungskraft und jeder Berater für sich „containen“ und aushalten. Denn ähnlich wie bei Kreativität kann man Container-Contained nicht lernen. Aber man kann Bedingungen schaffen und Haltungen einnehmen, die es wahrscheinlicher machen.

Generell ist Containment immer dann sinnvoll, wenn man merkt: „Da geschieht etwas, was ich nicht verstehe, aber ich muss es klären, damit es weitergeht.“ Es dient dem emotionalen Verständnis von Interaktionen. Aber um Bion zu zitieren: „Wie sie morgen mit ihrem Patient (Klient) arbeiten, das kann ich ihnen nicht sagen, nur der Patient (Klient) kann sie darauf hinweisen.“

Literatur

Bion, W.R. (1990). Lernen durch Erfahrung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.

Giernalczyk, T., & Lazar, R.A. (2002). Das System, der Berater und die Rolle. Systemisch-psychoanalytisches Handwerkszeug für Supervisoren und Berater. In: Giernalczyk, T. (Hrsg.), Supervision und Organisationsberatung. Institutionen bewahren durch Veränderung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.