



Heidi Möller und Thomas Giernalczyk

Zusammenfassung

Agilität gilt als modernes Organisationsprinzip. Im Kern hat es den Anspruch, Unternehmen in komplexen und sich schnell ändernden Märkten adaptiv zu steuern, sodass sie sich auch in der BANI-Welt (zu Deutsch: brüchig, ängstlich, nicht linear, unverständlich) erfolgreich entwickeln können. Ängste, Spannungen und negative Emotionen, die aus dieser brüchigen, nicht linearen und schwer verständlichen Umwelt entstehen, müssen in den Organisationen bearbeitet und bewältigt werden. Aus psychodynamischer Perspektive spielt dafür die Etablierung von personalem und strukturellem Containment in Organisationen eine zentrale Rolle. Im Anschluss an die Beschreibung des Konzepts ordnen wir es in den Machtdiskurs ein. Wir zeigen zum Schluss auf, wie Führungskräfte durch Selbstreflexion Ambiguitätstoleranz und Containment erlernen können, um in der BANI-Welt erfolgreich arbeiten zu können.

H. Möller (✉)
Universität Kassel, Kassel, Deutschland
E-Mail: heidi.moeller@uni-kassel.de

T. Giernalczyk
M19-Manufaktur, München, Deutschland
E-Mail: thomas.giernalczyk@m19-organisationsberatung.de

7.1 Containment: Halt geben für die Entwicklung von Neuem

7.1.1 Personales Containment

Das Konzept „Containment“ geht auf Bion (1990) zurück. Es beschreibt, wie emotionales Lernen in der Interaktion stattfindet. Ursprünglich wurden damit vor allem frühe Mutter-Kind-Beziehungen und Beziehungen innerhalb von Therapie gefasst. Inzwischen wird Containment auch für Beratung und Führung verwendet. Containment ist ein Kommunikationsmodell, das den Austausch von Sender und Empfänger darstellt und besonderes Augenmerk auf die Verarbeitungsprozesse im Empfänger legt.

Sehr allgemein lässt sich der Prozess folgendermaßen beschreiben: Ein Behältnis (Container) nimmt ein „Etwas“ (Contained) in sich auf, wodurch sich beide Beteiligten verändern und etwas Drittes entsteht. Ein Sender sendet neben bewussten Inhalten auch unbewusstes Material. Obwohl es ihn beschäftigt, versteht er es selbst nicht bzw. kann es selbst nicht benennen. Der Empfänger, der eine Containingfunktion ausübt, versucht nicht nur, bewusste Inhalte, sondern auch das unbewusste Material (*to be contained*) durch emotionales Nachdenken zu verstehen. Um dies zu bewerkstelligen, braucht er „negative Kapazität“, das bedeutet, er muss inneren Raum für die Erzählung des Gegenübers zur Verfügung stellen und darauf achten, wie das Gesagte auf ihn wirkt, welche Gefühle, Gedanken und Erinnerungen es bei ihm auslöst (Genaueres s. 3.2). Bion spricht vom Prozess der Reverie, des Tagträumens, durch das Containment begünstigt wird. Wenn der Empfänger ein Muster oder Bild zur Erzählung des Senders entwickelt, meldet er dies an den Sender zurück, der auf diese Weise ebenfalls zu neuen Gedanken und zu einer veränderten Emotionalität findet. War das Konzept ursprünglich vor allem auf die persönliche Entwicklung bezogen, so wird es inzwischen auch auf den Arbeitskontext angewendet. Dort wird erfolgreiches Containment für die Verarbeitung von Spannungen und für die Entwicklung neuer Ideen und Kreativität genutzt.

7.1.2 Struktur-Containment

Organisationen können Strukturen daraufhin untersucht werden, ob sie in der Lage sind, Emotionen zu containern und damit ausreichend Sicherheit zu geben, um die Aufgaben zu erledigen und ihre Weiterentwicklung zu fördern. Klare Aufgaben und Rollen, Zuständigkeiten und geregelte Prozesse sind ebenso wie die Schaffung von Reflexionsräumen Elemente von strukturellem Containment und sorgen dafür, dass unbewusste und erlebte Angst reguliert wird. Umgekehrt führt fehlendes strukturelles Containment zu Unsicherheit, durch die gemeinsame, psychosoziale Abwehr (Möller et al., 2022) gefördert wird und die Gefahr steigt, dass Teams „off-task“ arbeiten und ihre eigentliche Aufgabe nicht erfüllen. In agilen Kontexten wird das Containment durch definierte Prozesse gefördert. In traditionellen Kontexten erfolgt Containment mehr durch Führungskräfte, die damit ihre

Positionsmacht festigen. Struktur-Containment besteht somit aus zwei Ebenen, die erst in ihrer Kombination sicherheitsgebende und verändernde Wirkungen erzeugen: funktionale Strukturen und die institutionalisierten Reflexionsräume, in denen unterschiedliche Perspektiven, Bedürfnisse und Wünsche formuliert und anerkannt (nicht unbedingt befriedigt) werden.

Nur durch die Etablierung beider Ebenen kann wirksames Containment entstehen. Ein Reflexionsraum inmitten chaotischer Strukturen bewirkt nichts, ebenso wenig wie gute, klare Strukturen und Rollen ohne regelmäßige Reflexion. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Settings zu schaffen, in denen „emotionales Denken“ regelmäßig erfolgen kann.

7.2 Containment und Machtbeziehungen im agilen Arbeitskontext

Nachdem wir die Funktion von personalem und strukturellem Containment als haltgebend und innovationsfördernd in agilen Organisationen beschrieben haben, nehmen wir nun einen Exkurs zu ausgewählten Aspekten der Machttheorie von Foucault (2005) vor. Wir beginnen mit einer allgemeinen Einführung und beschreiben anschließend, wie Containment auch als Machtbeziehung verstanden werden kann.

Führung etabliert Machtbeziehungen. Machtbeziehungen überbrücken organisationale Unsicherheiten und nehmen Einfluss auf die Arbeitsformen und die Weiterentwicklung der Organisation. Sie ermöglichen, dass gemeinsam etwas gemacht wird, und verhindern auf der anderen Seite als dysfunktional definierte Interaktionen.

Um Machtbeziehungen im agilen Arbeitskontext zu analysieren, knüpfen wir an die Machtdefinition von Foucault an:

„[D]ie Macht ist keine Substanz. Sie ist auch keine geheimnisvolle Eigenschaft, nach deren Ursprüngen man forschen müsste. Die Macht ist nichts anderes als eine bestimmte Art von Beziehungen zwischen Individuen ... Das unterscheidende Merkmal der Macht besteht darin, dass bestimmte Menschen mehr oder weniger das Verhalten anderer Menschen völlig bestimmen können – jedoch nie erschöpfend oder zwingend“ (Foucault, 2005, 218). Für das Verständnis von Macht in Organisationen ist es zielführend, zwischen verschiedenen Formen von Macht zu unterscheiden und sich im nächsten Schritt ihre spezifische Verflechtung anzuschauen.

Foucault hat in seinen umfangreichen Arbeiten unterschiedliche gesellschaftliche und institutionelle Machttypen beschrieben. Für die Charakterisierung der Machtverhältnisse in agilen Organisationen greifen wir zwei Machtbegriffe heraus. Der erste Begriff ist die Hirtenmacht, sie wird von Foucault mit der Entwicklung des Pastorats und Pastoralmacht der katholischen Kirche in Verbindung gebracht. Als zweiten Begriff beziehen wir uns auf die Ordnungsmacht, die bei Foucault die staatliche Seite der Machtausübung beschreibt

und die von ihm auch als Ordnungsmacht charakterisiert wird. Bevor wir diese Begriffe auf agile Organisationen anwenden, nehmen wir eine kurze Begriffsklärung vor.

7.2.1 Hirtenmacht

Der Begriff Hirtenmacht wird bereits in der Antike diskutiert und spielt für die Etablierung kirchlicher Machtstrukturen durch die Bildung von Pastoraten seit dem Mittelalter eine zentrale Rolle (ebenda, S. 200). Wir fassen die Prinzipien im Folgenden zusammen, weil sie auch für persönliche Führung sowohl in traditionellen als auch in agilen Organisationen zur Anwendung gebracht werden. Wir führen die zentralen Aspekte des Konzeptes aus und beziehen sie auf moderne Organisationskontexte.

- Der Hirte kennt die Herde und den Zustand jedes Mitglieds, er kennt die Handlungen, den inneren Zustand des Individuums und wendet dafür die Gewissensleitung und die Gewissensprüfung an.

In der traditionellen Führung setzt die Führungskraft in Mitarbeitergesprächen Ziele und kontrolliert deren Erreichung, in der agilen Führung wird diese Kontrolldimension reduziert und die Einladung zur Selbststeuerung (in vorgegebenen Grenzen) stärker betont.

- Die Hirtin übernimmt Verantwortung für jedes Individuum.
- Der Hirte rettet bei Gefahr individuell, er übt ein individualisiertes Wohlwollen aus.
- Die Beziehung zwischen den Mitgliedern der Gemeinschaft und Hirtin ist eine individuelle Unterordnungsbeziehung.

Diese Punkte betonen die individuelle Bindung zwischen Mitarbeitenden und Führenden. Über die kommunikative Einbindung und über offerierte Hilfe werden Nähe und Unterordnung geschaffen – sowie die Identifikation mit der Führenden gefördert. Somit wird eine wesentliche Voraussetzung für Followership hergestellt. Der Aspekt der Zuwendung im Zusammenhang mit Empowerment-Anforderungen, in der die Weiterentwicklung des Mitarbeitenden gefördert wird, spielt bei agilen Organisationen als Anforderung eine weitaus größere Rolle als in traditionellen Organisationen.

- Die Hirtin sammelt versprengte Individuen ein, sie (die Hirtin) wendet sich den Einzelnen zu.

Gerade in agilen Organisationen hat die Führungskraft das gesamte Team und seine Gruppendynamik im Blick, Mitarbeitende, die zu sehr an den Rand des Geschehens gedrängt werden, werden durch Interventionen wieder stärker integriert.

- Der Hirte müht sich und er wacht.

In der Organisation geht es um die Frage, wie engagiert eine Führungskraft ist und was sie in die Beziehungen hineingibt. Sie ist damit ein Rollenmodell, das über den Anspruch der Reziprozität dazu einlädt, ebenfalls Engagement zu entwickeln.

- Hirtenmacht bezieht sich auf Individuen, nicht auf Territorien.

Die Betrachtung, was Hirtenmacht nicht ist, dient der Grenzziehung und wird bei der Ordnungsmacht erneut aufgegriffen.

Psychodynamisch betrachtet reaktivieren diese Hirtenbeziehungen in Organisationen im Rahmen der angebotenen und verpflichteten Beziehung Elternübertragungen, in denen sich das Individuum je nach Disposition fügt, sich fürchtet, sich auflehnt oder sich für die Zuwendung einen besonderen Platz in der Geschwisterreihe erobert. Generell fördert die Unterordnung unter den Hirten eine Form von Regression, bei der weniger selbstständig und selbststeuernd gedacht und agiert wird, als dies in anderen Situationen möglich ist.

Agile Führung, bei der die Führungsrolle geteilt wird, können Elternübertragungen hinter Geschwisterübertragungen zurücktreten. Dies hängt damit zusammen, „dass einer von uns“ partiell Führung übernimmt und damit auf Augenhöhe agiert. Andererseits gewinnen die Peers in definierten Aspekten mehr Einfluss. Nicht nur die Geschwisterübertragung erfordert, dass Aushandlungsprozesse zu partieller Führung und Gefolgschaft regelhaft geführt werden müssen.

7.2.2 Ordnungsmacht

Das zweite Machtprinzip, auf das wir uns beziehen wollen, ist die Ordnungsmacht, die sich aus der Staatsmacht ableitet (Foucault, 2005). Sie arbeitet mit Gesetzen und Regeln, die nicht individuell, sondern allgemein sind. Ohne Ansehen der individuellen Lagen werden sie auf eine gesamte Organisation angewendet. Durch sie wird der Handlungsspielraum jedes Einzelnen strukturiert und Verstöße werden sanktioniert. Die Ordnungsmacht bezieht sich nicht auf einzelne Individuen, sondern auf alle Individuen, die sich auf einem Territorium befinden.

Typische Beispiele für die Ordnungsmacht in Organisationen sind die Festlegung von Arbeits- und Urlaubszeiten, Funktionsbeschreibungen, Bezahlung und die Bildungsvoraussetzungen für bestimmte Rollen. Bei genauerem Hinsehen wird deutlich, dass die Ordnungsmacht genauso relevant bleibt, aber in anderer Form ausgeübt wird. Insbesondere die Setting- oder Methodenmacht ist in agilen Organisationen elaborierter geworden. Das drückt sich dadurch aus, dass Meetingstrukturen wie Weekly, Monthly, Reviews und Retrospektiven obligatorische Verfahren in agilen Organisationen sind und damit als Elemente von Ordnungsmacht einzuordnen sind.

Die psychodynamische Betrachtung der Ordnungsmacht lenkt den Blick auf den individuellen Umgang mit Regeln und Autorität. Regeln können anerkannt werden, man kann sich ihnen zähneknirschend unterordnen oder lustvoll unterwerfen, um sie dann in Identifizierung mit den Regeln an anderen zu statuieren. Ordnungsmacht ruft narzisstische Themen auf. Ist es mit dem Ich-Ideal, dem Größenselbst vereinbar, sich Regeln zu unterziehen? Gelten Regeln nicht nur für die anderen, sondern ebenfalls für mich? Ordnungsmacht mobilisiert auch Erfahrungen mit Strafe und die Angst davor, in einer Gruppe beschämt zu werden. Beschämung tritt ein, wenn klar wird, jemand zu sein, der die Regeln nicht kennt und damit den anderen Gruppenmitgliedern gegenüber nicht ebenbürtig ist.

Wie ist nun Containment in diese Machttheorie einzuordnen? Personales Containment kann in diesem Sinne als eine Variante von Hirtenmacht verstanden werden. Die Führende sorgt für einen Kommunikationsprozess, in dem negative Emotionen der Geführten verstehbar und handhabbar werden und dies als Veränderungsprozess für beide Interaktionsteilnehmende charakterisiert wird.

Strukturelles Containment beruht auf einer spezifischen Verwendung von Ordnungsmacht. Im Rahmen von strukturellem Containment werden Settings geschaffen, die Sicherheit geben, sodass Emotionen Raum bekommen und neue, kreative Sichtweisen auf Anliegen und Probleme entstehen.

Der Bezug von Macht zu Containment verdeutlicht einmal mehr, dass Macht nicht vorschnell kritisch gesehen werden sollte. Vielmehr geht es bei der Analyse von Machtpraktiken darum, ihre Operationen und ihre Effekte zu erfassen.

Eine psychodynamische Perspektive auf Führung räumt Emotionen einen hohen Stellenwert ein und fordert von den Führungskräften, Spannungen und Sorgen der Mitarbeiter aktiv aufzunehmen und zu containern. Die Schaffung von Reflexionsräumen stellt eine wichtige Voraussetzung dar, um Emotionalität auszudrücken und zu reflektieren. Das „Wie“ der Zusammenarbeit und die dabei entstehenden Stimmungen und Befindlichkeiten werden ernst genommen, neben der Berücksichtigung der Emotionalität erscheint ein regelmäßiges Erwartungsmanagement zentral. Das Aushandeln gegenseitiger Anforderungen, die Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten stehen mit ihren emotionalen Konsequenzen im Mittelpunkt dieser Prozesse. Das Erwartungsmanagement ist eine Basis, mit der die Konsequenzen organisationaler Veränderungen bis auf die Handlungsebene der Führungskräfte hinunter klar beschreibbar sind.

7.3 Entwicklungsschritte der Führenden aus psychodynamischer Sicht

Im ersten Abschnitt unseres Beitrags sind recht voraussetzungsvolle Kompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeitenden in agilen Kontexten beschrieben. Wie nun können diese Fähigkeiten und Fertigkeiten erworben werden? Sind sie erlernbar oder lediglich Talente (Buckingham & Coffmann, 2005), die jemand mitbringt – oder eben nicht? Im

Folgendes wird die Didaktik zum Erwerb dieser Basiskompetenzen beschrieben, wie sie in Leadership-Development-Programmen verfolgt werden kann.

7.3.1 Die Bedeutung der Ambiguitätstoleranz

Ambiguitätstoleranz gilt als *die* Basiskompetenz für Führungskräfte, aber auch Teammitglieder, um die Herausforderungen komplexer Unternehmenswirklichkeiten zu bewältigen. Für Unternehmen, die die aktuellen Krisen (steigende Energiekosten, Inflation, Corona-Spätfolgen ...) angemessen beantworten, die ständig Entscheidungen unter Unsicherheit treffen müssen, gilt die Ambiguitätstoleranz der Mitarbeitenden als Voraussetzung. Es bedarf der Fähigkeit, das Nebeneinander von Freud und Leid beruflichen Alltags, von positiven und negativen Aspekten der Folgen einzelner Entscheidungen „gleichermaßen gültig“ auszuhalten. Ambiguitätstoleranz ist dann vonnöten, wenn sich Herausforderungen nicht mit bewährten Handlungsstrategien lösen lassen. Sie ist wichtig, wenn es – wie notwendigerweise fast immer – Zielkonflikte in Organisationen gibt oder sich Führungskräfte mit ihren aus der Rolle stammenden Dilemmata (Neuberger, 2002) konfrontiert sehen.

Else Frenkel-Brunswik, österreichisch-US-amerikanische Psychoanalytikerin und Psychologin, beschäftigte sich schon in den 1940er-Jahren mit dem Gegenstück zur Ambiguitätstoleranz, der Intoleranz der Ambiguität. Darunter verstand sie das Nicht-ertragen-Können von Mehrdeutigkeit (vgl. Benetka, 2002). Es gibt Menschen, die mehrdeutige und gegensätzliche Sachverhalte nicht aushalten und nicht bewältigen können. Sie sind nicht fähig, zu mentalisieren, soll heißen, sie können sich selbst nicht von außen und den anderen nicht von innen anschauen (Taubner & Kotte, 2015). Perspektivenwechsel und Mehrperspektivität können infolge dieses Defizits nicht gelingen. Es herrscht eine starre, unflexible, zwanghafte Haltung vor. Zwischentöne und komplexe Sachverhalte irritieren und werden abgewehrt. Es fällt schwer, widersprüchliche Bedürfnisse bei sich selbst und bei den anderen wahrzunehmen und gelten zu lassen.

Ambiguitätstoleranz hingegen ist für Stangl (2023) „eine für die Identitätsbildung entscheidende Variable, da Identitätsbildung offenbar immer wieder verlangt, konfligierende Identifikationen zu synthetisieren. Ohne sie ist ein Individuum nicht in der Lage, angesichts der in Interaktion notwendigerweise auftretenden Ambiguitäten und unter Berücksichtigung seiner Beteiligung an anderen Interaktionssystemen und einer aufrechterhaltenden biographischen Kontinuität zu handeln“. Die Entwicklung der Ich-Identität lebt von Konflikten und Ambiguitäten. Werden Handlungsalternativen, Mehrdeutigkeiten, unstrukturierte Situationen und Inkompatibilitäten verdrängt oder geleugnet, fehlt dem Individuum die Möglichkeit, sich angesichts spezifischer Konflikte zu verorten. „Wenn die Ambiguitätstoleranz eines Individuums in einer konkreten Situation nicht ausreichend vorhanden ist oder wenn eine Situation so widersprüchlich ist, dass ein zu hohes Maß an Ambiguitätstoleranz gefordert wird, kommt es zur Abwehr, d. h., entweder verdrängt

es alle Widersprüche zwischen den Erwartungen anderer und den eigenen Bedürfnissen, oder das Individuum beharrt auf den eigenen Bedürfnissen, d. h., die Rollenerwartungen werden nicht hinterfragt, sondern deren Bedeutung wird geleugnet“ (Stangl, 2023).

7.3.1.1 Kann man Ambiguitätstoleranz, den Umgang mit Ungewissheit, lernen?

Um mit unstrukturierten oder offenen Situationen angemessen umgehen zu können, braucht es zunächst einmal die Anerkennung der Unvorhersehbarkeit des Lebens. Diese Konfrontation mit der Realität ist psychisch anspruchsvoll, denn sie bedeutet die Aufgabe der Illusion der Kontrolle: *„Ich werde nie alles wissen können, ich werde Zukunft nur begrenzt selbst beeinflussen und handhaben können.“* Ambiguitätstoleranz zu entwickeln, bedeutet auch, den eigenen kognitiven Stil zu hinterfragen und ggf. zu ändern. Mentale Modelle, die von Entweder-oder-Mustern, von Schwarz-weiß-Denken oder einer binären Richtig-falsch-Konstruktion geprägt sind, erweisen sich hier als dysfunktional. Nuber (2012) denunziert in diesem Zusammenhang auch die Versuchung, blind dem Rat von Experten/Expertinnen zu folgen, um den Risiken des Daseins zu entkommen, als regressiv.

Frei nach Lohmer (2000) macht es Sinn, wenn sich die Führungskräfte eine „Lizenz zum Nicht-Wissen“ verleihen. Das kann sie hindern, sich vorschnell von den Irritationen hin zum Greifen nach vermeintlichen Sicherheiten zu bewegen: sei es, sich vorschnell einer trendigen neuen Managementmethodik zu bedienen oder sich auf Positionsmacht gepaart mit Rechthaberei zu stützen. Souveränes Führungshandeln heißt hier, selbstbewusst zu vertreten, (noch) keine Antwort zu haben.

Mithilfe von experimentellem Lernen, wie es das Agilitätsparadigma vorsieht, lässt sich ein Klima schaffen, das Mut unterstützt und das „fail early“ zu einem wünschenswerten Phänomen macht.

7.3.2 Das Containment lernen

Lazar (2000) beschreibt die Fähigkeit, Ungewissheit auch unter Stress auszuhalten als „negative capability“ und folgt hier einer Figur, die der englische Dichter Keats kreierte, um den Umgang mit Zweifeln und Unsicherheiten zu beschreiben. Auf das Modell der Beziehung von Container und Contained in Organisationen angewandt, bedeutet dies vor allem die Aufgabe der Führung, Spannungen, Ängste und Krisen zunächst stellvertretend für die Mitarbeitenden wahrzunehmen, aufzunehmen und zu verarbeiten und damit ein Gefühl basaler Sicherheit zu gewährleisten. Bion hat diesen Prozess des Denkens und Verarbeitens aus der frühen Mutter-Kind-Beziehung abgeleitet und als Containment beschrieben (siehe oben). Und zeigt, wie der Sender seine nicht verarbeiteten Affekte und Erfahrungen (das Contained, also das Enthaltene, Aufgenommene) auf nonverbalem Weg in den Empfänger als den Container (den Behälter oder Aufnehmende) projiziert

(Lohmer & Möller, 2019, S. 37). Verfügt der Empfänger (in unserem Fall die Führung) über die Kapazität, als Behälter für solche Projektionen zu fungieren, d. h. unverarbeitete Elemente aufzunehmen und darüber nachzudenken (was Bion als Reverie bezeichnet), so kann er diese in einem stellvertretenden Verarbeitungsprozess dem ursprünglichen Sender (in unserem Fall den Mitarbeitenden) wieder zurückvermitteln – nun als in Worte fassbare Erfahrungen.

Als hilfreich, um diese Kompetenz zu entwickeln, empfehlen wir die psychoanalytische Grundhaltung: mit gleichschwebender Aufmerksamkeit, ohne vorschnelle Bewertung, alles wahrzunehmen, was an Affekten, Körpersensationen und Fantasien in uns im Kontakt mit anderen entsteht. Ziel ist es, durch Leadership-Development-Programme – gern ergänzt mit Coaching-Angeboten – die Sinnerfassungskapazität zu erhöhen. Frei nach dem Motto: Es macht Sinn zu spüren! Die offene Aufmerksamkeit für innere und äußere Prozesse – heute gern auch unter dem Achtsamkeitsparadigma diskutiert – setzt die Arbeit am Affekterleben, an der Affektdifferenzierung, an der Affektmitteilung (Fonagy, 2022) und der Affektregulation (Sell et al., 2022) voraus. Toleranzerhöhung dem eigenen Innenleben gegenüber ist eine zentrale Aufgabe, der im Coaching von Führungskräften Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte. Awareness den leiblich affektiven Prozessen gegenüber erweitert zudem die Wahrnehmungskapazität im Außen (vgl. Hartmann-Kottek, 2012). Das Methodenrepertoire sieht hier auch das Focusing nach Gendlin (1998) vor. Die Perspektiverweiterung lässt sich durch Methoden des Psychodramas (v. Ameln & Kramer, 2014), durch Rollenwechsel und Rollentausch und Doppeln in all seinen Facetten erreichen.

Für Führungskräfte bedeutet es im Arbeitsalltag, in der Gestaltung des Kontakts zu den Mitarbeitenden, eher eine fragende Haltung einzunehmen, auf Einschätzungen oder Tipps zu verzichten und zunächst einmal die Realität des Gegenübers zu explorieren. Gleichzeitig geschieht dies auch in der Führungskraft selbst, sie erkundet analog dazu die eigene Innenwelt und „hält“ zunächst die eigene Angst oder Unsicherheit, ohne sie mitzuteilen. In einem zweiten Schritt kann sie dann entscheiden, wie die Affekte sinnvoll in die Kommunikation getragen werden können. Neben der Einfühlung in das Gegenüber bietet sich die Klarheit in der Rolle als Entscheidungskriterium an.

Containment lässt sich als Arbeitsmodell erlernen. Besonders geeignet sind dafür angeleitete Gruppen. Nach der Vorstellung des Modells geht es um die praktische Auseinandersetzung. Die Teilnehmenden werden eingeladen, in der Gruppe auf vorgestelltes Material einer Teilnehmenden, z. B. schwierige Führungssituationen, Konflikte, mit folgenden Antworten zu reagieren (Giermalczyk & Lohmer, 2022):

1. Wahrnehmung: Ich sage, was ich gehört habe.
2. Emotionen: Ich teile mit, welche Gefühle bei mir entstanden sind.
3. Bilder, Assoziationen, Erinnerungen: Ich stelle die in mir aufsteigenden Bilder, Tagträume, Erinnerungen und Assoziationen zur Verfügung.
4. Professionelles Nicht-Wissen: Ich stelle naive Fragen.

5. Eigene Beobachtungen/Wahrnehmungen teilen: Ich sage, wie ich den anderen erlebt habe.
6. Problemdefinition: Ich sage, worin ich genau das Problem sehe, worunter die Beteiligten leiden.
7. Unbemerkt: Ich teile mit, welche Aspekte eine Rolle spielen, die bisher übersehen wurden („blinde Flecken“).
8. Hypothesenbildung: Ich biete mein Verständnis der Zusammenhänge und der vorherrschenden Dynamik an.
9. Intervention: Wir überlegen die nächsten Schritte.

Die Erfahrung zeigt, dass es mehrmalige Durchgänge erfordert, bis die Teilnehmenden die verschiedenen Ebenen integrieren.

7.3.3 Berufsbezogene Selbsterfahrung

7.3.3.1 Die Organisation

Um den großen Herausforderungen nach sozialisierter Macht, also dem produktiven Umgang mit der eigenen Machtmotivation, in agilen Kontexten entsprechen zu können, braucht es Leadership-Development-Programme, die über die reine Vermittlung von Skills hinausgehen. Um dem Anspruch der angemessenen Triangulierung zwischen den Anliegen der Mitarbeitenden und der Organisation zu genügen, bedarf es in Weiterbildungssettings einer Reflexion der eigenen Organisationserfahrung. Nur dann, wenn die Teilnehmenden ihre Erfahrungen in Organisationen in ihren Lerngruppen durchgearbeitet haben, sind sie in der Lage, förderliche Bedingungen für ihre Mitarbeitenden zu gestalten, die von Reichtum an Perspektiven gekennzeichnet sind. Organisationale Erfahrungswelten finden sich zwischen den Polen „Sicherheit spenden“ und „Bedrängnis erzeugen“. Sie können unterschiedlichster Art sein (Gehlen, 2009). Vor dem Hintergrund verschiedener reflektierter organisationaler Praxis wird der Weg frei, sich den Anliegen der Mitarbeitenden ohne die Verzerrungen durch die eigene organisationale Sozialisation zuzuwenden.

Folgende Fragen haben sich als sinnvoll erwiesen, um sich diesem Prozess der Auseinandersetzung mit der eigenen organisationalen Vergangenheit zu widmen:

- Welche Erfahrungen in Organisationen haben mich geprägt?
- Gibt es Erfahrungen, die sich in unterschiedlichen Organisationen wiederholt haben?
- Zu welchen Organisationen fühle ich mich hingezogen? Weshalb gerade zu diesen?
- Welche Affekte/Gefühle sind jetzt im Nachdenken über die einzelnen Organisationen aufgetaucht?
- In welchen Positionen in welchen Organisationen hatte ich Erfolg und konnte gute Arbeit leisten?

- In welchen Positionen konnte ich meine Werte leben?
- Gibt es einen guten Platz für mich in Organisationen?
- Was waren tiefgreifende Veränderungen in meinem Leben, wie habe ich sie erlebt und was habe ich daraus gelernt (vgl. Steinhardt, 2020)?

Das Konzept der „organization in the mind“ meint das innere Bild, das junge Führungskräfte von Organisationen haben (vgl. Armstrong, 2005; Morgan, 1997). Diesem auf die Spur zu kommen und die sie leitenden impliziten Organisationstheorien kennenzulernen, macht den Weg frei zu einer weiterführenden Mehrperspektivität.

7.3.3.2 Der berufliche Werdegang

Reflexion in der Gruppe fokussiert zudem die beruflichen Stationen der Weiterbildungsteilnehmenden. Diese sind auch unter der Ressourcenperspektive bedeutsam. Mit welchen Branchen und Organisationstypen sind die jungen Führungskräfte vertraut? Welche Erfahrungen in Rolle und Funktionen sind gemacht worden? Welche Bewegungen hat es im Hinblick auf Statuszuwachs oder -einbruch gegeben? Welche beruflichen Entscheidungen waren nötig: die Kündigung eines Beamtenstatus, die Frage nach einem Studium der Betriebswirtschaftslehre oder doch lieber der Psychologie? Werde ich Universitätspräsident und verzichte auf weitere wissenschaftliche Tätigkeit? Wie leicht oder schwer sind diese Entscheidungen gefallen? Gibt es Entscheidungen, die die Führungskräfte bereut haben, und wie bewerten sie die einzelnen Etappen? Wie viel Mobilität hat es gegeben? Waren die Karriereverläufe eher vertikale, horizontale oder spielte Zentralität eine Rolle? Gibt es einen roten Faden in der beruflichen Biografie?

Die Reflexion eigener Ausbildungsverläufe, beruflicher Entscheidungen, absolvierter Weiterbildungen und erworbener Spezialisierungen ist identitätsprägend und bietet auch Ressourcen für die spätere Führungspraxis. Die Frage nach Professionalisierungswegen gibt zudem Auskunft darüber, wie junge Führungskräfte die Welt betrachten: Welche mentalen Modelle leiten sie? Es werden andere (oft implizite) Referenztheorien sein: Andere anthropologische Prämissen, andere Erkenntnistheorien prägen die Wahrnehmung, die Ingenieurin denkt sicherlich anders als eine Theologin über die Welt nach. Unterschiedliche Wissensbestände der Führungskräfte werden als zentral für den kognitiven Aspekt des Selbstkonzeptes und somit der Identität betrachtet.

Rappe-Giesecke geht davon aus, dass die erwachsenen Teilnehmenden von Weiterbildungen ihre bisherige berufliche und private Sozialisation in die Weiterbildung einbringen, zu der „sich das neu zu erwerbende [Wissen] in Beziehung setzen muss“ (Rappe-Giesecke, 2009, S. 2). Damit neues Wissen an altes anknüpfen kann, stehen alle mentalen Modelle auf dem Prüfstand, die sich durch Erfahrungen in organisationalen Zusammenhängen geformt haben und die neue Rolle beeinflussen: „Die Umorganisation des Wissens berührt immer auch die Identitätskonzepte der Person. Sie verstärkt, erschüttert oder verändert Gewissheiten und Grundannahmen, Werte und Haltungen“ (Rappe-Giesecke, 2009, S. 3). Es braucht einen Raum, in dem nicht nur Neues gelernt, sondern im Besonderen

Altes und vielleicht Dysfunktionales verlernt werden kann. Diese selbstreflexiven Lernvorgänge versteht sie als zwei parallele Prozesse, die sowohl kognitiv als auch in hohem Maße emotional ablaufen. Ein Umgang mit dieser Parallelität erfordert von den Auszubildenden oder Trainern/Trainerinnen didaktisch, über die reine Instruktion von Wissen hinauszudenken und Lernräume bewusst als geschützte Räume zu verstehen, in denen vor allem negative Emotionen selbstverständlich als Teil des Entwicklungsprozesses betrachtet und erwartet werden.

7.3.3.3 Die Selbstreflexion

In Leadership-Development-Programmen, die die Entwicklung von Haltung und Reflexionsvermögen anstreben, geht es darum, die Wahrnehmung der eigenen Person als Instrument im Führungshandeln zu schärfen. Hierzu erfolgt eine Auseinandersetzung mit der eigenen Herkunft (Milieu) und der Biografie (Böning, 2015). Durch Panoramaaarbeit (Petzold, 1983) oder Genogramme wenden sie sich dem Thema Arbeit zu. Wie sind sie zu dem geworden, was sie heute sind? Welche Bedeutung hat Arbeit in der Herkunftsfamilie, welche in den aktuellen sozialen Bezügen? Welche Milieus kennen die angehenden Führungskräfte? In diesem Zusammenhang können auch die Berufe der Eltern als Ressourcen angesehen werden.

Die Mehrgenerationenperspektive kann im Hinblick auf die Ressourcen der High Potentials genutzt werden. Kinder aus Handwerkerfamilien haben sehr viel früher ein Bild von Arbeit gewonnen als Kinder von Verwaltungsangestellten. Die Einstellung zum Tätigsein bildet sich recht früh abhängig vom sozialen Milieu aus. Auch der Umgang mit Topmanagern kann einer jungen Führungskraft mit Aufstiegsbiografie deutlich schwerer fallen als der Tochter eines Vorstandsvorsitzenden.

Die frühen Erfahrungen mit Macht und Einflussnahme lassen sich mit diesen Methoden ebenfalls erheben. Die impliziten Bilder von Führung können unbeachtete Perlen darstellen, die für die eigene Rollengestaltung nutzbar sind, sie können aber auch berufliche Entwicklungen blockieren. Jede Führungskraft – so setzen wir – muss sich im Laufe der Weiterbildung mit ihrer Geschichte zu Hierarchie, Macht und Einflussnahme auseinandergesetzt haben, um „good enough“ (vgl. Winnicott, 2006) führen zu können.

Die Panoramatechnik sieht vor, innerlich Jahr für Jahr des bisher gelebten Lebens zurückzugehen:

- Lassen Sie Ihre Erfahrungen mit Macht und Einflussnahme im Laufe Ihres Lebens wie ein Panorama von der Gegenwart bis hin zu Ihren ersten Erinnerungen vor Ihrem inneren Auge Revue passieren!
- Nehmen Sie die Wachsmalstifte und verleihen Sie den inneren Bildern Ausdruck!

Sozialisation heißt immer auch Erfahrungen mit Macht und Einflussnahme gemacht zu haben. Aus diesen Quellen speist sich die implizite Führungstheorie der High Potentials

(und ebenso die ihrer Mitarbeitenden). Welche Modelle wurden in der Herkunftsfamilie gelebt? Welche Autoritäten begegneten mir in Schule, Ausbildung, Studium?

In der Auswertung der Bilder stellten sich folgende Leitfragen als recht ertragreich heraus:

- Welche Führungsmodelle haben mich geprägt?
- Wie genau?
- Was habe ich von ihm/ihr übernommen?
- Was davon hat sich bewährt?
- Wovon grenze ich mich bewusst ab?
- Mit welchen Autoritäten gab es Erfahrungen (unentdeckte Perlen), die ich jetzt nutzen kann und in mein eigenes Verhalten integrieren möchte?

7.3.3.4 Die Selbstnarration

In den Weiterbildungen wird die Selbstnarration zur Führungsidentität angeregt: Was für eine Führungskraft will ich sein? Wie sollen meine Mitarbeitenden mich wahrnehmen? Sie erhalten hierzu aufrichtige Resonanz und Feedback durch die Peers, was wiederum dazu dienen kann, den bisherigen Entwurf der Identität zu modifizieren und auszuprobieren, welche alternativen Selbstbeschreibungen und -präsentationen passend erscheinen. Welche Gefühle löse ich bei meinen Mitarbeitenden, Kollegen/Kolleginnen und Führungskräften aus?

- Wie fühle ich mich, wenn andere mich so wahrnehmen und entsprechend auf mich reagieren?
- Wie sieht es aus, wenn ich mich in potenzielle Co-Worker hineinversetze?
- Was traut man mir zu?
- Welche Ängste können entstehen?
- Was unterstützt und was hindert ein tragfähiges Arbeitsbündnis?
- Was kann/will ich evtl. damit tun, verändern, variieren oder nutzen?

7.4 Fazit

Hohe Komplexität und Mehrdeutigkeit der Umwelt kann durch Containment in agilen Organisationen bearbeitet werden. Containment wird dabei auch als Machtbeziehung verstanden. Führung ist Arbeit an der Macht (vgl. Neuberger, 2002). Allerdings unterscheiden sich die Machtbeziehungen in traditionellen Organisationen von agilen Organisationen. Agile Organisationen sind vermehrt darauf angewiesen, dass Führungskräfte über

Selbstreflexion verfügen und als eine spezielle Form von Empowerment sich und die Mitarbeitenden dazu befähigen, Ambiguitätstoleranz zu erhöhen. Als wichtige Voraussetzung sehen wir dafür (Struktur-)Containment, mit dem Reflexionsräume zum „emotionalen Nachdenken“ genutzt werden. Diese neuen Fähigkeiten erwerben agile Führungskräfte über organisationsbezogene Selbsterfahrung und Auseinandersetzung mit Containment als moderne Form der Hirtinnen-Macht.

Literatur

- Ameln, v. F., & Kramer, J. (2014). *Psychodrama* (3., vollständig überarbeitete Aufl.). Springer.
- Armstrong, D., & French, R. (2005). *Organization in the mind. Psychoanalysis, group relations and organizational consultancy*. Routledge.
- Benetka, G. (2002). Frenkel-Brunswik, Else. In B. Keintzel & I. Korotin (Hrsg.), *Wissenschaftlerinnen in und aus Österreich. Leben – Werk – Wirken* (S. 190–194). Böhlau.
- Bion, W.R. (1990). *Lernen durch Erfahrung*. Suhrkamp.
- Böning, U. (2015). *Milieu: Eine neue Kategorie im Coaching! Positionen – Beiträge zur Arbeitswelt*. University Press.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2005). *Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln: Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern*. Campus.
- Eugene, T., & Gendlin, E. T. (1998). *Focusing-orientierte Psychotherapie, ein Handbuch der erlebensbezogenen Methode* (2. Aufl.). Klett-Cotta.
- Fonagy, P., Gergely, G., Jurist, E. L., & Target, M. (2022). *Affektregulierung, Mentalisierung und die Entwicklung des Selbst* (8. Aufl.). Klett-Cotta.
- Foucault, M. (2005). *Analytik der Macht*. Suhrkamp.
- Gehlen, A. (2009). *Der Mensch: Seine Natur und seine Stellung in der Welt*. Beltz Verlag.
- Giernalczyk, T., & Möller, H. (2018). *Entwicklungsraum. Psychodynamische Beratung in Organisationen*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Giernalczyk, T., & Lohmer, M. (2022). *Unveröffentlichtes Material aus psychodynamischen Führungsschulungen*.
- Hartmann-Kotteck, L. (2012). *Gestalttherapie. 3 (erweiterte)*. Springer.
- Lazar, R. A. (2000). W. R. Bions Modell »Container-Contained« als eine (psychoanalytische) Leitidee in der Supervision. In H. Pühl. (Hrsg.), *Handbuch der Supervision II* (S. 380–402). Edition Marhold.
- Lohmer, M. (2000). Die Lizenz zum Nichtwissen: Der Psychoanalytiker als Organisationsberater. In A. M. Schlösser & K. Höfeld (Hrsg.), *Psycho-Analyse als Beruf* (S. 425–442). Psychosozial-Verlag.
- Lohmer, M., & Möller, H. (2019). *Psychoanalyse in Organisationen: Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung*. Kohlhammer Verlag.
- Möller, H., Giernalczyk, T., & Hinn, D. (2022). Individual and collective defense mechanisms. In S. Greif, H. Möller, F. Müller, J. Passmore, & W. Scholl, W. (Hrsg.), *International handbook of evidenced based coaching: Theory, research and practice* (S. 459–470). Springer.
- Morgan, G. (1997). *Bilder der Organisation*. Klett-Cotta.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. UTB.
- Nuber, U. (2012). Die große Ratlosigkeit. *Psychologie Heute*, 12. Beltz Verlag.
- Oestereich, B., & Schröder, C. (2019). *Agile Organisationsentwicklung: Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*. Vahlen.

- Petzold, H. G., Heinl, H., & Fallenstein, A. (1983). Das Arbeitspanorama. In H. G. Petzold & H. Heinl (Hrsg.), *Psychotherapie und Arbeitswelt* (S. 356–408). Jungfermann.
- Rappe-Giesecke, K. (2009). Lernen und Verlernen – Wie müssen Weiterbildungen in Beratung konzipiert sein? *Supervision, 1*, 28–36.
- Sell, C., Möller, H., & Benecke, C. (2022). Emotion regulation and coaching. In S. Greif, H. Möller, F. Müller, J. Passmore, & W. Scholl (Hrsg.), *International handbook of evidenced based coaching: Theory, research and practice* (S. 293–304). Springer.
- Stangl, W. (2013). Ambiguitätstoleranz – Online Lexikon für Psychologie & Pädagogik. <https://lexikon.stangl.eu/12220/ambiguitaetstoleranz>. Zugegriffen: 10. Jan. 2023.
- Steinhardt, K. (2020). *Unveröff. Manuskript. Studiengang Coaching, Organisationsberatung, Supervision*. UNIKIMS, Universität Kassel.
- Taubner, S., Kotte, S. (2015). Mentalisierung im Coaching. In S. Greif, H. Möller, W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_41-1.
- Winnicott, D. (2006). *Vom Spiel zur Kreativität* (11. Aufl.) Klett Cotta.

Prof. Dr. phil., Dipl.-Psych. Heidi Möller Prof. Dr. phil., Dipl.-Psych., Professorin für Theorie und Methodik der Beratung, Universität Kassel. Psychoanalytikerin, Supervisorin (DGSv) und Lehrsupervisorin, Organisationsberaterin und Coach. Wissenschaftliche Leiterin des postgradualen Masterstudiengangs Coaching, Organisationsberatung, Supervision (COS), UNIKIMS. heidi.moeller@uni-kassel.de

Prof. Dr. phil., Dipl.-Psych. Thomas Giernalczyk Psychoanalytiker und Geschäftsführender Gesellschafter von M19 – Manufaktur für Organisationsberatung GmbH, lehrt psychologische und therapeutische Interventionen an der Fakultät für Humanwissenschaften der Universität der Bundeswehr München. Mitgründer des Instituts für Psychodynamische Organisationsberatung München (IPOM), Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv). thomas.giernalczyk@m19-organisationsberatung.de | www.m19-organisationsberatung.de