

Führung und Containment

Auch diese Konzepte variieren die übergreifende Thematik unserer Tagung: *Phantasie und Realität*. Führung ist verpflichtet, zukunftsichernde „Visionen“ zu entwerfen und zur Umsetzung zu bringen. Das erfordert sowohl geschulten Realitätssinn, als auch Kreativität und Phantasie. Containment beinhaltet – wie ich unten ausführlicher schildern werde – sowohl strukturelle, rational begründete Angebote und Interventionen, als auch Emotionsarbeit oder anders gesagt: fortlaufendes Management institutioneller Irrationalität. Ohne hinreichend gute Führung ist Containment in der Arbeitswelt nicht denkbar. Ohne hinreichend sicheres Containment kann nicht von funktionaler Führung gesprochen werden. – Containment anzubieten und zu sichern, ist daher zentrale Führungsaufgabe.

In sehr vielen psychosozialen Organisationen fanden in den zurückliegenden zwei Jahrzehnten eine Reihe tiefgreifender, substanzieller Eingriffe in das bisherige System der sozialen und psychosozialen Unterstützung und Hilfestellung für benachteiligte, kranke und sonstwie eingeschränkte Menschen statt. - Nach Jahrzehnten des nahezu unhinterfragten Ausbaus und der relativ großzügigen finanziellen Absicherung entsprechender Dienstleistungen gehen wir seit Mitte der 1990er Jahre anderen, neoliberal geprägten Zeiten entgegen. Die Kernpunkte der Entwicklung, lassen sich so zusammenfassen:

- Unsere heutigen Zeiten können als solche der Übergänge, der Brüche, der Irritationen und Ambivalenzen verstanden werden. Dies ist der Hintergrund für viele Veränderungen in Institutionen und Organisationen.
- Die Zeiten, in denen die Finanzierung medizinischer, sozialer, psychosozialer u. a. Dienstleistungen relativ selbstverständlich war, sind vorbei. Auf dem Hintergrund global – ökonomischer Entwicklungstendenzen befinden sich die

erwähnten Systeme in einer tiefgreifenden Strukturkrise, deren Ende nicht abzusehen ist.

- Das gesetzlich vorgegebene und zunehmend auch wirklich eingeforderte Wirtschaftlichkeitsgebot erzwingt auch im Bereich sog. „Non – Profit – Organisationen“ erfolgreiches Wirtschaften, also ökonomisches Denken.
- Damit einher geht die Einführung von Marktdynamik, was einen Trend zur sog. „Kundenorientierung“, zur mehr oder weniger offenen Konkurrenz unter verschiedenen Anbietern, zur Entwicklung „marktgerechter“ neuer Dienstleistungen etc. bedeutet.
- Zugleich nimmt die Komplexität sozialer und psychosozialer Dienstleistung kontinuierlich zu: Innovation „bei laufendem Motor“ und der Zwang, zeitgleich zu therapieren, zu dokumentieren, zu kooperieren, zu kommunizieren, zu organisieren – was die Belastungen für MitarbeiterInnen und Führungskräfte deutlich ansteigen lässt.
- Belastungen resultieren auch aus der durch die Marktdynamik resultierenden Dynamisierung des Organisationslebens: Die Sicherung der Existenz ist nur über permanente Nachweise der besonderen Effizienz und über Wettbewerbsvorteile im Vergleich mit Konkurrenten zu erreichen. Dies führt zum Druck in Richtung ständiger Veränderung und Innovation, verbunden mit ständigem Strukturwandel.
- Wir sollen Altes auflösen und Neues aufbauen in dem Wissen, dass nichts von Dauer ist. Unsere heutigen Organisationen sind Orte ständiger Mobilität und Veränderung. Stabilität wird zur Ausnahme, Diskontinuität und Wandel zur Regel – die ehemaligen niedersächsischen PLKHer sind Beispiele dafür.
- Diese Dynamik wird durch drei Tendenzen zusätzlich gefördert: 1. Durch sich verändernde Gesetzesgrundlagen und Ausführungsbestimmungen. 2. Durch technologische Entwicklungen (EDV usw.). 3. Durch fachlich - konzeptionelle Trends (wie z. B. die Bevorzugung ambulanter und teilstationärer

Versorgungsmodelle vor stationären Hilfen, oder die Tendenz zur Regionalisierung und Vernetzung therapeutischer Angebote).

- Für MitarbeiterInnen und Leitende entsprechender Einrichtungen bedeutet dies eine vertiefte und kontinuierliche Auseinandersetzung mit der bisherigen (Organisations-) Identität bzw. die reflektierte Anpassung derselben an veränderte Bedingungen, also gemeinsame (anstrengende) Identitätsarbeit.
- Viele soziale Organisationen (so die jetzt privatisierten Psychiatrischen Krankenhäuser) sind in einem spezifischen Dilemma: Die Merkmale der neuen Marktdynamik stehen mit den tradierten Werten ihrer Institutionen - Ethik im dauerndem Widerspruch. Führungskräfte, Leitungen und Mitarbeitende sind daher in besonderer Weise dazu aufgerufen, entgegengesetzte, sich widersprechende Werte in einer erträglichen Balance zu halten bzw. in gemeinsamer Reflektion um diese Balance zu ringen.
- Alle referierten Punkte sind in sich ambivalent: Sie bringen schwere Belastungen mit sich, unter denen bereits jetzt alle Beteiligten zu leiden haben. Der Preis für diese Entwicklung ist also hoch. Zugleich stellen sie allesamt eine große Chance zur Veränderung eingefahrener Routinen dar, zur Lockerung festgefahrener Strukturen und zur Überwindung scheinbar unbezwingbarer Schwierigkeiten.
- Es ist die Aufgabe der Führungskräfte, die Chancen und Möglichkeiten der skizzierten Entwicklung engagiert zu nutzen und nach besten Kräften dazu beizutragen, die Risiken und Belastungen (also den Preis der Entwicklung) so klein wie möglich zu halten.
- Gute Führungskräfte konfrontieren ihre Mitarbeitenden mit den unvermeidlichen, von der Realität gestellten Herausforderungen und bemühen sich dabei, eine Balance zwischen erträglichem Veränderungsdruck, Unterstützung und Zuversicht zu wahren.

- Bei dieser Aufzählung belastender Kontextfaktoren ist die existenzielle Belastung durch die eigentliche primäre Aufgabe (Behandlung psychisch schwer und erkrankter Menschen, der damit verbundene Umgang mit Not, Leid und Destruktivität, sowie die schwer zu tragende Verantwortung) noch gar nicht erwähnt.
- Stress, emotionale Last und Überlast, tiefgreifende Irritationen, Ängste, Sorgen, heftige Affekte (Scham- u. Schuldgefühle, Identitätsverwirrung, Wut, Ohnmachtsgefühle, Enttäuschung, Verzweiflung) bei Individuen und Gruppen sind die unausweichlichen Folgen.
- Es gehört zu den zentralen Aufgaben der Führung, Mitarbeitende darin zu unterstützen, diese – bewussten und unbewussten – Affekte in sich aufzunehmen und sie so zu verarbeiten, dass die Aufgabenerfüllung so gut wie möglich gewährleistet ist. Das nennen psychodynamische Berater „Containment“.
- Führungskräfte können dies, indem sie daran arbeiten, selbst emotional berührt, aber nicht vollkommen davon ergriffen und bestimmt zu werden, und indem sie Halt, Zuversicht, Orientierung und Beruhigung in Zeiten der Verunsicherung und der erlebten Bedrohung vermitteln.
- Dies bedeutet einerseits Emotionsarbeit für die Führungskräfte, die es erlernen müssen, wie sie in komplexen, unüberschaubaren, nur begrenzt kontrollierbaren Konstellationen situationsgerecht handlungsfähig bleiben, und wie sie dies am besten mit Mitarbeitenden kommunizieren können.
- Emotionaler Aufruhr, Stress und Druck werden nicht gesteigert, sondern zerstreut, gehalten und ausbalanciert. Dies geschieht hauptsächlich in informellen Kontakten zwischen Mitarbeitern, Leitungsverantwortlichen und Führungskräften (nach Besprechungen, auf dem Stationsflur, zwischen Tür und Angel).

- Andererseits wird „Containment“ durch klar definierte Strukturen und klar kommunizierte Regeln vermittelt, deren Einhaltung die Führung im Einklang mit geltenden Normen sicherstellt.
- Institutionalisiertes Containment beinhaltet Reflexionsräume (Konferenzen, Team-Supervision, Leitungs-Coaching, Abteilungs-Supervision, Klausurtage, sowie eine funktionale, verlässliche Besprechungskultur und eine transparente Informationspolitik.
- Führung sorgt auch für klare, Halt und Orientierung gebende Strukturen und Abläufe (Visitenplanung, übersichtliche Fallkonferenzen), sowie für eine nachvollziehbare Personal- und Ressourcenverteilung.
- Dabei steht Führung an der Grenze des Systems, sie vermittelt zwischen Außen (Politik, Kostenträger, Kooperationspartner, Öffentlichkeit) und Innen und hat dabei eine Filterfunktion zu erfüllen, indem sie Infos, Erwartungen und Druck aufnimmt und in geeigneter Weise kommuniziert, so dass Mitarbeiter einen Eindruck realer Anforderungen erhalten, aber von schwer handhabbarem Druck entlastet bleiben.
- Schließlich bedeutet verantwortliche Führung, dass *alle* Führungsebenen und *alle* Geschäftsbereiche (Verwaltung, Ärztlicher Dienst, Pflege) *gemeinsam* daran arbeiten, diese Punkte hinreichend gut (also nicht perfekt, nicht idealtypisch) zu erfüllen.

Auch wenn es die zentrale Aufgabe der Führung und Leitung ist, Containment vorzuhalten und zu sichern, sind die Beiträge der Mitarbeitenden alles andere als nebensächlich! Containment kann nicht allein durch einzelne Führungskräfte und auch nicht durch engagierte Führungsteams bewerkstelligt werden. Berater der Tavistock-Tradition gehen davon aus, dass es „Containment-Leader“ in genügender Zahl braucht, wobei diese Träger des Containments auch „einfache“ Teammitglieder sein können, die nicht „ernannt“ werden müssen, sondern sich selbst im Gruppenprozess heraus kristallisieren. Es sind besonders Engagierte, die Interesse an der Gesamtorganisation haben und eine „Arbeitsgruppenhaltung“ vertreten. – Aus gruppenanalytischer Sicht greift dies noch zu kurz, denn diese Foulkes'sche Sicht

begreift das in der Organisation gelebte Containment insgesamt als *Matrixphänomen*, d. h. als eine dynamische Konstellation, die überhaupt nur durch das Engagement *aller* Organisationsmitglieder hergestellt und aufrecht erhalten werden kann. Containment resultiert so gesehen aus dem Beziehungsgeschehen *zwischen allen Beteiligten*: Mitarbeitende tragen erheblich dazu bei, dass sachbezogene Zusammenarbeit und Containment gelingen können, indem sie ihrerseits gutes Beispiel darin geben, indem sie das Beste aus ihren Leitungen und Führungskräften herausholen und ihre Vorgesetzten unterstützen (zeitweise sogar stützen), so weit es erforderlich ist. Als Berater sind mir zahlreiche, teils sehr bewegende Situationen erinnerlich, in denen dies – und sei es zeitweise – der Fall war. Sie stammen aus Organisationskulturen, in denen es – „gut genug“ – gelingt, die schwierigen primären Aufgaben immer wieder neu zu bestimmen und *gemeinsam* zu bewältigen. Gruppenanalytische Supervision und Beratung kann ein sehr wirksamer Beitrag dazu sein.

Ausgewählte Literatur

- Giernalcyk, Th., Lazar, R., Albrecht, C.: Die Rolle der Führungskraft und des Beraters als Container. In: Giernalcyk/Lohmer (Hrsg.): Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2012, S. 25-38.
- Heltzel, R.: Achtsame Führung: Gesundheit, Beziehung, Vertrauen und Zusammenhalt. In: supervision Heft 3/2013, S. 28-33.
- Lohmer, M.: Führen in gesunden Unternehmen. In: Lohmer/Sprenger/von Wahlert (Hrsg.): Gesundes Führen. Stuttgart, Schattauer 2012, S. 38-48.