

Containment und Halten

Orientierung und Stabilität für Mitarbeitende und Teams

Ein Beitrag von Uwe Kowalzik

Organisationen stehen heute in einem Spannungsfeld aus Veränderung, Erwartungen und emotionalen Dynamiken. Restrukturierungen, neue Prozesse oder strategische Anpassungen lösen Reaktionen aus, die weit über operative Abläufe hinausgehen. Mitarbeitende erleben Unsicherheit, Fragen nach Orientierung und Zugehörigkeit sowie Spannungen, die sich im Alltag nicht unmittelbar klären lassen. Gerade in solchen Situationen zeigen sich neben sachlichen Fragen auch emotionale Reaktionen, die Aufmerksamkeit und Einordnung benötigen. Containment beschreibt die Fähigkeit von Führungskräften, diese Spannungen aufzunehmen, zu reflektieren und in einer bearbeitbaren Form zurückzugeben, ohne sie vorschnell in Handlung umzusetzen. Wer Containment praktiziert, ermöglicht Mitarbeitenden und Teams, Erfahrungen einzuordnen, Wahrnehmungen zu teilen und ihre Aufgaben handlungsfähig zu erfüllen. So können Orientierung, Vertrauen und Stabilität entstehen.

Halten spürbar machen – Präsenz, die Sicherheit vermittelt

Containment zeigt sich in der Qualität des Haltens. Halten bedeutet mehr als Aufmerksamkeit; es ist eine gelebte Präsenz, die Sicherheit vermittelt. Führungskräfte nehmen Stimmungen und Spannungen wahr, tragen sie mit und geben sie in bearbeitbarer Form zurück. Dieses Spiegeln ist keine Bewertung und keine schnelle Lösung. Es erfordert auch Mut und die Fähigkeit, Spannungen zunächst auszuhalten und das Nicht-Wissen professionell zu tragen. Mitarbeitende erleben



Containment in einer übersichtlichen Darstellung

dadurch, dass ihre Wahrnehmung zählt und ihr Erleben Gewicht hat.

Halten wirkt stabilisierend, fördert Vertrauen und unterstützt Teams dabei, sich auf ihre Aufgaben zu konzentrieren. Gleichzeitig eröffnet es Reflexion, Austausch und die geordnete Bearbeitung von Konflikten. Wer das Halten beherrscht, ermöglicht Mitarbeitenden, Spannungen einzuordnen und handlungsfähig zu bleiben – auch in Situationen mit hoher Komplexität oder widersprüchlichen Erwartungen.

Sicherheit spüren – Mitarbeitende im Zentrum

Für Mitarbeitende ist entscheidend, einen verlässlichen Rahmen zu erleben, in dem Belastungen, Unsicherheiten oder Konflikte ansprechbar werden. Einzelgespräche, kurze Reflexionsrunden oder Teamgespräche ermöglichen es, Erfahrungen auszudrücken und zu verarbeiten.

Führungskräfte nehmen Wahrnehmungen auf, spiegeln Gefühle und formulieren Hypothesen, ohne sofort Lösungen vorzuschlagen. Auf diese Weise entsteht Stabilität, die

Selbstwahrnehmung stärkt und emotionale Spannungen regulierbar macht. Mitarbeitende erleben, dass auch schwierige Themen kommunizierbar bleiben und ihren Platz im Arbeitsalltag haben.

Praxisbeispiel

Ein Team stand vor massiven strukturellen Änderungen, die spürbare Verunsicherung auslösten. Anstatt der Verunsicherung mit zusätzlichen Methoden und Zeitplänen zu begegnen, lud die Führungskraft zu einer Reflexionsrunde ein.

Der Fokus lag dabei nicht auf einer schnellen Lösung, sondern auf der Beachtung des Erlebten. Die Führungskraft hielt die aufkommende Kritik und die Sorgen aus, ohne sie sofort zu entkräften oder mit Argumenten zu überschütten. Durch dieses Spiegeln und Ordnen der Stimmungen wurde das zuvor Unausgesprochene besprechbar.

Das Team erlebte, dass Unsicherheit Raum braucht und kein Versagen ist. Erst dieser emotionale Halt ermöglichte es, die anstehenden sachlichen Schritte nicht nur zu akzeptieren, sondern aktiv mitzutragen.

Abb.: Kowalzik

CONTAINMENT

HALTEN

Gruppen im Blick – Containment im Team erfahrbar machen

Im Team entfaltet Containment seine besondere Wirkung. Spannungen, Konflikte oder unterschiedliche Sichtweisen werden sichtbar und besprechbar. Mitarbeitende erleben, dass ihre Wahrnehmungen Beachtung finden und gemeinsam bearbeitet werden können. Dadurch entstehen Kohärenz, Zugehörigkeit und eine tragfähige Kultur des Austauschs. Teams reflektieren, was sie als Gruppe bewegt, entwickeln Lösungen und übernehmen Verantwortung für deren Umsetzung. Wenn Teams in Projektsituationen bewusst Zeit für Reflexion erhalten, Dynamiken offen ansprechen und Maßnahmen gemeinsam entwickeln, stärkt dies die kollektive Handlungsfähigkeit und reduziert Rückzug oder Überlastung. Gleichzeitig entsteht eine gemeinsame Sprache für schwierige Situationen, die zukünftige Zusammenarbeit erleichtert.

Orientierung geben – Strukturen, Prozesse und institutionelle Unterstützung

Containment entfaltet sich besonders wirksam in einem klaren strukturellen Rahmen. Transparente Abläufe, definierte Entscheidungswege und regelmäßige Reflexionsgelegenheiten geben Orientierung. Besprechungen mit klaren Agenden, Ergebnissicherung und nachvollziehbaren Verantwortlichkeiten unterstützen Verlässlichkeit. Supervision, Coaching und Organisationsberatung, wie sie etwa die Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Supervision & Coaching e.V. (DGSv) anbieten, helfen Führungskräften, eigene Spannungen wahrzunehmen und das eigene Halten zu reflektieren. In der Praxis bedeutet dies auch, externe Perspektiven zu nutzen, um Teamdynamiken besser zu verstehen und einordnen zu

können. Containment wird so zu einer lernbaren professionellen Kompetenz, die Organisationen stabilisiert und Mitarbeitende stärkt.

Erfahrungen ordnen – Containment als Orientierungshilfe

Containment erleichtert es Organisationen, Veränderungsprozesse bewusst zu gestalten. Mitarbeitende können Entwicklungen nachvollziehen und aktiv mitgestalten. Spannungen werden benannt, Vertrauen entsteht, Teams übernehmen Verantwortung und entwickeln ein stärkeres Wir-Gefühl. Organisationen, die Halten und Containment in ihre Kultur integrieren, stärken die Bindung der Mitarbeitenden, die Bearbeitung von Konflikten und die kollektive Handlungsfähigkeit. Teams, die regelmäßig reflektieren, reagieren flexibler auf Herausforderungen und sprechen Konflikte früher an. Dadurch entsteht eine Arbeitskultur, in der auch anspruchsvolle Situationen als Teil professioneller Zusammenarbeit verstanden werden.

Verantwortung sichtbar machen – Halt auch über die Organisation hinaus

Führungskräfte tragen Verantwortung für die emotionale und soziale Stabilität der Organisation. Präsenz, Rollenreflexion und transparente Kommunikation stärken Vertrauen und Zugehörigkeit. Besonders in Veränderungsphasen signalisiert bewusste Selbstverortung, dass emotionale Dynamiken Beachtung finden. Ein offener Umgang mit Emotionen zeigt auch nach außen eine Organisation, die reflektiert handelt und handlungsfähig bleibt.

Stabilität bewahren – Zukunftsfähigkeit durch Containment

Organisationen, die Containment praktizieren, verbinden strukturelle Klarheit mit emotionalem Halt.

Mitarbeitende erfahren Sicherheit, die Verantwortungsübernahme und Gestaltung ermöglicht. Teams stärken ihre kollektive Handlungsfähigkeit, Organisationen gewinnen Stabilität und Anpassungsfähigkeit. In der Praxis zeigt sich dies, wenn Teams schwierige Themen besprechen, Lösungen entwickeln und Veränderungen geordnet umsetzen – getragen von Führung, die durch gelebtes Halten Stabilität vermittelt.



Abb.: Colourbox

Uwe Kowalzik ist Experte der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) für Führung, Organisation, Supervision, Gruppendynamik, Balintarbeit und Bildung sowie Gründer des Kowalzik Instituts Freiburg.

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv)

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) setzt sich seit ihrer Gründung 1989 für die Qualität von Supervision, seit der Jahrtausendwende von Coaching und seit kurzem auch von Organisationsberatung ein. Die DGSv fördert Konzeptentwicklung, Forschung und Praxis und gehört seit Ende 2022 zu den Partnerverbänden der KVI Initiative. Sie vertritt die fachlichen und berufspolitischen Interessen ihrer über 4.800 natürlichen und 30 juristischen Mitglieder.

Web: www.dgsv.de