schlupfhuus

«Führung, wenn alles wankt»

Halt statt Sicherheit ?!

Brunnentagung 2026

Lucas Maissen
Dipl. klin. Heil- und Sozialpädagoge
Psychologe MSc.
Notfallpsychologe FSP



schlupfhuus

Ein normaler Freitagabend. Oder: Wer ist hier eigentlich in Sicherheit?





schlupfhuus

Wer war hier sicher?

schlupfhuus

Was junge Menschen mitbringen



rund 3 von 4

erfüllen die Kriterien für mindestens eine psychische Störung

rund 8 von 10

haben mindestens ein traumatisches Erlebnis hinter sich

Und die Mitarbeitenden?

werden gebissen, bedroht, beschimpft
erleben Ohnmacht, Wut, Scham
tragen Dienste allein, nachts, am Wochenende

und sollen gleichzeitig einen sicheren Ort schaffen

Kinder und Jugendliche in Schweizer Massnahmeeinrichtungen, MAZ.-Studie (Schmid et al., 2013)

schlupfhuus

Mein Alltag ist geprägt durch...

- Kontrollverlust
- Handlungsunfähigkeit
- Hoffnungslosigkeit
- Hilflosigkeit
- Misstrauen
- Scham & Schuld

Affektansteckung durch Spiegelneuronen



Verhalten
Beleidigen ·
Provozieren ·
Weglaufen ·

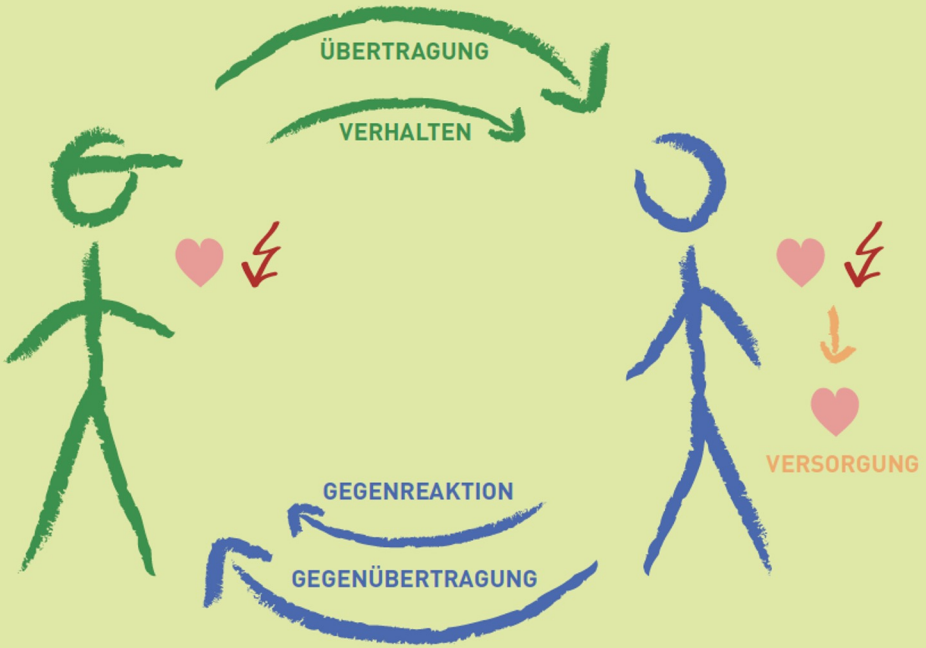
Beziehungsgestaltung
Abwerten ·
Ignorieren ·

Emotion
Wut ·
Angst ·
Trauer ·
Ohnmacht/Hilflosigkeit ·
Schuld ·
Scham ·
Ekel ·

Überzeugung («Innerer Zettel»)
«Ich bin nichts wert.»
«Ihr wollt mich ja auch nicht.»

Körperreaktion
Schwitzen ·
Flache Atmung ·
Flaues Gefühl im Bauch ·
Kribbeln ·

JUGENDLICHE/R BZW. ELTERNTEIL



MITARBEITER/IN

Gegenreaktion (Verhalten)
· Strenge
· Rückzug
· Widersprechen
· Nicht ernst nehmen
· Aktivismus

Beziehungsgestaltung
· Ablehnen
· Retten
· Akzeptieren

Emotion
· Wut
· Angst
· Trauer
· Ohnmacht/Hilflosigkeit
· Schuld
· Scham
· Ekel

Überzeugung («Innerer Zettel»)
«Ich darf nichts falsch machen.»
«Ich genüge nicht.»
«Das lasse ich mir nicht bieten.»
«Lass mich in Ruhe.»

Körperreaktion
· Schwitzen
· Flache Atmung
· Flaues Gefühl im Bauch
· Kribbeln

©Schlupfhuus, Zürich

schlupfhuus

Mein/dein/unser Alltag ist geprägt durch...

- Kontrollverlust
- Handlungsunfähigkeit
- Hoffnungslosigkeit
- Hilflosigkeit
- Misstrauen
- Scham & Schuld

Affektansteckung durch Spiegelneuronen



schlupfhuus

Die Kaskade: «Viel zu viel»



Gesamtleitung	*«Wir brauchen klare Regeln und Konsequenzen.»*
Gruppenleitung	*«Viel zu viel. Die jungen Menschen brauchen etwas, die Mitarbeitenden brauchen etwas.»*
Team: Tom	*«Viel zu viel. Alles gleichzeitig. Wir können nichts tun.»*
Junge Menschen: Lina	*«Es passiert eh nichts.»*

Der Ruf nach Sicherheit ist ein Ruf aus der Ohnmacht.

schlupfhuus

Weshalb rufen wir immer wieder nach Sicherheit?

Obwohl wir wissen, dass es sie nicht gibt.

schlupfhuus

Wenn alles gleichzeitig stimmt



Einerseits

Lina braucht Schutz
eine FU wäre nötig
wir sollen halten
es braucht Regeln

Andererseits

und sie will Freiheit
und sie ist nicht möglich
und dürfen nicht festhalten
und bei ihr greifen sie nicht

Beides stimmt. Es gibt keine eindeutige Lösung.

schlupfhuus

Ambiguität hat viele Gesichter



In der Gruppe

Ein Zwölfjähriger bedroht in Krisen immer wieder die Jüngeren. Er hat schon drei Abbrüche hinter sich.

Ihn halten und die anderen schützen

Im Team

Die Jugendliche vertraut sich nur einer Betreuerin an und spielt die anderen gegeneinander aus.

Diese Beziehung nutzen und das Team zusammenhalten

In der Leitung

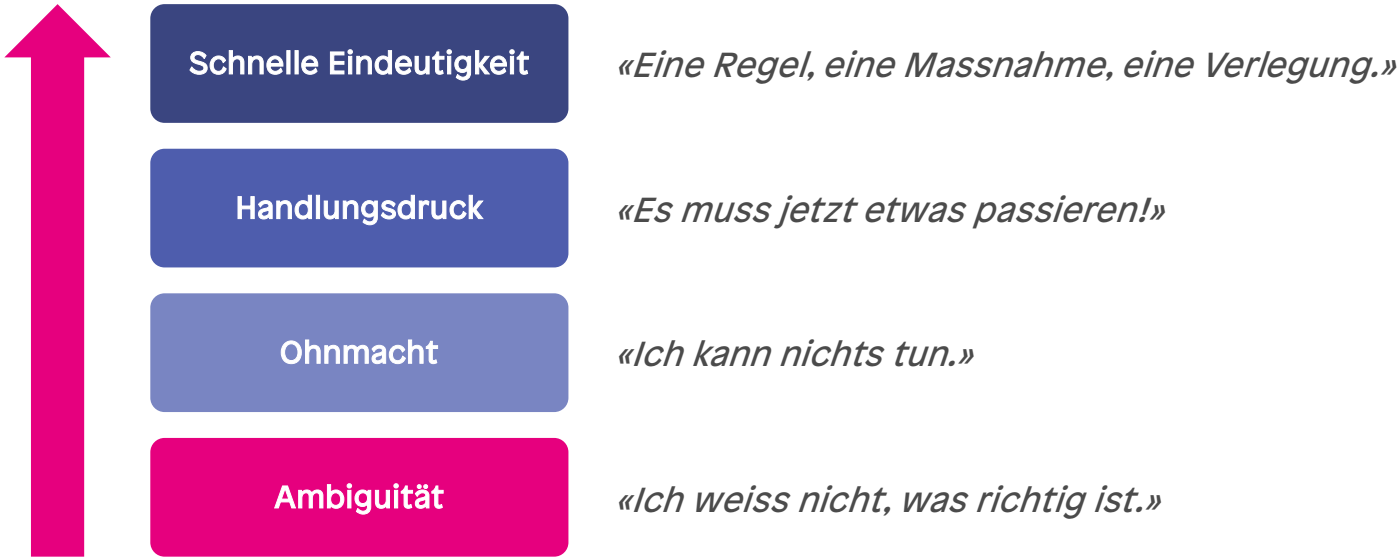
Eine Mitarbeiterin hat gegenüber einem Jugendlichen eine Grenze überschritten. Sonst ist sie sehr zuverlässig.

Die Jugendlichen schützen und die Mitarbeiterin nicht fallen lassen

Immer stimmt beides, und es gibt keine eindeutige Lösung.

schlupfhuus

Von der Ambiguität zum Ruf nach Regeln



Die Regel macht die Ambiguität nur unsichtbar. (nach Thomas Bauer)

schlupfhuus

Need for Closure

Ergreifen

die erste plausible Lösung
lieber eine feste Antwort als
Unklarheit

Festhalten

bei dieser Lösung bleiben
andere Sichtweisen ausblenden
Kreativität nimmt ab

nach Kruglanski & Webster (1996)



schlupfhuus

Was den Ruf nach Sicherheit antreibt



Grundbedürfnis

Orientierung und Kontrolle. Unter Belastung wird es lauter.

Klaus Grawe

Angstabwehr der Institution

Regeln, Dokumentation und Kontrolle beruhigen.

Isabel Menzies Lyth

Druck von aussen

Eltern, Beistandschaft, Aufsicht: «Ihr müsstet mal durchgreifen.»

und die Angst: «Am Schluss sind noch wir schuld.»

Wer sich ohnmächtig fühlt, sucht Sicherheit im Aussen.

schlupfhuus

Wo Sicherheit an Grenzen stösst



1. **Kontrolle über den Ausgang gibt es nicht.**
   Lina geht trotzdem.

2. **Regeln wirken nur, wo Beziehung ist.**
   «Es passiert eh nichts.»

3. **Absicherung schützt das System, nicht das Kind.**
   weiterreichen statt halten (Baumann)

4. **Vorschrift verdrängt fachliches Urteil.**
   Dienst nach Vorschrift (Munro)

5. **Regeln lösen Ambiguität nicht auf.**
   Sie verdecken sie. Die Angst kommt zurück, mit ihr die nächste Regel.

schlupfhuus

Der Ruf nach Sicherheit hat einen guten Grund



Sinnvoll

Schutzauftrag für die jungen Menschen
Schutz der Mitarbeitenden
Orientierung, wenn vieles unklar ist

Logisch

eine Antwort auf Ohnmacht
ein Grundbedürfnis nach Kontrolle
die Not wandert nach oben

«Alles, was ein Mensch zeigt, macht Sinn in seiner Geschichte.»
Auch der Ruf nach Regeln.

schlupfhuus

Was gegen Ohnmacht hilft: das Kohärenzgefühl



Verstehbar

Ich kann einordnen, was passiert.

Am Fall: Warum geht Lina? Was bringt sie aus ihrer Geschichte mit?

Handhabbar

Ich weiss, was ich tun kann und worauf ich zurückgreifen kann.

Am Fall: Was kann Tom in dieser Nacht tun? Wer unterstützt ihn?

Sinnhaft

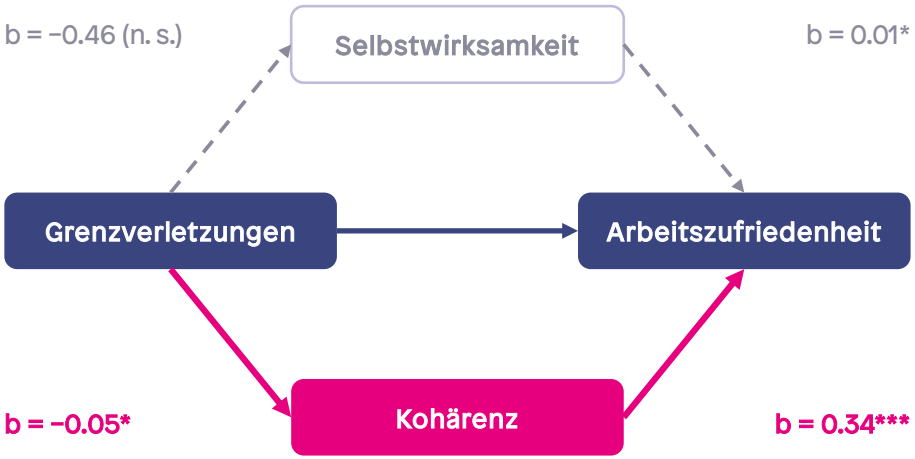
Es lohnt sich, mich dafür einzusetzen.

Halt heisst: Ich verstehe, was passiert, und weiss, was ich tun kann.

nach Aaron Antonovsky (Salutogenese)

schlupfhuus

Kohärenz schützt Fachpersonen



286 Fachpersonen aus Schweizer Heimen

Mehr Grenzverletzungen, tiefere Arbeitszufriedenheit.

Ein Teil davon läuft über ein geschwächtes Kohärenzgefühl.

Wer versteht und handeln kann, hält mehr aus.

Mediatormodell aus der epidemiologischen Studie. Quelle: Schmid, Erb, Fischer, Kind & Fegert (2017), Abschlussbericht Modellversuch Traumapädagogik, S. 105

schlupfhuus

Der Leuchtturm leuchtet



Unabhängig davon, was die Schiffe tun.

- **Er verhindert keinen Sturm. Er gibt Orientierung.**
  Halt statt Sicherheit
- **Er bestimmt nicht den Kurs der Schiffe.**
  Einfluss und Grenze
- **Er braucht selbst starke Batterien für sein Licht.**
  Versorgungskette
- **Er leuchtet weiter, auch wenn ein Schiff vorbeifährt.**
  Ambiguität aushalten

schlupfhuus

Sicherheit im Dienst des Halts



Sicherheit als Rahmen

braucht es weiterhin

ein Pikett, das erreichbar ist
klare Zuständigkeiten
Schutzkonzepte als gelebte Kultur

nicht als Angstabwehr

Erlebte Sicherheit

entsteht durch Halt

der sichere Ort
psychologische Sicherheit
Bindungssicherheit

ein Ort, an dem man gehalten wird, nicht einer, an dem nichts passiert

Sicherheit, die trägt, ist erlebte Sicherheit.
Und die entsteht durch Halt.

schlupfhuus

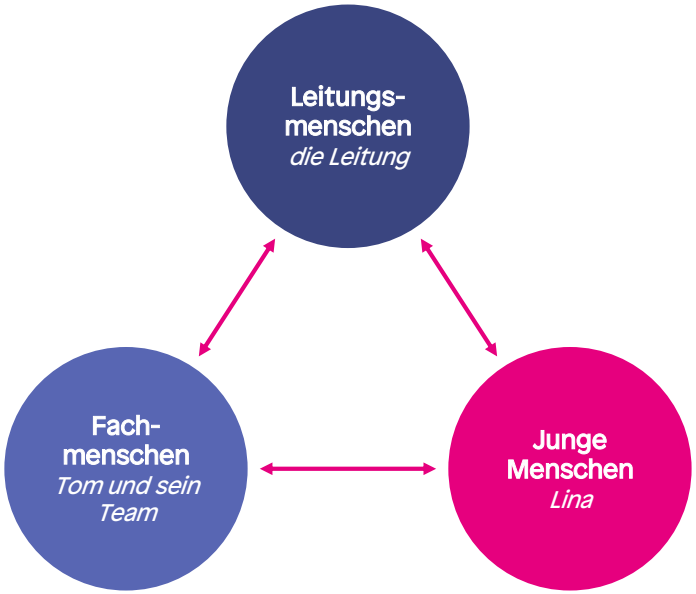
Unterscheidung zwischen Halt und Sicherheit



	Sicherheit Schutz und Kontrolle	Halt Beziehung: dableiben, aushalten, orientieren
Leitfrage	Wie verhindern wir, dass es passiert?	**Wer ist da, wenn es passiert?**
Versprechen	Kontrolle über den Ausgang: nicht einlösbar	**Präsenz: einlösbar**
Am Fall	Ausgangsregel, FU, «härter durchgreifen»	**Tom empfängt Lina und fragt am nächsten Tag nach**
Wirkung	beruhigt das System kurzfristig	**macht Menschen handlungsfähig**
Übertrieben	Absicherungslogik: weiterreichen, nach Vorschrift arbeiten	**ohne Rahmen beliebig**

schlupfhuus

Drei Ebenen der Traumapädagogik



Eine Grundhaltung auf allen drei Ebenen

- **Der gute Grund:** «Alles, was ein Mensch zeigt, macht Sinn in seiner Geschichte.»
- **Wertschätzung**
- **Partizipation**
- **Transparenz**
- **Spass und Freude**

Was Lina braucht, braucht auch Tom.
Was Tom braucht, braucht auch die Leitung.

nach den Standards für traumapädagogische Konzepte (BAG Traumapädagogik)

schlupfhuus

Sicherheit braucht Halt.

Und Halt entsteht durch Haltung.

schlupfhuus

Was Halt ausmacht



1. **Gehalten werden**
   Holding und Containment, die Versorgungskette
2. **Verstehen und handeln können**
   verstehbar und handhabbar: das Kohärenzgefühl
3. **Ambiguität aushalten**
   klären, was wir tun und was nicht
4. **Nähe auf Zeit**
   Lotse, nicht Kapitän
5. **Haltung**
   zeigt sich im Sturm und am Montagmorgen

schlupfhuus

Holding und Containment



Holding (Winnicott)

verlässlich da sein
einen Rahmen geben
nicht fallen lassen

Containment (Bion)

Unerträgliches aufnehmen
aushalten und verarbeiten
verdaulich zurückgeben

Fachmensch zu Lina: «Du warst in Not. Wir sind trotzdem da.» Leitung zu Tom: «Du hast getan, was in deiner Hand lag.»

Wer containt, braucht selbst einen Container.

schlupfhuus

Kaskade und Versorgungskette

Kaskade

«Wir brauchen klare Regeln.»

«Viel zu viel.»

«Es passiert eh nichts.»



Versorgungskette

1 reguliert sich, lässt sich versorgen
2 versorgt die Fachmenschen

3 regulieren sich, gehen zurück zu den jungen Menschen

4 erleben Halt

Systemvertrauen
Pikett erreichbar, Zuständigkeiten klar, Nachbesprechungen finden statt

Interpersonelles Vertrauen
Ich werde gesehen. Vertrauen wird geschenkt und angenommen.

Zwei Formen von Vertrauen nach Niklas Luhmann

schlupfhuus

Was braucht das Kind, was die Fachperson?



	Lina junger Mensch	**Tom** Fachperson
Der gute Grund	jemand versteht ihr Verhalten	**jemand versteht, was der Dienst mit ihm gemacht hat**
Sicherer Ort	ein Ort, an dem sie gehalten wird	**erreichbares Pikett, Nachbesprechung, nicht allein**
Partizipation	wird gefragt, was ihr helfen würde	**entscheidet mit, wie es weitergeht**
Wertschätzung	«Es ist gut, dass du zurück bist.»	**«Du hast getan, was in deiner Hand lag.»**
Von der Leitung	Präsenz statt Abstand	**Rückendeckung nach aussen**

schlupfhuus

Ambiguität aushalten: was wir tun und was nicht



Nicht in Toms Hand

Lina festhalten

ihr nachgehen

verhindern, dass sie ein Auto demoliert

verhindern, dass sie sich langfristig schadet

In Toms Hand

nah bei ihr sein

das Pikett informieren

sie als vermisst melden

sie bei der Rückkehr empfangen

am nächsten Tag nachfragen

Der Leuchtturm leuchtet. Den Kurs bestimmt das Schiff.

schlupfhuus

Wie Leitung Ambiguität begegnet



1. **Benennen statt auflösen**
   «Beides stimmt.»
2. **Klären, was wir tun und was nicht**
   handlungsfähig mitten in der Unklarheit
3. **Vorläufig entscheiden**
   «Wir schauen in zwei Wochen wieder hin.»
4. **Szenarien durchspielen**
   Was passiert, wenn wir es tun, und was, wenn nicht?
5. **Im Nichtwissen bleiben können**
   Negative Capability (Bion)

schlupfhuus

Ambiguität gemeinsam aushalten



Was im Team passiert

Oft verkörpert das Team beide Seiten:
«Es braucht jetzt eine klare Regel.»
«Es braucht mehr Beziehung.»
Beide haben recht.
Die Gefahr: Daraus werden Lager.

Was gemeinsam heisst

beide Pole gehören ins Team
Gefässe statt Einzelkämpfer
gemeinsam entscheiden und tragen
die jungen Menschen einbeziehen

Spaltung im Team spiegelt oft die Zerrissenheit der jungen Menschen.

schlupfhuus

Gemeinsam im Team: ein Gesprächsraster



1. **Was wissen wir?**
   Lina geht, wenn der Druck steigt, und sie kommt zurück.

2. **Was wissen wir nicht?**
   ob eine neue Regel sie hält

3. **Was tun wir, und was nicht?**
   nah bleiben, melden, empfangen. Nicht festhalten.

4. **Wer braucht was?**
   Tom eine Nachbesprechung, Lina ein Gespräch am nächsten Tag

5. **Wann schauen wir wieder hin?**
   in zwei Wochen, in der Teamsitzung

schlupfhuus

Lotse, nicht Kapitän

Kapitän

übernimmt das Steuer
nimmt alles ab
bleibt an Bord, macht abhängig

Lotse

kommt an Bord, wenn es eng wird
berät, steuert nicht
geht wieder von Bord



Die ehrliche Frage: Gehe ich an Bord aus Fürsorge, oder weil ich die Not selbst nicht aushalte? Und gehe ich wieder von Bord?

schlupfhuus

Psychologische Sicherheit



Woran man sie erkennt

Mitarbeitende …

stellen alle Fragen
äussern Unsicherheiten
bringen Ideen ein
sprechen Bedenken an
ohne Angst vor Blossstellung

Was Leitung dafür tut

Fehler vergemeinschaften
selbst um Unterstützung bitten
Räume für Reflexion schaffen
Konflikte konstruktiv austragen
Werte und Haltung vorleben

Wer um Unterstützung bitten darf, ruft den Lotsen früh.

nach Amy Edmondson

schlupfhuus

Selbstreflexion

Woran erkennen meine Mitarbeitenden
meine Leuchtturmfunktion im Sturm?

Woran erkennen sie meine Lotsenfunktion?





schlupfhuus

Wie hätte dieser Montag aussehen können?



1. Die Leitung fragt Tom zuerst, wie es ihm geht.
2. Das Team klärt gemeinsam, was es beeinflussen kann und was nicht.
3. Die Leitung stellt sich gegenüber Beiständin und Eltern vor das Team.
4. Lina erlebt am nächsten Tag Präsenz statt Abstand.
5. Die Leitung fragt am System: Was hat getragen, was ändern wir?

Sicherheit hätte an diesem Montag niemand versprechen können. Halt schon.

schlupfhuus

Drei Ebenen der Führung



«Kann das so bleiben, oder muss das weg?»

Ebene 2 · Führung am System
heraustreten und prüfen
Was hat in dieser Nacht getragen, was nicht?

Ebene 1 · Führung im System
mitentscheiden, mittragen, versorgen

Ebene 0
Die Organisation führt durch ihre Strukturen
Pikett, Abläufe, Gefässe

Wenn alles wankt, rutscht Leitung ganz ins System und vergisst Ebene 2.

nach Christina Grubendorfer und Christina Ackermann

schlupfhuus

Was für Leitung gilt, gilt auf jeder Ebene



Leitungsmenschen

↓

Fachmenschen

↓

Junge Menschen

Wie wir unsere Fachmenschen halten, so halten sie die jungen Menschen.

Auf jeder Ebene dieselbe Frage:
Verstehe ich, was passiert?
Weiss ich, was ich tun kann?

Jede Ebene ist Leuchtturm für die nächste.

schlupfhuus

Vom Ruf nach Sicherheit zum Halt



Der Ruf nach Sicherheit

1. **Ein Ruf aus der Ohnmacht**
   beginnt bei der Ambiguität und wandert nach oben
2. **Er hat einen guten Grund**
   sinnvoll und logisch
3. **Sicherheit stösst an Grenzen**
   Regeln lösen Ambiguität nicht auf

Halt

4. **Sicherheit braucht Halt**
   Ich verstehe, was passiert, und weiss, was ich tun kann.
5. **Was Halt ausmacht**
   gehalten werden, verstehen, Ambiguität aushalten, Lotse sein, Haltung zeigen
6. **Auf jeder Ebene**
   Wie wir Fachmenschen halten, so halten sie die jungen Menschen.

schlupfhuus

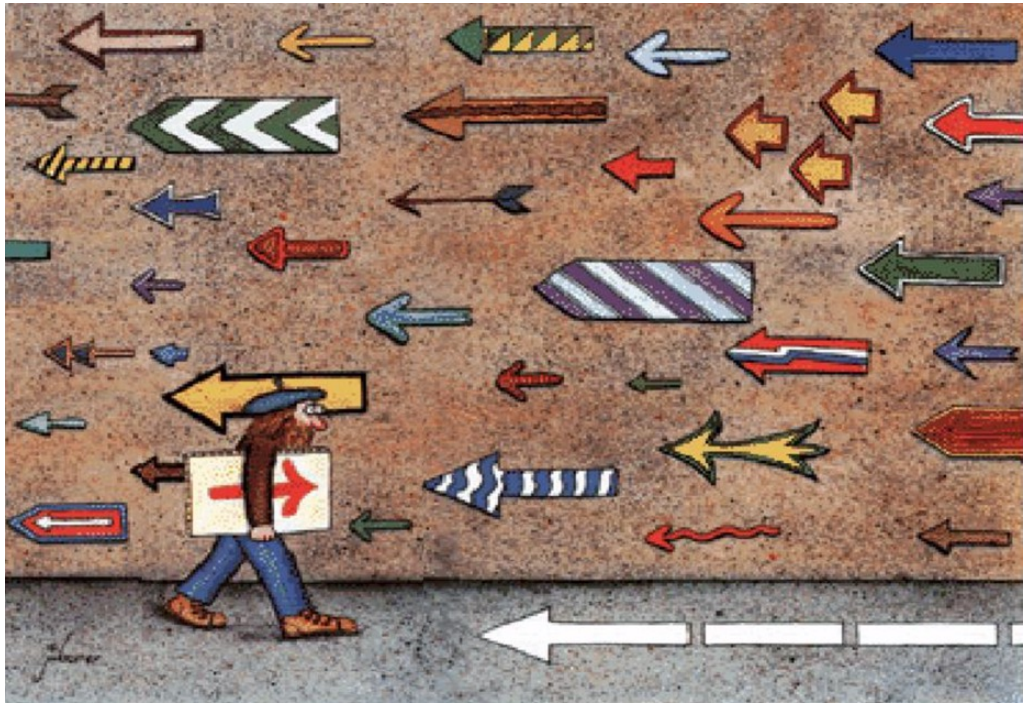


Wir können keine Sicherheit versprechen, aber Halt geben.

Halt entsteht durch Haltung.

schlupfhuus

Am Ende des Tages zählt nur ...



schlupfhuus

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

schlupfhuus

Vortragender



Lucas Maissen

Gesamtleiter
l.maissen@schlupfhuus.ch
l.maissen@fachberatungtrauma.ch

chTP
SCHWEIZER FACHVERBAND
TRAUMAPÄDAGOGIK

Weitere Infos zur Traumapädagogik

Schweizer Fachverband Traumapädagogik
www.chtp.ch
info@chtp.ch

schlupfhuus

Literaturverzeichnis (1/2)

Antonovsky, A. (1997). Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: dgvt.

BAG Traumapädagogik (2011). Standards für traumapädagogische Konzepte in der stationären Kinder- und Jugendhilfe. Positionspapier.

Bauer, T. (2018). Die Vereindeutigung der Welt. Über den Verlust an Mehrdeutigkeit und Vielfalt. Ditzingen: Reclam.

Baumann, M. (2010). Kinder, die Systeme sprengen. Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.

Bion, W. R. (1962). Learning from Experience. London: Heinemann.

Bion, W. R. (1970). Attention and Interpretation. London: Tavistock.

Edmondson, A. C. (2019). The Fearless Organization. Hoboken: Wiley.

Grawe, K. (2004). Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe.

Grubendorfer, C. & Ackermann, C. (2024). The Real Book of Work. München: Vahlen.

Hähnle, S., Fegert, J. M., Schmid, M. & Hoffmann, U. (2020). Der Einfluss von personalen Ressourcen auf die Arbeitszufriedenheit bei Fachkräften in der stationären Betreuung von belasteten Kindern und Jugendlichen. Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie, 69(8), 720–736.

Jenkel, N., Boonmann, C., Bürgin, D. et al. (2025). Schlussbericht Modellversuch «Jugendhilfeverläufe: Aus Erfahrung lernen» (JAEL). Basel: UPK.

schlupfhuus

Literaturverzeichnis (2/2)

Kruglanski, A. W. & Webster, D. M. (1996). Motivated closing of the mind: «Seizing» and «freezing». Psychological Review, 103(2), 263–283.

Luhmann, N. (2014). Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität (5. Aufl.). Konstanz: UVK.

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

Munro, E. (2011). The Munro Review of Child Protection. Final Report: A child-centred system. London: Department for Education.

Rizzolatti, G., Fadiga, L., Gallese, V. & Fogassi, L. (1996). Premotor cortex and the recognition of motor actions. Cognitive Brain Research, 3, 131–141.

Schmid, M., Erb, J., Fischer, S., Kind, N. & Fegert, J. M. (2017). Abschlussbericht Modellversuch Implementierung, Evaluation und Verstetigung von traumapädagogischen Konzepten in sozialpädagogischen Institutionen des stationären Massnahmenvollzuges. Bern: Bundesamt für Justiz.

Schmid, M., Fischer, S., Lang, B., Steinlin, C., Hartung, J., Kind, N. et al. (2016). Erkenntnisse und erste Ergebnisse aus dem Modellversuch Traumapädagogik. Folien zum Abschlusstag des Modellversuchs, 16. Juni 2016. Basel: UPK.

Schmid, M., Kölch, M., Fegert, J. M., Schmeck, K. & MAZ.-Team (2013). Abschlussbericht Modellversuch Abklärung und Zielerreichung in stationären Massnahmen (MAZ.). Bern: Bundesamt für Justiz.

Schröder, M., Bürgin, D., Hutzenthaler, N., Buchheim, A. & Schmid, M. (2022). Zu Bindungsrepräsentationen und Burnout bei sozialpädagogischen Fachpersonen. Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie, 71(1), 72–93.

Winnicott, D. W. (1965). The Maturational Processes and the Facilitating Environment. London: Hogarth.