

Reinhardt Lobe, Wien im September 2002

## **Containment und die Dialektik von Gruppe und Organisation**

### **Über die Anwendung des „Container-Contained-Modell“ in der gruppendynamischen Lernorganisation und in der Organisationsberatung**

*Im Frühjahr 2002 hatte ich Gelegenheit eine Trainingsgruppe (T-Gruppe) - unter Supervision - zu leiten, die Teil einer Lehrveranstaltung der Universität Linz war. Das Setting sah eine fünftägige geschlossene Lernorganisation – bestehend aus mindestens zwei T-Gruppen, teilweise im Tandem arbeitend, und einen entsprechenden Trainerstaff vor. In vergangenen Semestern war das Training im Rahmen dieses Designs mehrfach erfolgreich durchgeführt worden. Wie bei solchen Lernorganisationen üblich, findet auch diese Veranstaltung in einem abgeschirmten Rahmen in einem Seminarhotel auf dem Lande, abseits von Universität und „Heimat“, statt.*

*Jedoch geschah diesmal etwas Unvorhergesehenes: es erschienen nur knapp so viel Teilnehmer/innen, dass gerade eine Gruppe – statt mindestens zwei – gebildet werden konnte. Dies überraschte alle Beteiligten, vor allem die für Konzept, Design und Durchführung verantwortliche Leiterin. Auf der an alle – Teilnehmer/innen und Trainer- verteilten Anmelde-Liste, waren mehr als doppelt so viele Personen vermerkt. Unter diesen Umständen begegnete den Teilnehmern/innen eine zunächst ziemlich ratlose Führung. Das Problem konnte nicht verborgen werden. Es wurden die Anwesenden befragt, ob sie wüssten, was mit den Nichtanwesenden los sei, ob sie jemanden von denen kennen würden und dort anrufen könnten. Es wurde herumtelefoniert und versucht, die zweite Gruppe und damit eine „komplette“ Lernorganisation zustande zu bringen. Schließlich wurde klar, dass die Hoffnung vergeblich war. Das Training musste im Rahmen dieser lädierten, „unvollständigen“ Lernorganisation stattfinden. Das Gruppentraining nahm also seinen Verlauf in einer Organisationsumwelt, die – neben der Seminarhotel-Umgebung – nur mehr durch die Leiterin, zwar sehr kompetent, aber doch nur als individuelles „personales“ System repräsentiert war. Sonst gab es keine konkreten organisationalen Systemelemente. Es gab keine anderen Gruppen, es gab auch keinen als klar abgehoben wahrnehmbaren Führungsstaff und auch die Abhebung der verschiedenen Designelemente voneinander innerhalb der Lernorganisation war sehr erschwert: unter den gegebenen Umständen wurden natürlich auch die Theoriesitzungen im selben Raum gegeben, in dem das Gruppentraining stattfand, vor demselben unveränderten Auditorium – der Gruppe - wobei nicht einmal die Sitzordnung verändert werden musste. Auch in der Freizeit gab es weder Bedürfnis noch Notwendigkeit, die Gruppenformation aufzulösen und sich anders zu organisieren: wie in der Gruppe saßen die Teilnehmer/innen, sowohl bei den Mahlzeiten, wie auch bei der abendlichen Stammtischunterhaltung, meist vollständig um einen großen Gasthaustisch versammelt.*

*Für mich als Trainer, war über weite Strecken eine besonders ängstlich-regressive Gruppenstimmung bemerkbar. Versuche der Differenzierung untereinander und gegenüber mir erfolgten, wenn überhaupt wahrnehmbar, dann überaus ängstliche und blieben stecken. Insbesondere, während der ersten beiden Trainingstage, war auch der Umgang der Gruppenteilnehmer/innen miteinander und ihr Verhalten im Gruppenprozess von fast vorsprachlichem Agieren geprägt (z.B. kollektiver Toilettenbesuch, während der Gruppensitzungen, noch dazu knapp nach Sitzungsbeginn). Meine Versuche solches Verhalten einer gemeinsamen Reflexion zugänglich zu machen, wurden abgewehrt. Mit Fortdauer des Trainings - gestützt auf die*

*souveräne Führung durch die Leiterin, gestützt vor allem auf deren Wahrnehmen der Designverantwortung und auf ihre zunehmende Sicherheit im Umgang mit dem veränderten Lernsetting – wandelte sich zwar diese regressive Dynamik zunehmend in eine der reflektierenden Kommunikation, so dass am Ende dann alles „ganz normal“ war. Dennoch beeindruckte mich diese unübersehbar regressive Wirkung, im Zusammenspiel zwischen Gruppe und der geschwächten umgebenden Lernorganisation. Unter den gegebenen Bedingungen erschien die Fähigkeit der Lernorganisation und der Seminarleitung, die Gruppe aufnehmend halten zu können von Anfang an doch sehr in Frage gestellt. Dies veranlasst mich im Folgenden, über Containment im Zusammenhang von Gruppe und Organisation nachzudenken.*

### *1. „Lernen durch Erfahrung“*

Idee und Ziel gruppodynamischer Selbsterfahrung ist Lernen durch Erfahrung. Dies genau ist der Titel jener Schrift W. R. Bions, in der er seine Theorie des Denkens, also eine Art Erkenntnistheorie, entwickelt (Bion [1962 b], 1990). Bion, der Psychiater und u.a. von Melanie Klein ausgebildeter Psychoanalytiker war, knüpft hier durchaus an die philosophische Traditionen von Erkenntnis- und Denktheorien an, obschon – bzw. gerade weil - er die grundlegenden Begriffe seiner Theorie aus der Arbeit mit psychotischen Patienten, also aus der Erfahrung mit „gestörtem Denken“ bezieht. Somit ist die Theorie hier eine, deren Herkunft, neben der philosophisch-anthropologischen Tradition, aus der klinisch-psychoanalytischen erkennbar ist. Die ersten Worte dieser Schrift lauten demgemäß: „Da die Probleme, die in diesem Buch aufgeworfen werden, für das Lernen fundamental sind, werden sie seit langem erforscht und diskutiert. In der psychoanalytischen Praxis, insbesondere mit Patienten, die Symptome von Denkstörungen zeigen, wird klar, dass die Psychoanalyse eine Dimension zu den Problemstellungen, wenn nicht sogar zu ihrer Lösung beigetragen hat“ (a.a.O., 40). Theorie entwickelt sich stets durch Herausbildung angemessener Begriffe und Einführung einer angemessenen Methodik des Denkens dieser Begriffe und deren Verbindungen zueinander. Zentraler Begriff in Bions Theorie des Denkenlernens ist der des „Containments“, der sich in seinem Denkmodell entfaltet: das menschliche Denk- bzw. Erkenntnisvermögen wird durch die Erfahrung der Interaktion von Container und Contained erzeugt - das „Container-Contained-Modell“ (s. Lüders 1997, 85ff.).

### *2. Gruppodynamisches Lernen*

Gruppodynamisches Lernen durch Erfahrung – also so genannte „gruppodynamische Selbsterfahrung“ hat natürlich ganz bestimmte Lernziele. Ich verweise hier vor allem auf die Auseinandersetzung mit der Funktion von Autorität und Führung, also auf die Auseinandersetzung mit hierarchischen Strukturen. Weiters – und damit verbunden – zielt gruppodynamisches Lernen auf die Auseinandersetzung von Individuum und Gemeinschaft ab, wie auch auf die zwischen Gruppe und deren relevanter Umwelt, i.e. „Organisation“. Gruppodynamisches Lernen beschäftigt sich also mit der Dialektik von relevanten Beziehungen in komplexen sozialen Systemen. Das Lernziel hierbei ist funktionale Ordnungen bzw. „Organismen“ zu schaffen. In der Dimension des - durch derartige Erfahrung - sich entwickelnden Denkens heißt das, Selbstbestimmung in der Fremdbestimmung zu erreichen. Dies ist allerdings nicht individualpsychologisch zu verstehen, denn die Frage ist die nach dem entsprechenden Denken: wie entsteht ein Denken – etwas einseitig wird dann manchmal von „Kultur“ (Gruppenkultur, Organisationskultur etc.) gesprochen – wie entsteht also ein Denken, das der Dialektik von Eignem und Anderem, Selbst und Fremden, Selbstbewusstsein und Abhängigkeit, Innen

und Außen, Abgrenzung und Durchlässigkeit entspricht. Wo und mit wessen Beteiligung so ein Denken entsteht, etwa als intrapsychischer Vorgang im Individuum oder auch als soziokultureller interaktiver Prozess, ist somit sekundär. Von primärer Bedeutung ist vielmehr, dass es entsteht. Infolgedessen ist dann auch die Antwort auf die Frage bedeutsam, unter welchen Bedingungen Denkkulturen wie entstehen, unter welchen Umständen sie welche Gestaltung entfalten. So ist es – im Gegensatz zu einer naiv psychologisierenden Auffassung von Gruppendynamik - für die Erkenntnis von Denk- und Verhaltensweisen sekundär, ob ein einzelnes Gruppenmitglied etwas darüber erfährt – „lernt“ – wie es von anderen in der Gruppe gesehen wird oder wie es sich in der Gruppe behauptet oder wie es sich in spannungsreichen Gruppensituationen verhält. Dadurch wäre noch nicht gewährleistet, dass sich das Denken im Sinne dieser hier angedeuteten Dialektik zu verändern begonnen hat – auch nicht das dieses Gruppenmitgliedes. Hingegen ist die Bedingung der Möglichkeit eines derartigen, systemisch-dialektisch-integrativen Denkens eher vom Individuum abgehoben, etwa in der Konfrontation von Gruppe und umgebender Organisation (i.e. relevante Umwelt der Gruppe) gegeben. Denn hier kann sich ein Prozess nach Art des Container-Contained-Modells strukturell klarer, von individuellen – sozusagen, von zu Hause mitgebrachten – Bedürftigkeiten befreit, entfalten.

### *3. Containment und Gruppendynamik*

Selbstverständlich ist dieses Lernen durch Erfahrung in jeder (menschlichen) Beziehung bzw. in jedem System möglich. Es findet ja auch in jeder Beziehung statt – mehr oder weniger gestört, mehr oder weniger ungestört. Bion hat sein Modell sowohl aus der psychoanalytischen Zweierbeziehung wie auch aus den „Erfahrungen in Gruppen“ (Bion [1961], 1971) entwickelt. Und, von der psychoanalytischen Behandlungssituation mit denkgestörten Patienten hergeleitet, stellt er das Container-Contained-Modell anhand der Interaktion von Mutter und Säugling dar. Die ist allerdings insofern prototypisch für Lernen aus Erfahrung, als sich hier der Entstehungsort des Denkens befindet. Im gruppenspezifischen Training kommen Menschen zusammen, deren Denk- und Erkenntnisfähigkeit grundsätzlich gegeben ist. Um welche Erfahrung, um welches Lernen, um welches Denken kann es also gehen, wenn sie sich in das Containment einer T-Gruppe oder – besser noch – in das einer gruppenspezifischen Lernorganisation begeben? Vorläufig könnte man sagen: es geht hier um eine erweiterte Dimension der Erfahrung der Container-Contained-Beziehung. Es ist eine Dimension der Erfahrung, jenseits der gewachsenen Beziehungen, eine Erfahrung in der Fremde. Container und Contained sind einander fremd. Sie entwickeln ihre Dialektik jenseits von Konzepten die sie bereits voneinander haben. (Dies ist – zugegeben – eine idealtypische Übertreibung.)

Insofern ist so eine Container-Contained-Beziehung im Rahmen einer gruppenspezifischen Lernorganisation potentiell revolutionierend, da sie sich im Fremden, jenseits der gewohnten familiären, konservativen - Veränderung entgegenstehenden - Beziehungen entwickelt. Sie haben dadurch auch, im Gegensatz zu den letztgenannten Beziehungen, das Potential Kultur - stiftend zu wirken. Dies kann oft in beeindruckender Weise am Ende eines gruppenspezifischen Trainings beobachtet werden, wenn Teilnehmer miteinander versuchen, das Geschehene zu reflektieren und sich darüber verständigen, dass sie das Neue - das Neu-Erfahrene - durchaus deutlich und übereinstimmend wahrnehmen ohne es benennen zu können oder gar jemandem, der nicht dabei war, nachträglich erklären zu können. Da allerdings auch die T-Gruppen den Charakter von familiären Kleingruppen haben – nicht zufällig werden sie auch innerhalb der Lernorganisation „family groups“ genannt – findet m.E. die revolutionierende neue Denkerfahrung eher im Containment von Gruppe und (Lern-)Organisation statt, als eine

Art Grenzerfahrung also. Dort scheint sie mir jedenfalls eher stattzufinden als bei den entsprechenden Grenzerfahrungen innerhalb der Gruppe – etwa in dem, durchaus auch bedeutsamen, Containment von Trainer/in und Gruppenteilnehmer/innen. Daher kommt der Etablierung einer sicheren, festen, die T-Gruppen umgebenden, Lernorganisation eine hohe Bedeutung zu. Das lässt sich dann erahnen, wenn diese umgebende Lernorganisation nicht ausreichend gefestigt erscheint und dadurch kein sicheres Containment zu bestehen scheint (s. weiter unten).

#### *4. Container und Contained*

Das Container-Contained-Modell beschreibt einen Prozess des interaktiven Austauschs zwischen Subjekt und Objekt. Im klinisch-psychoanalytischen Kontext interessiert er als Beziehung zwischen Mutter und Säugling bzw. zwischen Analytiker/in und Analysand/in. Bion, der die Frage aufgegriffen hat, was emotionales Denken bzw. was Lernen aus Erfahrung ermöglicht, geht von der Annahme aus, „thoughts are waiting for a thinker“. Beste kantianische Tradition also: es gäbe Gedanken vor dem Denken. Dieser Umstand - das Vorhandensein der Gedanken vor dem Denken – macht es überhaupt erst erforderlich, einen Apparat auszubilden, der sie bearbeitet – das Denken also. Wie man sieht, ist es hier schon wieder vorbei mit dem Kantianismus Bions, zumal dieser Prozess der Erzeugung des Denkapparates bzw. der Ausbildung des Denkens der „wartenden“ Gedanken nichts anderes ist, als der Containment-Prozeß. Die Vereinigungen von Container (bei Bion weiblich symbolisiert: ♀) und Contained (männlich symbolisiert: ♂) „kennzeichnen eine Vielzahl potentiell kreativer Beziehungen. Ein physischer oder psychischer Raum steht bereit, etwas Physisches oder Psychisches in sich aufzunehmen. Umgekehrt will etwas Physisches oder Psychisches diesen Raum auch einnehmen. Aus dem Kontakt kann etwas Neues, ein Drittes, entstehen“ (Lüders 1997,85).

Neben den prototypischen Container-Contained-Beziehungen, wie etwa Mund und Brustwarze – bei Bion eine biopsychische Präkonzeption und somit eine angeborene Erwartung – lässt sich das Modell von Container und Contained auf jede ihm angemessene Paarung anwenden. Zu nennen wären hier etwa: Vagina und Penis – bei Bion auch eine der Präkonzeptionen –, aber auch Mutter und Kind, Denker und Gedanke, Gruppe und Einzelner (a.a.O., 86). Für die Darlegung und – hoffentlich – nutzbringende Anwendung des Containment-Konzeptes im gruppenspezifischen Training, kann ich mich allerdings nicht mit der Containment-Paarung ‚Gruppe und Einzelner‘ zufrieden geben. Die, Psychoanalytikern ferner liegende, Gruppenspezifischen und Prozessberater aber besonders interessierende Containment-Paarung heißt: ‚Organisation (Institution) und (Klein-)Gruppe‘.

#### *5. Containment, Projektive Identifizierung, Alpha-Funktion*

Bevor ich auf die Anwendung des Containment-Konzeptes im Bereich des gruppenspezifischen und organisationalen Lernens zu sprechen komme, möchte ich es in groben Zügen darlegen.

Es beruht seinerseits auf einem viel diskutierten und vielfach adaptierten psychodynamischen Konzept der „Kleinianischen Schule“: dem Konzept der „projektiven Identifizierung“. Was damit in der psychoanalytischen Arbeit gemeint ist, lässt sich nicht ganz leicht beschreiben. Das mag zwar für den sozialwissenschaftlichen Diskurs – zu dem diese Erörterung ein Beitrag sein sollte – unbehaglich sein, ist jedoch nicht verwunderlich, wenn man sich den Ursprung dieses Konzepts vor Augen führt. Es entstand zuerst bei der Untersuchung der projek-

tiven und introjektiven Vorgänge, die an der Entwicklung des „Selbst“ bzw. der Abgrenzung des „Ich“ von der umgebenden „Objektwelt“ beteiligt sind. Wie so manches entwicklungspsychologische Konzept, entstammt auch dieses der klinischen Arbeit, also der Beobachtung defizitärer Entwicklung. Und wie so oft bei derartigen klinischen Beobachtungen psychotischen Denkens (und Sprechens) führten sie auch in diesem Fall auf früheste Entwicklungsphasen zurück. Projektive Identifizierung beschreibt somit eine rudimentäre, vorsprachliche Kommunikation, eine Interaktion zwischen zwei Personen bzw. zwischen der einen Entität, die in der psychoanalytischen Theorie (genau genommen, in der „Objektbeziehungstheorie“) als „Subjekt“ bezeichnet wird und der anderen, die dessen „Objekt“ genannt wird.

Das Grundmodell dieses besonderen Interaktionsmodus ist der zwischen Säugling und Mutter. Er ist somit unsprachlich und daher auch kaum beschreibbar. In den frühen Darstellungen der projektiven Identifizierung, insbesondere in denen der „Erfinderin“ des Konzepts, Melanie Klein, erscheint sie als ein ziemlich komplexer Abwehrmechanismus, wenn auch als einer, der in der Entwicklung des Kindes, wie auch in der des psychotherapeutischen Patienten, eine progressive, das Selbst festigende, Wirkung haben kann. (Klein [1946] 1983, 101 f.) Das Ziel dieses Abwehrvorganges „besteht darin, einen schmerzvollen psychischen Zustand gewaltsam auszulagern, was in der Phantasie (des Kindes, des Analysanden etc., Anm. R.L.) zu einem forcierten Eindringen in ein Objekt (Mutter, Analytiker etc., Anm. R.L.) führt; auf diese Weise soll eine unmittelbare Erleichterung herbeigeführt werden. Häufig wird zugleich das Ziel verfolgt, das Objekt einer einschüchternden Kontrolle zu unterwerfen“ (Hinshelwood [1989] 1993, 271). Hinzuzufügen ist, dass es sich hier natürlich nicht um bewusste oder intentionale Zielsetzungen handelt, sondern eben um das Wirken einer unbewussten Dynamik, um solche unerträgliche, bedrohliche Gefühle – existentielle Ängste – mit Hilfe dieser spezifischen omnipotenten Phantasie abzuwehren. „Es geht dabei“ - im psychoanalytischen Jargon der Objektbeziehungstheorie ausgedrückt - „um Teile des Selbst, die als bedrohlich und schlecht empfunden und vom Rest des Selbst abgespalten und in der Phantasie in ein Objekt projiziert werden“ (Staehe 1997, 73). Der progressive, eventuell sogar heilsame Effekt ist dann gegeben, wenn das „Objekt“ – also etwa die Mutter oder der Analytiker – diese Ängste bzw. ausgestoßenen Selbstanteile in einer, sich damit identifizierenden, aber relativ angstfreien Weise – also intuitiv verstehend - in sich aufnehmen kann. Der komplette Zyklus ist aber erst dann vollzogen, wenn dieses aufnehmende – containende – „Objekt“ diese Gefühle bzw. existentiellen Ängste oder ausgestoßenen Selbstanteile in sich verarbeiten, entschärfen, modifizieren und sie in dieser erträglich gemachten, assimilierbaren Form dem „Subjekt“ zurückgeben kann. Erst dann kann projektive Identifizierung seine (Ich-)entwicklungsfördernde bzw. heilsame Wirkung erweisen: „Das Kind, das ... in irgendeiner Not ist, findet eine Mutter, die für diese Bedürfnislage aufnahmebereit ist und sich durch das in sie Projizierte derart verändern lässt, dass sie die Not fühlt und mit einer adäquaten Reaktion beantwortet. In der Mutter-Kind-Interaktion beobachten wir, dass sich die Mutter dem Kind zuwendet, es vielleicht aufhebt und das Geschehen meist auch mit Worten begleitet“ (Lüders, 1997, 91). Derart wird die Notlage des Subjekts (Kind) dadurch erträglich gemacht, dass das Objekt (Mutter) das die Notlage bedingende Gefühl nicht nur aufnimmt, sondern auch „benennt, ihm einen ‚Namen‘ gibt“, so dass das Subjekt (Kind) „ein Gehaltenwerden im psychischen Raum des Objekts und in der Interaktion mit dem Objekt (spürt) – Containment“ (ebenda).

Die von Bion vorgenommene Erweiterung des Konzeptes besteht darin, dass er „das Augenmerk auf den kommunikativen Aspekt der projektiven Interaktion lenkte“ (Staehe 1997, 75), was unter anderem auch die Unterscheidung zwischen *pathologischer* und *normaler* projektiver Identifizierung ermöglichte. Das - auch bei „normaler“ projektiver Identifizierung - unbewusste Ziel „besteht darin, einen psychischen Zustand in das Objekt hineinzulegen, um

über diesen psychischen Zustand mit ihm kommunizieren zu können“ (Hinshelwood, [1989] 1993, 271). Diese Konzeptionierung der projektiven Identifizierung im Dienste der Festigung des Selbst im Rahmen der Subjekt-Objekt- (bzw. Kind-Mutter-)Kommunikation ist das eigentliche „containment“, während die anomale, pathologische Form eher als eine projektive Auslagerung unerträglicher Selbstanteile zu verstehen ist und daher von Bion „evacuation“ genannt wird. Der oben beschriebene Zyklus der projektiven Identifikation findet hier ein Ende, bevor es zur Wiederaufnahme der zuvor in das „containende“ Objekt ausgestoßenen, Selbstanteile im Subjekt kommt. Das Objekt erweist sich zur Modifikation und Entschärfung dieser bedrohlichen Selbstanteile als zu unfähig, um die Wiederaufnahme auf der Subjekt-Seite zu ermöglichen.

Bion, dessen wesentliches Anliegen es ist, mit Hilfe des Containing-Konzeptes eine Theorie der Entstehung von Erkenntnis und Denken zu etablieren, führt an dieser Stelle einen weiteren Begriff ein - den der „*Alpha-Funktion*“. Mit der Annahme des Wirkens eines dynamischen Vorgangs, namens ‚Alpha-Funktion‘, soll dieser Welt- und Selbsterkenntnis schaffende Funktionszyklus, dieser kommunikative Vorgang der Subjekt-Objekt-Differenzierung, nachvollziehbar gemacht werden. Die Benennung „Alpha-Funktion“ ist von Bion durchaus absichtsvoll willkürlich gewählt, da bei der Beschäftigung mit der Entstehung von Denken und Erkenntnis möglichst keine Vorannahmen zum Zug kommen sollen. Er verwendet also einen sinnlosen, einen leeren, jedenfalls einen „neutralen Begriff ... als eine Art psychoanalytisch-algebraischer Formel, die durch praktische Ergebnisse zu erklären, ursprünglich aber bedeutungsleer ist“ (Hinshelwood [1989]1993, 321). Es sei einfach „zweckmäßig, eine Alpha Funktion anzunehmen, welche die Sinneseindrücke in Alpha-Elemente umwandelt und somit die Psyche mit Material für Traumgedanken versorgt und zugleich mit der Fähigkeit, aufzuwachen oder einzuschlafen, bewusst oder unbewusst zu sein. Nach dieser Theorie hängt das Bewusstsein von der Alpha-Funktion ab, und man muss logischerweise annehmen, dass eine solche Funktion besteht, wenn wir unterstellen, dass das Selbst fähig ist, sich seiner selbst im Sinne von Selbsterfahrung bewusst zu werden. Wenn in der Beziehung zwischen Mutter und Kind die normale projektive Identifizierung aber nicht stattfinden kann, dann kann sich weder eine Alpha-Funktion entwickeln, noch ist es möglich zwischen bewussten und unbewussten Elementen zu unterscheiden“ (Bion [1962a] 1990, 231).

Die in obigem Zitat als Ergebnis der Wirkung der Alpha-Funktion angesprochenen *Alpha-Elemente* „sind keine Objekte in der Welt der äußeren Realität, sondern Produkte der Bearbeitung von Sinnesdaten, die mit solchen Realitäten im Zusammenhang stehen“ (Bion [1963] 1992, 52). Sie sind somit „das Ergebnis der von der Alpha-Funktion an Sinneseindrücken geleisteten Arbeit“ (ebenda) und stehen im Gegensatz zu „*Beta-Elementen*“, die dann als „unverdaute“, unveränderte Sinnesdaten liegen bleiben bzw. ausgestoßen (evacuated) werden müssen, „wenn die Alpha-Funktion gestört und deswegen außer Kraft gesetzt ist“ (Bion [1962 b] 1990, 52).

## 6. Das Containment-Konzept in der Institutions- und Organisationsforschung

Das Container-Contained-Modell bleibt in seiner Anwendung nicht auf die Frage der Entstehung von Selbst- und Objektrepräsentanzen in der individuellen Psyche bzw. im individuellen Erkenntnis- und Denkkapparat beschränkt. Ausgehend von den präkonzeptionellen Container-Contained-Verbindungen, Mund-Brustwarze und männliches-weibliches Geschlechtsorgan, die Bion für angeborene Erwartungen hält, lassen sich auch entsprechende überindividuelle Paarungen etablieren. Vielleicht lässt es sich besser so formulieren: wenn in einer menschli-

chen Interaktion bzw. Kommunikation die Möglichkeit besteht, dass ein Neues, ein Drittes entstehen kann, dann ist diese Kommunikation oder Interaktion eine Subjekt-Objekt-Beziehung nach Art einer Container-Contained-Verbindung. Bion hat demgemäß Variationen dieses Modells auf die Beziehung zwischen Einzelem und Gruppe angewandt (Bion [1961], 1971).

Später haben auch andere versucht, dieses Modell für das Verständnis bestimmter Phänomene des Verhaltens in Organisationen und Institutionen zu adaptieren. Insbesondere wurden in der Tavistock-Klinik, dem späteren Tavistock-Institut, umfassende Organisationsforschungen betrieben, die von dem Konzept der projektiven Identifizierung und dem Container-Contained-Modell beeinflusst sind. Allerdings konzentrieren sich diese Studien vornehmlich auf den Aspekt der Angstabwehr, d.h. sie orientieren sich m.E. eher am Konzept der pathologischen projektiven Identifizierung, die – wie oben erwähnt – Bion als „evacuation“ vom „containment“ unterschieden wissen wollte. Jaques hat sich z.B. bereits 1953 – sicherlich von Klein, vielleicht auch schon von Bion beeinflusst - mit kollektiver Abwehr in institutionellen Organisationen beschäftigt. Er nannte das „soziale Abwehrsystem“ (Jaques 1953). Er beschreibt, wie Einzelne unbewusst Institutionen bzw. soziale Systeme nutzen - bzw. umgekehrt: wie sich letztere unbewusst nutzen lassen -, um ihre individuelle Angst abzuwehren, also in die Institution „hineinzustoßen“. Die Institution lässt sich insofern für dieses individuelle Bedürfnis nutzen, als diese Abwehr einen überindividuellen Charakter annimmt, eben ein soziales Abwehrsystem bildet, indem sich entsprechende Routinen in der Aufgabenbewältigung etablieren. Diese Routinen erscheinen dem außen stehenden Beobachter höchst düsfunktional – etwa dem auf Prozessoptimierung verpflichteten Berater, weswegen er sie auch zu ändern trachtet und dabei meist kläglich scheitert. Ihre wichtige Funktion besteht nämlich in der kollektiven Angstabwehr, die überhaupt ein erträgliches Funktionieren im Sinne der Bewältigung der „primären Aufgabe“ - der „primary task“ (Rice, 1958) - ermöglicht.

So hat die Tavistock-Analytikerin Menzies Lyth in einer wegweisenden Studie einer Krankenhausabteilung gezeigt, wie alle im Pflegebereich Tätigen, institutionalisierten Arbeitsabläufe folgen, die zwar der manifesten Zielsetzung, nämlich eine optimale Patientenversorgung, weitgehend zuwiderlaufen, sich jedoch zur Abwehr der kollektivierten Angst der einzelnen Pflegerinnen als überaus funktional erwiesen. Die Untersuchung zeigte, dass diese Art der Routine der Abwehr von Bedrohungen diene, die von den tödlichen gynäkologischen Erkrankungen der Patientinnen ausgingen. Diese manifest düsfunktionalen, latent aber funktionalen, Routinen waren so bedeutend und daher wirkmächtig, dass jede neu eintretende Pflegerin in kurzer Zeit davon unwillkürlich erfasst wurde (Menzies Lyth, 1960).

Diese Thematik der institutionell organisierten Angstabwehr, die zugleich institutionell durch die erträgliche Bewältigung der primären Aufgabe induziert ist, beschäftigt Tavistock-Mitarbeiter bis heute, wenn sie das Containment-Konzeptes in der Organisationsforschung anwenden (s. z. B. Obholzer 1997). In diesen Konzepten der sozialen Abwehr figurieren Institutionen und Organisationen als Container individueller – wenn auch institutionell aktualisierter – Angst. Sie stellen somit so etwas wie eine Art „Verdauungsapparat“ der Angst der Organisationsmitglieder dar, zumal unter dieser Bedingung ein Funktionieren im Sinne der Bewältigung der primären Aufgabe, wenn auch nicht unbedingt der optimalen Zielerfüllung, gesichert wird. Jedoch scheint es mir zweifelhaft, wie weit hier ein Containing im Sinne der Alpha-Funktion vorliegt. Denn wie weit handelt sich hier um eine progressive Veränderung des kollektiven Erkennens, des Denkens und damit der Integration von „guten“, sicheren „Selbst“ und „Objektrepräsentanzen“? „Selbst“ und „Objekt“ können in diesem Zusammenhang auch Gruppe und Organisation bedeuten. Das Wirken der Alpha-Funktion im Zyklus des Contai-

nings führt über die Integration von (negativen) Emotionen zu einer sich verbessernden Abgrenzung von „Subjekt“ und „Objekt“ und daher zur Möglichkeit des (selbst.)erkennenden Denkens. Das Konzept der „sozialen Angstabwehr“ in Institutionen beschreibt meines Erachtens jedoch eher umgekehrt Verschmelzungshoffnungen, Vereinnahmungsängste etc., die in Institutionen oft sehr beeindruckend im Dienste der Angstabwehr wirksam werden. Daher ist hier eher eine Beschreibung eines evacuation-Vorganges zu vermuten, als die eines Containments.

### *7. Containment und Subjekt-Objekt-Dialektik*

Um also einen Ansatz zu finden, das Container-Contained-Modell zur Entwicklung von Gruppen und Organisationen nutzbar zu machen, genügt es nicht nur das Wirken projektiver Vorgänge zwischen Einzelnem und der ihn umgebenden Gruppe bzw. Institution zu beobachten. Genauso wenig genügt es, derartige projektive, „evakuierende“ Vorgänge zwischen Gruppen und ihrer (relevanten) „Organisationsumwelt“ zu untersuchen. Um der Dialektik des Containments von Gruppe und Organisation näher zu kommen, müssen wir uns somit am eigentlichen „Containment“ im Sinne Bions, also am Wirkmechanismus der Alpha-Funktion orientieren. Ist also - so lautet nun unsere Frage – dieses Konzept hier sinn- und nutzvoll, Erkenntnis und Verständnis stiftend, anwendbar?

Auf der individuellen Ebene, auf der Ebene der Subjekt-Objekt-Interaktion, wurde Containment als das Wirken der Alpha-Funktion und somit als der grundlegende Vorgang der Etablierung des Selbst bzw. der inneren Welt des Individuums vis-a-vis der umgebenden äußeren Welt beschrieben. So gesehen beschreibt Containment, den integrativen – i.e. die evakuierende Abspaltung überwindenden - Vorgang der Subjekt-Objekt-Differenzierung. Was dabei entsteht ist das Gefühl für das Eigene (das „Selbst“) in Unterscheidung zum Anderen (die „Welt da draußen“). Dieses grundlegende Selbst- und Weltverständnis, das zunächst eher ein Gefühl als ein ausdifferenzierter, abstrakter Gedanke ist, ist dennoch die Basis für die Fähigkeit zur Symbolisierung, also für das Vermögen zu distanzierendem und abstrahierendem Denken. Letztendlich ist es also die Basis dafür, zu höchst differenzierten und abstrakten (Selbst-)Erkenntnissen fähig zu sein. Und es ist damit auch die Basis für symbolisches, metaphorisches Sprechen-Können. Hingegen entsteht bei ungenügendem Wirken der Alpha-Funktion und noch mehr, wenn sie überhaupt nicht zustande kommt, psychotisches Denken, i.e. ein konkretistisches, nicht-metaphorisches und daher wahnhaftes Denken und Sprechen. So ein Denken, so ein Kommunizieren (Sprechen) ist nicht fähig zur Unterscheidung von Vorstellungen („inneren Bildern“) und äußerer Realität. Durch mangelhaftes Wirken oder Ausfall der Alpha-Funktion können Alpha-Elemente nicht entstehen, weswegen die „unverdaulichen“ Beta-Elemente abgespalten oder ausgestoßen werden müssen.

### *8. Gruppen-Denken und Gruppenkultur*

Wer mit Gruppen arbeitet, sei es in unstrukturierten T-Gruppen-Settings, sei es in organisationsberaterischer Funktion beim Führen und Moderieren von Arbeitsgruppen oder Teams, kann bestätigen, dass Gruppen eigene „individuelle“ Arten des Denkens und der Verständigung - der Kommunikation - entwickeln. Diese Denk- und Kommunikationsweisen, i.e. die besonderen Formen der Interaktion nach innen und nach außen, die eine Gruppe herausbildet, imponieren dann als das Besondere, das Typische der betrachteten Gruppe, als ihre spezifische „Kultur“. Dem Betrachter mag die spezifische „Gruppenkultur“ eher „reif“ oder „unreif“



erscheinen, eher „progressiv“ oder „regressiv“, „selbstreflexiv“ oder „abwehrend“, mehr oder weniger fähig, Bedrohungen integrativ zu verarbeiten und Konflikte zu lösen. Die Gruppenkultur mag etwa auch so geartet sein, dass sie distanzierendes und abstrahierendes, metaphorisches und symbolisches Denken und Sprechen eher fördert oder eher unterbindet. Umgekehrt mag sie konkretistisches, mitunter sogar bizarr wahnhaftes Denken und Sprechen fördern und hin und wieder erleben wir Gruppen, die eine persekutorische, paranoide Position („state of mind“) gegenüber ihrer (Organisations-)Umwelt einnehmen. Ist dies der Fall, werden die Gruppenmitglieder den Zusammenbruch der Gruppe dadurch zu verhindern trachten, dass sie solche Denk- Kommunikations- und Interaktionsmodalitäten entwickeln durch die die bedrohlichen „Selbsteile“ der Gruppe von ihr abgespalten und in die umgebende Organisation ausgestoßen – evakuiert – werden können.

### 9. „Containing-function“ – Organisation und Gruppenkultur

Ausgerüstet mit dem Container-Contained-Modell stellen wir uns nun die Frage, ob das Denken und Kommunizieren von Gruppen, also die Gruppenkultur, nicht in Abhängigkeit von der „containing-function“ der Organisation zu sehen ist. Unsere Hypothese lautet nun: die Qualität, die Festigkeit, die Reife der Organisation, ihre Fähigkeit, die evakuierten, projizierten „Selbsteile“ der in ihr enthaltenen Gruppen effektiv zu halten und sie angemessen zu „benennen“ entscheidet über wirken oder scheitern der Alpha-Funktion und damit über Entwicklungs- und Veränderungspotential. Ist die umgebende Organisation imstande, die Funktion des Containments ausreichend zu erfüllen, dann können Gruppen lernen, bedrohliche und konflikthafte Situationen bzw. „Selbsteile“ ihrerseits in sich zu halten und zu integrieren – sie also selbst reflektierend-handelnd zu „verdauen“ - statt sie fragmentieren, absplalten und nach außen, in ihre Umwelten, projizieren und derart evakuieren zu müssen. (Die assoziative Verbindung zwischen der Formulierung der die „Containmentfunktion ausreichend erfüllenden Organisationsumwelt“ und Winicotts Begriff der „genügend guten“ – „good enough“ - Mutter ist selbstverständlich beabsichtigt (Winicott [1971] 1979, 20).) Unter solchen günstigen Entwicklungsbedingungen, können Gruppe und Organisationsumwelt sich voneinander abgrenzen – eine Subjekt-Objekt-Differenz bilden. Es können Modalitäten für eigenständige, kreative Denk -und Kommunikationsformen gefunden und weiterentwickelt werden und es kann so etwas entstehen wie ein differenziertes, verlässliches, solides „Gruppenselbstbewusstsein“. Dem steht eine als different erkannte, organisatorische Außenwelt gegenüber, mit der die Gruppe jedoch durch die Container-Contained-Verbindung in kommunikativer Beziehung steht. Unter solchen Bedingungen ist die Angst vor persekutorischer Bedrohung zwar nicht unbedingt gänzlich verschwunden, jedoch auf ein solch erträgliches, produktives Ausmaß reduziert, dass destruktive, spalterisch-abwehrende Emotionen in produktive modifiziert werden können. Unter solchen Voraussetzungen, können sich „organisationstypische“ aggressive Affekte wie etwa rivalisierender Neid - den man insbesondere bei ungenügend oder gar nicht containender Organisation bzw. Führung in jedem Subsystem, in jeder Arbeitsgruppe, in jeder Abteilung vorfindet - zu einem kreativen Wettbewerb der Ideen oder Verfahrensweisen wandeln.

### 10. Die Dynamik des Containments in der Organisation

Organisationen bzw. deren Führungen, die in ihrer Containerfunktion versagen - bzw. versagen *müssen* – wirken auf die ihr zugehörigen Gruppen tendenziell analog der Mutter, die sich dem Versuch des Kindes verschließt, sie als Objekt – als einen psychischen Raum – für pro-

jektive Identifizierungen verfügbar zu machen. Wenn – wie oben angedeutet – „der Container also undurchdringlich ist, dann wird der Containing-Prozess verhindert“ (Lüders 1997,92). Der Ort innerhalb der (die Gruppe) umgebenden Organisation, wo dieser psychische Raum gesucht wird, ist die Führung. Aus der Erfahrung mit so genannten unstrukturierten Lern- und Übungssettings kennen wir hinlänglich jene regressive schizoid- paranoiden Gruppendynamiken, die sich umso rascher und unkontrollierbarer entfalten, desto ungefestigter die umgebende Organisation und desto hilfloser in sich verstrickt deren Führung ist. In Lern- und Trainingsorganisationen erleben wir das immer wieder, wenn der Staff in sich unsicher ist, seine Angehörigen wenig Vertrauen zueinander haben und er zu sehr mit sich selbst und seinen eigenen Konflikten beschäftigt ist. Analoges finden wir allenthalben in „realen“ Wirtschafts- oder Verwaltungsorganisationen mit so genannten „schwachen“ Führungen. In Lernsettings können solche Auswirkungen besonders in den Anfangssituationen beobachtet werden, wobei – im günstigen Fall - mit Fortdauer der Übung die Container-Contained-Verbindung zwischen Staff und Gruppe(n) die Wirkung hat, dass auf beiden Seiten (Selbst-)Sicherheit, innere Festigkeit und Differenzierung nach Außen gewonnen werden können.

Es ist aber nicht immer die selbst gemachte, selbst mitgebrachte Schwäche der Führung die ausreichendes Containment verhindert. Manchmal ist es auch umgekehrt: es ist die „Stärke“ der Gruppe(n), nämlich die Stärke ihrer destruktiven Impulse, etwa übermäßiger Neid auf die Macht und „Privilegien“ der Führung ( bzw. Staff-Gruppe), die deren verfügbare Kapazität an Containing überfordert (s. Obholzer 2000). Der Container, der organisationsinterne Raum, der zur projektiv-identifizierenden Verarbeitung zur Verfügung steht, wird dadurch „gesprengt“, dass die destruktiven „Gruppen-Selbstanteile“ mit großer Gewalt in umgebende Organisation und Führung hineingestoßen – evakuiert – werden. So „kann übermäßiger Neid Containment unmöglich machen“ (Lüders 1997,92). In Bions Nomenklatur versagt in diesem Fall die Alpha-Funktion, was heißt, dass die ausgestoßenen „Beta-Elemente“ unverändert im inneren psychischen Raum der Gruppe liegen bleiben. Die Gruppe versucht infolgedessen, umso verzweifelter, exzessiv und aggressiv „diese unverdaulichen Elemente loszuwerden, d.h., projektive Identifizierung wird massiver. Dies kann zu pathologischen Spaltungen führen, oder Beta-Elemente werden schließlich ihr Objekt verfehlend in einen grenzenlosen Raum projiziert und haben Fragmentierung zur Folge“ (a.a.O.).

Um die Folgen mangelhaften Containments und des Versagens der Alpha-Funktion zu bewältigen, neigen Gruppen, Subgruppen, manchmal auch größere Subsysteme von Organisationen zum Ausagieren („Acting-out“) – eine von mehreren Reaktionen, die Bion beschreibt, wo Beta-Elemente, denen die Umwandlung in Alpha-Elemente versagt blieb, sich unmittelbar bemerkbar machen. Statt Reflexion und Lernen, statt Kommunikation und gemeinsamer Suche nach Lösungen, also statt Konfliktverarbeitung, werden unmittelbare Handlungen gesetzt und zwar tendenziell destruktive oder sogar katastrophale. Auf der Ebene der Gruppe spricht Bion hier von einem Zustand – „basic assumption“, nennt er das - der „Kampf-Flucht-Gruppe“ (Bion 1961). Manche Dynamiken, die wir – insbesondere in Anfangsphasen gruppendynamischer Trainings – als „Dependenz“ oder „Conterdependenz“ der Gruppe zu bezeichnen gewöhnt sind, gehören wohl in diesen Bereich missglückender projektiver Identifizierung. Dabei handelt es sich offenbar um Ausstoßungsversuche bedrohlicher Befindlichkeitsfragmente in den sich verschließenden, versagenden Container der umgebenden Organisation. Die Organisation und deren Führung ist innerhalb der Gruppe durch Leiter/in bzw. Trainer/in repräsentiert. In Trainings- oder Selbsterfahrungsgruppen entstehen diese Befindlichkeitsfragmente aus der ungewohnten, gewohntes Denken und Kommunizieren verunmöglichenden Dynamik. Die derart entstehenden panisch –regressiven, schizoid-paranoiden Emp-

findungen, müssen dann durch Ausagieren vor allem gegenüber dem/der Repräsentanten/in von Organisation und Führung, dem/der Trainer/in gegenüber, beseitigt werden.

Bei so genannten „Life-Family-Groups“, also Gruppen, die Subsysteme von „realen“ Organisationen sind, entstehen solche Phänomene aus dem Druck, der aus der Hierarchie der umgebenden Organisation, d.h. seitens der Führung, kommt oder sie entstehen aus dem Druck, der aus dem Ablauf oder Inhalt der zu bewältigenden Arbeit – der „primären Aufgabe“ - erwächst, ohne dass Organisation und Führung ausreichendes Containing hierfür bietet. Hier findet das Ausagieren gegenüber anderen Subsystemen der Organisation, manchmal auch direkt gegenüber deren Führung statt, manchmal auch – wie bei T-Gruppen - gegenüber der eigenen Gruppenleitung, wenn diese sich nicht ausreichend mit dieser Not der Gruppe identifizieren kann und daher die ausgestoßenen Befindlichkeitsfragmente nicht aufnehmen – „containen“ - und somit für die Gruppe nicht fassbar bzw. benennbar machen kann. noch sich an der Ausstoßung in den „Organisations- (Führungs-)Container“ beteiligen kann. Diese „Unfähigkeit“ der Gruppenleitung zur aufnehmend-haltenden Identifikation mit der Gruppennot ist oft auch die Folge der vermeintlichen oder tatsächlichen Identifikation des Leiters (Trainers/Trainerin) mit der Führung – dem Staff – der seinerseits die Gruppenleitung (den Trainer oder die Trainerin) und ihre Not mit der Gruppe nur unzureichend aufzunehmen und zu halten vermag.

### *11. Grundformen der Container-Contained-Beziehung und Prozessgestaltung*

Das Container-Contained-Modell will von Anfang an als allgemeines Theorem verstanden werden – als eine grundlegende Theorie zur Konzeptionierung, individueller und sozialer Entwicklungen. Daher findet es Anwendung bei verschiedenen Phänomenen menschlicher Beziehungsdynamik - auch bei so grundlegenden Phänomenen des Lebens wie der Entwicklung der „*Conditio Humana*“: Denken, Erkennen, psychische Verarbeitung der Welt und Kommunikation mit und in ihr. Vor allem aber ist es ein Beziehungsmodell. D.h. die Qualität der Ergebnisse dieser Entwicklungen hängt von der Qualität der Beziehung zwischen Container und Contained ab. Bion beschreibt drei Grundformen dieser Beziehung, eine „*parasitäre*“, eine „*symbiotische*“ und eine „*kommensale*“. „Kommensal“ heißt wörtlich: an einem Tisch sitzend. Gemeint ist damit „eine Beziehung, in der zwei Objekte an einem dritten (dem Tisch, Anm. R.L.) zum Vorteil für alle drei teilhaben“ (Bion 1970, 95; zit.: Hinshelwood [1989]1993, 355). Eine „symbiotische“ Container-Contained-Beziehung sei hingegen eine solche „in der ein Objekt zu beiderseitigen Vorteil von einem anderen abhängig ist“ (a.a.O.), während eine solche Abhängigkeit, sollte sie ein drittes hervorbringen, das alle drei zerstört, „parasitär“ zu nennen wäre. Hier hätte also die Alpha-Funktion versagt.

Für unsere Praxis als Gestalter und Verantwortliche gruppodynamischer Lernsettings und als Prozessberater in Organisationen ist vor allem die hier angedeutete gegenseitige Abhängigkeit von Container und Contained bzw. der hier gleichfalls angedeutete Wechsel zwischen diesen beiden Positionen, im Zuge des Containment-Prozesses, bedeutsam. Günstiger Weise fluktuieren im Containment, d.h. im Prozess, der sich zwischen Container und Contained abspielt, die Positionen. Sie sind dann reziprok. Dies ist vor allem für die Anwendung des Container-Contained-Modells bei der Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen von Bedeutung. Im günstigen Fall gelingt es nämlich in Organisationen zwischen ihren Subsystemen, kommensale Container-Contained-Verbindungen, allenfalls symbiotische, zu entwickeln. Wenn dabei möglichst viele Subsysteme auf möglichst vielen Ebenen der Organisation erfasst werden können, würde ein wahrlich systemischer, durch wechselseitiges Fluk-

tuieren der Container-Funktion geprägter, Veränderungsprozess zustande kommen: ein organisationaler Lernprozess, durch gemeinsame Containment-Erfahrung der Subsysteme.

### *Literatur:*

- Bion, Wilfred R. (1961): *Experiences in Groups*. London (Tavistock). Dt.: *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften*. Stuttgart (Klett-Cotta) 1971.
- (1962a): *A Theory of Thinking*. *International Journal of Psycho-Analysis* 43. Dt.: *Eine Theorie des Denkens*. In: Bott Spillius, Elizabeth (Hg.): *Melanie Klein Heute*. Bd.1. Stuttgart (Klett-Cotta) 1990.
  - (1962 b): *Learning from Experience*. London (Heinemann). Dt.: *Lernen durch Erfahrung*. Frankfurt (Suhrkamp) 1990.
  - (1963): *Elements of Psycho-Analysis*. London (Heinemann). Dt.: *Elemente der Psychoanalyse*. Frankfurt/Main (Suhrkamp) 1992.
  - (1970): *Attention and Interpretation*. London (Tavistock).
- Hinshelwood, Robert D. (1989): *A Dictionary of Kleinian Thought*. London (Free Association Books). Dt.: *Wörterbuch der kleinianischen Psychoanalyse*. Stuttgart (Verlag Internationale Psychoanalyse) 1993.
- Jaques, Elliot (1953): *On the dynamics of social structure*. *Human Relations* 6.
- Klein, Melanie (1946): *Notes on some schizoid mechanisms*. *International Journal of Psycho-Analysis* 27. Dt.: *Bemerkungen über einige schizoide Mechanismen*. In: Klein, Melanie: *Das Seelenleben des Kleinkindes und andere Beiträge zur Psychoanalyse*. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt) 1972.
- Lüders, Karin (1997): *Bions Container-Contained-Modell*. In: Kennel, Rosemarie/Reerink, Gertrud (Hg.): *Klein-Bion, Eine Einführung*. Tübingen (edition diskord) 1997.
- Menzies Lyth, Isabel E.P. (1960): *The functioning of a social system as a defence against anxiety*. *Human Relations* 11.
- Obholzer, Anton (1997): *Das Unbewusste bei der Arbeit*. In: Eisenbach-Stangl, Irmgard/ Ertl, Michael (Hg.): *Unbewusstes in Organisationen, Zur Psychoanalyse von sozialen Systemen*. Wien (Facultas) 1997.
- (2000): *Führung, Organisationsmanagement und das Unbewusste*. In: Lohmer, Mathias (Hg.): *Psychodynamische Organisationsberatung, Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen*. Stuttgart (Klett-Cotta) 2000.
- Rice, A. K. (1958): *Productivity and social organization*. New York, (Garland Publishing).
- Staehele, Angelika (1997): *Paranoid-schizoide Position und projektive Identifizierung*. In: Kennel, Rosemarie/Reerink, Gertrud (Hg.): *Klein-Bion, Eine Einführung*. Tübingen (edition diskord) 1997.
- Winicott, D. W. (1971): *Playing and Reality*. London (Tavistock). Dt.: *Vom Spiel zur Kreativität*. Stuttgart (Klett-Cotta) 1979.