

Der Beitrag W. R. Bions zu Gruppenanalyse und Organisationsberatung¹

Mathias Lohmer

Abstract

Wilfred Ruprecht Bion (1897–1979) war einer der einflussreichsten Denker der kleinianischen Variante der Objektbeziehungstheorie und gehört neben S. H. Foulkes (1898–1976) zu den Begründern der analytischen Gruppenpsychotherapie. Nach seinen vielversprechenden frühen Beiträgen zum Thema Gruppe wandte er sich allerdings von der Beschäftigung mit Gruppen ab zugunsten der Untersuchung der therapeutischen Beziehung mit strukturell schwer gestörten Patient*innen. Aber auch in späterer Zeit gab es Konzepte wie die des „Containments“ und der Rolle des „Weisen in der Gruppe“ (the mystic and the group), die eine hohe Relevanz für die Arbeit mit Gruppen und Organisationen haben.

In diesem Beitrag sollen nach einer kurzen Darstellung von Bions Leben und Werk die wichtigsten Konzepte in der Arbeit mit Gruppen und Organisationen dargestellt und ihre Relevanz für unsere heutige Arbeit diskutiert werden.

Leben und Werk

W. R. Bion war der bedeutendste und zugleich ein sehr eigenwilliger Repräsentant der kleinianischen Variante der Objektbeziehungspsychologie. In Indien als Sohn kolonialer Engländer geboren, kam er im Alter von acht Jahren in ein englisches Internat und kehrte nie mehr nach Indien zurück. Im Ersten Weltkrieg diente er als Panzeroffizier und wurde für seine Tapferkeit ausgezeichnet. Nach dem Krieg studierte er in Oxford Geschichte und stach als hervorragender Sportler hervor. Er schloss ein Medizinstudium an und begann 1932 an der *Tavistock-Klinik* in London zu arbeiten, die ursprünglich zur Behandlung von kriegstraumatisierten Soldaten gegründet worden war. 1938 begann er seine erste Lehranalyse bei John Rickman, die durch den Ausbruch des Zweiten Weltkriegs unterbrochen wurde. Mit ihm arbeitete er nun am *Hollymoor Hospital*, einem psychiatrischen Militärkrankenhaus in Northfield, zusammen. Diese Arbeit wurde als „das erste Northfield-Experiment“ (Lohmer, 2013) berühmt. Nach dem Krieg kehrte er an die Tavistock-Klinik zurück und war am Aufbau des *Tavistock Institute of Human Relations* und an der dortigen Entwicklung psychodynamischer Konzepte zur Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie beteiligt.

¹ Für meinen Freund und Lehrer Ross A. Lazar (1945–2017).

Von 1946 bis 1952 erfolgte die Lehranalyse bei Melanie Klein, von 1943 bis 1951 verfasste er seine grundlegenden Aufsätze zur Gruppentherapie, die er 1961 unter dem Titel „*Experiences in groups*“ (Erfahrungen in Gruppen) veröffentlichte. Zusammen mit Hanna Segal und Herbert Rosenfeld gründete er eine einflussreiche Arbeitsgruppe, die kleinianische Gedanken weiterentwickelte und sich insbesondere auf Konzepte zur Bedeutung der paranoid-schizoiden und depressiven Position sowie auf die Analyse von Patient*innen mit psychotischen Störungen konzentrierte. Er wandte sich damit von der Arbeit mit Gruppen ab, arbeitete zur Dynamik in der analytischen Zweisituation und entwickelte insbesondere seine Theorie des Denkens. Zentral dafür ist die Konzeption der Beziehung von Container und Contained als ein grundlegendes Modell für die Entwicklung von Kindern und therapeutische Beziehungen. 1968 zog Bion nach Los Angeles (Kalifornien, USA) und blieb bis 1977. Er entwickelte dort allmählich Guru-Qualitäten, zunehmend schwerer verständlich, aber immer wieder mit aufblitzenden luziden Gedanken. Kurz vor seinem Tod kehrte er nach England zurück und starb in Oxfordshire (vgl. Wiedemann, 2007).

Die Arbeit zu Gruppen und das Konzept PS ↔ D

Die Entstehungsgeschichte zu Bions berühmten Texten „*Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften*“ von 1961 ist für unser Thema deswegen interessant, weil der Beginn schon die Verbindung von gruppendynamischer, gruppenanalytischer und organisationsbezogener Arbeit markiert. Als für Tapferkeit ausgezeichnete Panzeroffizier des Ersten Weltkrieges und Mitarbeiter der Tavistock-Klinik wurde er von den Militärbehörden aufgefordert, sowohl ein Assessmentinstrument für Offiziere als auch ein Behandlungssetting für kriegstraumatisierte Soldaten zu entwickeln. 1943, während des Zweiten Weltkriegs, begann darauf das mehrmonatige, später als „*erstes Northfield-Experiment*“ (Bridger, 1985) bezeichnete Experiment einer in Großbritannien neuartigen Gruppenbehandlung. Mit mehreren Stationen kriegstraumatisierter und desorientierter Soldaten konfrontiert, führte Bion als zuständiger Leiter zunächst einen regelmäßigen Tagesablauf mit Sport, Aufräumarbeiten und Gruppen nach eigener Wahl (zum Beispiel Gartenarbeit, Hausarbeit, Musik) ein. Mit einem aktivierenden Tagesablauf sollte eine gesündere Struktur und ein Entwicklungsraum für die desorientierten und regressiven Patienten zur Verfügung gestellt werden. Wir können hier einen Startpunkt des Konzepts *der therapeutischen Gemeinschaft* (vgl. Hinshelwood & Manning, 1979) identifizieren, das später von Tom Main (Main, 1989a, 1989b) und Maxwell Jones (Jones, 1979) fortgeführt und sehr bedeutsam für die stationäre Behandlung von dissozialen und schweren Persönlichkeitsstörungen wurde – davon weiter unten noch mehr.

Um die Patienten darin zu stärken, selbst Verantwortung zu übernehmen und in ihrem Gesundungsprozess für sich eintreten zu können, stellte Bion auch ein gruppen-

therapeutisches Setting zur Verfügung, in dem er sich als Leiter der Kleingruppen in den Kreis setzte, aber keinerlei aktive Rolle im Sinne eines Anleitens und Führens übernahm. Daraufhin entwickelte sich eine Dynamik, wie wir sie auch heute aus solchen strukturarmen Gruppen ohne eine dezidierte Leiteraktivität gut kennen: Die Gruppe reagiert mit Ratlosigkeit, Ärger, versucht, den Leiter zur Übernahme von Führung zu bewegen bzw. sucht sich wechselnde Führungsfiguren aus der Reihe der Gruppenteilnehmer. Bion konnte also beobachten, wie eine leiterlose Gruppe, beunruhigt durch das Defizit an Leitung und Struktur, verschiedenartigste Aktivitäten entwickelt, dieses Vakuum und die damit verbundene Angst zu füllen.

Aus dieser Beobachtung entwickelte Bion sein Modell der unterschiedlichen Gruppenmodi: Er konnte zeigen, dass Gruppen zwischen einem *Arbeitsgruppen-Modus* („work group mode“) und einem *Grundannahmen-Modus* („basic assumption mode“) oszillieren. Seine noch heute aktuelle Idee war dabei, dass Gruppen einerseits an ihrer Arbeit und Aufgabe orientiert sind, dabei kreativ, diszipliniert sein und furchtlos Widerständen ins Auge blicken können (der Arbeitsgruppen-Modus) und andererseits auf die mit den Anforderungen der Arbeitsgruppe verbundene innere Aufruhr und Ängste mit Ausweichen reagieren. Dieses *Ausweichen* bezeichnete er als eine *Grundannahme* mit verschiedenen Ausprägungen. Der Begriff „Grundannahme“ meint dabei, dass die Gruppe sich unbewusst so verhält, als gelte diese Grundannahme für alle Beteiligten. Die drei von Bion benannten Grundannahmen sind Abhängigkeit, Kampf/Flucht und Paarbildung:

In der *Grundannahme Abhängigkeit* suchen die Gruppenteilnehmer Schutz, Stabilität und Abschirmung vor der Konfrontation mit der eigenen Verantwortlichkeit und der Aufgabe, sich arbeitsorientiert in einer Gruppe zu bewegen, dadurch, dass sie sich unbewusst eine Führungsperson suchen, die sie projektiv mit magischen Eigenschaften ausstatten und der sie sich – zumindest zeitweise – „unterwerfen“. Hier kommt zur Geltung, was Freud in „*Massenpsychologie und Ich-Analyse*“ (Freud, 1921c) als unbewussten Mechanismus in der Beziehung der Geführten zum Führer beschrieben hat: die Projektion eigener Anteile des Ich-Ideals auf den Führer und die folgende, Sicherheit vermittelnde Identifikation mit diesem. Kann der zeitweise Führer der Gruppe diese Erwartungen nicht mehr einlösen, wird er umstandslos ausgetauscht bzw. die Gruppe wechselt in einen anderen Modus, zum Beispiel in den Kampf-Flucht-Modus. Im *Kampfmodus* einigt sich die Gruppe unbewusst auf einen Außenfeind, gegen den sie sich zusammenschließt. In diesem gemeinsamen Kampf und in der Projektion von bedrohlichen Eigenschaften und Eigenaggression auf diesen Außenfeind erfährt die Gruppe Kohäsion und Beruhigung. Im *Fluchtmodus* weicht die Gruppe ihrer Arbeit aus, indem die Mitglieder zum Beispiel zu spät kommen, die Inhalte trivialisiert werden, der Umgangston läppisch und witzelnd wird und keine sinnvolle Arbeit zustande kommt. Sie flieht gewissermaßen vor der Schwierigkeit der Aufgabe. Im *Paarbildungsmodus* sucht die Gruppe unbewusst ein ideales Führungspaar, das mit messianischen Erwartungen ausgestattet wird und für die

Gruppe eine „Erlösung“ bringen soll – z. B. ein geniales Konzept. Die kreative Kapazität der Gruppe wird also an dieses Paar delegiert.

Wir können unschwer sehen, dass viele Prozesse von Gruppen und Organisationen diesem Pendeln zwischen einem Arbeitsgruppen-Modus und einem Grundannahmen-Modus entsprechen – diese Beschreibung gilt eben nicht nur für therapeutische Gruppen, sondern in hohem Ausmaß auch für Arbeitsgruppen, wie wir sie aus dem Bereich der Team- und Projektarbeit aus Organisationen kennen. Diese Perspektive entspricht auch einem Konzept der Tavistock-Tradition, in dem wir davon sprechen, dass Gruppen oder Subsysteme „on task“ (aufgabengerecht) oder „off task“ (nicht aufgabengerecht) (Lohmer & Giernalczyk, 2012) arbeiten.

Wichtig war Bion hierbei die Feststellung, dass Gruppen nicht dauerhaft entweder im einen oder im anderen Modus sind, sondern zwischen beiden Gruppenmodalitäten oszillieren, zwischen zwei Polen pendeln und es nur selten einen Modus oder eine Grundannahme in Reinform gibt. Dies entspricht Bions generellem Denken, Entwicklung als ein Oszillieren zwischen unterschiedlichen Polen zu verstehen.

Ähnliches gilt für seine Weiterentwicklung der beiden berühmten kleinianischen entwicklungspsychologischen Positionen, der depressiven und der paranoid-schizoiden Position. Auch dieses Konzept hilft in besonderer Weise, die unterschiedlichen Funktionsniveaus von Gruppen und Organisationen zu verstehen. In der *paranoid-schizoiden Position*, wie sie ursprünglich Melanie Klein (1946) beschrieben hat, reagieren Menschen und Organisationen auf bedrohliche Gefühle wie Angst und existenzielle Unsicherheit mit Spaltung (der guten, bekömmlichen Aspekte von den schlechten, bedrohlichen), bringen eigene abgewehrte Impulse projektiv in der Umwelt unter und nehmen die Umwelt dann entsprechend verzerrt wahr. Ein Reifungsschritt stellt demgegenüber die *depressive Position* dar, in der Kleinkinder, Menschen innerhalb der Therapie und Organisationen in ihrer jeweiligen Entwicklung Ambivalenz, Unterschiedlichkeit und den eigenen Anteil an destruktivem Handeln wahrnehmen und sich von der Vorstellung eines idealen Objektes verabschieden können. Bion konnte zeigen, dass diese Entwicklung ebenfalls als ein Pendeln zwischen zwei Polen und nicht als ein lineares Fortschreiten von „paranoid-schizoid“ (spaltend, projektiv, externalisierend) zu „depressiv“ (selbstreflexiv, empathisch, zu Schuldempfinden und Wiedergutmachung fähig) zu verstehen ist. Er führte hierzu den doppelten Pfeil ein: PS ↔ D (Bion, 1962). Damit wollte er verdeutlichen, dass es um ein Pendeln zwischen beiden Positionen geht und die depressive Position nicht einfach erreicht, errungen und gewahrt werden kann.

Liest man heute Bions Berichte aus der Gruppentherapie, so fällt auf, wie unverzagt er sich selbst als Objekt zur Verfügung stellte, an dem die Gruppe aggressive Affekte und Übertragungen erleben konnte, und wie hoch seine ungerührte, fast schizoid-beobachtende Bereitschaft war, die Gruppenerwartungen zu frustrieren. Es wird auch deutlich, dass Bions gruppenanalytisches Modell vor allem ein Modell zum Studium der Dynamik innerhalb der Gesamtgruppe darstellt und weniger ein Medi-

um zur Psychotherapie der neurotischen oder strukturellen Störung Einzelner innerhalb der Gruppe. Als ein solches Medium zum Studium der regressiven Prozesse in einer Gesamtgruppe, zur Selbsterfahrung und zur Technik der Deutung der Gesamtgruppenprozesse ist dieses Modell nach wie vor auch als gruppenanalytisches Modell aktuell. In der gruppenanalytisch-therapeutischen Praxis wird es heute aber zumeist durch eine aktivere Haltung der Gruppenanalytiker*innen und eine stärker von Foulkes (1974) beeinflusste Betrachtungsweise ergänzt, in der die Aktivität der einzelnen Teilnehmer*innen in ihrer unbewussten, je spezifischen Beteiligung an der Dynamik der Gesamtgruppe betrachtet und gedeutet wird.

Eine bedeutsame Anwendung des Bionschen Zugangs zur Gruppenanalyse besteht in der Entwicklung der *Group Relations Conferences* am *Tavistock Institute of Human Relations*, die dann auch als Leicester-Konferenzen bekannt wurden (Lazar, 2004). Bei diesen können (im originalen Design) innerhalb eines Zeitraums von 14 Tagen etwa 60 Teilnehmer in einem Wechsel von Großgruppen-, Kleingruppen- und Intergruppen-Events etwas über ihre eigene Rolle, Autorität und Macht in Gruppen lernen. Regelmäßig kann dabei beobachtet werden, wie Strukturarmut von Groß- und Kleingruppen die Bionschen Grundannahmenprozesse in Gang setzt, wie z. B. die Ängste, allein und übrig zu bleiben und Außenseiter zu sein, zu raschen Bewegungen wie Flucht in die Gruppeneinteilung und vorschnelles Beginnen der Aufgabe führen. Jeder kann dabei erleben, wie schwer es ist, dem Sog zur unbewussten Einnahme einer Gruppenmentalität durch eine Reflexion der eigenen Haltung und der Einnahme von Autorität in der eigenen Rolle zu entgehen.

Aus unserer heutigen Sicht ist interessant, dass Bion den Sprengstoff einer solchen leiterlosen Gruppendynamik unterschätzte und auch zu wenig Aufmerksamkeit auf die Akzeptanz eines solchen Experiments innerhalb der Arme- und Hospitalhierarchie gerichtet hatte. Den militärischen Vorgesetzten erschien die Bewegung der Gruppen zu anarchisch und sie stoppten dieses erste Northfield-Experiment nach wenigen Wochen. Bion verließ daraufhin diese Arbeit und setzte die Arbeit mit Gruppen später als ambulante Gruppentherapie im Auftrag der Tavistock-Klinik fort (French & Simpson, 2010; Sutherland, 1985; Trist, 1985). Das *Northfield-Experiment* wurde dann von Tom Main, einem der Begründer der traditionellen therapeutischen Gemeinschaft, und S. H. Foulkes, dem anderen wichtigen Begründer der Gruppentherapie, fortgesetzt, diesmal mit einer stärkeren Einbindung, Information und Unterstützung durch die militärische und Klinikhierarchie. Dieses Experiment wurde damit zu einer Grundlage für die Bewegung der therapeutischen Gemeinschaft, die die Behandlung auch von zivilen Patient*innen im Klinikkontext in England und Amerika der 1950er- und 1960er-Jahre grundlegend revolutionierte. Zum Beispiel an den Londoner Kliniken *Cassel Hospital* und *Henderson Hospital* wurden junge Erwachsene in einer Kombination von Milieuthherapie und Einzeltherapie behandelt. Die Idee der Milieuthherapie war dabei, dass in selbstorganisierten Gruppen das Leben in der Gemeinschaft (aufräumen,

kochen, renovieren) gestaltet und in analytischen Großgruppen die Gruppendynamik innerhalb der Gemeinschaft und in der Durchführung dieser Arbeiten offen und von allen Beteiligten – Patient*innen und Teammitgliedern gleichermaßen – untersucht wird. Durch dieses Pendeln zwischen lebensnaher Aktivität in Arbeitsgruppen und Reflexion in Gemeinschafts- und therapeutischen Gruppen kann der Wechsel zwischen Erleben und Beobachten, Ich-Stärkung und Reflexion besonders gut stimuliert werden.

Die Beziehung von Container und Contained

In seinem Buch „*Lernen durch Erfahrung*“ von 1962 (Bion, 1962, 1970b, 1970c) entwickelt Bion sein Modell der Entwicklungspsychologie bzw. sein Modell des Denkens, das fundamental für die Arbeit mit Gruppen und Organisationen geworden ist. Die Haltung des Containments beschreibt Bion dabei als eine Haltung des in sich Aufbewahrens und Verarbeitens, die Therapeut*innen genauso wie ein Elternteil leisten müssten. Heute können wir sagen: auch Führende genauso wie Supervisor*innen, Gruppenleiter*innen oder Berater*innen. Bion hat das Urbild dieser Beziehung zwischen Container und Contained entwicklungspsychologisch in der frühen Mutter-Kind-Beziehung lokalisiert. In seinem Konzept hat die Mutter für das Kleinkind die Funktion, im Rahmen einer frühen nonverbalen und unbewussten Kommunikation zwischen Mutter und Kind die psychische Verarbeitung von Ängsten und Spannungen zu ermöglichen. Das Kleinkind selbst mit seinem unreifen Ich kann diese Verarbeitung noch nicht leisten. Dabei kann es sich um Hunger, Angst, Schmerzen oder noch namenlose Gefühle handeln. Auf dem Weg der unbewussten emotionalen Ansteckung, psychoanalytisch der projektiven Identifizierung, kann das Kind die Mutter wissen lassen, was in ihm gerade vorgeht. Durch ihre Einfühlung und ihre Identifikation mit dem Kind und ihre Aufmerksamkeit für diese nonverbalen Signale empfindet die Mutter ihrerseits noch etwas von der Wut, der Angst und der Bedürftigkeit ihres Säuglings. Sie kann sich in ihn hineinversetzen, da ihre eigenen entsprechenden Gefühle aktiviert werden. Sie kommt erst so in die Lage, seine Bedürfnisse, zum Beispiel seinen Hunger, richtig zu identifizieren und zu befriedigen und durch ihre beruhigende Gegenwart seine Ängste abzumildern. Das Kind kann durch die Verarbeitung der bedrohlichen Impulse durch die Mutter diese Ängste in einer gleichsam gereinigten, weniger gefährlichen und bedrohlichen Form wieder zurücknehmen. Das nagende Hungergefühl wird durch die Hilfe der Mutter umgewandelt in ein Gefühl des Ernähr- und Gehaltenwerdens, die Verlassenheitsgefühle werden durch die beruhigende Gegenwart der Mutter in die allmähliche Gewissheit umgewandelt, dass auch Frustration aushaltbar und nicht gleichzusetzen ist mit Tod. Das Entscheidende für Bion ist dabei, dass sich auf diese Weise auch die Fähigkeit des Kindes zu denken entwickelt. Der Verwandlungs- und Denkprozess selbst und damit die gedankliche Kapazität der Mutter, Erfah-

rungen zu verstehen und umzuwandeln, werden vom Kind introjiziert. Ein wesentliches Element dieser frühen introjizierten Fähigkeit zu denken besteht in der Aufgabe, Probleme bzw. nicht erträgliche Gefühle zu modifizieren, anstatt ihnen auszuweichen. Das Kleinkind lernt also auf diese Weise, mit Frustration umzugehen und durch die Prozesse des Denkens und der Symbolisierung auszugleichen. Bion betont auch, wie durch das *Zusammenwirken* von Container und Contained etwas Neues, etwas Drittes entsteht, also ein kreativer Gedanke, eine neue Lösung, eine als fruchtbar empfundene stimulierende und energetisierende Verbindung und Erfahrung.

Übertragen wird dies nun auf die Dynamik von Organisationen, so können wir sagen, dass Führende genauso wie Berater*innen oder auch Supervisor*innen der Organisation als „Container“ dienen, als Behältnis also, in das die Mitglieder der Organisation ihre unverarbeiteten Elemente, zum Beispiel Ängste, Konflikte, Ambivalenzen, Hass- und Neidgefühle, als das Enthaltene, das „contained“, projizieren können (Giernalczyk et al., 2021). Führungskräfte empfinden dieses Benutztwerden häufig als etwas Ärgerliches, z. B. dass sie in ihren guten Absichten oder aber ihrer nur begrenzten Einflussfähigkeit „verkannt“ werden. In der Übertragung ihrer Mitarbeiter werden sie zum Beispiel zu strengen Vätern, vor denen man sich fürchten muss, die nie genug Anerkennung geben, nie sehen, was man alles tut, sodass in der Perspektive mancher Führungskräfte Mitarbeiter schließlich als „unersättliche und fordernde“ Kinder erscheinen. Diese Übertragungsverzerrung ist aber eine nicht zu vermeidende Folge der Großgruppendynamik in Organisationen, die zwangsläufig eine Regression, das heißt ein passageres Absinken des Funktionsniveaus der Mitglieder der Organisation, bedingt. Dadurch kommen sowohl paranoide Ängste vor Verfolgung und Bestrafung als auch unersättlich erscheinende Wünsche nach Bestätigung und Belohnung an die Oberfläche. Gerade wenn es um bedrohliche Elemente des Lebens in einer Organisation geht, kommt der Führungskraft als semipermeable Membran die Funktion eines Filters von Ängsten und gegenüber der Außenwelt zu. Die Ausübung dieser Containing-Funktion ist für die psychische Gesundheit und die Entwicklung von Organisationen daher von außerordentlicher Bedeutung und kann nicht durch einen Appell an die erwachsenen und rationalen Anteile der Mitarbeiter ersetzt werden.

Für die psychodynamische Beratung von Organisationen ist dieses Konzept des Containments zu einem Basiskonzept geworden (Lohmer, 2014; Lohmer & Möller, 2014). Dies gilt sowohl für die Beratung von Führungskräften und die Förderung ihrer Containment-Funktion, zum Beispiel in Coaching oder Teamentwicklung, als auch für die Arbeit von Berater*innen, deren wesentliche Funktion in dieser Perspektive darin besteht, einen Entwicklungs- oder Transformationsprozess in einer Organisation mit so viel Containment auszustatten, dass die mit einer Entwicklung oder Veränderung einhergehenden starken Emotionen gehalten und verarbeitet werden und die Organisationsmitglieder mehr im Modus der Arbeitsgruppe als in dem einer Grundannahmen-Gruppe sein können. Wir sehen hier also die Verbindung von zwei Konzepten Bions: wie

durch eine geeignete Haltung des Containments einer Gruppe dabei geholfen werden kann, den Arbeitsgruppenmodus und damit einen *kreativen Modus* zu erreichen.

Das Containment wird dabei in zweifacher Weise zur Verfügung gestellt: als Struktur-Containment und als personales Containment (Lohmer & Giernalczyk, 2012). Im Sinne eines *Struktur-Containments* sind psychodynamische Berater*innen oder Führungskräfte bemüht, dass das Setting in Organisationen sicher, klar und vertrauens-erweckend ist. Das bedeutet, dass es bei der Organisationsentwicklung genügend Räume für Beteiligung, Austausch und Entscheidungsfindung gibt, dass Rollen klar sind und die Organisation dafür sorgt, dass Aufgaben mit der entsprechenden Kompetenz und Verantwortung aufgenommen werden können. Speziell auch bei neueren Konzepten von New Work und Agilität können wir sehen, wie durch die vielfältigen Rollenbeschreibungen, zum Beispiel eines „Agile Coach“ und „Product Owner“, oder Regeln zum Projektmanagement in agilen Gruppen auch ein implizites strukturelles Containment geschaffen werden soll, da der Halt durch hierarchische Führungsstrukturen nicht mehr gegeben ist. Im *personalen Containment* wiederum geht es um eine haltende und verarbeitende Einstellung, angelehnt an die oben beschriebene elterliche Aktivität: ein Aufnehmen von Atmosphäre und Spannung, ein Wahrnehmen der eigenen Gegenübertragung, ein Nachsinnen über das, was gerade passiert, ein inneres Verarbeiten. Gelingt dies, können eigene Wahrnehmungen dann als Hypothesen, Anregungen und Kommentare an die Teilnehmer*innen der Gruppe oder Organisation vermittelt werden. Hierin besteht eine wesentliche Aufgabe von Berater*innen, aber auch von Führungskräften.

Der Mystiker und die Gruppe

In seinem erstmalig 1970 herausgegebenen Buch „*Attention and interpretation*“ (Aufmerksamkeit und Deutung) formuliert Bion Überlegungen zur Beziehung zwischen einer charismatischen Führungsfigur und der sie haltenden Organisation (1970a). Dieses Konzept entwickelt also Überlegungen zur Beziehung zwischen Container und Contained weiter und beschreibt gleichzeitig eine fundamentale Spannung zwischen dem Wirken einer charismatischen Führungsperson einerseits und einer auf Normalität und Prozesstreu ausgerichteten Organisationskultur andererseits. Bion beschreibt die charismatische Führungsperson, die er „Mystiker“ (mystic) nennt, als jemand, der* die sich Anpassung, Normierung und Vorhersehbarkeit kreativ entzieht. Sie steht damit in einem naturgemäßen Spannungsverhältnis zum „Establishment“ einer Organisation, also zu den Gremien und Leitungsorganen, das notwendig auf Normierung und Regelorientierung achten muss. Auch hier zeigt sich erneut die große dialektische Fähigkeit von Bion, nämlich das Verständnis der Dynamik zwischen beiden Polen. Ähnlich wie im Wechsel zwischen den Modi von Arbeitsgruppe und Grundannahmen, von PS und

D, betrachtet es Bion als eine Aufgabe beider Pole, des Mystikers wie der Gruppe, eine kreative Zusammenarbeit zu ermöglichen. Zunächst beschreibt er die Gefahren, die in dieser Zusammenarbeit liegen: *Zum einen* tendiert die charismatische Führungsperson, der Mystiker, dazu, mit seinen revolutionären Ideen, seiner Unberechenbarkeit, seinem Verlangen nach Sonderregeln und Durchkreuzen normierter Prozesse den Container einer Organisation und damit des ihn haltenden Establishments zu sprengen und folglich zu zerstören.

Organisationen stehen also vor dem Dilemma, wie sie außergewöhnliche Personen halten und befähigen können, ihre besonderen Begabungen zu entfalten, ohne dass die Eigenheiten und die natürliche Egozentrität dieser Personen die Abläufe der Organisation sprengen. Bion beschreibt hier sowohl die Sprengkraft von Führungspersonen im Umgang mit der haltenden Gruppe und dem Establishment als auch die Tendenz des Establishments und der Gruppe, Neues, Fremdes und Kreatives als so bedrohlich zu empfinden, dass es eher verhindert als genährt wird. Damit wird die *zweite* Gefahr beschrieben, nämlich dass nicht nur der charismatische Führer die Organisation zerstören, sondern auch die Organisation den charismatischen Führer zerdrücken kann, wenn die Ideen oder seine Eigenheiten, die er in die Organisation einbringt, als zu gefährlich, explosiv und zerstörerisch erlebt werden. Wie viel Fremdheit, Andersartigkeit und Egozentrität können eine Organisation und ihre Repräsentanten, das Establishment, ertragen, wenn damit auch revolutionäre neue Ideen entwickelt und in die Organisation gebracht werden? Viele Entwicklungen in Firmen, zum Beispiel zur Nachfolgeregelung in Familienunternehmen, oder auch Organisationsdynamiken in psychotherapeutischen Ausbildungsinstituten lassen sich mit diesem Konzept besser verstehen.

Abschließende Einordnung

W. R. Bion bleibt ein besonders anregender, aber auch spröder und sich entziehender Autor. Jedes der oben knapp beschriebenen Konzepte bietet eine Fülle von Anregungen und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung, die hier nicht alle aufgezählt werden können. Gleichzeitig wirken seine Gedanken oft wie Skizzen: Sie werden nicht wirklich „zu Ende“ gedacht, sondern überlassen dem Leser eigene Denk- und Anwendungsarbeit. Nicht umsonst gibt es wohl zu wenigen anderen Psychoanalytiker*innen so viele Arbeitsgruppen, Lesekreise und Sekundärliteratur wie zu ihm. In gewisser Weise ist er wohl selbst der Mystiker, der uns als Gruppe herausfordert und uns zeigt, dass wir nie ankommen, sondern uns immer zwischen verschiedenen Polen bewegen und uns dessen bewusst sein sollen. In diesem Sinne hat sich Bion ein hohes Maß an Modernität bewahrt und ist weiterhin einer der starken Impulsgeber im Bereich von Gruppen und Organisationen.