

■ Thomas Giernalczyk und Ross A. Lazar

## Das System, der Berater und die Rolle

Systemisch-psychoanalytisches Handwerkszeug für Supervisoren und Berater

### Einführung

Dieser Beitrag geht auf ein Seminar zurück, das wir mehrmals im Rahmen des Curriculums »Psychoanalytische Teamsupervision und Organisationsberatung« der psychoanalytischen Institute in München gehalten haben. Es geht darum, wie wir die Rolle eines psychoanalytischen Supervisors oder Beraters definieren. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle ist nach unserer Erfahrung von zentraler Bedeutung für den Umgang mit Aufträgen und für unser Handeln. Kurz gesagt hilft ein klares Rollenverständnis dem Berater zu entscheiden, was er tun kann, was er tun sollte und welche Anliegen er besser ablehnt, um handlungsfähig zu bleiben, seinen Klienten zu nützen und sich selbst nicht zu schaden. Nun ist es aber so, daß der Begriff *Rolle* nur in Relation zu einem systemischen Verständnis von Institutionen umfassend verstanden werden kann. Aus diesem Grund beginnen wir damit, einige Aspekte von offenen Systemen darzustellen. In diesem Zusammenhang kommen wir auf das Konzept der *primären Aufgabe* zu sprechen, stellen unser Rollenverständnis des psychoanalytisch-systemischen Beraters vor und weisen auf die Methode der *Rollenanalyse* hin, die bei Beratungen ein hilfreiches Instrument ist. Im gleichen Maß, wie der Supervisor oder Berater von seiner Rollenklarheit profitiert, ziehen Mitarbeiter von Institutionen Nutzen daraus, ihr eigenes Handeln durch die Analyse ihrer Rolle zu reflektieren.



## Die Institution als offenes System

Institutionen können, unabhängig davon, ob es sich um Krankenhäuser, Beratungsstellen, Firmen oder Verwaltungen handelt, als offene Systeme beschrieben werden (Seiler 1991). Offene Systeme haben definierte Grenzen zwischen sich und der Umwelt. Diese Grenzen beziehen sich auf sehr unterschiedliche Dimensionen. Die wichtigsten sind *Zeit*, *Ort*, *Aufgaben* und *Werte*. Mit Hilfe dieser Grenzen kann beschrieben werden, was zur Institution gehört und was Teil der Umwelt ist. Auch die Umwelt hat Grenzen zum System. Man kann sagen, jede Grenze hat zwei Seiten, die der Umwelt und die des Systems. Wenn ein System keine Grenzen hätte, würde es mit der Umwelt verschmelzen und würde nicht als eigenes System existieren. Damit sind Grenzen unverzichtbare Elemente eines Systems.

Das impliziert, daß Grenzen einerseits ein System von der Umwelt trennen, andererseits aber auch durchlässig sein müssen, damit Umwelt und System in einem Austausch stehen können. In Firmen werden bestimmte Produkte (Rohstoffe) hineingebracht, dort bearbeitet und als neue Produkte gelangen sie wieder in die Umwelt. In einer Großbäckerei werden Wasser, Mehl, Salz und Gewürze eingekauft, durch festgelegte Prozeduren zu Gebäck verarbeitet und in dieser Form wieder an die Umwelt abgegeben. Das System erhält von der Umwelt einen Input, der teils der Aufrechterhaltung des Systems dient, im System transformiert und als Output wieder an die Umwelt zurückgegeben wird.

Institutionelle Systeme sind natürlich nicht ohne Binnenstruktur zu denken. In der Regel bestehen Systeme aus unterschiedlichen Subsystemen, die ihrerseits wieder Grenzen untereinander haben und gleichzeitig im Austausch miteinander stehen. Die Großbäckerei hat als Subsysteme in der Regel mindestens Abteilungen für den Einkauf, die Verwaltung, die Produktion und den Verkauf. So wie die Grenzen zwischen System und Umwelt, können auch die zwischen den verschiedenen Subsystemen einer Institution untersucht werden, und es kann überprüft werden, welche Aufgaben die Subsysteme erfüllen, welche

Informationen sie weitergeben und welche Aufgaben sie nicht erfüllen sollten. Dazu ein Beispiel aus einer psychosozialen Beratungsstelle.

Die Beratungsstelle hat (unter anderen) die Subsysteme Beratung, Verwaltung, Geschäftsführung. Jedes Subsystem ist mit anderen Berufsgruppen und Personen besetzt. In dieser Beratungsstelle kam es wiederholt zu Schwierigkeiten, weil Mitarbeiter aus der Verwaltung Beratungen mit Klienten durchführten und andererseits die Berater statistische Auswertungen der Verwaltung ohne Rücksprache korrigierten. In der systemischen Sprache könnte man sagen, daß das Subsystem Verwaltung Funktionen übernommen hat, die eindeutig nicht in ihr Aufgabengebiet fallen und daß die Berater das gleiche taten. Außerdem bestand kein hinreichender Austausch darüber, welche Aufgaben die Subsysteme jeweils zu bearbeiten hätten. Einerseits waren die Grenzen in bezug auf die Tätigkeiten zu durchlässig, andererseits waren sie hinsichtlich des Informationsflusses zu undurchlässig.

## Die primäre Aufgabe

An dieser Stelle verlassen wir die rein systemische Sichtweise und wählen eine besondere Perspektive auf Systeme. Wir orientieren uns am Tavistock Modell, das eine Denktradition darstellt, die prägend für die psychoanalytisch-systemische Auseinandersetzung mit Organisationen geworden ist und den Namen des Tavistock Institute of Human Relations und der Tavistock Clinic in London trägt (Lohmer 2000). Systeme haben in diesem Sinne eine *primäre Aufgabe* (Lawrence 1974; Miller 1979), die sich aus dem Verhältnis von Input und Output ableitet. Die primäre Aufgabe bestimmt, welcher Input aus der Umwelt aufgenommen wird und welcher Output an die Umwelt zurückgegeben wird. Durch die primäre Aufgabe lassen sich Prozeduren und Praktiken des Systems beschreiben und bewerten. Mit ihrer Hilfe kann überprüft werden, ob bestimmte Vorgehensweisen im Sinne der primären Aufgabe funktional oder dysfunktional sind.



Das Konzept der primären Aufgabe verbindet die hauptsächlichsten Ziele mit den hauptsächlichsten Praktiken eines Systems. Das heißt auch, daß die primäre Aufgabe nicht mit den offiziell proklamierten Zielen identisch sein muß. Vielmehr ist es möglich, daß offizielle Ziele im Widerspruch zur primären Aufgabe stehen, was deutlich wird, wenn untersucht wird, was das System tatsächlich tut und welchen Output es produziert.

Die primäre Aufgabe psychosozialer Systeme läßt sich ableiten, wenn gefragt wird, in welchen Situationen Menschen die Einrichtung in Anspruch nehmen, wie die Probleme und Anliegen der Personen bearbeitet werden und in welchem Zustand oder mit welchem Befinden diese die Institution wieder verlassen. Die primäre Aufgabe einer Institution unterliegt auch – in Abhängigkeit von Umweltveränderungen – einem Wandel. Eine Einrichtung zur Suizidprävention, die Ende der sechziger Jahre gegründet wurde, hatte zu Beginn die primäre Aufgabe, Menschen nach Suizidversuchen zu versorgen, nachdem sie in einer psychiatrischen Klinik waren, oder sie zu behandeln, wenn nach einem Suizidversuch keine andere medizinische oder therapeutische Intervention erfolgte. Menschen begaben sich also nach einem Suizidversuch in die Institution und sollten dort darin unterstützt werden, sich von ihrer Suizidalität zu distanzieren und andere Strategien der Problemlösung zu entwickeln, um hinterher selbstständig weiterleben zu können.

In den neunziger Jahren hatte sich die primäre Aufgabe der Institution gewandelt, denn inzwischen befand sie sich in Konkurrenz mit zahlreichen klinischen und psychosozialen Einrichtungen um die Versorgung suizidaler Menschen. Hinzu kam, daß längst nicht mehr so viele Menschen nach einem Suizidversuch einer stationären psychiatrischen Behandlung zugeführt wurden. Die primäre Aufgabe verschob sich dahingehend, daß zum großen Teil Menschen in suizidalen Krisen (ohne direkte Suizidhandlung, also vor einem Suizidversuch) die Institution aufsuchten und diese nach einer Intervention zu einem erheblichen Teil in längerfristige psychotherapeutische Behandlung vermittelt wurden. Das offizielle Ziel der Einrichtung, nämlich Suizidprävention zu betreiben, blieb gleich. Da sich aber die Pro-

blemlagen der Menschen und die Umwelt verändert hatten, haben sich die Praktiken und der Output verändert, wodurch die primäre Aufgabe der Institution sich insgesamt wandelte.

Die primäre Aufgabe zu definieren, ermöglicht also eine Analyse der Ziele und Praktiken einer Institution und hat damit auch einen Bezug zu den Tätigkeiten der einzelnen Mitglieder der Organisation, für deren Tätigkeiten der Begriff Rolle von großer Bedeutung ist.

## Rolle und Organisation

Allgemein kann man sagen, daß die Rolle einer Person beschreibt, in welcher Weise sie in eine Organisation oder in ein System eingebunden ist. Die Rolle legt fest, welche Aufgaben sie in der Organisation erhält und welche nicht. Rollen beschreiben legitimierte Möglichkeiten des Verhaltens. Damit ist die Rolle ein Bindeglied zwischen Person und Institution (Seiler 1991).

Jede Institution vergibt in Abhängigkeit von ihrer primären Aufgabe verschiedene Rollen an die ihr zugehörigen Personen. Diese bearbeiten bestimmte (Teil-)Aufgaben, die letztlich der Erfüllung der Primäraufgabe dienen sollen. Damit eine Person sich in einer Rolle verwirklichen kann, braucht sie ein gewisses Verständnis von der Organisation als offenem komplexem System und eine möglichst klare Auffassung von der primären Aufgabe der Institution. Sie hat damit einen Überblick über ihre Verpflichtungen (Dinge, die sie tun muß) und einen Einblick in ihre Handlungsspielräume (was sie tun darf und wie sie Spielräume persönlich füllen kann). In gleicher Weise sollte durch die Definitionen der primären Aufgaben und der Rollen klar sein, was der einzelne und seine Institution nicht tut, nicht tun soll und nicht tun kann.

Diese Klarheit über Pflichten und Freiheiten innerhalb der zugewiesenen Rolle ermöglicht der/dem Betroffenen sich selbst im Rahmen der Rollenvorschriften zu managen, das heißt die Arbeit persönlich und im Sinne der Institution zu gestalten. Auf



diese Weise dient sie/er nicht nur der primären Aufgabe der Institution, sondern verschafft sich einen maximalen Einfluß (im Rahmen der Rolle) auf das System. Sie/er muß nicht passiv hinnehmen, von anderen gemanagt zu werden. Aus systemischer Perspektive sind Rollen in einer Organisation *definierte Subsysteme* innerhalb des Systems.

Im Rahmen der Systemtheorie werden Organisationen als *autopoietische* (selbststeuernde) Systeme verstanden. Sie unterliegen zwar den definierten Einflüssen ihrer Umwelt, es hängt aber von ihren Subsystemen und deren Reaktionsweisen ab, wie sie diese verarbeitet und welchen Output sie wieder an die Umwelt zurückgibt. Das heißt, daß Mitglieder einer Organisation dann den größten Einfluß auf ihre Organisation ausüben können, wenn sie in der Lage sind, einerseits die Grenzen ihrer Rollen zu erkennen und andererseits innerhalb ihrer Rolle ihre Arbeit so zu gestalten, wie sie es persönlich für richtig und effizient halten. Wichtige Werkzeuge dieser Gestaltung liegen nach unserer Erfahrung darin, eine Organisation als offenes und komplexes System zu begreifen, die primäre Aufgabe der Institution zu kennen und daraus das Verhalten in der eigenen Rolle abzuleiten und mit anderen Mitgliedern auszuhandeln.

### Der Supervisor und das System

Der Supervisor nimmt eine einmalige Position zum System ein: er ist immer an der Grenze, nie mitten drin. Er muß nahe genug am Geschehen sein, um alle Nuancen, alle Schwingungen der Beziehungen mitzubekommen, ohne sich darin zu verlieren. Vor allem auf der emotionalen, aber auch auf der politischen Ebene muß er/sie versuchen, möglichst alles mitzubekommen, ohne übermäßig involviert zu werden, ohne seine/ihre Neutralität zu verlieren, ohne selbst ein Teil des Systems zu werden oder mit dem einem oder anderen Teil besonders identifiziert zu sein. Im Konzept des Tavistock Ansatzes ist diese Rolle in erster Linie die eines *teilnehmenden Beobachters*, eines *Aktionsforschers* (action researcher). Auf keinen Fall darf

ein Supervisor einer der »Spieler« werden, denn dann droht ihm das Schicksal ein Spielball des Systems zu werden!

### Die Rolle des Supervisors

Schön wäre es, wir könnten eine einfache Rollen- und Aufgabenbeschreibung oder Definition eines psychodynamisch oder psychoanalytisch orientierten Supervisors anbieten, aber dazu müßte die Realität so sehr vereinfacht werden, daß von der Komplexität der Rollenkonflikte, wie sie real existieren, wenig übrigbliebe. In der Tat handelt es sich um eine Vielfalt von Rollen oder um einen Rollenkomplex und um mehrere sich abwechselnde, sich ergänzende, manchmal sich widersprechende Verhaltensweisen und Aufgaben. Dennoch wollen wir versuchen, diese beiden Komplexe in ihren Umrissen zumindest zu beschreiben, ohne eine anything goes-Mentalität zu propagieren.

Für Ernst Federn (Federn 1994) ist der Supervisor in erster Linie »Praxisberater«, aber teilweise auch »Aufsicht und Kontrolle«, Lehrer, Meister, Berater, Autoritätsfigur und manchmal auch Administrator und/oder Vorgesetzter. Diese Definition ist uns zu umfassend. Wir beschränken uns auf das, was Federn mit »Praxisberater« meint – eine (relativ) unabhängige, »objektive« Expertenmeinung *ohne direkte Verantwortung* für die Ergebnisse.

Vielmehr besteht nach unserer Auffassung die Verantwortung des Supervisors hauptsächlich darin, für jene Bedingungen zu sorgen, die zum »Container-Contained«-Prozeß beitragen (s. u.), also in erster Linie dafür zu sorgen, daß nachgedacht, verstanden und überlegt gehandelt werden kann und Verwirrung und unbedachtes Agieren zu vermeiden. Wir sehen die Rolle des Supervisors eher in der ursprünglichen Bedeutung des Wortes »Therapeut«, im Sinne von »Freund im Kampf«, also jemand, der begleitet, assistiert, zur Seite steht, jemand, der unterstützt, wo nötig auch kritisiert – der aber den Kampf selbst nicht mitkämpft.



Ein pädagogischer Aspekt gehört unseres Erachtens auch zur Rolle des Supervisors, solange diese als Lehren, nicht als Belehren verstanden wird, solange alle am selben Lernprojekt arbeiten, wenn auch in verschiedenen Rollen.

### Bions Container-Contained-Modell

Die einfachste Definition des Bionschen Begriffs *Container-Contained* lautet »one thing inside the other« (Bion 1990). Sprachlich stellt der Begriff eine Neuschöpfung dar, die schwer zu übersetzen ist. Sie bezeichnet einen allgemeinen Vorgang, indem ein »Objekt« (der Container) ein »Etwas« (das Contained) in sich aufnimmt, wodurch beide sich verändern und etwas Drittes entsteht.

Bion leitet diesen Begriff aus der Natur her, als ein Muster, das überall in der Biologie zu finden ist, und das er im erweiterten Sinn auf die psychologische Ebene anwendet.

Durch die Funktion »Container-Contained« werden unverständene, unbewußte, unverdaute Erfahrungen (die Bion »Beta-Elemente«, »Sinneseindrücke pur« oder nach Kant »Dinge-an-sich« nennt) zu verstehbaren, fühlbaren, mentalen Inhalten oder »Traumgedanken« (er nennt sie auch »Alpha-Elemente«) transformiert oder »metabolisiert«.

Bion nahm die beiden Muster körperlich-interpenetrierender Beziehungsaufnahme »Brustwarze-in-Mund« und »Penis-in-Scheide« (die er als isomorph betrachtet) als psycho-biologisches Vorbild für das Modell »Container-Contained« (s. auch Lazar 1988). Bion verwendet für diese in der Anatomie der Geschlechter verankerte Quelle seiner Modellvorstellung das Weiblichkeitssymbol für den »Container« und das Männlichkeitssymbol für »das Contained«. »Letztendlich«, schreibt Hinselwood (1993, S. 356), »benutzte Bion die Idee der sexuellen Vereinigung des Penis mit der Scheide als das Grundmodell *jeglicher Form von Zusammenfügen und Verbinden*.«

Damit »Container-Contained«-Prozesse zustandekommen, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein: Erstens muß

die Psyche des »Containers« durch die sogenannte negative Kapazität für die Aufnahme von »Beta-Elementen« oder für Projektionen und projektive Identifikationen zur Verfügung stehen. Zweitens muß sie für eine introjektive Identifizierung mit dem zu »Containenden« ebenso offen sein. Und drittens muß dasjenige Objekt, das die »Containerfunktion« ausüben hat, in der Lage sein, durch das, was Bion »Reverie« nennt (darüber »träumen können«), die Alpha-Funktion und die Transformierung von Beta-Elementen in Alpha-Elemente zu leisten bereit sein.

### Die Rolle und Aufgabe des Supervisors im Container/Contained Modell

Die Kernfrage lautet: Was heißt das für den Supervisor bei der Arbeit vor Ort? Demnach besteht seine primäre Aufgabe darin, einen Container-Contained-Prozeß zu ermöglichen, diesen voranzutreiben und ihn zu schützen, damit Chaos in verstehbare Muster überführt wird, Unverständenes verstanden, Unbewußtes bewußt und Undenkbares in Denkbare transformiert werden kann. Um dieses zu leisten, muß er:

- ein Setting schaffen, das allen Beteiligten ausreichend Sicherheit gibt;
- seine »negative Kapazität« (sprich seine Aufnahmefähigkeit) zur Verfügung stellen;
- sich für sämtliche projektiv-identifikatorischen und introjektiv-identifikatorischen Prozesse offen- und bereithalten;
- in einem Zustand der »Reverie« seine »Alpha-Funktion« walten lassen, das heißt nachdenken, nachspüren und zu versuchen versuchen, *ohne* voreingenommen zu sein; *ohne* zu voreiligen Schlüssen zu kommen; *ohne* aus Angst und Unsicherheit nach »Tatsachen und Rason zu greifen« (frei nach John Keats).

Er muß sich erlauben, naive Fragen zu stellen, muß versuchen Mißverständnisse anzusprechen und diese möglichst zu klären



und muß außerdem den Mut aufbringen, Konflikte offen und direkt anzusprechen, ohne partiellisch zu werden und ohne der Versuchung nachzugeben, mit den Abwehrmechanismen und -strategien des Klientensystems mitzuagieren. Er muß blinde Flecken aufzeigen können, Idealisierungen und Überidentifikationen erkennen und abbauen helfen, Abgespaltenes zu integrieren versuchen und Verständnis und Mitgefühl ermöglichen. Und das alles muß er leisten, ohne übermäßig in das System einzugreifen, ohne Rollen und Aufgaben (des Managements vor allem) zu übernehmen, also ohne eine Abhängigkeitskultur zu schaffen. Alles was er als Supervisor macht, muß er außerdem mit absoluter Authentizität und Ehrlichkeit transparent und hinterfragbar machen. Eine unerreichbare Idealvorstellung? Vielleicht – aber eine Zielvorstellung, die es lohnt anzustreben.

#### Die wesentlichen Elemente eines psychoanalytisch-systemischen Verständnisses von Team-supervision und Organisationsberatung

- An erster Stelle steht die tiefenpsychologische Position, die Annahme eines *psychodynamischen Unbewußten*, das unser Leben maßgeblich beeinflusst;
- zweitens eine *mental-emotionale Haltung*, die die detaillierte Beobachtung und empathische Beteiligung am jeweiligen Geschehen ermöglicht, ohne sich darin zu involvieren oder zu verlieren. Freuds »freischwebende Aufmerksamkeit«, Bions »Reverie« und John Keats' »negative Kapazität« sind Versuche diese psychisch-emotionale Haltung zu charakterisieren;
- drittens die *geschulte und geübte Wahrnehmung und der Gebrauch von dynamischen Übertragungs- und Gegenübertragungshänomenen*; der Supervisor beobachtet nicht nur die anderen Beteiligten, sondern benutzt seine eigenen Gedanken und Gefühle als wichtige Informationsquelle der Beratungssituation;
- viertens die *Anwendung von psychoanalytischen Modellvor-*

stellungen über unbewußte Phantasien, innere und äußere Objektkonstellationen und Verhaltensweisen, die Beschreibungsmuster ergeben und die Analyse der Situation ermöglichen; daraus folgt, daß der Supervisor in einer unübersichtlichen Situation eine Hypothese formuliert, daß die Gruppe sich unbewußt von einer Idee, einem Konflikt oder einer Angst leiten läßt. Gelingt es ihm, diese zu erkennen und der Gruppe zur Verfügung zu stellen, haben die Gruppenmitglieder die Chance, sich realitätsorientierter zu verhalten;

- fünftens ein *systemisches Verständnis* der ablaufenden Prozesse in Gruppen, Teams, Organisationen und Institutionen sowohl auf bewußter wie unbewußter Ebene, das den psychoanalytischen Blick für die einzelnen Personen und deren unbewußte Prozesse um den Blick für das Überpersönliche ergänzt. Daraus folgt, daß etwa problematische Verhaltensweisen einzelner Personen nicht ausschließlich als Ausdruck ihrer Persönlichkeit verstanden werden, sondern als ein Bestandteil des Systems;
- sechstens die Beherrschung von *Moderations- und Interventionstechniken* zur Gestaltung und zum Management der in der Supervision oder Beratung ablaufenden Prozesse dahingehend, daß die Gruppe, das Team, Subsystem oder die Organisation sich möglichst als eine funktionierende Arbeitsgruppe konstituiert (Lazar 1994).

#### Rollenanalyse als Beratungsinstrument

Die Rollenanalyse knüpft an unsere Überlegungen zur Rolle und Organisation an und ist eine Sammlung von Fragen, die im Rahmen von Beratungsprozessen gestellt werden können oder zum Erlernen des Instruments auf eigene Arbeitszusammenhänge angewendet werden kann. In unserem Seminar lassen wir Kleingruppen zu den folgenden Fragen und Anweisungen arbeiten:

- (1) Wie definieren Sie die primäre Aufgabe ihrer Institution?
- (2) Welche Rolle haben Sie in dieser Institution?



(3) Beschreiben Sie eine Arbeitssituation, in der zwischen Ihrer Person, der Rolle und der Organisation kritische oder konflikthafte Spannungen aufgetreten sind.

(4) Wie sind Sie damit umgegangen (wie haben Sie sich in der Rolle gemanagt)? Würden Sie sich heute nach der Reflexion anders verhalten und, wenn ja, warum?

Nach unserer Erfahrung bietet die Auseinandersetzung mit diesen Aspekten ein sehr effizientes Vorgehen, um die komplexe Wirklichkeit von Arbeit in Institutionen so deutlich zu beschreiben, daß daraus klare Konsequenzen für das konkrete Handeln in kritischen Situationen gezogen werden können. So wird der Spielraum der Mitarbeiter vergrößert und dient gleichzeitig den zentralen Zielen der Institution.

## Literatur

- Bion, W. R. (1990): Lernen durch Erfahrung. Frankfurt a. M.
- Federn, E. (1994): Supervision in der psychoanalytischen Sozialarbeit. In: Verein für psychoanalytische Sozialarbeit (Hg.), Supervision in der psychoanalytischen Sozialarbeit. Tübingen, S. 12–32.
- Hinshelwood, R. D. (1993): Wörterbuch der kleinianischen Psychoanalyse. Stuttgart.
- Lawrence, W. G. (1979): A Concept for Today: the Management of oneself in Role. In: Exploring Individual and Organizational Boundaries: A Tavistock Open Systems Approach. Chichester.
- Lazar, R. A. (1990): Supervision ist unmöglich! – Wilfred R. Bions Modell »Container-Contained«: Seine Relevanz und Anwendung in der Supervision von Einzelnen und Gruppen. In: Pühl, H. (Hg.), Handbuch der Supervision: Beratung und Reflexion in Ausbildung, Beruf und Organisation. Berlin, S. 371–394.
- Lazar, R. A. (1993): Bions »Container-Contained« Modell als Beispiel einer »helfenden« Beziehung in der Praxis der Psychoanalyse. In: Ermann, M. (Hg.), Die hilfreiche Beziehung in der Psychoanalyse. Göttingen, S. 68–91.
- Lazar, R. A. (1994): Einige Hauptaspekte von W.R. Bions Modell der Gruppe und ihre Anwendung in der Supervision und Beratung.

zialer Institutionen. In: Verein für psychoanalytische Sozialarbeit (Hg.), Supervision in der psychoanalytischen Sozialarbeit. Tübingen, S. 86–120.

Lazar, R. A. (1998): Das Individuum, das Unbewußte und die Organisation: Ein Bion-Tavistock Modell von Beratung und Supervision in Organisationen. In: Eckes-Lapp, R.; Körner, J. (Hg.), Psychoanalyse im sozialen Feld. Gießen, S. 263–291.

Lohmer, M. (2000): Einführung. In: Lohmer, M. (Hg.), Psychodynamische Organisationsberatung – Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Stuttgart, S. 7–15

Miller, E. J. (1974): Introductory Essay. In: Miller, E. J. (Hg.), Task and Organisation. Tavistock Institute of Human Relations. London, S. 1–16.

Seiler, D. (1991): Person – Rolle – Institution. Wege zum Menschen 43: 199–215.

Verein für psychoanalytische Sozialarbeit (Hg.) (1994): Supervision in der psychoanalytischen Sozialarbeit. Tübingen.