



SOG
Schule mit Operativen Gruppen
Konzeptentwurf Stand 22.7.17



S O G Schule
Zentralstrasse 119a
8003 Zürich
079 662 54 10
j.fischer@
sog-schule.ch

Juli 2017

Anbindung der Operativen Gruppe an die Volksschule mit einer wissenschaftlichen Evaluation des Projekts

Die Konzeptgruppe Schule mit Operativen Gruppen besteht seit etwa einem Jahr. Thomas und Elisabeth von Salis, Teil der Initiant_innengruppe, arbeiten seit vierzig Jahren mit dem Konzept der Operativen Gruppe in Psychiatrie und Therapie. Aus dieser jahrzehntelangen Erfahrung erwuchs der Gedanke, dieses Konzept auch auf die Schule zu übertragen und es dort für die Wissensaneignung fruchtbar zu machen. Es soll im Idealfall ein Teil der öffentlichen Schule sein und nicht als Nischenprodukt in Form einer Privatschule fungieren. Deshalb suchen die Initiant_innen nach einer Möglichkeit, das Konzept an eine bestehende, innovationsfreudige Schule anzubinden und es gleichzeitig wissenschaftlich begleiten und evaluieren zu lassen.

Im ersten Teil dieser Darstellung wird das Konzept Operative Gruppen umrissen. Im zweiten Teil soll praktisch deutlich werden, welche Strukturen zum Konzept der Operativen Gruppe benötigt werden, um ein Schulprojekt starten zu können.

Schule mit Operativen Gruppen

Schule mit Operativen Gruppen ist eine neu akzentuierte Form der Wissensaneignung. Ihre Basis ist die Gruppe als Netz von Lernenden. Die Peers in der Gruppe sind die Träger des entdeckenden, neugierigen Lernens. Die Erwachsenen sind Koordinator_innen der Gruppe, geben Impulse und Informationen und koordinieren den Prozess der Gruppe.

Das Konzept der Operativen Gruppe geht auf den argentinischen Psychiater, Psychoanalytiker und Schulgründer Enrique Pichon-Rivière zurück. Wir wollen das Konzept der Operativen Gruppe auf eine Schule in der Schweiz anwenden.

I. Die Operative Gruppe: Lernen braucht ein klares Setting und emotionale Sicherheit

Beim Lernen und Entdecken neuer Zusammenhänge und Welten werden in jedem Menschen Unsicherheiten und Widerstände, die die Neugier und den Wissensdrang bremsen können, virulent. Abhängig von der persönlichen Disposition können diese Unsicherheiten und Widerstände mehr oder weniger stark sein. Ein grosser Teil der Unsicherheiten und Widerstände ist unbewusst. Er hat sich schon



S O G Schule
Zentralstrasse 119a
8003 Zürich
079 662 54 10
j.fischer@
sog-schule.ch

Juli 2017

in der ganz frühen individuellen Geschichte ausgeprägt und wirkt sich im Lernen aus. Menschen brauchen eine Rahmenstruktur, um diese Unsicherheiten und Widerstände, die beim Entdecken und Erforschen und Aufeinanderprallen verschiedener Möglichkeiten entstehen, aushalten zu können.

Jede positive Beziehungsform kann – sie muss nicht – eine solche Sicherheit vermitteln. Enrique Pichon-Rivière nutzte seine Erfahrung, dass die Neugier der Peers ein starker Motor für die Entfaltung von Wissensdrang und Aufgabenbewältigung sein können, für die Konzepte seiner Gruppen. Wir glauben, dass das Potential der Gruppe für das Lernen der Kinder und Jugendlichen noch viel zu wenig gesehen und höchstens punktuell zugelassen wird.¹ Die Entwicklung von Wissen, die Fähigkeit, individuell Erarbeitetes mit Perspektiven von aussen zu koordinieren, sich verantwortlich in eine Gemeinschaft einzubringen, sind Fähigkeiten, die erst in der Gruppe gelernt werden. Die Operative Gruppe ermöglicht es Kindern und Jugendlichen, einen sicheren und unterstützenden Rahmen für ihren Wissensdrang zu erleben. Die Grenzen des individuell Lernbaren werden überwunden und das Wissen in der Gruppe potenziert.

Paradigmenwechsel in der Haltung der Leitung: Lernwege werden gefunden, nicht bestimmt

Lehrpersonen lernen in der Regel heute immer noch, dass sie eingreifen sollen, um bestimmte Lernwege zu initiieren. Sie sind es nicht gewohnt, Lernwege, die von den Lernenden selber gewählt werden, zuzulassen. Die bisher meistens praktizierten Lern- und Trainingsformen gehen davon aus, dass eine Lehrkraft festlegt, welche Wege das Lernen zu nehmen hat. In der Operativen Gruppe repräsentieren die Koordinator_innen die Instanz, die es ermöglicht, dass eine funktionierende Lerngemeinschaft entsteht. Sie schaffen einen emotional sicheren Rahmen, innerhalb dessen das Potential aller am Prozess Beteiligten zur Geltung kommen und Wirkung entfalten kann. Die Koordinator_innen sorgen mit dem Setting dafür, dass die Ideen aller respektiert und auf ihr Potential hin befragt werden. Sie strukturieren den Gruppenprozess, indem sie darauf hinweisen, was die Gruppe mit der entstehenden Aufgabe macht. Sie machen Rollen und Vorgehensweisen transparent. Die Gruppe entwickelt so ein Bewusstsein für die Stärken, die jedes Mitglied in die Gruppe einbringt, und lernt, dieses Potential zur Bewältigung der Aufgaben zu nutzen. Die Koordinator_innen machen darüber hinaus bewusst, wo mögliche Wege im Arbeitsprozess vorschnell ausgeschlossen oder mit kontingenten Gründen nicht in Betracht gezogen wurden. Die Gruppe



S O G Schule
Zentralstrasse 119a
8003 Zürich
079 662 54 10
j.fischer@
sog-schule.ch

Juli 2017

repräsentiert einen Pool von möglichen Umgangsweisen, der in seiner Gesamtheit genutzt werden kann. Auf diese Weise entstehen Lernwege, die nicht vorhersehbar und doch auf die Lernenden abgestimmt sind, weil die Peers lernen, das Potential der Gruppe zu nutzen.

Die Rolle der Koordinator_innen

Die Koordinator_innen repräsentieren Wissen, das „da ist“ und bringen dies in die Gruppe hinein. Der Unterschied zu herkömmlichen Lehrverfahren ist, dass der Koordinator dieses Wissen in der Gruppe präsentiert und damit zu einem Anstoss macht. Aus diesem Anstoss entwickelt die Gruppe selbst eine oder mehrere Lernaufgaben. Für die Bewältigung dieser Lernaufgaben kann die Unterstützung der Koordinator_innen von der Gruppe wieder eingeholt werden. (Materialbeschaffung, weitere Darstellungen von zusammenhängendem Wissen). Die Koordinator_innen begleiten Lernprozesse. Sie entwickeln eine grosse Sensibilität für die Eigenaktivität aller Beteiligten und machen diese der Gruppe zunehmend bewusster, so dass die Gruppe ihre Lernprozesse immer klarer gliedern und ihre Aufgaben angemessen aufbauen kann. Das Modell des „Kooperativen Lernens“ (Norma und Kathy Green) zum Beispiel geht von einem Gruppensetting aus, für das die Lehrkraft ein hochstrukturiertes Umfeld schafft, in dem SchülerInnen nach engem Plan miteinander Lernziele realisieren können, ohne dass die Lehrkraft in diesen Phasen eingreift. Hier wird das Potential der Gruppe geöffnet, dennoch bleibt der Lehrer die Entscheidungsinstanz für die Relevanz von Zielen. Er bestimmt noch vor dem Beginn des Lernens, mit welchen Aspekten des Wissens sich die SchülerInnen zu beschäftigen haben.

Paradigmenwechsel hin zur Operativen Gruppe als Lernbasis

Die Initiator_innen des Projekts wählen diesen Paradigmenwechsel hin zur Gruppe als Lernbasis. Die globale Entwicklung nimmt eine Richtung, in der es eine Bündelung von sehr viel Wissen braucht, um die Herausforderungen zu bewältigen. Es braucht Menschen, die nicht nur gelernt haben, extern festgelegte Pflichten zu erfüllen. Vielmehr ist es angesagt, in einem strukturierten Beziehungsnetz innovativ, kooperierend, mit gegenseitiger Neugier und mit Respekt projektbezogen zu denken und zu handeln. Aus unserer Sicht ist das kein Fernziel am Ende einer Schul- und Lehrzeit für Kinder und Jugendliche, sondern sollte von Beginn an für alle Inhalte und Projekte erprobt werden. Wir glauben daran, dass es Zeit ist, diese Form der Selbstermächtigung mit jungen Menschen zu prakti-



S O G Schule
Zentralstrasse 119a
8003 Zürich
079 662 54 10
j.fischer@
sog-schule.ch

Juli 2017

zieren. Es geht darum, angestrebte Fertigkeiten und Kenntnisse nicht nur kognitiv zu repräsentieren, sondern sie im Experiment, im Prozess und in der gemeinsamen kritischen Auseinandersetzung zu vollziehen. Auch geht es darum, Kindern und Jugendlichen nicht vorzuschreiben, was und wie sie lernen können.

Nicht einfach wissen, sondern kompetent selbstmächtig handeln können

Wir beobachten, dass die Umorientierung von Wissenden zu kompetent Handelnden an vielen Stellen gesellschaftlich initiiert wird, z.B. auch durch die Ideen des Lehrplans 21. Wir wollen ein Schulprojekt, in dem das kompetente Handeln im Setting der Lerngruppe, in der Operativen Gruppe, enthalten ist. Wir leisten so unseren eigens modellierten Beitrag zu einer Schule der Zukunft.

Das Bewusstsein für die eigenen Ressourcen und Wege (wieder) entdecken

Die Klasse als traditionelle Gruppe der Schule wird in ihrem herkömmlichen Setting nur zu einem Bruchteil genutzt, faktisch oft als Konkurrenzmodell für Schüler_innen, das vor allem destruktiv für langsamer, schneller oder anders als vorgesehen sich entwickelnde Menschen wirkt. Diese Form der Destruktivität verstärkt die entmutigenden Anteile, die im Unbewusstsein eines Menschen schon vorgeprägt wurden. Das wird in der Operativen Gruppe geändert. Kinder und Jugendliche arbeiten mit den Werkzeugen und Ressourcen, die ihnen zur Verfügung stehen. Sie entdecken neu, dass sie mit ihrer eigenen Persönlichkeit erfolgreich handeln können. Die Mitglieder der Gruppe nutzen gemeinsam ihr vollständig zur Verfügung stehendes Potential aus und treiben von dort ihre Lernprozesse voran. Die Operative Gruppe ermöglicht es, Prozesse des Entdeckens bewusst zu reflektieren und miteinander zu fragen, welche Aspekte untersucht werden sollen und wer welche Aufgaben dafür übernimmt.

Die Gruppe gibt Feedback

Die Operative Gruppe ist die Basis, auf der alles Lernen, Entdecken, Verstehen, Organisieren und Sich-Bilden geschieht. In unseren westlichen Gesellschaften, die auf das Individuum und sein Streben ausgerichtet sind, stellt die Operative Gruppe ein Modell dar, wie das Lernen mit anderen und ohne abwertende Konkurrenz zu ihnen zu innerer Sicherheit und Gelassenheit führen kann.² Die Operative Gruppe ist der verlässliche Rahmen, in dem jede Frage willkommen, jede Anregung auf ihr Potential hin untersucht, jedes Experiment von allen begutach-



S O G Schule
Zentralstrasse 119a
8003 Zürich
079 662 54 10
j.fischer@
sog-schule.ch

Juli 2017

tet und kritisch kommentiert wird. Hier entwickelt sich ein Stil und ein Umgang mit Lernen und Sich-Bilden, der nicht durch ein starres Inhaltsraster vorstrukturiert ist, sondern im Flow und in der Gewissheit geschieht, dass es anerkennendes und kritisches Feedback von allen gibt. Diese Art von Feedback ist ein Modellieren von Experimenten und Aufgaben, das zu immer komplexeren Stufen von Erkenntnis und Bildung führt. Die Inhalte werden nicht angeeignet, weil sie in der Theorie als relevant erachtet werden, sondern weil sie von den Gruppenmitgliedern als Instrumentarium auf dem Weg zu einem Ziel benutzt werden. Insofern ist die Art der Aneignung von Wissen eine Frage zunehmender Kompetenz, die sich durch die Struktur der Schule organisch und unaufdringlich entwickelt. Diese Kompetenz, aktiv nach notwendigem Wissen zu suchen oder es aufzubauen, wird in der Operativen Gruppe angeeignet. Dies ist für Koordinator_innen eine spannende Herausforderung, denn die Konzepte, wie sie mehrheitlich existieren, gehen nicht von der Gruppe und ihrem Potential aus.

Gemeinsame und individuelle Lernprojekte

Die Operative Gruppe ist der Kernpunkt. Gegenseitiger Respekt für individuelle Zugangsweisen zu Wissen, Aufmerksamkeit für die speziellen Interessen des Individuums, Sich-inspirieren-Lassen von den Fragen und Überlegungen der Gruppenmitglieder führen alle zusammen weiter. Dabei gibt es gemeinsame, aber auch individualisierte Lernprojekte. Die Gruppe ist jedoch der Bezugspunkt, wenn das Individuum mit seinem Potential nicht weiterkommt, wenn es Impulse und Inspirationen braucht. Das Individuum wird nicht von einem Lehrer angeleitet, sondern es erfährt die Gruppe als Netz für den Erfolg seines Handelns. Die Koordinator_innen zeigen der Gruppe auf, wo diese die Potentiale übersieht oder vorschnell auf die Seite legt. Die Koordinator_innen greifen nicht mit Methoden ein, die aus der Aussenperspektive auf die Gruppe als sinnvoll erachtet werden, sie können als Input eingebracht werden, die Kinder/ Jugendlichen entscheiden dann selbst, ob sie diese Anregungen als hilfreich erachten.

Einstimmen auf einen solchen Lernweg in der Gruppe

Die Begleitung der Gruppe geschieht durch Koordinator_innen, die Teile von Wissen „verkörpern“, die Impulse geben und Zugang zu Materialien ermöglichen. Wir vermeiden den Begriff des Lehrens, um nicht in das historisch gewachsene Prinzip der Übertragung von Wissen von der einen zur anderen Generati-



S O G Schule
Zentralstrasse 119a
8003 Zürich
079 662 54 10
j.fischer@
sog-schule.ch

Juli 2017

on zu kommen. Immer noch ist diese Tradition mit dem Makel behaftet, auf der einen Seite die Besitzenden von Wissen zu haben und auf der anderen Seite die Besitzlosen, die Unwissenden. Aus diesem Gefälle entsteht ein Machtgefüge, das die Fähigkeiten des lernenden Individuums beschneidet und degradieren kann und die individuellen Lernwege in Misskredit bringt, wenn sie überhaupt wahrgenommen werden. In der Operativen Gruppe hat nicht der Koordinator die Definitionshoheit über „relevantes“ Wissen und über die Wege dorthin. Es ist die Gruppe, die mit dem Wissen arbeitet und experimentiert und ihre Schlüsse daraus zieht.

Zeitliche Elemente

Die Operative Gruppe wird als Tagesschule geführt. Nach dem Ende der vereinbarten Tagesschulzeit gibt es für Schüler_innen keine schulischen Verpflichtungen.

Es gibt regelmässig Aktivitäten, zu denen die Gruppe den Schulbereich verlässt und an ausserschulischen Orten lernt und arbeitet. Dazu können spezielle Fachleute zu bestimmten Fragestellungen aufgesucht werden: Kantonsrät_innen, Wissenschaftler_innen, Handwerker_innen, Künstler_innen, Unternehmer_innen, Musiker_innen usw. Oder Orte, an denen Schüler_innen anschaulich erleben können, womit sie sich beschäftigen: ein Naturschutzgebiet, eine Autowerkstatt, ein koscheres Geschäft. Ausstellungen und Veranstaltungen, selbst organisierte Reisen gehören ebenfalls dazu. Je nachdem, wo die Schule ihren Ort finden wird, ob rural oder urban, gibt es naturgemäss andere Anlässe zum Lernen. Die Umgebung und die unmittelbaren Angebote bestimmen einen Teil der Lernmöglichkeiten mit.

Gruppenzusammensetzung

Die Operative Gruppe ist vom Alter und vom Geschlecht her gemischt und inklusiv. Den Entscheid zur Aufnahme in eine gegebene Gruppe fällt die Schulleitung.



S O G Schule
Zentralstrasse 119a
8003 Zürich
079 662 54 10
j.fischer@
sog-schule.ch

Juli 2017

II Strukturen für den Start von Operativen Gruppen in der Schule

Anbindung an das bestehende Schulsystem

Die Initiant_innen möchten das Konzept von Beginn an in die bestehenden Schulen integrieren, damit alle Kinder und Jugendlichen Zugang dazu haben und nicht nur die wenigen, die in eine Privatschule gehen. So soll also nach Schulen, Schulleitungen und Lehrpersonen gesucht werden, die für eine weitere Möglichkeit offen sind, ihre Unterrichtsformen zu optimieren und Schüler_innen zu noch weitergehender eigenständiger Wissensaneignung kommen zu lassen.

Wissenschaftliche Begleitung

Die Anwendung des Wissens zu Operativen Gruppen in der Schule soll von Anfang an wissenschaftlich begleitet und untersucht werden. Wenn drei bis vier verschiedene Primarschulen in verschiedenen Quartieren mit unterschiedlichen Milieus sich beteiligten, so könnten von Beginn an die Auswirkungen auf verschiedene Bildungsschichten beobachtet werden. Auch Schulen der Sekundarstufe sollen eingebunden werden.

Die Koordinator_innen

In Operativen Gruppen sind die Koordinator_innen die Begleiter_innen der Gruppenprozesse. Lehrer_innen mit der heute üblichen Ausbildung sind noch nicht in einer Struktur ausgebildet, die den Zielen der Schule mit Operativen Gruppen entspricht. Die Gruppe als Träger der Entwicklung von Wissen ist in der bisher üblichen Lehrerausbildung nicht im Fokus. Um zu gewährleisten, dass die neue Ausrichtung die Strategien und Handlungsweisen der Koordinator_innen/Lehrer_innen nachhaltig verändert, werden sie in einer eigenen Ausbildungsgruppe für Operative Gruppen nachqualifiziert. Die Träger dieser Ausbildungsgruppe sind Mitglieder der Arbeitsgruppe Operative Gruppe, die in der Schweiz seit etwa 30 Jahren aktiv ist und sich an den Konzepten von Pichon-Rivière ausrichtet. Lehrer_innen ändern in dieser Weiterqualifizierung ihr Selbst- und Rollenverständnis und entwickeln die Kompetenzen als Koordinator_innen von Operativen Gruppen.



S O G Schule
Zentralstrasse 119a
8003 Zürich
079 662 54 10
j.fischer@
sog-schule.ch

Juli 2017

Die Eltern der Kinder und Jugendlichen

Das Setting dieser Arbeitsweise ist so neu, es gibt in Europa keine vergleichbaren öffentlichen Schulen, dass Eltern in die Struktur des Lernens und Arbeitens ihrer Kinder eingeführt werden sollen, um die Ziele zu verstehen und sich mit diesen Zielen zu verbünden. Im erfolgreichsten Fall werden auch die Eltern zu einer Lerngemeinschaft, die mit anderen Eltern zu neuen Wegen des Lebens und Lernens mit ihren Kindern kommt. Auch herkömmliches Wissen über die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen kommt so auf den Prüfstand und kann eine kritische Reflexion und Erneuerung erfahren. Der Arbeit mit den Eltern kommt in der Schule mit Operativen Gruppen eine grosse Rolle zu. Ihre Erfahrungen, ihr Wissen, ihre Beiträge sind ebenso wichtig wie die der Schüler_innen.

III Die theoretische Basis der Operativen Gruppe

Wann kann ein Mensch mit Hilfe der Operativen Gruppe Grenzen überwinden, um sein ureigenes Potential entdecken und nutzen zu können?

Gesellschaftliche Wirklichkeiten

Im Hinblick auf die gesellschaftliche Wirklichkeit ist die Erlaubnis, Grenzen zu überschreiten abhängig von einem schon definierten hierarchischen Verhältnis (eben „Erlaubnis“). In einer Gesellschaft mit hierarchischen Strukturen gibt es immer jemanden, der die Erlaubnis zu irgendwelchen Handlungen erteilen oder verweigern kann. Auch Erziehung und Schule funktionieren unter diesen Voraussetzungen.

Wie kann die Fähigkeit, das eigene Potential uneingeschränkt zu nutzen, sich verwirklichen? Das Bildungssystem ist ein wichtiger Teil dieses Prozesses. Was aber ist, wenn das Bildungssystem selbst Grenzen in der Auslese setzt, wenn es bestimmt, welche Ziele zu erreichen sind und welches Potential keinen Wert hat?

Erfahrungen von Grenzsetzungen hin zu neuem Wissen können Schranken zum Handeln aufbauen. Diese Grenzsetzung kann auch verbal, sie muss nicht körperlich sein. Dann wird es unter Umständen schwer, sich selbst die „Erlaubnis“ zu geben, Tabus zu durchbrechen, zu handeln, wenn man den persönlichen Impuls dazu verspürt. Es gibt eine unsichtbare, scheinbar unreflektierbare Schranke.



S O G Schule
Zentralstrasse 119a
8003 Zürich
079 662 54 10
j.fischer@
sog-schule.ch

Juli 2017

Die Kraft der Gruppe, besonders der Peergroup, kann ein positiver Impuls sein, diese unsichtbaren Schranken wahrzunehmen und sie mit der geweckten Neugier zu überwinden oder sie nach eingehender Diskussion zu respektieren.

Die Koordinator_innen geben den Rahmen für einen solchen Prozess, sie beanspruchen für sich selbst jedoch nicht die Definitionsmacht darüber, welche Prozesse zielführend oder welche Wege für die Wissensaneignung ideal sind.

IV. Mitglieder der Konzeptgruppe

Jeannette Fischer, Psychoanalytikerin

Anke Ramöller, Lehrerin/ Dozentin, Germanistik/ Theologie

Thomas von Salis, Dr. med. Facharzt FMH Kinder- und Jugendpsychiatrie, Gruppenkoordinator und Supervisor

Elisabeth von Salis, Psychoanalytikerin, Gruppenkoordinatorin und Supervisorin

Marc Philip Seidel, Dr. phil. Kunsthistoriker, eidg. dipl. Kulturmanager, Dozent, Verleger

Text: Anke Romöller, Stand 21.7.2017



Fussnoten

1 Das Modell des „Kooperativen Lernens“ (Norma und Kathy Green) zum Beispiel geht von einem Gruppensetting aus, für das die Lehrkraft ein hochstrukturiertes Umfeld schafft, in dem Schüler_innen nach engem Plan miteinander Lernziele realisieren können, ohne dass die Lehrkraft in diesen Phasen eingreift. Hier wird das Potential der Gruppe geöffnet, dennoch bleibt der Lehrer die Entscheidungsinstanz für die Relevanz von Zielen. Er bestimmt noch vor dem Beginn des Lernens, mit welchen Aspekten des Wissens sich die Schüler_innen zu beschäftigen haben.

2 Wir unterscheiden zwischen einem Wettbewerb der Ideen, die gleichwertig anerkannt sind und in ihrem Potential untersucht werden, und einer Konkurrenz, die auf der Abwertung der Ideen anderer beruht und ihre scheinbare Relevanz in der dominanten Durchsetzung von Ideen gewinnt. (Vergl. Marshall Rosenberg Non-Violent Communication).