

---

Peter Keimer

# Die Aufgabe im Fokus der operativen Gruppe

Das operative Gruppenkonzept ist im deutschsprachigen Raum noch wenig bekannt. Der folgende Artikel soll eine kurze Einführung in die konzeptionellen Grundlagen und die Methodik der operativen Gruppenarbeit vermitteln. Dass ich als relativer Neuling in diesem Gebiet den Text verfasse, soll den Leser/-innen zum Vorteil gereichen. Ich werde versuchen, diese Gruppenkonzeption so darzustellen, dass sie auch verständlich ist für Fachleute im psychosozialen Bereich mit einem andern konzeptionellen Hintergrund der Gruppenarbeit. Ich beginne mit einer Darstellung der zentralen konzeptionellen Elemente der Gruppe und erläutere in einem zweiten Teil die methodischen Aspekte der operativen Gruppentechnik.

## 1 Konzeptionelle Grundlagen

Eine Darstellung des operativen Gruppenkonzepts muss bei der *Aufgabe* beginnen. Die gemeinsame Aufgabe hat die Menschen in der Gruppe zusammengeführt, sie ist der initiale Referenzpunkt, auf den sich alle Teilnehmer/-innen der Gruppe beziehen. Die Aufgabe, die zur Gruppenbildung führt, wird meistens durch eine Einzelperson oder einen Rollenträger einer Institution formuliert, Individuen fühlen sich von dieser Aufgabe angesprochen und möchten sich zusammen mit andern daran beteiligen. Nach diesem Grundmodell bilden sich in einer demokratisch verfassten Gesellschaft Gruppen zur Verfolgung gemeinsamer Interessen. Das können wirtschaftliche oder politische Interessen sein, Erkenntnisinteressen, künstlerische, sportliche oder Freizeitinteressen. Nicht immer ist der Anschluss an eine Gruppe selbstbestimmt: in der Erwerbsarbeit z. B. besteht für Lohnabhängige eine wirtschaftliche Notwendigkeit, sich in vorgegebene

---

Gruppen in Firmen, Organisationen und Verwaltungen einzufügen. Aber auch unter diesen Verhältnissen ist aus der Sicht des operativen Gruppenkonzepts die Aufgabe der zentrale Faktor der Gruppe. Der Grad in dem sich die Gruppenmitglieder mit der selbstgewählten, vorgegebenen oder angeordneten Aufgabe identifizieren können, ist ausschlaggebend für die Entwicklung eines Zugehörigkeitsgefühls und auf dieser Grundlage für das Gelingen der Zusammenarbeit. Ist nun wirklich bei allen Gruppen immer eine Aufgabe zu erkennen? Ich meine ja, wenn der Begriff der Aufgabe nicht allzu eng gefasst wird. Nehmen wir folgendes Beispiel am Übergang zwischen Menge und Gruppe: Eine grössere Zahl von Leuten wartet an der Busstation, ein paar sind zu zweit oder zu dritt und unterhalten sich, die meisten hängen ihren Gedanken nach und warten einfach. Das ist eine Menge, die sich zufällig in der gleichen Situation befindet. Sobald aber ein unerwartetes Ereignis eintritt, der Bus hat übermässig Verspätung, ein Kind wird auf der Strasse angefahren, bildet sich eine Gruppe, in der Kommunikation in Gang kommt. Die Aufgabe ist zwar noch nicht ausgesprochen, aber latent erkennbar.

In diesem Beispiel wird auch deutlich, dass die Aufgabe etwas Vielschichtiges und Vielgestaltiges ist. Der Initiant mag ein klares Bild in seinem Kopf haben, was Ziel und Zweck der Gruppe sei. Er wird es in seinen Worten ausdrücken und erklären. Die Leute, die seinem Aufruf folgen und sich der Gruppe anschliessen, werden es auf ihre Weise verstehen und interpretieren. Das heisst, die anfängliche Formulierung der Aufgabe, um die sich die Gruppe gebildet hat, ist zwar der Kristallisationspunkt, aber noch nicht die Aufgabe der Gruppe. Dieses gemeinsame Verständnis der Aufgabe wird die Gruppe im Lauf ihrer Entwicklung diskursiv erarbeiten und entwickeln. Das Ergebnis ist dann ein gemeinsames Verständnis der *manifesten Aufgabe* der Gruppe, das die Grundlage für die Entwicklung eines oder vieler Projekte bildet. Dieser Diskurs um die Definition der gemeinsamen Aufgabe ist mit der Schwierigkeit behaftet, dass keine gemeinsame Sprache vorausgesetzt werden kann. Auch wenn alle Gruppenmitglieder Deutsch sprechen, sind die Bedeutungen, die sie den Wörtern unterlegen, gefärbt durch ihre unterschiedlichen persönlichen Biografien. Erst nach und nach erarbeitet die Gruppe durch Empathie und Nachfragen aber auch durch Missverständnisse, Konflikte und Klärungen ein gemeinsames Verständnis ihrer Aufgabe. In hierarchisch strukturierten Institutionen ist es nur

---

scheinbar einfacher. Augenscheinlich liegt dort die Definitionsmacht beim Vorgesetzten der Gruppe: Er verfügt, was die Gruppe tun und was sie lassen soll. Das entbindet die Gruppe aber nicht, ein eigenes Verständnis der Aufgabe zu entwickeln, wenn sie wirksam zusammenarbeiten soll. Wenn dieser Prozess der kollektiven Aneignung übergangen oder unterdrückt wird, wird die Gruppe im Verborgenen und vielleicht auch unbewusst ihre Version der (verdeckten) Aufgabe entwickeln.

Für die Gruppenmitglieder sind die mit der Aufgabe verbundenen Themen und die Aufgabe selbst auch affektiv geladen. Auf der einfachsten Ebene: Es gibt für jede Teilnehmerin Dinge, die sie gern tut, Arbeiten, die sie lieber meidet, Lieblingstheorien, frühere erfreuliche oder belastende Erlebnisse mit ähnlichen Fragestellungen. Auch diese affektive Komponente beeinflusst die Definition der Aufgabe. Sie wird also nie nur zweckrational auf die Problemstellung ausgerichtet sein. Es wäre ja schön, wenn die Gruppe durch die beschriebenen, nicht immer einfachen Prozesse ein für alle Mal ein gemeinsames Verständnis der Aufgabe entwickelt hätte und darauf ausgerichtet ihre Zusammenarbeit aufbauen könnte. So einfach kann es nicht sein. Zusammen mit der Gruppe entwickelt sich auch das gemeinsame Verständnis der Aufgabe: es wird zunehmend differenzierter, es kommen im Lauf der Zusammenarbeit neue Aspekte hinzu. Aufgrund erster Ergebnisse und Wirkungen wird die Aufgabe nochmals infrage gestellt und neu formuliert. Es sind aber auch personale Beziehungen in der Gruppe, die das Aufgabenverständnis beeinflussen: neue Mitglieder kommen hinzu, andere verlassen die Gruppe, einzelne Mitglieder brauchen mehr Zeit, sich in der Gruppe wohlfühlen und ihren Einfluss geltend zu machen, die Definitionsmacht in Bezug auf die Aufgabe verschiebt sich innerhalb der Gruppe.

Der Diskurs über die Aufgabe ist nicht nur eine kognitive Auseinandersetzung. In diesen Diskurs werden auch die unausgesprochenen und teilweise unbewussten Motive des Initianten und der Gruppenteilnehmer/-innen einfließen: das Streben nach Macht und Ansehen, nach Zugehörigkeit, der Wunsch nach Anerkennung usw. In der *latenten Aufgabe* der Gruppe sind die Wünsche, Erwartungen und Befürchtungen der Gruppenmitglieder an die Gruppe, an die Aufgabe und gegenüber andern Gruppenmitgliedern enthalten. Die latente Aufgabe wird kaum je formuliert, sie ist allenfalls über die Emergenten (dazu später mehr) und die Wahrnehmungen der

---

Beobachterin erkennbar und wird damit der Selbstreflexion der Gruppe zugänglich.

Die Aufgabe ist also ein vielschichtiges, komplexes Charakteristikum der Gruppe, instabil in der Zeit, sowohl ein gemeinsames Produkt der Gruppe wie auch ihr Referenzpunkt, auf den sich die Gruppe hin organisiert. Bleger (1997) schreibt dazu: «Die Aufgabe, das Element, welches die Mitglieder zur Schaffung einer Gruppe zusammenbringt, besitzt manifeste und latente Facetten, ruft unbewusste Mobilisierungen der Bindungen zwischen den Gruppenmitgliedern hervor und stimuliert die Dynamik der Rollenzuschreibung und Rollenübernahme.»

Der vorgängig geschilderte Prozess, wie sich eine Gruppe die Aufgabe zu eigen macht, illustriert exemplarisch ein originäres Schlüsselkonzept der operativen Gruppe: Das E.C.R.O., das Esquema Conceptual Referencial Operativo; in Deutsch: das Konzeptionelle, Operative, Referenzielle Schema (K.O.R.S.). Hinter diesem sperrigen Begriff steht die «innere Welt» der Objekte und Beziehungen, als Gesamtheit der Erfahrungen, Kenntnisse und Gefühle, mit der ein Mensch denkt und handelt in Bezug auf sich und die Welt. Das E.C.R.O. bildet sich mit den ersten Welterfahrungen des Säuglings und erweitert und verändert sich ständig. Es hat neben dem bewussten einen grossen unbewussten Anteil. Das E.C.R.O. jedes Menschen ist einzigartig, geformt durch seine biografischen Erfahrungen, durch sein persönliches Lernen. Es prägt dessen Wahrnehmungsmuster, sein Verständnis der Welt und seine Beziehungen zum Andern. In Bezug auf die Gruppe wird sein aktuelles Verhalten in einer Gruppe, vor allem in einer neuen Gruppe, beeinflusst durch die Summe seiner früheren Gruppenerfahrungen und auf einer tieferen Ebene letztlich durch seine Erfahrungen mit seiner allerersten Primärgruppe, seiner Herkunftsfamilie. In diesem Konzept der «inneren Welt» besteht eine starke Verwandtschaft zur Objektbeziehungstheorie von Melanie Klein, auf die sich Pichon-Rivière (1966) auch bezieht: Die Wahrnehmung der Welt und die affektive Bedeutung der Beziehungen zu andern Menschen werden letztlich geprägt durch die frühesten Beziehungserfahrungen des Menschen in der Mutter-Kind-Beziehung.

Lassen Sie mich diesen komplexen Begriff Wort für Wort aufschlüsseln: Mit *Schema* meint Pichon-Rivière die habitualisierten bewussten und unbewussten Wahrnehmungs- und Denkmuster des Subjekts, die nicht

---

nur kognitive, sondern auch affektive Anteile enthalten. Das Schema gibt dem Individuum Halt und Orientierung in seiner Welt, es reduziert Komplexität und schafft Bedeutung und Sinn. Das Schema ist zwar relativ stabil, aber nicht starr und geschlossen, es erweitert und verändert sich mit jeder neuen Erfahrung.

Pichon-Rivière qualifiziert diesen Begriff mit drei Adjektiven: konzeptionell, operativ und referenziell. *Konzeptionell* ist das Schema insofern, als dass im Lauf der Biografie in dieser inneren Welt zunehmend Objekte miteinander und mit dem Selbstobjekt konzeptionell verbunden werden: von magischen Vorstellungen des Kindes und Alltagstheorien über lineare Ursache-Wirkungszusammenhänge bis zu komplexeren wissenschaftlichen Konzepten. Konzeptionelle Schemen, wenn sie sich in der inneren Welt des Menschen einmal eingenistet haben, neigen zur Erstarrung und sind oft im Erwachsenenalter ein Lernhindernis. «Es geht also darum zu lernen, wie das Referenzschema plastisch und nicht stereotypisiert gehalten werden kann, als ein Instrument, das ständig korrigiert, neu geschaffen, verändert und vervollkommen wird.» (Bleger, 1988, zit. in Graf & Sidler, 1997) *Operativ* ist die Dimension, die über die Wahrnehmung und das Verständnis der Welt hinausgeht und aufgabenbezogen im Handeln die Welt gestaltet. Das E.C.R.O. umfasst also auch das gesammelte Handlungswissen und die Handlungserfahrungen des Menschen in Bezug auf unbelebte Materialien und Tiere, aber auch in Bezug auf andere Menschen als Objekte des eigenen Handelns und als Kooperationspartner, kurz das Feld der äusseren Welt. Im zielgerichteten Handeln an einer Aufgabe erfährt der Mensch seine Wirkung auf die Umwelt, es bildet sich eine Überzeugung der Selbstwirksamkeit oder Selbstunwirksamkeit (Flammer, 1990). Operativ und kooperativ sind die Handlungsstrategien, die der Mensch im Lauf seiner Biografie erlernt hat und die es ihm ermöglichen Aufgaben zu lösen. Um die Komplexität im Alltagshandeln zu reduzieren, entwickelt er Routine. Aber auch hier mit der Gefahr der Stereotypisierung und der Ausblendung von möglichen Handlungsalternativen. Das individuelle konzeptionelle operative Schema hat also einen gruppalen Ursprung, entsteht und entwickelt sich in sozialen Bezügen, in der Familie, in Primärgruppen, in Institutionen und in Kulturen. Durch die Primär- und Sekundärsozialisation werden die kollektiven Referenzschemata dieser Gruppen teilweise übernommen und integriert in das eigene,

---

ganz persönliche Schema, das damit zu einem *referenziellen* Schema wird, referenziell in Bezug auf die Reihe der biografisch relevanten Schemata im bisherigen Leben. Damit ist eine neue Ebene des E.C.R.O. eingeführt, die kollektive des E.C.R.O.-2. Es bildet sich im Verlauf des Gruppenprozesses als gemeinsames Referenzschema der Gruppenmitglieder. Es bildet sich zu Beginn «durch den kleinsten gemeinsamen Nenner der Referenzschemata der Teilnehmer/-innen» (Graf & Sidler, 1997) und wird erweitert durch die gemeinsamen Erfahrungen der Gruppe und deren Reflexion und durch die Erfahrungen und Einsichten, die die Gruppenmitglieder aus ihrer Lebenswelt und ihrer Biografie einbringen. Oder in der Sprache der operativen Gruppentechnik: Aus den einzelnen E.C.R.O.-1 der Gruppenmitglieder entsteht durch Austausch und gemeinsame Erfahrung ein kollektives E.C.R.O.-2, das als sozial bedeutsames Referenzschema die individuellen E.C.R.O.-1 überlagert.

In jedem Moment des Gruppenprozesses ist also sowohl das aktuelle Geschehen in der Gruppe gegenwärtig (die Horizontalität) wie auch die Summe des Wissens, der Erfahrungen, Konzepte, Wahrnehmungsmuster und Referenzgruppen jedes einzelnen (Vertikalität). *Vertikalität und Horizontalität* beeinflussen sich wechselseitig: Das anscheinend gleiche Geschehen in der Gruppe kann von den Gruppenmitgliedern aufgrund ihrer individuellen Prägung ganz unterschiedlich erlebt werden und umgekehrt ist der Beitrag der Einzelnen zum aktuellen Geschehen in der Gruppe beeinflusst durch ihre früheren Gruppenerfahrungen.

Die Gesamtheit des Gruppengeschehens lässt sich nach Bleger (1997) in zwei Ebenen unterscheiden: die manifeste Ebene der *Gruppenarbeit*, der Arbeit der Gruppe an der Aufgabe, in der eine «Anzahl von Individuen ... miteinander in Beziehung treten, indem sie bestimmte Normen bei der Verwirklichung einer Aufgabe teilen.» Diese Ebene der Interaktionen ist der externen Beobachtung und Selbstreflexion der Gruppe leicht zugänglich. Die zweite latente Ebene des *Gruppenprozesses* ist nicht weniger wirksam, aber nicht direkt beobachtbar. Bleger nennt sie «synkretische Soziabilität», eine Verbundenheit der Gruppe, die nicht auf den Interaktionen der Teilnehmer/-innen beruht, sondern «paradoxerweise [... auf einer] Nicht-Beziehung im Sinne einer Nicht-Individuation, die als Matrix oder als Grundstruktur die Gruppe durchsetzt.» Hier realisieren die Mitglieder ihren unbewussten Wunsch nach symbiotischer Zugehörigkeit,

---

geprägt durch ihre frühesten Erfahrungen in der Mutter-Kind-Beziehung im ganzen Spektrum zwischen der nährenden guten Mutterbrust und der abwesenden bösen Mutterbrust (Klein, 2001). Bion (1971) nennt diese unbewusste Ebene der Verbundenheit in der Gruppe «groupishness». Auf dieser Ebene stehen die protomentalen Systeme der Teilnehmer/-innen unmittelbar miteinander in Verbindung. Das protomentale System ist der von Bion postulierte Ort in der menschlichen Psyche, wo das Körperliche und das Psychische noch undifferenziert sind.

Damit eine Gruppe operativ werden kann, braucht sie neben der gemeinsamen Aufgabe eine Reihe von Vereinbarungen und Regeln und einen Ort, wo sie zum gemeinsamen Tun zusammenkommt. Dieser äussere Rahmen heisst, wie in andern Gruppenarbeitskonzepten auch, *Setting*. Zum Setting gehören fünf Elemente: Aufgabe, Dauer und Häufigkeit der Gruppensitzungen, Ort der Zusammenkünfte, Zusammensetzung der Gruppe und Rollen. Es wird die Verbindlichkeit der Teilnahme vereinbart, ob der Kreis der Teilnehmer/-innen geschlossen ist oder ob die Gruppe offen für weitere Teilnehmer/-innen, die dazustossen möchten, ist. Selbst wenn die Gruppe in einem institutionellen Umfeld formale Rollen zugewiesen bekommen hat, kommt sie nicht darum herum, ein gemeinsames Verständnis dafür zu entwickeln, wie sie auszufüllen sind: Leitung, Protokollführung, Sprecher/-in usw. Die Gestaltung des Settings setzt in der Gruppe erste Prozesse der kollektiven Meinungsbildung und Entscheidungsfindung in Gang, die stark beeinflusst sind durch die früheren Gruppenerfahrungen ihrer Mitglieder, ihrem E.C.R.O.-1. Im Verlauf der ersten Sitzung bildet sich durch diese Absprachen ein erstes formales Gerüst des E.C.R.O.-2 der Gruppe.

Dieser Prozess des gemeinsamen Aushandelns von Aufgabe und Setting kann als formelle *Institutionalisierung* der Gruppe verstanden werden. Der formelle Aspekt der Institutionalisierung liesse sich in einem Protokoll festhalten. In Settings für operative Gruppen geschieht dies selten, in Arbeitsgruppen in Institutionen und Firmen kommt es aber recht häufig vor. Weniger bewusst und ausgesprochen sind die informellen Anteile der Institutionalisierung: Das gemeinsame Bier, zu dem sich ein Teil der Gruppe nach der Sitzung trifft oder die informellen archaischen Rollen die einzelne Gruppenmitglieder übernehmen (die Vermittlerin, der Ankläger, die Theoretikerin, der Pragmatiker usw.). Institutionalisierungen tragen

---

immer auch den Keim der Entinstitutionalisierung in sich: Der Sinn der gemeinsamen Regeln wird von Einzelnen infrage gestellt oder die Gruppe hält sich in gemeinsamer, aber unausgesprochener Übereinkunft nicht mehr daran. Als Teil des Gruppenprozesses übernehmen Einzelne Führung und andere leisten ihnen Gefolgschaft. Diese Führungspersonen müssen sich zu dem, was in der Gruppe gilt, zum Institutionalisierten, verhalten, sie können nicht anders. Entweder sind sie Bewahrer des Institutionalisierten oder aber Agenten der *Entinstitutionalisierung*. Das Institutionalisierte im Setting und in der vereinbarten Aufgabe reduziert Komplexität, in diesem Sinn dient es der Aufgabe, es ermöglicht der Gruppe sich auf ihren zentralen Zweck zu konzentrieren. Wenn das Institutionalisierte aber zum Selbstzweck erstarrt und die Kräfte der Gruppe in der Pflege von inhaltslosen Ritualen bindet, schlägt das Pendel um und die Entinstitutionalisierung wird zum Motor der weiteren Entwicklung. Dies kann auch bedeuten, dass die Aufgabe neu bestimmt wird, die Gruppe sich teilt und neu formiert oder sich auflöst. Der Gruppenprozess wird also neben der gruppalen Psychodynamik auch durch Institutionalisierung und Entinstitutionalisierung vorangetrieben. Auch dazu bringen die Mitglieder in ihren E.C.R.O.-1 unbewusste und vorbewusste Erwartungen und Ängste mit, Neigungen, die sie das Vorgefundene infrage stellen, niederreißen oder verteidigen lassen.

## **2 Methodik der operativen Gruppenarbeit**

Im zweiten Teil des Artikels sollen nun die Vorgehensweise und die Instrumente der operativen Gruppe dargestellt werden.

Wie in jeder Gruppe muss zu Beginn der operativen Gruppenarbeit das *Setting* im Kontrakt mit Auftraggeber und mit der Gruppe geregelt werden. Die formalen Rollen sind in der operativen Gruppenarbeit in der Regel die der Koordination, der Beobachtung und der Information und natürlich des Gruppenmitglieds. Koordinator/-in und Beobachter/-in sind ausgebildete und meistens bezahlte Gruppenkoordinatoren. Die Rolle des Informanten kann intern oder extern besetzt werden. Wird sie gruppenintern besetzt, soll sie grundsätzlich von allen Beteiligten übernommen werden, häufig teilen sich die Gruppenmitglieder im Turnus darin. Zum *Setting* gehört auch die Aufteilung der Sitzungszeit in 10–20 Minuten für die Information

---

zu Beginn, je nach Gruppengröße 1–2 Stunden für den freien Austausch zwischen den Gruppenteilnehmern und der Rückmeldung der Emergenten durch die Beobachtung ca. 20 Minuten vor Abschluss der Gruppensitzung. Es gehören weiter die finanziellen Vereinbarungen dazu: Das Honorar muss zwischen der Equipe und der Gruppe ausgehandelt und vereinbart werden. Die Gruppenmitglieder müssen untereinander regeln, wie das Honorar der Equipe finanziert wird, wenn einzelne Teilnehmer/-innen abwesend sind oder vor der vereinbarten Zahl von Sitzungen aussteigen wollen. Dabei wird immer davon ausgegangen, dass ein Vertrag zwischen der Gruppe und der Equipe zustande kommt, für den die Gruppenmitglieder solidarisch haften.

Die Technik der operativen Gruppen beruht auf dem eingangs dargestellten theoretischen Verständnis der Gruppe. Sie bezweckt die Unterstützung der Gruppe in ihrer Aufgabe auf zwei Ebenen: (1) auf der sachbezogenen Ebene der Auseinandersetzung mit der Aufgabe und (2) auf der psychosozialen Ebene der Kooperation der Gruppenmitglieder. Die Gruppe wird in ihrem Lernen durch die Equipe auf diesen beiden Ebenen gefördert. Im Diskurs über die Aufgabe entwickelt sie ein gemeinsames kognitives Verständnis ihres Arbeitsfeldes, ausgehend von der Information und vom jeweiligen Vorwissen, den Erfahrungen und den Einstellungen der Gruppenmitglieder. Wegen der unterschiedlichen Referenzschemata der Mitglieder, beginnt dies oft im Nichtverstehen, beim scheinbaren Verstehen und mit Missverständnissen gefolgt von Ahnungen, Klärungen und Einsichten und mündet in einem zunehmend grösser werdenden Vorrat an gemeinsamen Begriffen und Konzepten. Zu dieser kognitiven Ebene der Gruppenarbeit gehört die *Information* zu Beginn der Gruppensitzung. Gemeint ist damit eine kurze Einführung in den Gegenstand der jeweiligen Sitzung durch ein Gruppenmitglied oder ein Mitglied der Equipe. Häufig stützt sich dieser Input auf eine gemeinsame Lektüre aller Gruppenmitglieder. Dabei geht es bei der Information sowohl um eine Zusammenfassung des Gelesenen als auch um eine subjektive Aneignung des Inhalts durch das berichtende Mitglied. Damit ist der Informant Modell für das, was danach in der Gruppe geschieht: Die Gruppe macht sich ihren Reim auf das Gehörte und Gelesene, sie setzt die neue Information in Bezug zu ihren alten E.C.R.O.'s und kommt so zu einem E.C.R.O.-2. Dabei hält sich das Gruppenmitglied, das die Information eingebracht hat zu Beginn der

---

Diskussion bewusst etwas zurück: Es soll vermieden werden, dass es seine Lesart der Information rechtfertigen oder verteidigen muss.

Auf der *psychosozialen Ebene* löst jede Information etwas bei den Gruppenmitgliedern aus, mobilisiert Affekte und Assoziationen. Die Gruppe macht eine Erfahrung ihrer affektiven Dynamik und des Anteils ihrer Mitglieder daran. Sie erkennt die funktionalen und disfunktionalen Aspekte der wechselseitigen Übertragungen, der Rollenzuweisungen und Rollenübernahmen. Die affektive Dynamik der Gruppe in den Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern, zur Equipe und zu den Themen der Aufgabe erschliesst sich über die Emergenten, Momente im Gruppengeschehen, die auf den ersten Blick nicht unmittelbar mit der Aufgabe zu tun haben, oder gar von ihr abzulenken scheinen, aber immer im Kontext der Aufgabe und zur Gruppe zu sehen sind: zu spät kommen, Versprecher, Witze, Einfälle aus dem «dort und dann» der Gruppenmitglieder, Fehlleistungen, Konflikte, Paarungen von Gruppenmitgliedern, Gefühlsäusserungen, Stimmungen usw. In alltäglichen Arbeitsgruppen werden solche Situationen nicht beachtet, übergangen oder auch mal als Ablenkung geahndet. In den operativen Gruppen sind sie Lerngelegenheiten für die Mitglieder, die dazu beitragen die Dynamik ihrer Gruppe und den eigenen Beitrag besser zu verstehen. Weil die meisten Gruppenmitglieder in ihrem Alltag oft gelernt haben, solche Momente nicht zu beachten («Das gehört nicht hierher!») oder weil solche Ereignisse unter der Wahrnehmungsschwelle liegen, übernimmt ein Mitglied der Equipe, die *Beobachtung der Emergenten*. Sie/er stützt sich dabei sowohl auf ihre/seine äussere Wahrnehmung der Gruppendynamik als auch auf die innere Wahrnehmung der eigenen Gegenübertragung. Die Ergebnisse der Beobachtung werden gegen Sitzungsende der Gruppe vorgelesen, aber in der Regel von der Equipe nicht interpretiert. Die Gruppe ist frei, ob sie die Emergenten dazu benutzen will, die eigene Dynamik zu verstehen, oder ob sie sich wieder der Aufgabe zuwendet. Zu Beginn einer Gruppe kommt es nicht selten vor, dass der Beitrag der Beobachtung Verwirrung und Irritation auslöst und ignoriert oder abgewehrt wird.

Das zweite Mitglied der Equipe übernimmt die *Rolle der Koordination*. Es hat einerseits eine formelle Rolle der Sitzungsleitung: Es eröffnet und schliesst die Sitzung zu den mit der Gruppe vereinbarten Zeiten und beachtet die innerhalb der Sitzung vereinbarte zeitliche Struktur (15 Minuten

---

Information zu Beginn, Emergenten 20 Minuten vor Schluss). Zudem sorgt der Koordinator dafür, dass die Gruppe die Information für die nächste Sitzung organisiert, Texte auswählt und den Informanten bestimmt. Mit Ausnahme dieser Funktionen, die dem Aufrechterhalten des Settings dienen, unterscheidet sich die Funktion des Koordinators klar von der einer Sitzungsleiterin. Weder leitet er das Gespräch, noch erteilt er das Wort und er macht auch keine Zusammenfassungen. Seine Aufgabe ist es, der Gruppe mit Kommentaren und Anmerkungen zu einem tieferen Verständnis des gemeinsamen Denk- und Gruppenprozesses zu verhelfen. Diese Kommentare und Anmerkungen richten sich in der Regel an die Gruppe als Ganzes und nicht an einzelne Mitglieder. Bauleo (2005) schreibt zur Aufgabe der Koordination: «In Übereinstimmung mit jedem Moment und mit der Art und Weise wie sich die Gruppenstruktur zu diesem Zeitpunkt präsentiert, soll sich unsere Aufmerksamkeit als Koordinatoren und Therapeuten auf das was in Bezug zur Aufgabe geschieht ausrichten, entweder weil sich eine andere Führung etabliert hat, oder dass jemand einen andern Rhythmus in die Bewegung der Gruppe bringt (in Bion'schen Begriffen: dass eine andere Grundannahme wirksam wird) oder dass eine Reihe von Emergenten (ein Traum, ein Lapsus, eine Abwesenheit) auftauchen, die eine unmittelbare Interpretation benötigen.» Bei Bauleo sind die Rollen Koordination und Beobachtung nicht strikt voneinander getrennt. Einerseits weil es wegen begrenzter Ressourcen nicht immer möglich ist eine Gruppe mit zwei Berufsleuten auszustatten, andererseits aber auch, weil er beiden Rollen die Aufgabe der Beobachtung der Emergenten zuweist. Der Unterschied scheint darin zu bestehen, dass der Koordinator unmittelbar interpretiert «aus der dringende Notwendigkeit einer Interpretation (um eine dilemmatische Situation in eine dialektische zu transformieren) ...» (Bauleo, 2005), während der Beobachter am Schluss die Emergenten der ganzen Sitzung Revue passieren lässt und so der Gruppe die Möglichkeit gibt, auf der Metaebene den eigenen Gruppenprozess zu reflektieren.

### **3 Grupo operativo und Sophisticated work group**

Sowohl bei der Bion'schen «sophisticated work group» (Bion 1971) wie bei Pichon-Rivière's «Grupo operativo» steht die Aufgabe im Zentrum. Sie ist das zentrale Element, auf das hin sich die Gruppe ausrichtet und

---

organisiert. An der Aufgabe, am «primary task» muss sich die Operativität der Gruppe bewähren, an ihr zeigt sich ob sie «on task» ist. Während Bion aber die «work group» nur am Rande beschreibt und sein Gruppenkonzept stark auf die Pathologie der Gruppe, auf die Grundannahmen ausrichtet, konzentrieren sich Pichon-Rivière und seine Nachfolger mit ihren Konzepten auf die arbeitsfähige, die operative Gruppe. Beide Gruppenkonzepte berücksichtigen die psychischen Prozesse im interpersonalen Raum innerhalb der Gruppe. Die Nachfolger Bion's im Tavistock Institute und im A.K. Rice Institute haben diese Betrachtungsweise auf die intergruppalen Prozesse in Organisationen und in der Gesellschaft erweitert. Operative Gruppen und Bion'sche Arbeitsgruppen werden beide als Lernräume genutzt, in denen die Gruppenteilnehmer/-innen zu einem vertiefteren Verständnis der Gruppenprozesse und ihres Anteils daran gelangen. Sie lernen durch Erfahrung (Bion, 1990), wie ihre «Gruppe im Kopf» (group in the mind) ihre Wahrnehmung und ihre Reaktionen in den realen Gruppen beeinflusst und erhalten mit diesen Einsichten eine grössere Auswahl an Möglichkeiten, sich in der aktuellen Situation zu verhalten. Aus beiden Traditionen ist ein politischer Anspruch hervorgegangen, die gesellschaftlichen Entwicklungen mit einem psychoanalytisch fundierten Gruppenkonzept zu reflektieren und sich damit in den gesellschaftlichen Diskurs einzubringen. Allerdings unter ganz unterschiedlichen gesellschaftlichen und politischen Bedingungen: in Argentinien in der politischen Instabilität nach dem zweiten Weltkrieg und später im Widerstand gegen die Diktatur der Generäle, im Untergrund und später im Exil. In England unter den relativ stabilen Verhältnissen der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Diese unterschiedlichen Bedingungen haben wahrscheinlich dazu beigetragen, dass bei der Bion-Tavistock'schen Tradition der Group Relations die Introspektion der Gruppe und der Organisation stärker betont wird und im Entwicklungsstrang der operativen Gruppe die Gruppenarbeit letztlich in der beabsichtigten Wirkung über sich hinausweist auf den gruppalen Kontext in der Institution und der Gesellschaft. Die Aufgabe der Gruppe entwickelt sich zum Projekt, das seine Wirkung nicht nur in der Gruppe, sondern in der Institution oder im gesellschaftlichen Feld entfalten soll.

---

## Der Autor

**Peter Keimer**, MSc in Group Relations, UWE Bristol, Supervisor und Organisationsberater BSO, Sozialarbeiter HFS, Verbandsmanager VMI. Er ist mit drei Kolleginnen zusammen Berater in der Gruppe TRaK, Gruppe für Beratung, Entwicklung und Bildung. Kontakt: [www.trak-beratung.ch](http://www.trak-beratung.ch)

## Literatur

- Bauleo, Armando. (2006). *Die Aktualität der operativen Gruppe*. Beitrag zum Kongress: «actualidad del grupo operativo». Madrid: Februar 2006.  
Übersetzung von Thomas von Salis und Nelda Felder [Online].  
Link: <http://www.agog.ch/index.php?menuid=30&downloadid=33&repid=0>  
[Zugriff am 3. November 2010].
- Bauleo, Armando. (2005). Un grupo. In Bauleo, Armando; Monserrat, Alicia & Suarez, Federico, *Psicoanálisis operativo. A proposito de la grupalidad*. Buenos Aires: ATUEL Parusia.
- Bion, Wilfred R. (1990): *Lernen durch Erfahrung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Bion, Wilfred R. (1971). *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Flammer, August. (1990). *Die Erfahrung der eigenen Wirksamkeit. Einführung in die Psychologie der Kontrollmeinung*. Bern: Huber.
- Graf, Erich & Sidler, Andreas. (1997). Zum Konzept der operativen Gruppe – eine Skizze. In *Journal Sondernummer 997*, Oktober 1997 (S. 51–63). Zürich: Psychoanalytisches Seminar.
- Klein, Melanie. (2001). *Das Seelenleben des Kleinkindes und andere Beiträge zur Psychoanalyse*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Klein, Melanie (1997): *Envy and Gratitude and other Works 1946–1963*. London: Vintage Random House.
- Pichon-Rivière, Enrique. (1966). *Introducción a la Teoría del Esquema Conceptual, Referencial y Operativo*. Clase No. 1a. Vorlesung 18.4.1966 an der Escuela Privada de Psiquiatría Social [Online].  
Link: <http://www.espiraldialectica.com.ar/18-4-66.htm> [Zugriff am 12. November 2010].
- The A.K. Rice Institute [Online]. Link: <http://akriceinstitute.org/> [Zugriff am 28. November 2010].
- The Tavistock Institute [Online]. Link: <http://www.tavistock.org/> [Zugriff am 28. November 2010].
-