

Von der Aufgabe zum Projekt¹

Peter Keimer

„... wenn die stabile Zugehörigkeit der Mitglieder einmal erreicht ist, entsteht konkrete Planung. Die Gruppe setzt sich Ziele, die über das Hier und Jetzt hinausweisen ... in diesem Hier und Jetzt, so können wir interpretieren, ist dieses Projekt, wie jeder kreative Akt, dazu bestimmt, die Situation von Tod oder Verlust zu überwinden, die die Mitglieder erleben, wenn sie durch die Erledigung der Aufgabe sich mit der Möglichkeit einer Trennung oder Beendigung der Gruppe konfrontiert sehen.“ (meine Übersetzung (Pichon-Rivière, 1977, p. 159)).

Im Folgenden möchte ich einige Aspekte des Übergangs von der Aufgabe zum Projekt in operativen Gruppen etwas näher beleuchten. Dabei stütze ich mich auf die Theorie von Pichon-Rivière und auf meine Erfahrungen als Organisationsberater. In meinem Arbeitskontext wende ich kaum die Technik der operativen Gruppen im Sinne von Pichon-Rivière an, aber seine Konzepte haben mir zu einem vertieften Verständnis der Gruppendynamik von Arbeitsgruppen und Institutionen verholfen.

Das Projekt ist nach Pichon-Rivière das dritte Moment² der operativen Gruppe. Die Gruppe kommt zum Projekt, nachdem sie die Momente der

¹ Referat gehalten an der AGOG-Tagung vom 28./29. April 2017.

² Moment: Pichon-Rivière spricht immer von den drei Momenten Pretarea – Tarea – Proyecto und braucht den Begriff der Phase nie. Im Spanischen wird nicht zwischen „der (zeitliche) Moment“ und „das Moment (als Aspekt eines Ganzen)“ unterschieden. Obwohl in seinem Verständnis alle drei Momente als Aspekte der Gruppe in einem bestimmten (zeitlichen) Moment wirksam sein können, stehen sie in einer logischen Sequenz Pretarea – Tarea – Proyecto, die sich im zeitlichen Verlauf der Gruppenarbeit als Phasen abbildet. Ich erlaube mir deshalb auch den Terminus Phase zu gebrauchen.

Voraufgabe (pre-tarea³) und der Aufgabe durchlaufen hat. Operative Gruppen in der Ausbildung oder der Therapie wenden relativ viel Zeit für diese beiden Momente respektive Phasen auf. Die Arbeitsgruppen in Unternehmen oder sozialen Institutionen haben eine umgekehrte Tendenz: sie investieren wenig – oft zu wenig Zeit und Energie – sowohl in die Pre-Tarea, in der die Ängste vor der Veränderung bearbeitet werden, als auch in die Aufgabe, um ein gemeinsames Verständnis des Themas und wie es angegangen werden soll, zu erlangen.

Mit dem Projekt „projiziert“ die Gruppe ihre Aufgabe über die Grenzen der Gruppe hinaus. Dies ist ein entscheidender Moment für die Gruppe, weil er voraussetzt, dass sie sich auf einen gemeinsamen Plan geeinigt hat, den sie in ihrem sozialen Umfeld gemeinsam umsetzen will. Bis jetzt waren verschiedene Ideen, wie gehandelt werden soll, möglich und

³ Pretarea, sp., wörtlich: Vor-Aufgabe. Eine Wortschöpfung von Pichon-Rivière, die die Phase bezeichnet, die die Gruppe durchlebt, bevor die eigentliche Aufgabe gefunden wird und angegangen werden kann.“ In ihr mobilisieren sich die Grundängste vor dem Verlust von früheren Gewissheiten und vor dem kommenden Wandel. Erst wenn sie wahr-genommen und bearbeitet sind, kann sich die Gruppe der Aufgabe widmen. "Es el momento en el cual emergen las ansiedades, hay dos ansiedades básicas que se juegan dentro del grupo en el momento de su constitución: ellas son el temor a la pérdida de estructuras preexistentes y miedo al ataque ante la situación nueva. Ante un momento de cambio el grupo acude como mecanismo de defensa a los mecanismos de disociación. ... se ponen en juego las técnicas defensivas del grupo movilizadas por la resistencia al cambio y destinadas a postergar la elaboración de las ansiedades que funcionan como obstáculo epistemológico." (Pichon-Rivière, 1977) Auf Deutsch übersetzt: "Das ist der Moment, in dem die Ängste auftauchen. Es gibt zwei Grundängste, die in der Gruppe bei ihrer Entstehung eine Rolle spielen: Die Angst vor Verlust bestehender Strukturen und die Angst vor Angriff angesichts der neuen Situation. Vor einem Moment der Veränderung recurriert die Gruppe auf Abwehrmechanismen wie die Dissoziation ... Die Abwehrtechniken der Gruppe werden ins Spiel gebracht, die durch den Widerstand gegen Veränderung ins Leben gerufen wurden und schliesslich die Verarbeitung der Ängste verzögern, sodass diese als epistemisches Hindernis auftreten." (Th. v. Salis)

erwünscht. Aber im Übergang von der Aufgabe zum Projekt muss sich die Gruppe zwischen verschiedenen Varianten des Vorgehens entscheiden für diejenige, die am meisten Wirkung verspricht. Diese Veränderung der *Maxime* – von der Vielfalt der Meinungen zu Einigkeit im Handeln – hat eine starke Wirkung auf die Gruppe, ihr Zusammenspiel und ihre Mitglieder in deren Rollen und deren Erleben.

*Das Denken in der Gruppe
zwischen Kreativität und Realitätskontrolle*

Die Projektphase beginnt mit der Planung, das heisst mit der Definition der Ziele, ihrer Umsetzung in bestimmte Aktivitäten, der Bestimmung der Medien und Materialien, die nötig sind für die Realisierung, der Abschätzung des Arbeitsaufwandes, des Budgets und der Planung der Information und Motivation der Zielgruppe. Während diesen Planungsarbeiten verändert sich die Denk- und Arbeitsweise der Gruppe. Während bisher die operative Gruppe vor allem assoziativ und dekonstruktiv gedacht hat, wird sie von jetzt an für die Planung rational und konstruktiv denken. Idealerweise ist dies aber kein abrupter Wechsel von der Analyse zur Synthese. Ein kritisches Element im Denken, das die Gewissheiten in Frage stellt, trägt zur Qualität des Projektes bei. Bis jetzt hat die Gruppe vor allem mit den verschiedenen Innenwelten der Mitglieder gearbeitet und dabei nach und nach eine gemeinsame Welt der Vorstellung als Bezugsrahmen geschaffen. Um mit dem Projekt Erfolg zu haben, braucht die Gruppe mehr Realitätsbezug, mehr Information der realen Aussenwelt, speziell des sozialen Felds, in dem sie ihr Projekt umsetzen möchte. Die Gruppe wird deshalb in dieser Phase ihren Blick stärker auf das Aussen richten.

Während die Gruppe an der Aufgabe gearbeitet hat, hat sie sich ein ECRO (Esquema conceptual, referencial y operativo, ein konzeptuelles,

referentielles und operatives Schema)⁴ konstruiert, das heisst ein gemeinsames Verständnis der Welt und – spezifischer - ihrer Aufgabe, bzw. des Problems an dem sie arbeitet. Dieses ECRO der Gruppe wird auch ECRO II genannt, um es zu unterscheiden vom ECRO I, dem individuellen Bezugsschema des einzelnen Gruppenmitglieds. Das ECRO II ersetzt die ECROs I nicht, sondern erweitert sie und ermöglicht die Kommunikation innerhalb der Gruppe in einer gemeinsamen Sprache. Es wäre ungünstig, wenn die individuellen ECRO I völlig durch das ECRO II verdrängt würden. Sie, die ECROs I, sind eine erwünschte Irritation und erschweren die Entstehung des „group think“, des Konformismus im Denken der Gruppe⁵.

Die Differenzierung der Rollen

Bereits während der Planung, spätestens aber in der Projektphase differenzieren sich die Rollen in der Gruppe⁶. Sie beginnt arbeitsteilig zu arbeiten,

⁴ E.C.R.O.: «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.» Keimer (2010)

⁵ Definition von Janis (1971): “Groupthink bezeichnet den Denkmodus, den Personen verwenden, wenn das Streben nach Einmütigkeit in einer kohäsiven Gruppe derart dominant wird, dass es dahin tendiert, die realistische Abschätzung von Handlungsalternativen außer Kraft zu setzen.“ Janis, I. L. (1971)

⁶ Zum Rollenbegriff in der Tradition des Grupo Operativo s. Rodriguez, Fabiana (2013)

einerseits um effizienter verschiedene Arbeiten gleichzeitig erledigen zu können, andererseits aber auch, um besser von den unterschiedlichen Talenten und Fähigkeiten der Gruppenmitglieder zu profitieren. Neben den funktionalen Rollen bilden sich auch Gruppenrollen: Personen, die sich um die Koordination der verschiedenen Aspekte des Projekts kümmern, um das Zeitmanagement der Gruppe, um Traktandenliste und Protokoll oder um die Sitzungsleitung. Einige dieser Rollen werden formalisiert, andere bleiben informell. Eine neue und wichtige Rolle ist die der Repräsentantin, des Repräsentanten der Gruppe nach aussen, als Sprecher oder als Bevollmächtigter (De Loach 1992). In dieser Rolle vertritt sie/er die Gruppe gegenüber dem sozialen Umfeld und muss manchmal auch in dringenden Vorgehensfragen für sie entscheiden. Dazu braucht es Vertrauen, Transparenz und die Bereitschaft, sich der Kritik zu stellen.

Idealerweise bilden sich diese Rollen nicht starr, sondern mit genügend Plastizität. Das Individuum nimmt eine bestimmte Rolle ein, ist aber fähig, wenn nötig diese Rolle zu verändern oder zu erweitern, oder im Notfall auch eine andere Rolle vorübergehend oder ganz zu übernehmen. Das flexible Zusammenspiel und die gegenseitige Unterstützung setzt eine gute Kommunikation in der Gruppe voraus und ist einer der Schlüsselfaktoren für den Erfolg der Gruppe.

Die emotionale Erfahrung in der Gruppe

Während der Arbeit an ihrer Aufgabe hat die Gruppe einen gemeinsamen produktiven Arbeitsstil entwickelt, fokussiert auf die Aufgabe, ohne sich in Machtspielen zu verlieren und ohne, dass individuelle oder gruppale Ängste die Interaktion bestimmen⁷. Natürlich besteht immer die

⁷ Bion nannte diesen Gruppenmodus die „Workgroup“ im Gegensatz zu den Grundannahmegruppen (Abhängigkeit, Paarung und Kampf/Flucht), in denen die Gruppe die Arbeit an der Aufgabe (primary task) vermeidet und absorbiert ist

Möglichkeit in alte, von Ängsten bestimmte Verhaltensmuster zurückzufallen, aber die meisten Gruppen haben ihre Selbststeuerung so weit entwickelt, dass sie selbst wieder zu einem konstruktiven Arbeitsmodus zurückfinden.

Mit dem Übergang zum Projekt tauchen in der Gruppe neue Ängste auf. Die Zugehörigkeit zum Beispiel erhält eine neue Qualität. Bis anhin hat sie sich vor allem in der regelmässigen und verbindlichen Teilnahme und der aktiven Beteiligung am Gruppengespräch ausgedrückt. Von nun an jedoch macht das Projekt eine Verteilung der Arbeiten und Verantwortlichkeiten nötig und die einzelnen Gruppenmitglieder übernehmen spezifische Rollen. Mit diesen Rollen sind Ängste verbunden; wie z.B. die Angst zu versagen, die Gruppe zu enttäuschen, sich zu sehr ans Projekt zu binden etc.

Während der Planung des Projekts ist die Gruppe mit Grundängsten konfrontiert. Zum einen die Angst vor der Wandlung, Risiko und Vergänglichkeit, zum andern die Angst vor der Notwendigkeit, Endgültigkeit und begrenzter Freiheit (Riemann, 2013). Wenn diese Ängste nicht durchgearbeitet oder eingedämmt werden, beeinflussen sie das Arbeitsverhalten der Gruppe: Die Angst vor Veränderung kann einzelne oder die ganze Gruppe dazu bringen, die Sicherheit in der Regelung aller denkbaren Details zu suchen und sich in diesem Regelungswahn zu verlieren. Damit wird sie unfähig, die Planung zu beenden und mit der Ausführung zu beginnen. Auf dem andern Ende des Spektrums der Grundängste ist die Angst vor der Stabilität: Die Planung wird als Einschränkung der Möglichkeiten erfahren, welche die Kreativität erstickt. „Hören wir endlich auf mit diesen Vorbereitungen, schreiten wir zur Tat!“ Die Falle ist hier der Aktionismus. Die Angst vor der Ordnung wird überlagert durch eine kollektive Euphorie.

durch ihre unbewusste Angst, die sie durch die Zuwendung zum einem Führer, durch die Hoffnung auf einen Erlöser oder durch Kampf oder Flucht zu bewältigen hofft. (Bion, 2001)

Wie in allen Gruppenphasen können alte, bereits überwundene Ängste wieder auftauchen. Die Angst vor der Veränderung bekommt in der Projektphase eine neue Dimension: Der mit dem Projekt beabsichtigte Wandel ist diesmal nicht auf die Gruppe, ihre Wahrnehmung und ihr Denken beschränkt, sondern er betrifft auch ihr soziales Umfeld und ihre Beziehungen zu andern Gruppen und Individuen. „Was werden wohl die Leute sagen, wie werden sie reagieren?“

Eine typische, aber stark tabuisierte Angst dieser letzten Phase der Gruppenarbeit, ist die Angst vor dem Tod der Gruppe. Die Gruppe ahnt, dass sie mit dem Erfolg des Projekts ihre Aufgabe erfüllt hat und damit ihre Daseinsberechtigung verliert und sich auflösen wird. Diese Angst kann zu einem unendlichen Projekt oder einer Abfolge von Projekten führen, bei denen nicht mehr die Gruppe der Aufgabe dient, sondern die Projekte dazu dienen, die Gruppe zu legitimieren.

Korrespondenz zum obenstehenden Artikel:

Thomas von Salis (Hrsg.) an Peter Keimer:

Ich finde sehr interessant, wie Du das „Projekt-Moment“ erklärst. Du bleibst m.E. näher an der Gruppe, wie sie live vor uns ist und arbeitet, und ich gehe mehr von einer Meta-Ebene aus, wo die Gruppe und auch die Phase des Projektes nicht so konkret lebendig sind, sondern mehr konzeptuell gedacht werden. Dann kann ich behaupten, dass erst nach Beendigung der Gruppe die Projektphase beginnt. Und dann eben nicht mehr von der zu Ende gegangenen Gruppe bestritten wird, sondern zufällig von den einen oder andern, die vorher bei der Gruppe dabei waren. Was meinst Du dazu?

Antwort P. Keimers:

Zur Frage, ob die Projektphase zur Gruppe gehört oder nicht, nehme ich den Faden gerne auf und versuche ihn weiterzuspinnen:

Ja, in meinem Artikel habe ich an Gruppen gedacht, die im Arbeitsalltag oder im freiwilligen Engagement sich einen Auftrag gegeben haben oder einen solchen bekommen haben. Allerdings habe ich den Anspruch an das konzeptionelle Denken, die Meta-Ebene, dass sie Erklärungen liefert für die Praxis. Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie. Deshalb beharre ich darauf, dass für die ideale Gruppe die Projektphase als Teil ihrer „Lebenszeit“ mitgedacht wird.

Mit „idealer“ Gruppe meine ich die typische soziale Gruppe, eingebettet in ihr soziales Umfeld, mit dem sie interagiert, das auf sie einwirkt und auf das sie in der Projektphase einwirken will. Die Lerngruppe und die psychotherapeutische Gruppe betrachte ich als Spezialfälle, bei der die Gruppe nach einer Lernphase auseinanderght und die Gruppenmitglieder das Gelernte je in ihrer eigenen Lebenspraxis umsetzen. In diesem Fällen kannst Du behaupten, dass die Projektphase erst nach der Beendigung der Gruppe beginnt.

Interessant scheinen mir in diesem Zusammenhang die Ansätze der Sozialpsychiatrie, die Gruppenarbeit in die Gemeinschaft und die Öffentlichkeit hinauszutragen, als Wohn- und Theaterprojekte, Ausstellungen, politische Vorstösse etc. In der Projektphase dieser Gruppen werden die gemeinsam erarbeiteten Einsichten, das ECRO II, einer Realitätsprüfung unterzogen. Die Gruppe erschliesst sich damit eine weitere Ebene des Lernens: Erfahrungslernen ausserhalb des geschützten Raums der eigenen Gruppe.

Noch ein letztes theoriegeschichtliches Argument: Meines Wissens hat Pichon-Rivière viele seiner Gruppen auf eine konkrete Praxis ausgerichtet konzipiert, z.B. in der *experiencia Rosario*.

Ob die Projektphase zur Lebensspanne der Gruppe gehört oder nicht, ist letztlich eine Definitionsfrage. Eigentlich nicht so wichtig. Schade wäre, wenn ihr Ausschluss sie auch der theoretischen Reflexion entziehen würde.⁸

⁸ S. S. 158 f. zur Fortsetzung der Diskussion über das "Ende der Gruppe" (Beitrag "Gruppe und Selbstwert")