
Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik

Band 11

Herausgegeben von

E.E. Krainz, Klagenfurt, Österreich

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/12380>

Detlef H. Duwe

Von der Systemabwehr zur Organisations- bewusstheit

Prozessanalyse und Wirkungs-
forschung zum Erfahrungslernen
im Organisationstraining

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Karin Lackner

 Springer

Detlef H. Duwe
Kassel, Deutschland

Dissertation an der Universität Kassel, Fachbereich 01 Humanwissenschaften,
Detlef H. Duwe, 06.07.2016

Veröffentlicht mit Unterstützung des ifag[®] – Institut für Angewandte Gruppendynamik,
www.ifag.at



Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik
ISBN 978-3-658-18956-3 ISBN 978-3-658-18957-0 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-18957-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort des Reihenherausgebers

Wie man (über) Organisation lernen kann

Eine der Schwierigkeiten des modernen Lebens ist, dass man in einem sehr umfassenden Ausmaß mit dem Phänomen Organisation konfrontiert ist. Angesichts des Umstands, wie sehr unser gesamtes Überleben vom Funktionieren von Organisationen abhängt, wird diesem Phänomen bei weitem zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet, nicht zuletzt in der Hinsicht, wie man Menschen dafür qualifizieren kann, mit dem Phänomen Organisation besser, bewusster und souveräner umzugehen. Die Reihe „Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik“ verfolgt nicht zuletzt die Absicht, diesem Defizit etwas entgegenzusetzen. Die „Gesellschaft“ als Ganze ist ein begriffliches Phantom. Will man wissen, was sie bestimmt, dann spielen Organisationen eine herausragende Rolle.

Sich mit Organisationen zu befassen (und dabei persönlich kompetenter zu werden) macht die Unterscheidung von zwei Blickwinkeln notwendig, eine Perspektive von innen und eine von außen. Letztere betrifft uns als mögliche Nutznießer der Leistung von Organisationen – als Konsumentinnen, als Bürger, als Patientinnen und weiteren Rollen, die durch den Prozess der funktionalen Differenzierung der Gesellschaft hervorgebracht worden sind. Alle Organisationen haben ihre funktionalen Zuständigkeiten – die Unternehmen verkaufen ihre Produkte oder Dienstleistungen, Krankenhäuser versuchen Menschen wieder gesund zu machen, die Gerichte sorgen für die Rechtsprechung, die Parlamente für die Produktion von Gesetzen, die Schulen unterrichten (bestmöglich) alle Kinder usw. Zunehmend aber entstehen Probleme, die der Komplexität der Verhältnisse geschuldet sind. Denn es gibt einen Unterschied zwischen Problemlösungen im Rahmen funktionaler Zuständigkeiten und der Lösung gesellschaftlicher Probleme, für die es (noch) gar keine funktionalen Zuständigkeiten gibt. Letztere erzwingen die Kooperation verschiedener Organisationen und erfahrungsgemäß haben diese dabei ihre liebe Not.

Dazu kommt, dass die Betroffenheit von Organisationswirkungen janusgesichtig ist. Die eine Seite entspricht einem Dienstleistungsparadigma, die Organisationen leisten etwas „für uns“, die andere Seite jedoch sieht uns aber auch als Unterworfenen von Herrschaftsgefügen. Organisationen gestalten die Welt, man selbst hat daran so gut wie überhaupt nicht mitgewirkt, im Ergebnis hat man sich mit Gegebenheiten abzufinden. Wohl gibt es zahlreiche Bemühungen, dieser Ohnmacht etwas entgegenzusetzen (z.B. in Form von Bürgerinitiativen, Formen politischer Artikulation in NGOs, Freiwilligenorganisationen, Kundenparlamenten, Elternvereinen und ähnlichen Initiativen), grosso modo hat man aber nicht viel zu melden, auch wenn auf einer ideologischen Ebene gerne das Dienstleistungsparadigma als zeitgemäß hingestellt wird.

Besonders dramatisch wird die Problematik der Etablierung von Herrschaft und des Umgangs mit Macht vor allem in den organisationsinternen Dynamiken. Im „Normalbetrieb“ von Organisationen bemerkt man dies erst im manifesten Konfliktfall. Tatsächlich aber ist in der Latenz jeder Organisation aufgrund ihrer sozio-dynamischen Verfasstheit soviel an Konfliktpotenzial „gebunkert“, dass die Beschäftigung damit ein äußerst lernträchtiges Unterfangen wird. Die mit dem Phänomen Organisation verbundenen Freiheitseinschränkungen und die Wirksamkeit, mit der diese durchgesetzt werden, repräsentieren einen politischen Modus, eine Zivilisationsstufe, die eher der aristokratischen Feudalgesellschaft entspricht als modernen Demokratien. Historisch gesehen ist das insofern paradox, als die Fabrik als Prototyp moderner Wirtschaftsorganisationen erst mit und nach der industriellen Revolution, also in der „bürgerlichen“ Gesellschaft entstanden ist. Die „Kultur“ feudalistischer Abhängigkeitsstrukturen zu übernehmen war offenbar naheliegend, was auch sonst, als Alternative blieb höchstens das militärische Paradigma. Bedenkt man, dass trotz aller Erosionsvorgänge im krisengeschüttelten Kapitalismus viele Menschen nach wie vor einen Großteil ihres Arbeitslebens in Organisationen verbringen, dann zeigt sich schnell die Bedeutung der im vorliegenden Buch bearbeiteten Thematik.

Das Buch beschäftigt sich auf eine sehr bestimmte Weise mit der Frage, wie man über organisationsinterne Dynamiken lernen kann. Dabei wird – der Tradition der „Klagenfurter Schule der Gruppen- und Organisationsdynamik“ entsprechend der Kraft des Reflexiven mehr Raum gegeben als der Gewalt eines technokratischen „social engineering“. Die Ideen der Aufklärung werden damit auf das Phänomen Organisation angewendet. Um den intellektuellen Rahmen deutlich zu machen, seien einige Zitate vorangestellt. „Der Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit“ erfolgt durch den „Mut“ sich seines „eigenen Verstandes zu bedienen“, ein Mut, dem „Faulheit und Feigheit“ entgegenstehen (so Kant 1784 in seiner Schrift *Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?*). Die Einschüchterung durch Machtverhältnisse wirkt sich als Reflexionsbremse aus, ein zwar von Kant festgestellter, aber durchaus nicht nur auf seine Zeit zu beziehender Mechanismus „menschlicher Möglichkeiten“. „Die fast unlösbare Aufgabe ...“, hatte Adorno 1951 formuliert „... besteht darin, weder von der Macht der anderen, noch von der eigenen Ohnmacht sich dumm machen zu lassen.“ (*Minima Moralia, Frankfurt/M: Suhrkamp 1994, S. 67*). Welche (wie vorher behauptet) „Kraft“ dem Reflexiven tatsächlich zukommt, ist auch eine Geduldfrage. „Die Stimme des Intellekts ist leise, aber sie ruht nicht, ehe sie sich Gehör verschafft hat. Am Ende, nach unzähligen oft wiederholten Abweisungen, findet sie es doch. Dies ist einer der wenigen Punkte, in denen man für die Zukunft der Menschheit optimistisch sein darf.“ (So Freud 1927 in *Die Zukunft einer Illusion, Ges. Werke XIV, S. 377*)

Solchen mindestens latenten Grundanschauungen verdankt sich der Titel des Buches „Von der Systemabwehr zur Organisationsbewusstheit“. Systemabwehr meint nicht zuletzt auch die „Faulheit und Feigheit“ und das Entmutigtsein durch Ohnmacht,

Organisationsbewusstheit ist das Bewusstsein über das in jeder Organisation inhärente Widerspruchspotenzial. Dieses bestimmt das Leben aller Organisationsmitglieder ungeachtet der hierarchischen Stufen, auf denen sie eingeordnet sind, und auch alle Versuche der Organisationssteuerung.

Die Forschungsarbeit hängt mit dem an der Universität Klagenfurt entwickelten und etablierten Fachbereich Gruppendynamik und Organisationsentwicklung zusammen. Hier werden, verankert in verschiedenen Curricula von Regelstudien (Psychologie, Philosophie, BWL, Erziehungswissenschaften u.a.) und verschiedenen Curricula von Lehr- und Studiengängen der beruflichen Weiterbildung Veranstaltungen mit Laboratoriumscharakter durchgeführt, die in diesem Format im deutschen Sprachraum weithin solitär sind, einen überregionalen Ruf haben und auf entsprechendes Interesse stoßen. So hatte auch der Autor, auf der Suche nach einem Lernkonzept für den Erwerb von sozialer Kompetenz im Umgang mit Organisationen, davon Kenntnis erlangt. In der Folge nahm er einmal (als „gewöhnlicher“ Teilnehmer) an der Veranstaltung „Organisationslaboratorium“ teil (rückblickend betrachtet war dies bereits eine erste „Sondierung“), um bei der nächsten Veranstaltung im folgenden Jahr (in Wahrnehmung einer entsprechenden „Forschungslücke“) eine Begleitforschung durchzuführen, die sich dann als methodisch äußerst aufwändig, aber fruchtbar erwies.

Das Lernkonzept der Laboratorien wurzelt in einer Tradition, die auf Kurt Lewin als den Begründer der Gruppendynamik und John Dewey als namhaften Vertreter des amerikanischen Pragmatismus zurückgeht (so ist in meist verschwiegener Verwandtschaft die auf Dewey zurückgehende Parole „learning by doing“ nicht weit davon entfernt, was man im Gefolge Lewins „Erfahrungslernen“ nennt), und hinsichtlich der Verwendung von Soziogrammen zur Sichtbarmachung latenter Strukturen ist auch Morenos Vorläuferschaft zu nennen. Nach dem 2. Weltkrieg kamen diese Gedanken im Zuge des Marshall-Plans (als moderne Managementlehre, die besonders den Teamgedanken propagierte) nach Europa, wo sie in den einschlägigen fachlichen Communities Fuß fassten. Auch wenn einige Gemeinsamkeiten gegeben sind, verzweigen sich ab hier die nationalen Sonderwege. In Österreich z.B. verknüpften sich die genannten Wurzeln mit einem im Fach Philosophie entstandenen Anspruch, sich nicht mehr (nur) als akademisches Fach im Elfenbeinturm zu verstehen, sondern – als angewandte Philosophie – in die Welt einzugreifen, die Verhältnisse über sich zum Nachdenken zu bringen, sie zu einem Bewusstsein von sich selbst zu bringen. Diese Sinn-Auffassung von Philosophie ließ sich gut damit verknüpfen, was die Gruppendynamik als Ansatz praktischer Arbeit bereits an Erfahrungen, Methoden und Techniken mitbrachte. Die Mischung war so fruchtbar, dass, ebenfalls ein Spezifikum der österreichischen Szene, sich die Gruppendynamik als akademisches Fach etablieren konnte, mit Professuren, Habilitationen und universitären Lehrprogrammen. Hier besetzt sie eine Nische in der Ordnung der Fakultäten, die gewissermaßen quer zur Fächerordnung liegt. Relevant ist sie für alle Fächer, die für spätere berufliche Tätigkeiten vorbereiten, in denen die Er-

reichung der Ziele nicht nur vom fachlichen Knowhow abhängt, sondern auch und vielleicht vor allem vom Gelingen von Kommunikationsprozessen.

In erforderlichem Ausmaß wird die Historie der Entstehung dieses Denkens und die Institutionalisierungsgeschichte des Faches mit besonderem Blick auf den untersuchten Veranstaltungstyp erläutert. Dabei konnte er auf Aussagen maßgeblicher Personen zurückgreifen, unter ihnen Pioniere, die für Interviews zu gewinnen waren. Es wird aber nicht nur die über Interviews erreichbare Geschichte ausgebreitet, sondern – gewissermaßen als Substanzialisierung derselben – auch der daraus entstandene Theoriekörper. Zum einen liegt dieser in Form von Literatur vor (darunter maßgeblich die Schriften der „Klagenfurter Schule“), zum anderen gab es im Zuge der Forschung aber auch vielfach Gelegenheit zu Diskussionen mit den Personen, die als Autorinnen und Autoren hinter dieser Literatur stecken. Diesem Hintergrund verdanken sich auch die beiden Schlüsselbegriffe „Systemabwehr“ und „Organisationsbewusstheit“ im Titel der Dissertation.

Der Fokus der Gruppendynamik ist auf zweierlei gerichtet, auf die Dynamik *in* Gruppen und die Dynamik *von* Gruppen, wobei Organisation als soziale Konfiguration immer schon mitgedacht ist. Erstere beschreibt das Verhältnis der Individuen innerhalb von Gruppen und die sich daraus ergebenden interaktiven Prozesse, letztere beschreibt das Geschehen, das innerhalb von Organisationen die Beziehungsnetzwerke charakterisiert. „Dynamik“ meint im Großen und Ganzen den Umstand, dass man in diesen sozialen Welten mit einem Wirklichkeitsbereich zu tun hat, der wegen seiner Eigenkomplexität schwer kalkulierbar ist und den Akteuren permanent emergente Phänomene beschert, mit denen zurecht zu kommen ist. Das ist (abgesehen von individuellen Freiheitsbedürfnissen) der wichtigste Grund dafür, warum mit einem bestimmten Anspruch an „Modernität“ in Organisationen mit direkter Steuerung (allein) immer häufiger immer weniger erreicht werden kann, von den „Kollateralschäden“ ganz abgesehen. Die Organisationen der Jetztzeit sind nicht nur dynamisch und komplex, sondern weisen auch immanente Widersprüche auf, die wegen ihres konfliktären Gehalts eine Reihe von Abwehrreaktionen hervorrufen, die in der Psychologie der Personen und der Psychologie von Kleingruppen wurzeln. So ist die „Doppelmitgliedschaft“ des Mittelmanagements ein Umstand, der zum einen Identitätsarbeit (Wer bin ich? Was will ich?) seitens der Mittelmanager verlangt. Denn sie gehören ja zwei Systemen an, den jeweiligen Gruppen, denen sie vorgesetzt sind (im Organisationstraining: von denen sie delegiert wurden) und dem Leitungskreis (im Organisationstraining: die Delegiertenrunde), der wieder einem Top-Management untergeordnet ist (im Organisationstraining: einem geschäftsführenden Gremium). Zum anderen haben aber auch die nachgeordneten Gruppen zu lernen, sich bewusst mit den organisationalen Umständen auseinanderzusetzen, zu denen eminent die Grenzen der eigenen Macht- und Einflussmöglichkeiten gehören. Weder für Individuen, noch für Gruppen ist die Position des Untergeordnetenseins ein reaktanzfrei hingenommenes Schicksal und meistens recht ambivalent besetzt. Offene Widerstandshandlungen sind dabei seltener als resignative

Systemerfüllung und Pseudocommitment. Und am schwierigsten ist es im Management, Partizipation zu organisieren, wie also top-down- und bottom-up-Intentionen miteinander vermittelt werden. Der Lernprozess ist damit beschreibbar als Bewegung von der „Systemabwehr“ zur „Organisationsbewusstheit“, einer Transformation der Widerstandsenergie durch die Auseinandersetzung mit den Systemwidersprüchen auf eine Ebene bewusster und organisational sinnvoller Handlungsfähigkeit.

Das Erfahrbarmachen der beschriebenen Vorgänge hat auch seine didaktische Seite und erzwingt ein eigenes Lernsetting, in dem die Problematiken in Erscheinung treten und bearbeitet werden können. „Die Gruppe“ und „die Organisation“ sind als soziale Körper die zentralen Gegenstände der Gruppendynamik. Ihr „Funktionieren“ wird in gruppendynamischen Laboratorien experimentell erforscht und – „learning by doing“ – ergründet, indem man sie herstellt und bei ihrem Werden inklusive des eigenen Zutuns beobachtet, besser versteht und zunehmend auch steuern lernt. Für bestimmte Professionen wird dabei äußerst relevantes Wissen produziert, vor allem für Personen in Management- und Koordinationsfunktionen, aber auch in den Trainings- und Beratungsberufen sowie in der Mediation, wo sowohl das Gegenstandsgebiet als auch die methodische Gangart wichtige Bestandteile der Qualifizierung sind. Insofern diese Qualifizierung auch im Rahmen universitärer Weiterbildungsangebote erfolgt, ergibt sich häufig ein transdisziplinärer Mix von praxisorientierter Theorie bzw. theorieunterstützter Professionalisierung.

Als theoretisierender Praktiker ist der Autor selbst damit vertraut. Er weiß um die Schwächen einer sich bloß anwendungsbezogen verstehenden Beratungs- und Trainingsbranche, kennt aber auch die Schwierigkeiten professionalisierender Qualifizierungsangebote für Personen in Leitungs- und Managementfunktionen. Was die Lernformen anlangt, die hierbei nützlich oder zweckmäßig sind, gibt es verschiedene. Dort, wo das Lernen nicht nur kognitiv konzipiert ist, sondern auch verhaltensorientiert erfolgt, behilft man sich im Allgemeinen mit Rollenspielen, Planspielen, Simulationen usw. Je nachdem aber, in welchem sozialen Format und mit welcher Zielsetzung Trainings- und Beratungsleistungen erbracht werden, ist das Lernen über Simulationen usw. leichter oder schwerer realisierbar, und am schwierigsten ist dies für das Thema Organisation.

In der Flotte der am Markt angebotenen Fortbildungskurse zum Thema Organisation ist der hier untersuchte Veranstaltungstyp mit Sicherheit der Luxusliner. Die Bedingungen für die Durchführung sind nicht einfach herstellbar. So müssen für ein Organisationslaboratorium hinlänglich viele Personen an der Veranstaltung teilnehmen (im Fall der untersuchten Veranstaltung waren es etwa 80 Personen), die sich auch noch für die Dauer einer ganzen Woche (Sonntagabend bis Samstagmittag) aus allen anderen Bezügen ausklinken (können) und in Klausur begeben. Bereits vorhandene und verlässliche Institutionalisierungen im Sinne universitärer curricularer Verankerungen sind hierbei natürlich hilfreich.

Methodisch bedurfte es einiges Geschicks (wie auch hilfreicher Zufälle) sich im Untersuchungsfeld zu etablieren. „Teilnehmende Beobachtung“ sagt sich oft leicht; im vorliegenden Fall wurde der „teilnehmende Beobachter“ als Forscher nicht nur toleriert (oder ignoriert), sondern interessiert aufgenommen und unterstützt. (Es hätte auch anders kommen können.) Dennoch hat dies das Geschehen aber nicht etwa „verzerrt“, weil das Agieren des Forschers kein eingreifendes „Mitmischen“ im Lernprozess des Sich-Organisierens war. In der Beschreibung der Abläufe breitet sich ein Ereignisstrom aus, wofür auch die Entwicklung eines eigenen Stils notwendig war – eine Mischung aus Protokollarischem und Romanhaftem, durchsetzt mit einem gerüttelten Maß an Humor. Auch in welche Kontroversen die Leitung der Organisation im Laboratorium und die Veranstaltungsleitung (die aber nicht die Organisation im Organisationsstraining leitet) geraten können, ist durchaus unterhaltsam zu lesen. Indirekt wird dabei das Interventionskonzept deutlich, mit welchen Mitteln die Bewegung von der „Systemabwehr“ zur „Organisationsbewusstheit“ befördert wird. Man erhält hier Einblick in eine hochentwickelte sozialwissenschaftlich begründete professionelle Fertigkeit, in ein „Handwerk“, das genauer gesagt „Denkwerk“ und „Sprechwerk“ ist. Lernziel des untersuchten und weithin einzigartigen Lernsettings ist zu begreifen, wie Organisation funktioniert und wie man aus der „gewöhnlichen“ Position ohnmächtigen Unterworfenenseins in eine Position gerät, in der man die Geschehnisse, Abläufe, Prinzipien, Sinn und Ziel des Gebildes Organisation zunehmend beeinflussen und (mit-) gestalten kann. Der Nutzen, den die Teilnehmerinnen und Teilnehmer davon haben, ist evident.

Mit der hier publizierten Untersuchung ist dem Autor der Nachweis gelungen, welch hohe Eignung das Lernsetting für die Qualifizierung von Managementfunktionen hat, aber auch für die Qualifizierung psychosozialer Professionen, die sich mit Organisationsfragen beschäftigen. Ich wünsche ihm eine interessierte Leserschaft.

Ewald E. Krainz

Geleitwort

Die vorliegende Dissertation ist in mehrerlei Hinsicht bemerkenswert. Sie widmet sich einem Aspekt des Organisationalen, der quasi als unsichtbare Hintergrundfolie das Leben in Organisationen bestimmt. Es sind jene Phänomene, die weder den einzelnen Mitgliedern einer Organisation noch der Organisation selbst bewusst präsent sind. Dennoch sind diese Phänomene vorhanden und machen sich meist unerwartet bemerkbar. Rational - und durchaus logisch nachvollziehbar – sind Organisationen Struktur- bildungen, die es ermöglichen sollen, bestimmte Organisationszwecke zu erfüllen und Organisationsziele zu erreichen. Das tun sie u.a. durch Entscheidungen. Die arbeitsteilig getrennten Bereiche einer Organisation werden durch Entscheidungsprozesse aneinander geknüpft, und sollten dann möglichst dem jeweiligen Organisationszweck dienlich sein. Trotz dieser abstrakten und eher nüchternen Betrachtungsweise von Organisation entstehen bei den einzelnen Strukturelementen der Organisation ungewollte Affekte, Stimmungen und Befindlichkeiten. Menschen haben zwar keine Rezeptoren für Organisation, dennoch erleben sie dort Gefühle von Macht, Ohnmacht, Erfolg, Spaß, Motivation, u.a.m. Auch wenn es gelingt, diese Gefühle zu unterdrücken und der Organisationslogik zu folgen, so machen sich diese auf irrationale Weise bemerkbar irritieren den Arbeitsablauf. Die betroffene Organisation und die in ihr tätigen Personen könnten diesen „störenden“ Einflüssen auf den Grund gehen. Wenn jedoch keine Bewusstheit über Organisation vorhanden ist (mit Ausnahme der operativen Prozesse und Arbeitsschritte), dann ist es nicht möglich die unterschiedlichen Kräfte und deren unsichtbares Zusammenspiel innerhalb einer Organisation sichtbar zu machen und zu erfassen. Ein Bewusstsein für Organisation muss also erst entwickelt werden. Aus der Gruppendynamik wissen wir, dass sich durch T-Gruppen Trainings oder ähnliche Interventionen ein Bewusstsein für Gruppen und die in ihr ablaufenden Prozesse entwickelt. Die unmittelbare und direkte Kommunikation über die jeweils ablaufenden und wahrgenommenen Phänomene ermöglichen Analyse und Reflexion. Wie aber gelingt Analyse und Reflexion von Prozessen, Stimmungen und wahrgenommenen Phänomenen, wenn die Möglichkeit direkter Kommunikation durch die große Anzahl der beteiligten Personen nicht mehr möglich ist? Wie kann Bewusstsein über die jeweilige Situation entstehen, wenn die dafür notwendigen Kommunikationsvoraussetzungen nicht mehr gegeben sind? Die Organisation von Kommunikation, die eine zunächst unstrukturierte große Ansammlungen von Menschen handlungs- und entscheidungsfähig machen soll, wäre Voraussetzung für Reflexionsprozesse, die eben genau dieses Geschehen selbst zum Thema macht. Letzteres passiert in Organisationen selten. Zu sehr sind die einzelnen Organisationsmitglieder in ihr operatives Handeln verstrickt und vertieft. Organisationsbewusstheit entsteht erst durch eben diese Bewegung, den Perspekti-

venwechsel, die Wahrnehmungsverschiebung auf eine andere Betrachtungsebene, wo Organisation selbst Gegenstand der Beobachtung und Analyse wird.

Diesen Prozess zu erforschen, war das Anliegen von Detlef Duwe. Wie entwickelt sich Organisationsbewusstheit? Kann man, ähnlich wie bei Gruppenprozessen, einzelne Entwicklungsphasen erkennen?

Ein groß angelegtes Sozialexperiment, das jährlich an der Universität Klagenfurt durchgeführt wird, erwies sich als das ideale Forschungsfeld, indem Detlef Duwe sein Forschungsvorhaben umsetzen konnte. Im sogenannten Organisationslaboratorium – bzw. im „Organisationstraining“, wie die Veranstaltung seit einiger Zeit genannt wird – werden ca. 80 Teilnehmer/innen mit der Aufgabe konfrontiert, eine Organisation zu entwickeln, die alle teilnehmenden Personen mit einschließt. Ziel der Veranstaltung ist es u.a. entscheidungsfähige Strukturen und Kommunikationsräume für das Gesamtsystem zu erarbeiten. Gleichzeitig wird der Prozess des sich Organisierens von allen Teilnehmenden beobachtet und reflektiert. Gelernt wird Organisation am eigenen Beispiel und den jeweils ablaufenden Prozessen.

Was sich nach einer ersten Sichtung des Datenmaterials als Phasenverlauf von Organisationsbewusstheitsentwicklungsprozessen andeutete konnte aus der finalen Datenanalyse gemäß der dokumentarischen Methode nicht eindeutig nachvollzogen werden. Durch die zeitliche Ungleichzeitigkeit der Ereignisse konnten Phasen nur jeweils für Teilsysteme der sich bildenden Organisation ermittelt werden, wobei sich die jeweiligen Teilsysteme in jeweils unterschiedlichen Entwicklungsstadien der Organisationsbildung befanden.

In abgeschwächter Form konnte man jedoch Episoden identifizieren, die Übergänge von einem Zustand der Nicht-Bewusstheit in solche der Organisationsbewusstheit beschreiben. „Begrifflich lassen sich die verschiedenen Modi der Systemausrichtung, vergleichbar mit den Modi der Systemabwehr, in Kategorien fassen, die empirisch operationalisiert sehr unterschiedliche Ausprägungen von Organisationsbewusstheit aufweisen“ (S. 408).

Mit der Einführung des Episoden Begriffes ist Detlef Duwe ein Kunstgriff gelungen, der dem komplexen Geschehen insofern gerecht wird, als die Episode immer eine mit dem Hauptgeschehen verknüpfte, vielschichtige Nebenhandlung beschreibt, deren Ereignisse nicht isoliert vonstatten gehen, sondern in einer wechselseitigen Bedingtheit sowohl untereinander wie auch zur Haupthandlung stehen (S. 412).

„Rückblickend lassen sich fünf Episoden der Genese von Organisation benennen, die die ‚Dramaturgie‘ dieser selbstgesteuerten Schicksalsgemeinschaft von Akteur/innen charakterisieren und einen zunehmend wachsenden Grad an Organisationsbewusstheit aufweisen: Die Episode der Akklamation, der Abwehr, der Aufmerksamkeit, der Akzeptanz und der Aktivität“ (S. 412).

Die dokumentarische Analyse zeigt, dass vor allem der Übergang von einer Organisationsabwehrhaltung hin zu einer zunehmenden Organisationsaufmerksamkeit und Akzeptanz sich in den diversen Teilsystemen über mehrere Tage hinzieht ohne dass

Anzeichen für einen richtigen Durchbruch in Richtung Gesamtorganisation zu verzeichnen waren. Erst mit der Durchsetzungskraft eines sich inzwischen gebildet habenden Leitungsgremiums gelang die Akzeptanz einer entscheidungsfähigen Organisation. Die Auseinandersetzung mit der finalen Deutungshoheit gekoppelt an eine Identifikation mit dem Leitungsgremium setzt einen Reflexionsprozess in Gang, der Organisation bewusst macht.

Detlef Duwe spricht von einer „Schubumkehr von der Systemabwehr zur Systemorientierung“. Als „Quantensprung“ (S. 410) beschreibt Detlef Duwe dann den Übergang von der Systemannäherung zur Systemakzeptanz.

Aus wissenschaftstheoretischer Sicht ist es Detlef Duwe gelungen, ein Forschungsdesign zu entwickeln und umzusetzen, das den Kriterien einer Participatory Action Research (PAR) entspricht. Er hat eine Forschungstradition, die mit der Action Research Methode von Kurt Lewin begonnen hat, aufgegriffen und weiterentwickelt. Die Arbeit schreibt die wissenschaftstheoretische Tradition Kurt Lewins fort.¹

Frühere vergleichbare Forschungsaktivitäten haben auf das Sozialformat Gruppe fokussiert und Prozessabläufe innerhalb von Gruppen identifiziert. Detlef Duwe ist es gelungen, mit diesem Forschungsansatz das wesentlich komplexere System der Organisation zu erfassen.

Methodisch konnte er mit dem Einsatz der dokumentarischen Methode erstmals ein Instrument vorlegen, das der wachsenden strukturellen Komplexität der sich bildenden Organisation, der sich zunehmend verdichtenden Ereignisse und den damit verbundenen emotionalen Herausforderungen gerecht wird. Für weiterführende Forschungen von sozialen und organisationalen Prozessen wurde mit dieser Arbeit ein Grundstein gelegt und ein methodisches Fundament geschaffen.

Für die Organisationspraxis konnte eindrücklich nachgewiesen werden, dass in unruhigen Zeiten, wo Organisationen gefordert sind, Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität („VUCA“²) zu meistern, die Entwicklung von Organisationsbewusstheit unabdingbar ist.

Der innovative Charakter der Arbeit, sowohl aus der Perspektive des Forschungsdesigns als auch vom methodischen Zugang und den erzielten Ergebnissen her betrachtet, bildet einen weiteren Meilenstein in der Landschaft der Organisationsforschung. Für die Forschung konnte eindrücklich aufgezeigt werden, dass es durchaus möglich, sinnvoll und erfolgreich ist, innovativen Forschungsansätzen zu folgen.

Karin Lackner

1 Durch die konzise Wiedergabe eines Interviews mit dem 2013, kurz nach dem Interview verstorbenen Pioniers der europäischen Gruppendynamik, Traugott Lindner, der in den 1950er Jahren gemeinsam mit den schon genannten Nachfolgern Kurt Lewins in Bethel / Maine gearbeitet und geforscht hat, werden die Anfänge gruppendynamischer Forschung in den USA lebendig dargestellt. Das Tondokument liefert u.a. bisher unveröffentlichte Einblicke in die Pionierarbeit gruppendynamischer Forschung.

2 Erschienen in Harvard Business Review 1 / 2014

Danksagung

Allen Menschen, die mich während der Erstellung dieser Arbeit begleitet und unterstützt haben, möchte ich an dieser Stelle meinen Dank aussprechen.

Als erstes gebührt mein Dank meiner Betreuerin Frau Prof.in Dr. Karin Lackner, die mir mit dem Forschungsgegenstand dieser Arbeit, dem Organisationstraining, nicht nur ein fachlich anspruchsvolles und hoch attraktives Themengebiet eröffnete, sondern auch den Rahmen gewährte, neue Wege der Forschungsmethodik zu gehen. Nicht zuletzt ihrem Vertrauen und ihren kritisch-wohlwollenden Anregungen verdanke ich die Bewältigung der gestellten Aufgabe.

Meinem Zweitbetreuer, Prof. Dr. Ewald E. Krainz, danke ich für die vertrauensvolle Öffnung und Einführung in das Forschungsfeld Organisationstraining.

Auch gilt mein Dank dem Trainer*innen-Staff des Klagenfurter Organisationstrainings, die mir in Gesprächen und Diskussionen wertvolle Anregungen zum Prozessverständnis und zur Philosophie ihrer Vorgehensweise gaben.

Danken möchte ich ebenfalls allen Teilnehmer*innen des beforschten Organisationstrainings, da sie mir den Zugang zu ihren Aktivitäten erlaubten, mich als Forscher respektierten und mir umfassende Einblicke in ihre Denkmuster und Befindlichkeiten gewährten.

Meiner Frau Marit Höppner danke ich besonders für die vielen fachlich anregenden Diskussionen und ihre unermüdliche Ermunterung, dieses Projekt zu vollenden.

Auch danke ich meinen Kindern Paul und Benedict für ihr Verständnis, ihre Geduld und Toleranz, mir als Vater diesen Freiraum zu gewähren.

Detlef H. Duwe

Inhalt

Wie man (über) Organisation lernen kann

Vorwort des Reihenherausgebers, Ewald E. Krainz..... 5

Geleitwort

Karin Lackner 11

Danksagung des Autors..... 15

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis..... 21

1 Einleitung 23

1.1 Thematische Verortung..... 23

1.2 Fragestellung..... 28

1.3 Stand der Forschung 29

1.4 Zielsetzung..... 30

1.5 Forschungsverständnis und Forschungsmethoden..... 32

2 Zur Entwicklungsgeschichte des Klagenfurter Organisationstrainings 37

2.1 Der Pionier Traugott Lindner..... 37

2.2 Die Anfänge in den USA 38

2.2.1 Die Wiege der Gruppendynamik 38

2.2.2 Eine kritische Würdigung 40

2.3 Die Entwicklung in Europa..... 44

2.4 Das Klagenfurter Organisationstraining 49

3 Zum Funktionsverständnis von Organisationen 53

3.1 Das Verständnis von Organisationen im Wandel der Zeit 53

3.2 Zum Organisationsverständnis von Individuen und Gruppen 56

3.3 Herausforderung Organisationsbewusstheit 57

3.4 Systemwidersprüche und andere Hindernisse 59

3.4.1 Das Phänomen Systemabwehr..... 59

3.4.2 Die Hauptmuster der Systemabwehr 61

3.4.3 Das Abwehrverhalten von Systemen 63

3.4.4 Zum Widerspruch von Individuum, Gruppe und Organisation 66

3.5 Der Brückenschlag zur Organisationsbewusstheit 70

4 Forschungsmethodische Konzeption und Reflexion	73
4.1 Methodologische Herausforderungen	73
4.1.1 Das qualitative Paradigma	73
4.1.2 Dilemmata und Paradoxien im Forschungsfeld.....	76
4.1.3 Die Subjekt-Objekt-Differenz.....	82
4.2 Forschungsmethodisches Repertoire	84
4.2.1 Qualitative Datenerhebung	84
4.2.2 Qualitative Dateninterpretation.....	92
4.3 Optionen für die forschungsmethodische Konzeption.....	114
4.4 Forschungspraktische Konzeption	115
4.5 Das Instrumentarium der Diskursanalyse	116
5 Das Organisationstraining.....	119
5.1 Das Organisationstraining, 1.Tag (Sonntag).....	119
5.1.1 Inhaltliche Dokumentation.....	119
5.1.2 Formulierende Interpretation	123
5.1.3 Reflektierende Interpretation	125
5.2 Das Organisationstraining, 2. Tag (Montag)	130
5.2.1 Inhaltliche Dokumentation.....	130
5.2.2 Formulierende Interpretation	137
5.2.3 Reflektierende Interpretation	141
5.3 Das Organisationstraining, 3. Tag (Dienstag)	148
5.3.1 Inhaltliche Dokumentation.....	148
5.3.2 Formulierende Interpretation	157
5.3.3 Reflektierende Interpretation	167
5.4 Das Organisationstraining, 4.Tag (Mittwoch)	174
5.4.1 Inhaltliche Dokumentation.....	174
5.4.2 Formulierende Interpretation	236
5.4.3 Reflektierende Interpretation	249
5.5 Das Organisationstraining, 5.Tag (Donnerstag).....	271
5.5.1 Inhaltliche Dokumentation.....	271
5.5.2 Die formulierende Interpretation	337
5.5.3 Reflektierende Interpretation	340
5.6 Das Organisationstraining, 6. Tag (Freitag)	358
5.6.1 Inhaltliche Dokumentation.....	358
5.6.2 Prozesslandschaft, 6. OT-Tag.....	360
5.6.3 Reflektierende Interpretation	360
5.6.4 Forscherresonanz	362
5.7 Das Organisationstraining, 7. Tag (Samstag).....	363
5.7.1 Inhaltliche Dokumentation.....	363
5.7.2 Prozesslandschaft, 7. OT-Tag.....	367
5.7.3 Reflektierende Interpretation	368
5.7.4 Forscherresonanz	369

6 Betrachtung der Forschungsergebnisse	371
6.1 Perspektive Organisationsverständnis	371
6.2 Perspektive Dokumentarische Methode	374
6.3 Perspektive Organisationsgeschehen	379
7 Fazit zur Forschung im Organisationstraining	385
7.1 Der Weg in die Forscherrolle.....	385
7.2 Perspektiven weiterer Forschung.....	387
7.3 Das Organisationstraining als Beitrag zur Management-Qualifizierung.....	387
Transkriptions- und Zitationssystem	389
Dateienverzeichnis	391
Literaturverzeichnis	393

Zusätzliches Material (u.a. Interview-Transkripte) steht auf der Produktseite dieses Buches auf www.springer-com zum kostenfreien Download bereit.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i>	Prozesslandschaft, 1. OT-Tag.....	122
<i>Abbildung 2:</i>	Ergebnis der soziogramatischen Erhebung	131
<i>Abbildung 3:</i>	Prozesslandschaft, 2. OT-Tag.....	137
<i>Abbildung 4:</i>	Stuhlkreisformation	148
<i>Abbildung 5:</i>	Einladungsplakat.....	148
<i>Abbildung 6:</i>	Prozesslandschaft, 3. OT-Tag.....	156
<i>Abbildung 7:</i>	Prozesslandschaft, 4. OT-Tag.....	235
<i>Abbildung 8:</i>	Prozesslandschaft, 5. OT-Tag.....	336
<i>Abbildung 9:</i>	Prozesslandschaft, 6. OT-Tag.....	360
<i>Abbildung 10:</i>	Ergebnis einer Gruppenarbeit zum Thema Entscheidungssysteme	363
<i>Abbildung 11:</i>	Prozesslandschaft, 7. OT-Tag.....	367
<i>Abbildung 12:</i>	Arbeitsergebnisse einer Workshop-Gruppe	368
<i>Abbildung 13:</i>	Episoden der Entwicklung von Organisationsbewusstheit.....	380
<i>Tabelle 1:</i>	Kategorien der Diskursorganisation	117
<i>Tabelle 2:</i>	Modi der Diskursorganisation	118