Peter Heintel (Hrsg.)

betrifft: TEAM

Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik
Band 4

Herausgegeben von
Ewald E. Krainz

Beirat:
Ralph Grossmann
Peter Heintel
Karin Lackner
Ruth Simsa
Helmut Stockhammer
Rudolf Wimmer

In der Reihe sind lieferbar:

Band 2:
Karl Kasenbacher, Gruppen und Systeme. Eine Anleitung zum systemtheoretischen Veständnis der gruppendynamischen Trainingsgruppe
ISBN 3-8100-3815-6

Band 3:
Gerhard Falk, Peter Heintel, Ewald E. Krainz (Hrsg.),
Handbuch Mediation und Konfliktmanagement
ISBN 3-8100-3957-8

Peter Heintel (Hrsg.)

betrifft: TEAM

Dynamische Prozesse in Gruppen

VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

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

1. Auflage September 2006

Alle Rechte vorbehalten
© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Stefanie Laux

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.vs-verlag.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in the Netherlands

ISBN-10 3-531-15112-6
ISBN-13 978-3-531-15112-0

Inhalt

Vorwort des Reihenherausgebers
Ewald E. Krainz
Gruppendynamik als Wissenschaft 7

Peter Heintel, Katharina Fischer-Ledenice
Zum Ursprung und der Bedeutung des Buches 29

Peter Heintel
Vorwort und Einleitung 31

Rudolf Wimmer
Das besondere Lernpotenzial der gruppendynamischen T-Gruppe
Seine Bedeutung für die Steuerung des Kommunikationsgeschehens
in komplexen Organisationen 36

Alexander Exner
Die T-Gruppe – ein Schöpfungsprozess 53

Roswita Königswieser
Reflexion als Sprungbrett 69

Marina Gambaroff
Schema zum Prozessgeschehen in der Gruppe
Variation des Johari-Modells 81

Karin Lackner
Widerspruchsmanagement als Kriterium für Gruppenreife 85

Kurt Buchinger
Teamarbeit und der Nutzen der Gruppendynamik für heutige Organisationen 92

Karin Lackner
Zur Aktualität von T-Gruppen
Überlegungen zum Nutzen der Erfahrungen aus T-Gruppen 126

Gudrun Vater
Gruppendynamik und ihr Beitrag zur Diversity-Debatte 145

Hellmut Santer
Die Gruppe als intermediärer Raum
Kreativität und Sinnerfahrung im Spannungsfeld zwischen
Individuum und System 159

Marina Gambaroff
Überlegungen zu archaischen Reaktionsmustern in Gruppen 183

Peter Heintel
Über drei Paradoxien der T-Gruppe:
Agieren versus Analysieren
Gefühl versus Begriff
Intensität versus Ende 191

Dorothea von Ritter-Röhr
Männer – Frauen – T-Gruppe
Der Aufschrei einer alternden Trainerin 251

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren 259

Ewald E. Krainz

Gruppendynamik als Wissenschaft

1 Die Ordnung der Wissenschaften

In einer seiner berühmt gewordenen „Thesen über Feuerbach" hat Marx formuliert, die Philosophen hätten die Welt nur interpretiert, es käme aber darauf an, sie zu verändern. In diesem Satz finden wir eine Markierung von gleich mehreren Grundproblemen: Zum einen wird die Rolle der Philosophie angesprochen, die man aber nicht nur auf bloß das zu beziehen hat, was man unter „Philosophie" in einem engeren Wortverständnis zu verstehen gewohnt ist, sondern auf die Gesamtheit des vorhandenen Wissens und seiner Anwendung, vor allem der Herstellung möglichst „vernunftgeleiteter" Entscheidungen. Zum anderen ist damit generell das Mensch-Welt-Verhältnis thematisiert, das von Anbeginn der Zeiten als anthropologisches Grundproblem vorliegt. Dabei sind sowohl das Verhältnis Mensch-Natur wie das Verhältnis Mensch-Gesellschaft, also das Verhältnis der Menschen untereinander in den Blick zu nehmen.

Die Philosophie war in der Antike (und unterschwellig gilt sie vielen als das heute noch) die „Mutter" aller Wissenschaften, wie dies auch in nach wie vor verwendeten mythologisch-metaphorischen Symbolisierungen zum Ausdruck kommt: Die Weisheit, griechisch „Sophia", lateinisch „Sapientia", ist eine Frauengestalt. Durch die Machtergreifung der Kirche wurde die Philosophie – jedenfalls im christlichen Abendland – zur „ancilla theologiae", zur „Magd der Theologie" heruntergestuft, und musste sich erst langsam daraus wieder emanzipieren. Inwieweit dieser Prozess als abgeschlossen zu betrachten ist, darüber ließe sich streiten. Durch die Renaissance, die Kirchenspaltung und später durch den Humanismus und die Aufklärung war ein Emanzipationsprozess eingeleitet worden, als dessen „Trägerrakete" die Entwicklung der Naturwissenschaften fungierte – zunächst waren dies die Physik, die Chemie (ursprünglich „ Alchemie") und zuletzt die Biologie.

Das Einerseits-Andererseits dieses Prozesses ist unübersehbar, hinterlässt jedenfalls eine Mehr-Fronten-Stellung aller gegenüber allen. Zum einen wird die Philosophie von den Naturwissenschaften zurückgelassen als (vermeintlich) „vorgestrig". Denn ihr Heraustreten aus der Theologie (was sich vielleicht am deutlichsten in der historischen Episode des kirchlichen Inquisitionsprozesses gegen Galilei zeigt) war auch ein Heraustreten aus der Philosophie. Dabei endete dieses Heraustreten in einer Art historischem Kompromiss, einer Revierabgrenzung. Alles, was zähl- und messbar war oder gemacht werden konnte, wurde als Gegenstand naturwissenschaftlicher Betrachtung und Erforschung proklamiert, der Rest blieb Gegenstand der Theologie. In der Perspektive mancher beginnt hier erst das „moderne" Denken. Zugleich war damit ein Differenzierungsprozess eingeleitet worden, der die Entwicklung der Wissenschaften seither kennzeichnet. Es entstanden einzelne Denkdisziplinen als „Fächer", die sich in einem „Bildungskanon" nieder-

schlugen, mit dem seither die nachwachsenden Generationen traktiert werden. Auch die Philosophie wurde – sofern sie nicht mehr nur „Herrschaftswissenschaft“ war – so gesehen als „Fach“ konstituiert, was aber zugleich ihren (theoretischen) „Niedergang“ in einem anderen Sinn einleitete.

So bedeutete die Kündigung des Magd-Verhältnisses der Philosophie gegenüber der Theologie, dass sich die Philosophie den „spekulativen Begriff“ erobern konnte. Man kann sich, wenn man will, alles denken, und muss sich zumindest gedanklich an keine Einschränkungen des Denkens halten. Zum einen. Zum anderen aber muss die prinzipielle „Freiheit der Gedanken“ aber wohl etwas Unerträgliches an sich haben. Denn es ist ja nicht so, dass es nach der relativierenden Zurückweisung theologischer Doktrinen keine Herrschaftsverhältnisse mehr gegeben hätte. Die antihierarchische Attitüde der prinzipiellen Gedankenfreiheit, die hier so großartig (oder auch großspurig) klingt, hat einen „Pferdefuß“, und zwar einen organisatorischen: Wohin verfrachtet man – gesellschaftlich gesehen – das sich an keine Grenzen halten müssende Denken? Die traditionelle Antwort lautete: in die Hierarchiespitzen, die „Führungskräfte“. Schon Platon wollte ja im idealen Staat Philosophen an der Spitze sehen. In der Vorstellung der bürgerlichen Gesellschaft der europäischen Moderne hat sich die gesellschaftliche Spitze verbreitert, hier sieht man Eliten am Werk, die als die eigentlichen Entscheidungsträger die „Philosophen“ der Gesellschaft wären. Davon sind wir heute weit entfernt. Weder die politische Kaste noch die der Wirtschaftsführer, noch die Spitzen der staatlichen Administration sind erkennbar über ihr unmittelbares Hand-, Mund- und Kopfwerk hinaus „Denker“ oder, soweit sie Frauen sind, „Denkerinnen“.

In unserer „aufgeklärten“ „Bildungsgesellschaft“ verlagert sich das Philosophieren in die Individuen. Wenn sich also das Denken immer noch – zumindest in Festreden oder Einleitungen zu philosophischen Lehrbüchern – als „ Wagnis“ ausgeben kann, ist dieses gesellschaftlich gesehen dadurch „entschärft“, dass es im Individuum verbleibt und keine erkennbar sozial wirksame Rolle spielt, denn dies könnte nur durch Interaktionsprozesse hergestellt werden, die traditionell nicht in die philosophische Zuständigkeit fallen. So wurde aus der Philosophie ein akademisches Fach, in dem man sich, wenn man studiert (und für die in der akademischen Lehre verbleibenden „Philosophen“ ist dies ein Lebensprogramm), ohne größere Konsequenzen individuell „ausspinnen“ darf. Man mag dies für einen Vorteil halten, sowohl als Betroffener, als auch als Gesellschaft, die sich in eigenen Institutionen, den Universitäten, einerseits so etwas wie ein „kulturelles Gedächtnis“ erhält, das von einer Gruppe von „Traditionspflegern“ (eine Art verweltlichter Priesterschaft) aufrechterhalten wird, andererseits „think tanks “, in denen entlastet von unmittelbaren Anwendungs- und Umsetzungsnotwendigkeiten an utopischen Entwürfen gearbeitet werden kann. Gleichgültig, ob in der konservativen Gralshütervariante oder in der progressiv scheinenden Einkleidung, von daher kommt der weit verbreitete Eindruck, dass Philosophie ein mehr oder weniger gebildetes, jedenfalls schwer verständliches Wortgeklingel ist, dass erkennbarer Bedeutung für das Leben entbehrt. Zusammen mit den so genannten Geisteswissenschaften (als Gegenbegriff zu den Naturwissenschaften) ist die Philosophie in der Ordnung der Fakultäten – jedenfalls aus der Sicht neoliberaler Bildungspolitik – dabei, ein „Orchideenfach“ zu werden.

Dennoch ist die Philosophie nie eine „Einzelwissenschaft“ wie alle anderen gewesen bzw. geworden, aus zwei Gründen:

Zunächst sind die erkenntnistheoretischen und methodologischen Fundamentierungen der Einzelwissenschaften in diesen selbst kaum reflektiert. Die Selbstlegitimation erfolgt eigendynamisch, immanent, disziplinär-traditionell, unterhalb des Horizonts des Prinzipiellen. In gewissem Sinn kann daher jede Einzelwissenschaft darauf hin befragt werden, ob sie eigentlich weiß, was sie tut. Und häufig entsteht bei der Beantwortung eine gewisse Verlegenheit. Diese ändert freilich nichts an den praktischen Erfolgen, wenn man etwa an den technisch-industriellen Komplex denkt, an den ja die Naturwissenschaften angehängt sind. Wenn man z.B. sagt: „Technik ist die Antwort. Aber was war eigentlich die Frage?“, dann betritt man ein Terrain, das über naturwissenschaftliches Denken zumindest hinausgeht. Oder, um eine geisteswissenschaftliche „Baustelle“ zu nennen: In der Geschichtswissenschaft z.B. herrscht ein alter Streit zwischen dem „faktografischen“ Flügel und jenen, die Historie als eine große Erzählung sehen, die immer wieder neu zu erzählen ist, weil mit jedem neuen Ereignis die „Gestalt“ des Ganzen in neuer und leicht veränderter, manchmal sogar radikal veränderter Form erscheint. Ob nun als „Philosophie der Technik“ oder als „Geschichtsphilosophie“ – die Diskurse über die Einzelwissenschaften sind in dem Philosophie genannten Denkraum angesiedelt. Man mag dies für eine bloß „innerwissenschaftliche“ Funktion halten.

Weiters aber, und das ist nun gar nicht mehr eine nur wissenschaftsinterne Frage, stehen wir mittlerweile bereits seit längerem vor der Frage nach dem Zusammenhang der Dinge. Als Folge funktionaler Differenzierungen der Gesellschaft haben sich Eigendynamiken ergeben, die mit einem generellen „Verlust des Ganzen“ einhergingen. In den Spezialisierungen der Einzelwissenschaften spiegelt sich dieser Vorgang wider. Ein schönes Beispiel dafür liefert etwa die Medizin, die es über allem Spezialistentum schließlich notwendig fand, „ganzheitsmedizinische“ Betrachtungen den Spezialisierungen entgegenzustellen. Die viel beschworene „Interdisziplinarität“ findet in den Wissenschaften kaum statt, oder wird recht minimalistisch angelegt, etwa wenn bei der Konstruktion technischer Geräte die Kooperation von Maschinenbauern und Elektroingenieuren notwendig ist, damit an den berüchtigten „Schnittstellen“ keine Fehler auftreten. Ob die Verselbständigungsprozesse nun als „babylonische Sprachverwirrung“ oder als Ausdifferenzierung eigendynamischer Subsysteme konzeptualisiert werden, die Situation der auseinander gedrifteten Denkwelten inauguriert die Philosophie, ob sie es weiß oder nicht. Denn wo denkt sich der Gesamtzusammenhang, aus dem alles sukzessive herausgefallen ist? Jedenfalls nicht in den Einzelwissenschaften, sondern in jenem „transdisziplinären Hyperraum“, den die Philosophie immer schon verkörpert hat.

2 Soziale Verhältnisse als Gegenstand von Wissenschaft

Gewissermaßen jenseits von Natur und Geist etablierte sich gegen Ende des 18. Jahrhunderts ein neuer Gegenstandsbereich, der Mensch in der Gesellschaft, oder anders herum, die Gesellschaft und ihre Menschen. Auch hier wieder sehen wir die einzelwissenschaftlichen Territorialisierungen, etwa im Fall der Psychologie und Soziologie, die sich aus der Philosophie herausdifferenzierten. Im Bemühen um Geltung innerhalb des Wissenschaftsspektrums wurde an den naturwissenschaftlichen Methoden Maß genommen, und was an Exaktheit in den Vorgängen der Messungen (mittels Statistik) gewonnen werden konnte, büßte man häufig an Relevanz ein. Manchmal war aber auch das Gegenteil zu kritisieren, immer dann, wenn unter Berufung auf das Weber'sche Postulat der „Werturteilsfreiheit" wissenschaftlicher Erkenntnisse unter der Hand Herrschaftswissen produziert wurde, das z.B. im Falle psychologischer Eignungstests Selektionsinteressen diente, oder wenn im Fall der Untersuchung sozialer Klassen, Schichten oder Ethnien deren bessere Beeinflussbarkeit und (koloniale) Beherrschbarkeit herauszufinden war. Spätestens seit dem so genannten „Positivismusstreit" herrscht in den Sozialwissenschaften teils ein schlechtes Gewissen, teils eine gewisse Ratlosigkeit, wie mit dem „Theorie-Praxis-Problem" umzugehen sei. Die von Habermas an der „positivistisch halbierten Rationalität" vieler Forschungen vorgebrachte (philosophische) Kritik wies darauf hin, dass bei sozialwissenschaftlichen Forschungen die Aufmerksamkeit auch dem Davor (Wie kommt überhaupt die Fragestellung zustande und welches bzw. wessen Interesse steht dahinter?) und dem Danach (Was geschieht mit den Ergebnissen?) zu widmen ist, und nicht nur der Frage, wie (methodisch möglichst exakt) eine Fragestellung zu erforschen ist.

Man kann diese Kritik durchaus auch auf naturwissenschaftliche Forschung beziehen. In der eingangs zitierten These über Feuerbach meinte Marx ja, dass die Philosophen die Welt nur interpretiert hätten, es aber darauf ankäme, sie zu verändern. Das ist angesichts dessen, was der technisch-industrielle Komplex aus der Welt gemacht hat, schon lange nicht mehr das Problem unserer Tage, vielmehr kommt es inzwischen auch darauf an, wie Marquard das Marx'sche Postulat verlängerte, auch diese Veränderungen zu interpretieren. Gegenwärtig wird ja unter dem Stichwort „Ethik" vielfach (Wirtschaftsethik, Unternehmensethik, Medizinethik, Medienethik etc.) und im Ergebnis häufig unzulänglich (schon im Begriff, denn eigentlich meint man „Moral", von der es ja viele geben kann, „Ethik" als Reflexion der Moralen existiert nur im Singular) versucht, an Problemstellungen heranzukommen, die sich aus der Differenz von Handeln und Nachdenken ergeben. Diese Differenz verlangt nach einem weiteren Reflexionsraum, in dem nicht nur das Verhältnis von „Praxis und Theorie" reflektiert wird, da hier schon viel zu viel an technoid-utilitaristischer, d.h. „nutzenorientierter" Einengung des Denkens vorliegt. Eigentlich bewegt man sich auf einem theoretischen und praxeologischen Meta-Gelände.

Ein Ergebnis der gesellschaftlichen Ausdifferenzierung ist, dass „Denker" und „Macher" zwei verschiedene und voneinander getrennte Personengruppen sind. Anthropologisch gesehen hatten die Macher immer einen Vorsprung vor den (deshalb so genannten) Nach-Denkern („nach" im Sinne von hinterher, zeitlich und räumlich). Mit der Entstehung

hierarchisch strukturierter Gesellschaften jedoch kehrt sich das Verhältnis um, Macht habende Vor-denker entscheiden, was zu tun ist. Die (europäische) Neuzeit wiederum hat spätestens mit dem Zeitalter der Erfindungen und Entdeckungen den „homo faber", den Macher, in die Welt gesetzt, eine Figur, die das menschliche Streben danach verkörpert, die Abläufe des Lebens und der Natur zu beeinflussen und sich diesen (oder später dem „allmächtigen" Gott) gegenüber nicht ohnmächtig zu ergeben. Auf der weltgeschichtlichen Bühne muss man sich diese Figur archetypisch vorstellen, da sie allgemein auf das Mensch-Welt-Verhältnis als anthropologisches Grundproblem Bezug nimmt. Schon die Alten warnten davor, den Göttern gegenüber zu unbescheiden zu sein und sprachen von „Hybris".

In der ersten uns vorliegenden Form sehen wir die Figur des Machers in Gestalt des Ingenieurs, eine uralte Gestalt, die allgemein auf die instrumentelle Werkzeugverwendung hinweist, mit der sich bereits die Hominiden gegen Naturkräfte zu helfen lernten. Bei allen Naturvölkern sind die Fertigkeiten, mit denen man in mannigfaltiger Form der Natur zu Leibe rückt (bei der Erzgewinnung und der sich daran schließenden -verarbeitung durch Schmiede z.B.) mit einer Aura des Magischen umgeben. Wo im „primitiven Denken" die Tätigkeit besonders riskant erscheint, sind auch die Akteure von einer magischen Aura umgeben und in ihren Gesellschaften mit einem ambivalenten Status versehen, teils sind sie tabuisiert als „Unberührbare", teils dürfen sie selbst nicht mit „normalen" Menschen in Kontakt treten, weil sie offenkundig mit höheren Mächten im Bund sind. Davon zeugt noch das Wort „Ingenieur" selbst, das „Genie", „in-genium", ist einem „eingegeben" worden, kam also als „Begabung" von den Göttern selbst. Bereits an der Wiege unserer sesshaft gewordenen Zivilisationen – Wittfogel nannte sie deshalb „hydraulische Gesellschaften" – standen Ingenieure, die vor allem die Technik der Wasserregulierung entwickelten.

Die zweite Gestalt, in der die Figur des Machers erscheint, taucht historisch erst später auf: der Manager. Diese Gestalt wird überhaupt erst dadurch möglich, dass in der Entwicklung der modernen Gesellschaften eine gewisse sozialstrukturelle Unübersichtlichkeit entsteht und parallel dazu eine gewisse Labilisierung autoritärer Ordnungen. Zwar ist die jüngere Zeitgeschichte mit den großen Kriegen so interpretierbar, dass die autoritäre Stringenz in der Gesellschaftsordnung und liberalisierende Lockerungen ein dauerndes Widerspruchsverhältnis darstellen, das teils in Pendelbewegungen (im Sinne eines zeitlichen Nacheinanders) oder als aktuell interne Spannungen eines Systems (Gleichzeitigkeit widersprüchlicher Strebungen) zum Ausdruck kommt. Ungeachtet dieses grundsätzlichen Widerspruchs, der dem daraus entstehenden Spannungsverhältnis eine Dauerpräsenz verleiht, gibt es aber zwei Bedingungen, eine strukturelle und eine prozessuale, die Management als historische Neuerung in der Steuerung von Abläufen notwendig macht. Zum einen ist es die strukturelle Komplexität; die Verhältnisse sind in der Regel durch eine Reihe von Interdependenzen ineinander verschränkt, selten kann man sich noch auf einfachere Ursache-Wirkungs-Gefüge verlassen bzw. beziehen. Zum anderen ist man mit der Wirksamkeit einer ausschließlich oder vorrangig hierarchischen Steuerung von Abläufen sichtlich an eine Grenze gelangt („Hierarchiekrise"), sodass man von einer prinzipiellen Offen-

heit von Prozessen ausgehen muss. Wenn eine bloß hierarchische Steuerung nur mehr ausnahmsweise günstig erscheint, und, wenn praktiziert, nur suboptimale Ergebnisse bringt, dann stellt sich die Frage nach der Alternative. Und diese heißt Management.

Das Wort selbst leitet sich von ital. „maneggiare“ her, was so viel heißt wie Pferde an der langen Leine führen (davon auch „Manege“). Viel an Freiheitsgraden impliziert dieses Bild für das Pferd nicht. Tatsächlich ist die Tätigkeit des „Managens“ eine Art Jonglieren, das eben unterschiedlichen Kräften, die gleichzeitig wirksam sind, möglichst zu entsprechen versucht, wobei man selbst als Manager auch einen Vektor in diesem Kräftefeld darstellt. Häufig ist man damit „prozessverantwortlich“ und gleichzeitig inhaltlicher Interessenträger. Der Siegeszug des Wortes „Management“ nach dem 2. Weltkrieg entspricht der Zunahme an organisatorischen Verflechtungen und der daraus resultierenden Komplexitätssteigerungen einer medial so gut wie noch nie zuvor erschlossenen „Weltgesellschaft“. Der Manager ist dabei ein „Sozial-Ingenieur“, sein „Material“ sind Beziehungen und Kommunikationen. Dort, wo sein Gegenüber, der technische Ingenieur, zu kurz greift und nicht erkennt, wie sehr die Technik soziale Beziehungen beeinflusst und man es eigentlich mit „sozio-technischen Systemen“ zu tun hat, dort entsteht die Notwendigkeit des sozialen „engineering“.

3 Vom Praktischwerden der Wissenschaft

Auf der Ebene der Wissenschaftsentwicklung wurde zumindest in den Sozialwissenschaften die Spaltung in eine theoretische Grundlagenforschung und eine anwendungsorientierte Forschung immer weniger haltbar, dazu wurden die Grenzen zu durchlässig. Wenn man davon ausgeht, was ich hiermit vorschlage, dass im Zentrum (sozial-)wissenschaftlicher Aufmerksamkeit real existierende Menschen mit real existierenden Problemen stehen sollen, dann hat das gravierende Folgen für die Funktion von Wissenschaft. Allerdings stoßen wir hier wieder auf eher „elfenbeinturm“-artige Phänomene (und Personen), die einer „reinen Lehre“ anhängen möchten und stärker „feldbezogenen“ Bemühungen teils unvermögend, teils verständnislos gegenüber stehen. Nirgends spiegelt sich dieses Problem besser wider als in der Philosophie selbst. Die Philosophie hat von alters her ein „Praxisproblem“. Der Gesamtkörper dessen, was bereits gedacht und auch niedergeschrieben wurde, ist enorm und ein für viele einschüchternder Berg, den man niemals bezwingen kann. Was aber soll damit geschehen? Die traditionelle (und natürlich in der Form ihrer Verwirklichung autoritäre) Antwort ist, dass man sich in den Spuren des Vorgedachten zu bewegen hat.

In jenen Wissenschaften, die nicht auf eine so lange Tradition zurückblicken können (oder müssen), könnte man sich hier leichter tun. Beobachtungen zeigen aber, dass man die beschriebene Spaltung auch hier wieder findet, die sich, was die Vertreter einer „reinen Lehre“ anlangt, noch etwas skurriler ausnimmt, wenn die inhaltliche Substanz eines Faches hinter den „Anspruchsposen“ zurückbleibt, mit dem dieses Fach vertreten wird. In der Psychologie z.B. gibt es eine Art Verunsicherung in Bezug darauf, was eigentlich der

Gegenstand ist, mit dem man es zu tun hat. Diese Verunsicherung bei der Suche nach dem unsichtbaren Ding, das Seele heißt, hat bei manchen Fachvertretern zu einer nahezu dogmatischen Favorisierung naturwissenschaftlicher Methoden geführt, so, als wäre Zählen und Messen das Alleinseligmachende und so, als hätten interpretierende Methoden, die der geisteswissenschaftlich-hermeneutischen Tradition entstammen, nicht mindestens so viel Berechtigung. Ein anderes Beispiel liefern die Betriebswissenschaften, in denen manche glauben, es sei nur existent und managementmäßig relevant, was sich in Zahlen ausdrücken lässt. Solche „Zahlenmenschen" sind mit der Frage „Was kostet ein Konflikt?" leicht aus dem Konzept zu bringen.

Wenn weiter oben gesagt wurde, dass der Manager die Macher-Figur der Moderne ist, dann bemerkt man spätestens hier, dass er historische Vorbilder hat. Von vielen Kulturen sind Praktiken bekannt, die man der „Zahlenmagie" zurechnet. Es war immer schon bedeutsam, in die Zukunft schauen zu können und Ereignisse zu beschwören. Die moderne Form davon heißt „Planung". Sie stellt als Habitus, als Verhältnis zur Welt, einen Versuch dar, die Zukunft nach den aktuellen Vorstellungen in eine bestimmte Form zu zwingen. Dabei hält man Planen in der Regel für etwas Vernünftiges, aber wenigstens bis zu einem gewissen Teil ist es Illusionsbildung in Bezug auf die Unwägbarkeiten dessen, was da kommen wird. Die Zähl- und Messfraktion hat in jüngeren Zeiten aber auch weniger harmlose „Ahnherrn" in ihren Reihen. Frederick W. Taylor, der Erfinder des nach ihm so benannten „scientific management", war ein schwerer Zwangsneurotiker und Henry Ford, der Erfinder der Fließbandproduktion, war ein bekennender Antisemit und Faschist. Allen gemeinsam ist die scheuklappenartige Blickeinschränkung in der Wahrnehmung von Wirklichkeit und eine hohe Neigung zur Ausübung von Zwang. Es ist eine wissenschaftsgeschichtliche Ironie, dass in der Physik, die ja als Leitwissenschaft die Kopiervorlage für naturwissenschaftliche Methodologie liefert, das Bewusstsein für die Grenzen derselben viel ausgeprägter vorhanden ist (weshalb ja viele Physiker eine starke Neigung zur Philosophie haben) als bei jenen jüngeren Wissenschaften, die sich ohne größere Bedenken im Kopiermodus entwerfen.

Nun hat, was die Philosophie anlangt, nie die Philosophie als „Wissenskörper" Wirkungen erzeugt, sondern nur das *Philosophieren* als Tätigkeit. Dabei werden die interaktiven „vermittelnden" Formen wichtig, in denen sich dieses Philosophieren ereignen kann. Auch ist ein Begriff davon vorauszusetzen, was der Zweck der Übung sein soll. Philosophieren dient im weitesten Sinn der „Aufklärung", der durch „Reflexion" erzeugten Entstehung von „Bewusstsein". Dies erreicht man weniger dadurch, dass Gelehrte über den Unwissenden das Füllhorn ihres Wissens ausschütten, sondern dadurch, dass die von einem Problemzusammenhang Betroffenen miteinander in einen sozial-interaktiven Prozess eintreten, an dessen Ende sie über sich selbst schlauer sind als vorher. Als prototypisch dafür gilt die „Maieutik" des Sokrates, der aus seinen Gesprächspartnern durch geschicktes Fragen herausholte, was bereits in ihnen angelegt war („Maieutik" = Hebammenkunst). Auch wenn nach den Maßstäben einer modernen Interviewtechnik das „sokratische Fragen" des Sokrates selbst, wie uns dies in den Dialogen Platons mitgeteilt wird, recht holzschnittartig erscheint, ist damit jedoch ein Paradigma bezeichnet, an das moderne angewandte Sozialwissenschaft gut anknüpfen kann.

Der hier entwickelte und dargelegte Zusammenhang wird vielfach übersehen bzw. ignoriert. Dabei geht es weniger um das Copyright, wenngleich dies – Ehre, wem Ehre gebührt – in Zeiten budgetknappheitsgetriggerter Geltungskämpfe in der Wissenschaft auch eine Dimension ist, der eine gewisse Relevanz nicht abgesprochen werden kann. Vielmehr geht es um ein paradigmatisches Selbstverständnis angewandter Forschung. So findet sich in vielen methodologischen Abhandlungen die Forderung nach einer Aufhebung der Subjekt-Objekt-Trennung. Theoretisch wird das ja weithin verstanden, praktisch aber steigen hier viele schon aus. Die konventionelle Vorgangsweise, das „Rollenspiel" zwischen Forschenden und ihren Forschungsobjekten, sieht so aus: Auf der einen Seite sind die Forschenden, auf der anderen das zu Erforschende (oder die zu Erforschenden), und im Zuge der Forschung entstehen Erkenntnisse, die aus den Untersuchungsobjekten herausgeholt werden, die – methodisch abgesichert – sich als „objektiv" und „wahr" ausgeben. Was haben die von solchen Ergebnissen Betroffenen davon? Im besten Fall nichts, oder es werden auf einer ganz anderen Ebene Entscheidungen getroffen, die sich auf die erforschten Zusammenhänge und sich darin befindlichen Personen auswirken. Als Beispiel kann man Arbeitsplatzuntersuchungen nennen, wo tatsächliche oder vermeintliche Experten von außen kommen, sich betriebliche Abläufe ansehen (= „angewandte Forschung"), um dann an Entscheidungsträger ein errechnetes Rationalisierungspotenzial zu berichten. Man stelle sich vor, der „Forschungsgegenstand" beginnt hier mitzureden. Wenn es nicht wie beim „mystery shopping" zugeht, wo Bedienstete ausspioniert werden (um die Defizite an managementmäßig relevanter Kommunikation zu kompensieren), halten sie ohnehin nicht still, wie dies unter forschungslogischen Gesichtspunkten vorausgesetzt wird und was praktisch so gut wie nie eintritt. Im Falle drohender Rationalisierungen lässt sich z.B. häufig beobachten, dass man Daten „schönt" und zurechtbiegt, um das eine oder andere Interesse besser bedienen zu können.

Das andere Paradigma packt gewissermaßen den erkenntnistheoretischen Stier bei den Hörnern, man versucht erst gar nicht so zu tun, als könnte man irgendwie trickreich an den Untersuchungsobjekten vorbei zu Erkenntnissen gelangen. Demgemäß ändert sich auch die Diktion, man forscht nicht mehr „ über" einen sozialen Zusammenhang, sondern „mit" den oder „für" die Personen, die in diesem Zusammenhang leben und/oder arbeiten. Forschende und zu Erforschende bilden miteinander ein System, das sich selbst zum Gegenstand nimmt. Die „Relevanz", deren Nichtvorhandensein bei vielen Forschungen kritisiert wird, ergibt sich damit von selbst. Auch wenn die „Entfremdung" des konventionellen Forschungsprozedere in diesem Paradigma zugunsten einer „Mitbestimmungsorientierung" zurückgenommen wird, darf man in der Einschätzung angewandter Forschungen dennoch nicht naiv sein. Denn immer hat man es auch mit Machtfragen zu tun. Wenn man sich z.B. vorstellt, dass herausgefunden werden soll, wie man in einer Abteilung die Kooperation verbessern kann, wie sich eine Projektgruppe auf eine länger währende wichtige Aufgabe einstellen kann, dann kann es emotional durchaus schwierig werden. Umso mehr, wenn man bereits eskalierte Konfliktlagen vorliegen hat, die bearbeitet werden sollen.

Vielen Wissenschaftstreibenden ist das „zu heiß", sie halten sich lieber im Schöngeistigen von Bildungsdiskursen auf, schreiben Publikationen und halten Vorträge auf Kon-

gressen. Damit soll nicht bestritten werden, dass die Kommunikation im Wissenschaftssystem ihre Wichtigkeit hätte, nur hat der erforschte Zusammenhang davon nichts. In Bezug auf das erforschte System handelt es sich bei innerwissenschaftlichen Diskursen um eine oft sehr elaborierte Form von Praxisabstinenz, die sich – und das kann man durchaus kurios finden – als solche oft gar nicht erkennt, sondern sich für höchst bedeutsam hält.

Im Übrigen regt sich Widerstand im Forschungsfeld. Erfahrene „Forschungsobjekte" haben etwas gegen Befragungen, die sie als „Enteignung von Bewusstsein" empfinden. Sie haben keine Lust mehr, sich für nicht erkennbare Zwecke untersuchen zu lassen. Oder es werden die Forschungen „assimiliert", man gewöhnt sich an sie, wie man sich auch an lästige Insekten gewöhnt. Dergleichen scheint mir bei der grassierenden „Evaluationitis " der Fall zu sein. Egal wohin man kommt, man wird mit Fragebögen traktiert, in denen man sich über die Qualität eines Hotel- oder Restaurantpersonals usw. äußern soll, eine Prozedur, die die Betroffenen mit wenig innerer Überzeugtheit über sich ergehen zu lassen lernen (müssen). Auf dieser Linie (Gewöhnung an lästige Forschung) liegt ein Cartoon, der mir einmal untergekommen ist: Gezeigt wurde ein mexikanischer (?) Indio-Häuptling, im Begriff, sich an eine verschreckt dreinblickende junge Frau heranzumachen, eine Anthropologin, welche offenbar die Stammessitten erforschen will. Im Text zum Bild erklärt der Häuptling, es sei bei seinem Stamm Sitte, immer bei Vollmond eine Anthropologin zu schwängern.

4 Gruppendynamik als Realisierung des neuen alten Paradigmas

Die Gruppendynamik wurde wissenschaftlich zu Beginn des 2. Weltkriegs aus der Taufe gehoben. Sie entstammt einer leicht „dissidenten" Richtung innerhalb der Psychologie, der so genannten „Gestaltpsychologie", die sich in mehrerer Hinsicht zur herrschenden Psychologie in Gegensatz befand, z.B. hinsichtlich der Kategorie der Ganzheit. Das bekannteste „Gestaltgesetz" nimmt darauf Bezug: „Das Ganze ist etwas anderes als die Summe seiner Teile." (In falscher Überlieferung: „Das Ganze ist mehr als … "; falsch deshalb, weil „mehr" die Vorstellung aufkommen lässt, dass hier etwas Addierbares vorliegt, tatsächlich aber ist die Ganzheit eine andere Dimension als das Konglomerat der Teile.) Die Gestaltidee war bereits vorgedacht, der österreichische Philosoph von Ehrenfels verwies auf das Phänomen der Transponierbarkeit einer Melodie. Eine Melodie besteht aus Tönen, ist aber nicht die „Summe" dieser Töne. Wäre sie dies, dann könnte man sie nicht mehr wieder erkennen, wenn man sie in eine andere Tonart transponiert (und damit jeden Ton verändert). Dass man sie aber doch als die gleiche Melodie wieder erkennt, liegt an der Qualität der Ganzheit, die durch die Relation der Teile zueinander bestimmt ist.

Geraume Zeit beschäftigte sich die Gestaltpsychologie mit wahrnehmungspsychologischen Forschungen (man nimmt z.B. in vielen Bereichen nicht elementaristisch, sondern ganzheitlich wahr; deshalb auch der Begriff „Gestalt"). Der Schritt zu sozial-interaktiven Phänomenen konnte aber nicht ausbleiben, die Gruppendynamik entstand. Ihr Hauptexponent, Kurt Lewin, war vor den Nazis aus Deutschland in die USA emigriert, wo die ersten Experimente zu Führungsstilen durchgeführt wurden. Deren erste Befunde, wie auch ihre in zahlreichen Vergleichsuntersuchungen abgesicherten Ergebnisse, wurden nach dem Krieg äußerst einflussreich für die westliche Führungsphilosophie und Fragen des Managements sozialer Prozesse. In diesem Kontext entstand auch die gruppendynamische Trainingsgruppe. In verschiedenen Anwendungssituationen zur Bewältigung praktischer Probleme zeigte sich, dass die Akzeptanz einer Empfehlung wächst (so ging es z.B. um die kriegsbedingte Umstellung der Ernährung in den USA, Zielpublikum: Hausfrauen), wenn die Adressierten nicht nur informiert werden, sondern auch die Empfehlung diskutieren und nach Begründungen und Erläuterungen fragen können. Aus heutiger Sicht klingt dies wie eine Trivialität, zum Zeitpunkt der Entdeckung war dies jedoch etwas, woran niemand gedacht hatte. Die Erforschung, ob man diese Gesetzmäßigkeit auf die Frage der Akzeptanz von Entscheidungen (nicht nur Empfehlungen) ausdehnen kann, war dann eine konsequente Fortführung des Gedankens. Jedenfalls hat sich herausgestellt, dass in aller Regel die Entscheidungen, die von Gruppen vorgenommen werden, nicht nur akzeptierter sind als hierarchische Entscheidungen, sondern auch bei hinreichender Aufgabenkomplexität in ihrer Qualität besser.

Seit dem Orakel von Delphi, welches unter das (modern würde man sagen) Motto „Gnothi se auton" gestellt war, geistert die Sentenz „Erkenne dich selbst" durch alle Intentionen der aufklärerischen Philosophie und Sozialwissenschaft. Gleichzeitig stellt sich aber zum einen die Frage, wer heute das Selbst ist, das sich erkennen soll, und zum anderen die Frage nach dem Wie. Auch hier gibt es eine weithin praktizierte konventionelle Antwort des akademischen Betriebs: Das Selbst ist (wie beim delphischen Orakel) das einzelne Individuum, und die Form der Erkenntnisgewinnung ist der Besuch von Lehrveranstaltungen und das Studium der Schriften. Kaum jemand, der ein Studium hinter sich gebracht hat, wird bei allem, was man mehr oder weniger bereitwillig aufgenommen hat, immer das Gefühl gehabt haben, sich danach selbst besser zu verstehen. Im Gegenteil, über weite Strecken hat man sich mit Inhalten angestopft, an die man sich gar nicht mehr erinnert. Und wenn man sich an etwas erinnert, dann nur deshalb, weil der Inhalt zufällig mit etwas zu tun hatte, was einen selbst gerade persönlich beschäftigte. Sowohl die Institution der Vorlesung wie die Lektüre von Schriften sind etwas Monologisches. Wie aber schon an der sokratischen Maieutik deutlich wurde, lässt sich Bewusstsein weitaus viel versprechender dialogisch erzeugen.

Nun sind die Dialoge des Sokrates one-on-one-Situationen, Zweierbeziehungen. Die meisten Gespräche, das eigentlich produktive Moment in mehr oder minder arbeitsbezogenen Problemlösungsvorgängen sind jedoch Gruppen. Hierauf bezieht sich die Gruppendynamik als Lern- und Problembearbeitungsmethode. Überall dort, wo man mit durchaus berechtigten Erwartungen Gruppen einsetzt – als Produktionseinheiten, als Teams, als Qualitätszirkel, als Projektgruppen, als task forces –, müssen diese Gruppen zuerst in eine

bestimmte Form kommen. Alle Befunde von der Gesetzmäßigkeit phasenhafter Gruppenentwicklung untermauern dies, „Kaltstart" geht nicht. Was geschieht aber mit diesen Gruppen, wenn sie in die gewünschte Form kommen sollen? Zunächst einmal sei an das Gestaltgesetz der „Übersummenhaftigkeit" (das Ganze ist etwas anderes als die Summe seiner Teile) erinnert. Das Ganze einer Gruppe konstituiert sich durch die Beziehung der Teilnehmer zueinander. Aus diesem Grund kann man die „Teamfähigkeit" einer Gruppe niemals prognostisch aus der Qualifikationsbeschreibung der einzelnen Gruppenmitglieder vorhersagen. Vielmehr sind in Gruppen hohe Interdependenzen beobachtbar, weshalb sich auch das Wort Dynamik rechtfertigt. Sobald sich nämlich eine Beziehung verändert, wirkt sich dies auf andere Beziehungen in der Gruppe aus und beeinflusst diese.

In den gruppendynamischen Trainingsgruppen wird nun versucht, die eigene Entwicklung als Gruppe zum Gegenstand zu machen. Als jemand, der daran teilnimmt, weiß man das höchstens ungefähr, und selbst wenn man dieses Lernziel theoretisch verstanden hat, weiß man noch nicht unbedingt, wie man sich verhalten soll. Da man sich aber nicht nicht verhalten kann, liefert man den anderen Gruppenmitgliedern eine Beobachtungsfläche, auf die nun diese reagieren. Und da man sich nicht hinter irgendwelchen Sachthemen verstecken kann, um z.B. eigene Dominanzbedürfnisse zu legitimieren, hat man in kurzer Zeit eine hoch feedbackintensive Situation erzeugt. Das Bewusstsein von sich selbst in der gegebenen Situation der Trainingsgruppe lässt sich natürlich nur kommunikativ herstellen. Trainer und Trainerinnen richten ihr Verhalten danach ein, wie man der Gruppe auf die Sprünge helfen kann, sich selbst als Gruppe zu begreifen. Ihre Interventionen folgen dabei paradigmatisch den Intentionen des sokratischen Philosophierens, auch wenn sie weiterentwickelt sind. Zum einen verwenden sie nicht nur die rhetorische Figur der Frage, zum anderen wird dieses Grundparadigma des Philosophierens auf einen größeren Personenkreis ausgeweitet. Die Behandlung von Mehrpersonensituationen ist komplexitätsmäßig grundsätzlich anders als die strukturell gesehen einfacheren Zweipersonenbeziehungen.

Man hat es also in gruppendynamischen Trainingsgruppen mit zwei verschiedenen Formen von Selbst zu tun, einem (mehrfach gegebenen) individuellen Selbst und einem kollektiven Selbst, wobei diese noch miteinander interagieren. Die anderen beeinflussen mich, ich beeinflusse die anderen, emergent entsteht daraus die Ganzheit der Gruppe, deren jeweilige Form wieder auf mich zurückwirkt usw. Dass dabei Emotionen viel stärker ins Spiel kommen als in Alltagssituationen, liegt an der unvermeidlichen Daueraufmerksamkeit und Selbstbezogenheit, die durch die Trainingsgruppe erzwungen wird. Man kommt als Individuum viel stärker in den Fokus allgemeiner Beachtung, was sowohl Stress erzeugt als auch die Trainingsgruppe mit einem hohen Erlebniswert ausstattet, voll mit Aha-Erlebnissen. Am Ende eines mehrtägigen Prozesses dieser Art fühlt man sich, wenn dieser halbwegs gut verlaufen ist, durchaus bereichert und „erleuchtet", was an der genannten ungewöhnlichen Intensität liegt. Nicht selten schließt sich daran die kritische Frage, wozu dies über den Unterhaltungswert hinaus gut sein soll. Was kann man also wirklich lernen? Bei kommerziellen Anbietern von gruppendynamischen Trainingsgruppen versammelt sich ja meist ein Publikum, das „etwas mitnehmen" will.

Man kann es so sagen: Ohne Selbstbeobachtung, Selbstbeschreibung, Selbstthematisierung keine Selbsterforschung, ohne Selbsterforschung keine Selbsterkenntnis und kein Selbstbewusstsein, ohne Selbstbewusstsein keine Selbstbestimmung (griech. „Autonomie"), ohne Selbstbestimmung keine Selbststeuerung. Deshalb ist in der gruppendynamischen Theoriebildung so viel von Reflexion, Reflexionsschleifen, Feedback, Kreativität und Widerspruchsbewältigung die Rede. In der Trainingsgruppe kann man erlernen, wie und warum es einem selbst zusammen mit den anderen Involvierten gelingt (und woran und warum man eventuell auch scheitert), die Eigenkomplexität der Gruppe als System zu bewältigen. Verschiedentlich ist ja die Rede von „soft skills" oder „soft facts", womit man eben jene sozial-kommunikativen Kompetenzen meint, die man nicht so leicht erlernen kann wie die fachliche Qualifikation. Diese Verhaltensdimensionen „soft" zu nennen, ist aus meiner Sicht verzerrend, denn wenn es zu „zwischenmenschlichen" Problemen kommt, dann liegt es genau an einem Mangel dieser „soft skills", und das kann oft recht „hart" werden. Mit nur geringfügiger Abstraktionsleistung, zu der jeder halbwegs organisationserfahrene Mensch in der Lage ist, hat dieses Lernen eine hohe Transferbedeutung: Um in Organisationen zu Entscheidungen zu kommen, gibt es im Prinzip nur zwei Möglichkeiten, Anordnung oder Verhandlung. Überall dort – und dies ist bei den meisten anspruchsvolleren Aufgaben der Fall –, wo hierarchische Steuerung zurückgenommen werden und man sich auf Rahmenvorgaben beschränken muss, tritt die gemeinsame kommunikative Festlegung an ihre Stelle. Die Hierarchie mit ihrer notwendigen Einschränkung von Freiheitsgraden ist immer nur als „Plan B" gut.

Man muss also zum einen die Rolle des Individuums in einer Gruppe bedenken, zum anderen den Organisationsbezug jeder Gruppe, denn bis auf private Kontexte entstehen Gruppen durch organisatorischen Zwang. Damit wird die Beurteilung des Stellenwerts von Individuen interessant. Der Selbstbezug in gruppendynamischen Trainingsgruppen kann – nicht selten missverstanden als „Selbsterfahrung" – gewissermaßen individualistisch verkürzt werden, dann driftet die Veranstaltung in die Richtung einer Therapiegruppe oder eines „Sensitivitytrainings". Etwas anderes kommt in den Blick, wenn man Gruppe instrumentell als Möglichkeit versteht, Organisation und die damit verbundenen Arbeiten zu bewältigen.

Individuelle Befindlichkeiten spielen hier zwar auch eine Rolle, lassen sich aber auf die tatsächlich vorhandenen Abläufe hin untersuchen und müssen nicht auf individuelle Psychen hin abstrahiert werden, die als Resultat mitgebrachter Einflüsse aus den individuellen Vergangenheiten vorliegen.

Entweder ist ein organisatorischer Kontext bereits gegeben, in dem thematisch adressierte Problemlagen bearbeitet werden, oder es formen sich um neu entstehende Themen herum soziale Formationen, in denen diese Themen „organisiert" in Angriff genommen werden können. Jede Thematisierung, der nicht ein Organisationsprozess folgt, bleibt sozial wirkungslos. Dies ist das Schicksal vieler „guter Ideen" und insgesamt auch der Philosophie. Es reicht nicht, Themen in die Welt zu setzen, wenn sich niemand darum kümmert, wie sie aufgenommen, verarbeitet, d.h. auf ihre Bedeutung hin bewertet werden, für wen überhaupt eine Bedeutung dieser Themen vorliegt usw. Weder die engere Welt akademischer Erörterungen noch die medial aufbereitete Darstellung derselben sind dafür

ausreichend; es braucht immer jenen Zusammenhang, den ich vorher „real existierende Menschen mit real existierenden Problemen“ genannt habe. Manche finden unter der Überschrift „politische Philosophie“ Anschlussmöglichkeiten, denn man kann die Sphäre des Politischen auf diese Weise beschreiben, aber auch allgemein auf Sozialsysteme bezogen die Organisationsentwicklung und die Institutionsbildung, was wiederum als „Organisationsphilosophie“ überschriftlich erfasst werden kann, freilich immer verlängert um die Dimension praktischer Wirksamkeit.

Auch wenn man in der Theoriebildung gerne aufs Grundsätzliche geht, ist interessant, wie zeitbedingte Veränderungen das Gefüge theoretischer Annahmen beeinflussen, umbauen und erweitern. Solche Veränderungen betreffen z.B. die organisatorische Stabilität von Gruppen. Organisatorische Umstrukturierungen bringen es heute stärker als früher mit sich, dass Menschen immer wieder in neuen Gruppen zusammengesetzt werden, die oft auch nicht lange Bestand haben. Daraus ergibt sich ein höherer Anpassungs- und Umgewöhnungsdruck auf Individuen, aber auch die Schwierigkeit für Gruppen, das Zugehörigkeitsgefühl ihrer Mitglieder einzuschätzen. In der ökonomischen Welt ist „change management“ weithin gebräuchlich, kaum hat man sich an eine Formation, der man zugeordnet ist, gewöhnt, wird man umgruppiert und gehört woanders dazu. Nicht selten wird den ständig neu gebildeten Gruppen jene Substanz entzogen (manche nennen das „Wir-Gefühl“), die man als für Arbeitsprozesse förderlich kennen gelernt hat. Gleichzeitig wird aber „performance“ verlangt. Diese Problematik merken alle, die mit Projektmanagement zu tun haben. Denn Projekte sind nicht Aktivitäten einzelner Leistungsträger, sondern Verbundaktivitäten, in der Regel im Format von Projektgruppen. Mit der Idee, dass durch solche Flexibilisierungen die Hierarchie als sozialstrukturelles Ordnungsprinzip der Organisation von einem eher netzwerkartigen abgelöst wird, hat dies dennoch weniger zu tun. Zwar vergrößert sich das Geflecht formeller und informeller Beziehungen (typisch für Netzwerke), der organisatorische Zwang tritt aber nicht zu Gunsten der für Netzwerke ebenso typischen Beliebigkeit zurück, die sich durch die Freiwilligkeit der Teilnahme ergibt.

Andere Milieus sind resistenter gegen fortlaufende Restrukturierungen der sozialen Arbeitskontexte. Wohl beginnt z.B. die staatliche Administration in ihren vielfältigen Zuständigkeiten, sich selbst nicht nur mehr als bloß vollziehendes Organ gesetzlicher Vorschriften zu sehen, und sie entdeckt zunehmend, dass verschiedentlich gemanagt werden muss, nicht mehr nur verwaltet. Verwaltungs“reform“ genannte Aktivitäten verlangen unter dem Diktat reduzierter Budgets, dass mit weniger Ressourcen mehr und besser als vorher gearbeitet wird. Dennoch sind der Flexibilisierung Grenzen gesetzt, manche Milieus (Unkündbarkeit, Versetzungsschutz) gleichen immer noch „Lebensgemeinschaften“. Auch wo Expertise viel zählt und man hoch entwickelte Spezialfunktionen in einer Organisation zu koordinieren hat, lässt sich die Veränderung der Organisationsstruktur nicht ohne weiteres durchführen, die Koordinierbarkeit der einzelnen Spezialkräfte ist geringer als deren individuell hoch gezüchtetes Expertentum.

Was ist daraus für die gruppendynamische Theorie zu lernen? Es gibt immer äußere Umstände, die eine determinierende Wirkung darauf haben, was sich in Gruppengefügen ereignen kann oder nicht ereignen kann. Manchmal wird die Leistungsfähigkeit des In-

struments Gruppe durch allzu übereifrigen Veränderungsimpetus seitens höherer Managementebenen ruiniert, manchmal durch eine Organisationsstarre, ausgelöst durch (gesetzlich geschützte) individuelle Immobilität. Um einen Bezug zu einem aktuellen Phänomen in der Arbeitswelt herzustellen – meiner Einschätzung nach ist „Mobbing" in der letzteren Situation wahrscheinlicher. Im ersteren Fall hat man sozusagen gar keine Zeit, sich nachhaltig auf ein designiertes Objekt kollektiver Aggression zu konzentrieren, dazu sind die Beziehungen viel zu flüchtig und die Ergebnisse „erfolgreichen" Mobbings zu wenig viel versprechend.

5 Die institutionelle Verankerung der Gruppendynamik als wissenschaftliches Fach

In der Geschichte der Gruppendynamik haben sich zwei Lager gebildet, ein größeres, welche die Gruppe als Instrument für die therapeutische Bearbeitung individueller Befindlichkeiten nützt, und ein kleineres, das sich mehr mit dem Verhältnis von Gruppe und Organisation sowie im ausgeführten Sinn mit der Entstehung und Veränderung sozialer Strukturen beschäftigt. Obwohl mit Lewin (der selbst mehr war als nur akademischer Psychologe) die Gruppendynamik auch ihre psychologischen Wurzeln hat, wird sie von verschiedenen Quellen gespeist, Soziologie, Ethnologie, Psychoanalyse und den verschiedensten cross-over-Kombinationen wie Sozialpsychologie, Ethnopsychoanalyse u.a. Als angewandte Sozialwissenschaft beschäftigt sie sich mit sozialen Strukturen und Prozessen, und wie diese beeinflusst und gesteuert werden können. Warum die Gruppendynamik dennoch Gruppendynamik heißt (und nicht irgendwie abstrakter), hängt mit folgender Sicht auf die Dinge zusammen: Zunächst sind Menschen anthropologisch gesehen (phylogenetisch und ontogenetisch) Gruppenwesen. Das, was man emphatisch aufgeladen Individualität nennt, stellt sich aus Gruppenzusammenhängen heraus als sozial-prozessualer Sonderfall ein, aktuell wie auch historisch in der europäischen Geschichte. Seit es Organisationen gibt (mit dem Beginn der ersten Hochkulturen), sind Gruppengefüge primär organisatorisch verursacht. Damit ist Gruppendynamik sowohl die Dynamik in Gruppen (also die Beziehungsdynamik der einzelnen Gruppenmitglieder) wie auch die Dynamik von Gruppen (untereinander bzw. gegenüber ihren ebenfalls aus Gruppengefügen bestehenden sozialen Umwelten). Das, was die Entwicklung der Sozietäten bestimmt und auch immer schon historisch bestimmt hat, sind Gruppen und Organisationen als die maßgeblichen sozialen Formationen. In diesem Sinn hat die Gruppendynamik frühere Gegenstandskonstituierungen der „sozialen Morphologie", die mit einer Gegenüberstellung von Individuum (traditionell der Gegenstand von Psychologie) und Gesellschaft (traditionell der Gegenstand von Soziologie) gearbeitet hat, überwunden. Die eigentliche Musik wird auf der Ebene von Gruppen und Organisationen gespielt.

Mit ihrem Arbeitsprinzip der „reflexiven Selbstthematisierung“ ist die Gruppendynamik wie ausgeführt an bestimmten Wurzeln der Philosophie orientiert. Sie ist aber auch auf Grund ihrer disziplinären Uneindeutigkeit im „transdisziplinären Hyperraum“ der Philosophie gut aufgehoben. Zwar gibt es Versuche von Einzelwissenschaften, die Gruppendynamik für sich zu claimen (von der Psychologie, der Soziologie, dort, wo es um Organisation geht, auch von der Betriebswirtschaftslehre), wie auch die Philosophie ist die Gruppendynamik aber immer mehr als solche Engführungen einzelwissenschaftlicher Verbesonderungen. Mag sein, dass sie sich einmal – wie dies viele Wissenschaften vor ihr getan haben – aus der Philosophie herausdifferenzieren und z.B. als angewandte Sozialwissenschaft ablösen wird. Nicht zuletzt hängt dies auch von der Philosophie selbst ab, deren „konservativer “ Flügel – wir leben ja gegenwärtig in einem Zeitalter der Fundamentalismen – die Frage nach einem möglichen Wirksamwerden von Philosophie negiert, bestenfalls an das Individuum delegiert (weil sie weder über einen Gruppen- noch über einen Organisationsbegriff verfügt), lieber selbstgenügsam im akademischen Milieu verbleibt und dort der „reinen Lehre“ huldigt. Der Gruppendynamik dagegen geht es niemals nur um die reine Kontemplation, wenn auch das „absichtslose“ Denken durchaus seine Meriten haben kann, z.B. als Übung zur „Schärfung des Begriffs“). Das macht sie so interessant, manchmal aber auch gefürchtet.

Die disziplinäre Zuordnung der Gruppendynamik hängt immer auch mit dem Ausbildungshintergrund ihrer Betreiber zusammen, und weil die Gruppendynamik grundsätzlich eine diskursoffene Meinungsbildung impliziert, kann wer auch immer (unter Bezugnahme auf die eigene persönliche Lerngeschichte) sagen „Für mich ist die Gruppendynamik …“. Insofern lässt sich keine generelle Linie dekretieren, auch nicht ex kathedra. Manchmal stehen die Zeichen stärker auf Differenzierung, dann wieder stärker auf Integration. Im vorliegenden Text habe ich vor allem auf den Zusammenhang mit der Philosophie hingewiesen. Dieser kommt wissenschaftsgeschichtlich nicht von ungefähr, sondern hängt mit der Entwicklung der Gruppendynamik in Österreich zusammen. Als sie nach dem 2. Weltkrieg aus den USA nach Europa gebracht wurde (als neue amerikanische Managementlehre), konnten die heimischen Universitäten wenig damit anfangen. Die Psychologie in Österreich war naturwissenschaftlich ausgerichtet, man beschäftigte sich mit Hirnstrommessungen und Statistik. Im akademischen Milieu zeigten sich lediglich einige Philosophen interessiert, die in der Gruppendynamik eine Möglichkeit sahen, Menschen im beschriebenen Sinn zum Philosophieren zu bringen. Schließlich konnte sich die Gruppendynamik an der Universität Klagenfurt als Fachbereich verankern und wurde dort in Forschung und Lehre lange Zeit vom „Institut für Philosophie und Gruppendynamik“ aus betrieben. Auch alle Habilitationen für das Fach Gruppendynamik in Österreich sind dort entstanden. Studierbar ist die Gruppendynamik in Klagenfurt von Studierenden aller human- und sozialwissenschaftlichen Studienrichtungen und auch von allen, die erkannt haben, dass sich die (berufliche) Anwendung ihres Faches nur im Rahmen sozialer Beziehungen ereignet. Gruppendynamik und Organisationsentwicklung verhelfen der Universität Klagenfurt in dieser Wortkombination zur berühmten „unique selling proposition“, was zur Folge hat, dass mit Studien- und Forschungsinteressierten aus dem gesamten deutschen Sprachraum kooperiert wird.

Eine wichtige Rolle für die Institutionalisierung der Gruppendynamik spielen auch Ausbildungsgesellschaften wie die ÖGGO (Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung), in der das Trainings- und Beratungshandwerk erlernt werden kann. Die universitäre Ausbildung kann dies in dieser Form nicht leisten, weil man nicht assessmentartig derart nahe an die Personen herankommt, die nach den entsprechenden selektiven Ausbildungsschritten (Co-Trainings, Supervisionen) ein Gütesiegel erhalten. Insofern sind die Standards in der ÖGGO „strengere", weil andere, als man sie in der Universität aufstellen kann. Die ÖGGO ist ebenfalls in Verbindung mit der Gruppendynamik an der Universität Klagenfurt entstanden und stellt gewissermaßen die „Kaderschmiede" in der Trainings- und Beratungsbranche dar, soweit sie sich an den hier ausgeführten Überlegungen orientiert. Mir ist bekannt, dass es auch noch andere Anbieter von Ausbildungen gibt, was mit der Ausdifferenzierung der „Psychoszene" zu tun hat. Es mag auch sein, dass der jeweilige Denkhintergrund dem hier ausgebreiteten gar nicht so unähnlich ist (vgl. dazu König u. Schattenhofer 2006). Dennoch scheint es eine österreichische Besonderheit zu sein, dass zum einen die Gruppendynamik an einer Universität (Klagenfurt) als Fach verankert ist und dass zum anderen mit Hernstein ein kommerzieller Anbieter von gruppendynamischen Trainingsgruppen existiert, die im dortigen Portfolio an prominenter Stelle platziert sind und sich langjährig anhaltenden Interesses erfreuen. Auch für einen kommerziellen Anbieter von Trainings für Führungskräfte macht es Sinn, sich nicht nur an kommerziellen, sondern auch wissenschaftlich abgesicherten Standards zu orientieren. Soweit ich sehe, sind in Hernstein überwiegend Trainer und Trainerinnen tätig, die nach den ÖGGO-Standards qualifiziert sind. Was die Auswahl von Lehrbeauftragten an der Universität Klagenfurt anlangt, gilt dies jedenfalls durchgängig, wobei noch dazu kommt, dass viele Lehrenden nicht nur praktisch in verschiedenen Trainings- und Beratungskontexten wirken, sondern langjährig dem Lehrkörper der Universität Klagenfurt angehören und die Gruppendynamik auch forschungs- und publikationsmäßig vorangebracht haben und weiterentwickeln. Forschung geschieht in der Gruppendynamik immer auch in außeruniversitären Kontexten, wobei hier intra- und extramurale Kontexte produktiv zusammenwirken und sich wechselseitig anregend beeinflussen.

Als Wissenschaft von sozialen Strukturen und Prozessen und ihrer Steuerung ist die Gruppendynamik natürlich mehr als die gruppendynamische Trainingsgruppe, auch wenn dies im Sprachgebrauch missverständlich häufig synonym gesetzt wird, weil sie eben auf Grund ihrer besonderen Charakteristik aus den Fortbildungsangeboten aller Art herausragt. Was die Curricula in Klagenfurt betrifft, umfassen diese vier Dimensionen: Erfahrungslernen, Theorie, Forschungsmethoden und Anwendungsfelder.

Erfahrungslernen: Gruppendynamische Lernformen arbeiten immer mit einem „Selbstbezug", man ist immer auch selbst ein Beispiel dafür, worum es geht. Damit handelt es sich um „action learning" (von Lewin ist der Begriff „action research" überliefert) in experimentellen Settings, die der Entwicklung von „social skills" bzw. „sozialer und kommunikativer Kompetenz" dienen. Die „Luxusklasse" dieser Veranstaltungen bilden die gruppendynamische Trainingsgruppe und das – in der in Klagenfurt betriebenen Form meines Wissens nach einzigartige – „Organisationslaboratorium" (siehe dazu die Kästen

am Ende dieses Texts). Gewissermaßen einen Übergang zu den Theorieveranstaltungen bilden die regelmäßig angebotenen Aufarbeitungen gruppendynamischer Lernerfahrungen.

Theorie: Die theoretische Umrahmung des Anspruchs, praktisch wirksam werden zu können, ist äußerst weit reichend und ein disziplinär nicht zuordenbarer Mix. Er ist – nach dem vorher Gesagten mag dies nicht verwundern – an bestimmten Prinzipien des philosophischen Denkens orientiert, das auf spezifische Themen fokussiert (Sozialphilosophie, Religionsphilosophie, Organisationsphilosophie, politische Philosophie, Wirtschaftsphilosophie u.a.m.), umfasst aber auch wichtige Ergebnisse einzelner Fachwissenschaften wie Ökonomie, Soziologie, Psychologie, Ethnologie bzw. allgemeiner Kulturtheorie. Im Speziellen geht es um ein Verständnis davon, wie einzelne Systeme funktionieren und welche „Eigenlogiken" in ihnen schalten und walten.

Forschungsmethoden: Gruppendynamische Forschungsmethoden haben einen besonderen erkenntnistheoretischen „Kick", Forschung ist nie nur Forschung, sondern auch Eingriff in das Erforschte. Es wird zur Kenntnis genommen, dass das im Zuge eines Forschungsprozesses entstehende Bewusstsein eines Forschungs"objekts" von sich selbst zu einer Veränderung des Objekts führt. Damit wird die pseudo-wertfreie „Objektivität" konventioneller sozialwissenschaftlicher Forschung schon paradigmatisch konterkariert. Man kann dies aber nicht nur abstrakt behaupten, man muss dies auch praktisch einlösen können. Deshalb zählen Design- und Interventionskompetenz zu den wichtigsten Kompetenzen, wenn man in einer Mittel-Zweck-Relation gedacht Antworten auf unterschiedliche kontextbedingte Anforderungen parat haben will. Diese grundlegend qualitative Ausrichtung reicht von der im engeren Sinn von Forschung verstandenen Technik des Tiefeninterviews bis zur (moderativen) Handhabung von Gruppen und Plena.

Anwendungsfelder (1): Zum einen bezieht sich die Anwendung auf unterschiedliche Systeme, Kulturen und Milieus. Funktionsprinzipien der Wirtschaft sind von solchen der staatlichen Verwaltung zu unterscheiden, wieder anders verhält es sich mit Sozialeinrichtungen usw. Jede Art von Kontext hat ihre eigene Logik. Darauf bezieht sich in ihren Ausarbeitungen die Systemtheorie. Mit den jeweiligen „Systemlogiken" einher geht darüber hinaus eine bestimmte „Habitusformation", die Systeme richten sich die Individuen gewissermaßen auf spezifische Weise her, weshalb man eben auch von „Milieus" sprechen kann. „Milieu" und „Milieuschädigung" (hier ist an den Begriff der „professionellen Deformation" zu erinnern) liegen dabei nicht weit voneinander entfernt. Denn was im systemimmanenten Sinn Qualifizierung darstellt, ist im systemtranszendenten Sinn eine eigentümliche und für Außenstehende häufig verschroben wirkende „Verhaltensauffälligkeit". Die Habitusformation von Technikern ist (im Sinn des Weber'schen Idealtypus) eine andere als die von Lehrerinnen oder JuristInnen (oder Philosophen). Auch „Management", als Kaste betrachtet, ist ein Milieu. Die Geschlechtlichkeit der habitusformierten Rollenträger ist dabei durchaus von Bedeutung, denn die Präsenz des Gegengeschlechts in einem professionellen Milieu schafft weitere Differenzen und Komplexitätsgrade.

Anwendungsfelder (2): Zum anderen haben sich in der Gruppendynamik und in Verbindung mit ihr bestimmte Methoden herausgebildet, die als Bearbeitungsform gegebener

Problemlagen gewissermaßen quer zu den Systemen bzw. Milieus anlassbezogen verwendbar sind. Verhaltensbezogene Trainings, Beratung und Moderation sind ebenso dazu zu zählen wie Konfliktmanagement und Mediation. Immer steht hinter der Methodenauswahl ein Wirksamkeitskalkül, je nachdem, was man erreichen möchte. Die bereits genannte Design- und Interventionstechnik ist also auch für Fragen wichtig, bei denen es nicht in einem deklarierten Sinn um „Forschung" geht, sondern um direkte Beeinflussung in Hinblick auf bestimmte Zielerreichungen. Dass diese nicht ohne die forschungsinduzierte Selbstaufklärung geschehen kann, ist eine „List der Vernunft". In jedem Fall nähert man sich einem Kontext von zwei verschiedenen Seiten (Forschung und Intervention), wobei diese beiden Seiten inhärent aufeinander bezogen sind, sodass die eine die andere immer impliziert. Die „reine" Reflexion, selbst in der abstraktesten Form, gibt es nicht, eine Anwendungskomponente ist immer mit dabei.

Die Einsicht, dass in der Gruppendynamik und Organisationsentwicklung Forschung und Intervention in einem inneren Zusammenhang stehen und nur künstlich begrifflich auseinander gehalten werden können, hat dazu geführt, dass viele Dissertationsprojekte in Klagenfurt unter dem Titel „Interventionswissenschaft" organisatorisch zusammengefasst werden. Die Dissertantinnen und Dissertanten, die sich hier beteiligen, haben nicht nur recht unterschiedliche fachliche Ausgangslagen, sondern auch eine zum Teil schon langjährige berufliche Praxis, aus der sie schöpfen können. Nicht selten beziehen sich die thematischen Zuschnitte der Dissertationen auf Aspekte der Situationen, in denen sie sich selbst befinden. Wenn jede Forschung als Eingriff in die erforschte Situation zu werten ist, dann sind die Wechselwirkungen zwischen Forschungskonzeption und Reaktionen aus dem Feld ihrerseits wieder Gegenstand der Aufmerksamkeit. Ohne eine gewisse systemische Selbstrekursivität kommt man also seinem Gegenstand nicht nahe. Die Fokusverschiebung bedeutet, dass man gar nicht mehr einer nicht einlösbaren Vorstellung von einer „Gegenstandsfixierung" hinterherläuft, sondern gleich eine Wissenschaft von Veränderung und Eingriff überlegt, Interventionswissenschaft eben. So gesehen ist es dann gar nicht mehr allzu erheblich, ob man an die Dinge aus einer Forschungsperspektive herangeht oder aus der Perspektive eines z.B. Changemanagers.

Dass die Entstehung von Bewusstsein in einer gegebenen Situation diese verändert, ist paradigmatisch in der gruppendynamischen Trainingsgruppe beobachtbar. Auch kann dort überlegt werden, welche Verhaltenskonsequenzen aus einem derartigen Prozess individuell jeweils ratsam erscheinen. Dies entspricht durchaus jener Verhaltensanforderung, die man Management nennen kann (sofern man diese Tätigkeit als eine kommunikative zu sehen in der Lage ist). In Form der gruppendynamischen Trainingsgruppe spielt die Gruppendynamik daher völlig zu Recht eine wichtige Rolle in der Aus- und Fortbildung von Managern bzw. Führungskräften. Diese finden sich nicht nur in der Wirtschaft, sondern überall dort, wo man soziale Prozesse verstehen muss, um sie steuern zu können. Diese Steuerung kann – und das ist eine der wichtigsten Einsichten – nicht eins zu eins von einem planenden Kopf aus in die soziale Wirklichkeit umgesetzt werden. Wenn dann Steuerungsverantwortliche einem bestimmten Ziel zustreben, macht es einen eklatanten Unterschied, ob sie nur über ein fachliches Konzept verfügen, das sie realisieren wollen, oder auch über ein Kommunikationskonzept, mit dem die Zielerreichung wahrscheinlicher wird. In vielen Studien hat

sich z.B. gezeigt, dass das Scheitern von Projekten nicht an fachlichen Defiziten lag, sondern daran, dass die systemische Komplexität, die sich in jeder einigermaßen differenzierten Projektlandschaft zwangsläufig aufbaut, kommunikativ nicht bewältigt wurde.

Die an der Universität Klagenfurt stattfindenden Laboratoriumsveranstaltungen, die dem Erfahrungslernen dienen (Trainingsgruppe und Organisationslaboratorium), haben Eigenheiten, die sich von jenen eines kommerziellen Anbieters unterscheiden. Wenn man davon ausgeht, dass Management über Habitusformationen ein Milieu bildet, dann hat eine Managementfortbildungsveranstaltung zwangsläufig etwas „Monokulturelles", bei aller Unterschiedlichkeit der Firmen und Branchen, aus denen die Teilnehmenden kommen mögen. Zwar ist auch die Universität als Milieu unter Monokulturalitätsverdacht, durch die fachlich vielfältigen Hintergründe, das zahlenmäßig ausgewogenere Geschlechterverhältnis, die hohe Diversität der Altersstufen, die unterschiedlichen beruflichen Hintergründe ergibt sich ein etwas anderer Gruppenprozess. Dazu kommt, dass in der Universität viel weniger nach den „tools" gefragt wird, mit denen man sich soziale Situationen zurechtmanipulieren möchte. Die Frage danach hat etwas Pseudoplausibles. Über „tools" zu verfügen bzw. daran zu glauben gehört zum unreflektierten Habitus im Management. Im universitären Milieu wird dies lockerer gesehen als von Leuten, die einem unmittelbaren Verwertungsinteresse meinen nachstreben zu müssen. Ein kommerzieller Anbieter wird den Wunsch haben, die Teilnehmenden als „Kunden" zufrieden zu stellen, auch wenn deren Erwartungen fragwürdig sind. So zeigt sich immer wieder, dass man, was die Einschätzung der Verwertbarkeit des Erfahrenen nach einer einwöchigen Trainingsgruppe anlangt, häufig um nachvollziehbare Auskünfte verlegen ist. Der Lerneffekt weist hier auf Grund seiner starken Verwobenheit mit dem Emotionalen eine Zeitverzögerung auf, sodass sich oft lange anhaltende Nachwirkungen im Sinne einer inneren Beschäftigung mit dem Erlebten ergeben. Unmittelbar nach Abschluss der Veranstaltung „weiß" man also noch gar nicht, was man gelernt hat, dies zeigt sich erst in den kommenden Wochen.

Diesbezüglich können wir in der Universität unbefangener experimentell agieren. Noch mehr als bei der Trainingsgruppe zeigt sich dies beim Organisationslaboratorium. Die Haltung eines kommerziellen Anbieters muss hier zurückhaltender sein, weil man noch weniger als bei der Trainingsgruppe ein „mitnehmbares" Wissen versprechen kann. Zwar kann man dem Wunsch nach „Mitnehmbarkeit" durch diverse Handouts und Unterlagen entsprechen, „ Reflexion" hingegen verkauft sich schlecht, wenigstens an Leute, die es (noch) nicht besser wissen. Dazu kommt, dass für einschlägig Studierende eine gruppendynamische Trainingsgruppe keine einmalige Veranstaltung ist, sie machen im Laufe ihrer Studien bei mehreren mit. Dabei ergeben sich wiederum eigene Lerneffekte, manchmal sogar mit sozialisierendem Charakter. Die Wiederholung einer Trainingsgruppenteilnahme in einem veränderten Milieu kann auch für jene interessant sein, die im ersten Anlauf sehr stark auf die Professionalisierung ihres Verhaltens konzentriert waren und dabei die „menschlichen" Seiten dieses Prozesses übersehen haben. Die Möglichkeit zu einer Teilnahme an den Klagenfurter Laboratorien ist gegeben, weil durchaus erwünschtermaßen das Publikum immer recht gemischt ist und der Zugang zu den Veranstaltungen auch für Berufstätige in organisatorisch verantwortlichen Positionen, die mit der Universität ansonsten nichts zu tun haben, offen ist.

Was die gruppendynamische Trainingsgruppe zu einem großartigen Lernsetting macht, ist die Möglichkeit, milieubedingte Habitusformationen reflexiv zu brechen und damit die Souveränität der betroffenen Individuen in Bezug auf sich selbst (im Sinne der Selbstgewissheit, aber auch der Selbstrelativierung) zu erhöhen. Mir ist in den zahlreichen Trainingsgruppen, an denen ich in verschiedenen Milieus als Trainer mitwirken konnte, noch kein Verhaltensstereotyp untergekommen, das sich nicht fast klischeehaft aufgebaut hätte, um dann im Zuge der Bearbeitung in der Gruppe reflexiv transzendiert zu werden. Um einige zu nennen: Psychologie – eigentherapieverdächtig; Philosophie – weltfremd oder dogmatisch verbohrt oder beides; Betriebswirtschaft – undogmatisch, hands-on; Theologie – salbungsvoll, persönlich unnahbar; Rechtswissenschaft – zwanghaftes Kästchendenken; Pädagogik (Studierende) – aggressionsgehemmt, pfäffisch; LehrerInnen – Besserwisser, nie „ausgeschult"; Technik – verspielt, begeistert vom Nichttechnischen; Informatik – sozial unbeholfen; Uniformtragende – still, weil außerhalb des hierarchischen Gefüges kaum kommunikationsfähig, nur informell; usw. Die berufs- oder sozialisationshabituellen Eigenheiten treten stärker bei gemischten Populationen in Erscheinung, wenn Gruppen eher monokulturell zusammengesetzt sind, relativieren sie sich und es werden andere Differenzschemata bedeutsam. Was immer aber sich auch zeigt, es ist die reflexive Bearbeitung jeder auftauchenden Unterschiedlichkeit in der Gruppe, die den Lerngewinn erzeugt, den man von gruppendynamischen Lernformen zurecht erwarten kann.

Ich will abschließend noch auf die Möglichkeit hinweisen, mit uns in Kontakt zu treten. Die in den beiden Kästen gesetzten Veranstaltungsbeschreibungen zeigen, wie an der Universität Klagenfurt die Trainingsgruppe und das Organisationslaboratorium beschrieben sind.

Weiterführende Literatur

Heintel, Peter & Krainz, Ewald E.: Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? Wiesbaden: Gabler 2001.

König, Oliver & Schattenhofer, Karl: Einführung in die Gruppendynamik. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme 2006.

Krainz, Ewald E.: Versuch über die Ethik in der Organisationsberatung. In: Heintel, Peter, Krainer, Larissa & Ukowitz, Martina (Hrsg.): Beratung und Ethik. Praxis, Modelle, Dimensionen. Berlin: Leutner 2006, S. 170-195.

Krainz, Ewald E.: Erfahrungslernen in Laboratoriumssettings: Trainingsgruppe und Organisationslaboratorium. In: Falk, Gerhard, Heintel, Peter & Krainz, Ewald E. (Hrsg.): Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2005, S. 311-326.

Schwarz, Gerhard: Die „Heilige Ordnung" der Männer. Hierarchie, Gruppendynamik und die neue Rolle der Frauen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2005.