

## 2 Zur Entwicklungsgeschichte des Klagenfurter Organisationstrainings

### 2.1 Der Pionier Traugott Lindner

Die seit Beginn der 1980er Jahre am Institut für Philosophie und Gruppendynamik der Universität Klagenfurt jährlich wiederkehrend durchgeführte Veranstaltung ist mit ihren Wurzeln tief in der europäischen angewandten Gruppendynamik verankert. Der Grundstein für dieses Trainingsformat wurde in den 1960er Jahren maßgeblich durch Traugott Lindner und ein internationales Trainerkollegium<sup>3</sup> im Rahmen ihrer Arbeit am EIT<sup>4</sup> gelegt. Lindner selbst konnte bereits in den 1950er Jahren in den USA erste Experimente mit Vorläufern dieses Formats, dem das Action Learning Konzept (Lewin 1953) und die Laboratoriumsmethode (Bradford 1967; Kleiner 2008) zugrunde liegen, am National Training Laboratory (NTL)<sup>5</sup> in Bethel/Maine miterleben und mit-gestalten.

Überschaubar ist im Unterschied zur Literatur über die Laboratoriumsmethode (Benne 1953; Bennis 1965; Bradford 1964; Brocher 1972; Gairing 2008; Hirsch 1987; Küchler 1979; Sader 1979; Sievers 1973) und das Format der T-Gruppe (Antons et al. 2004; Edding/Schattenhofer 2009; Heintel 2006; Kasenbacher 2003; Krainz 2005, 2008; Lackner 2008; Rechten 1999; Pagès 1974; Schwarz et al. 1996) die Anzahl der Fachbeiträge über das im EIT-Kontext begründete und später in Klagenfurt weiterentwickelte Organisationstraining, das bis zum Jahr 2009 als Organisationslaboratorium betitelt wurde<sup>6</sup>. Neben einem Praxisbericht über das „Organisations-Laboratorium nach dem EIT-Modell“ (Lindner 1972) sind eine Reihe von Interviews mit Lindner veröffentlicht, in denen er retrospektiv und partiell auf Design, Zielsetzung und Entwicklung dieses spezifischen Trainingsformats für Organisationslernen eingeht. Anlässlich seines 70. Geburtstags haben Berufskolleg\*inn\*en im Jahr 1993 eine Festschrift herausgegeben. Darin enthalten ist ein Interview mit Traugott Lindner, das der Lindner-Schüler Gerhard Schwarz führte. Es lässt die Stationen seines Lern- und Lehrweges als „Urgroßvater der Gruppendynamik“ (wie er sich in einem späteren Interview selbst bezeichnete<sup>7</sup>) noch einmal aufleben und zeigt zudem aus seiner Sicht die aktuellen Anforderungen an die Gruppendynamik und ihre Trainer\*innen. Lindner

3 Lindner benennt Mirella Ducceschi, Harold Bidger und Gunnar Hjelholt (Lindner 1972, S. 391)

4 EIT: Abk. für European Institute for Transnational Studies in Group and Organizational Development, gegründet 1956 von Traugott Lindner

5 Über die Geschichte und Entwicklung des Instituts und seiner Trainingsformate informiert die institutseigene Website <http://www.ntl.org/?page=history>; detailliertere Ausführungen in Hirsch, Jerrold: The History of NTL, 1987.

6 Die Gründe der Umfirmierung erläutert Prof. E. Krainz in einem mit dem Verfasser im Jahr 2010 geführten, unveröffentlichten Interview.

7 Interview des Verfassers mit Traugott Lindner, geführt 2010 in Wien

geht ebenfalls auf unterschiedliche Trainingsmodelle, ihr Design und ihre Zielsetzungen ein. Vertieft werden diese Aspekte, insbesondere die Abgrenzung zum Organisationslaboratorium nach dem Tavistock-Modell<sup>8</sup>, in einem weiteren Gespräch mit Berufskolleg\*innen im Jahr 2003 (Sonuç/Ortner 2004). Hinzu kommen im Internet publizierte Videomitschnitte<sup>9</sup> von Gesprächen mit Lindner, in denen er schwerpunktmäßig den Beitrag der Gruppendynamik zum Organisationslernen aufzeigt.

## 2.2 Die Anfänge in den USA

Mit der Absicht, umfassendere Informationen über die in der Literatur nur fragmentarisch aufgearbeitete Historie des Organisationslaboratoriums in Erfahrung zu bringen, konnte der Verfasser dieser Arbeit im Jahr 2009 Traugott Lindner für ein ausführliches Interview gewinnen. Das gut zweistündige Gespräch liegt als Audio-Aufnahme vor und schließt etliche Lücken im Wissen um die entwicklungsgeschichtlichen Erkenntnisse und Denkweisen der aktuellen Gruppen- und Organisationsdynamik. Zudem gibt es einen tiefen Einblick in das fachliche und persönliche Engagement Lindners. Mit seiner herausragenden Expertise hat er das heutige Organisationstraining maßgeblich und nachhaltig geprägt<sup>10</sup>. Der Verfasser dieser Arbeit ist dankbar und gerührt, mit Traugott Lindner eine außergewöhnliche Persönlichkeit kennengelernt zu haben<sup>11</sup>.

### 2.2.1 Die Wiege der Gruppendynamik

Lindner schildert in diesem Gespräch auf die Frage, wie erste Ideen für ein spezielles Organisationslaboratorium entstanden sind, zunächst einmal eindrücklich seine Erlebnisse in den amerikanischen Trainingslaboratorien:

„Ich bin 1954 hinübergefahren nach USA (...) und damals waren die Seminare vom NTL<sup>12</sup> drei Wochen lang. Die erste Woche war zentriert auf das Individuum im sozialen Umfeld einer Gruppe, also, wie geht's dem, wie kann man kommunizieren, warum redet der nichts usw., auf die Person. Die zweite Woche war weg von der Person, sondern hauptsächlich Interventionen zur Gruppe, also zum Kollektiv. Und da kommt immer wieder was Persönliches rein, aber es ist versucht worden, wirklich aufs Kollektiv zu gehen. Und das ist nach Lewin die Funktion in der Gruppe, die ausgebildet ist oder nicht. Und die dritte Woche war dann dieses sogenannte Olab<sup>13</sup>. Und das war damals eine spannende Geschichte“ (#00:01:28-6#<sup>14</sup>).

8 <http://www.tav institute.org/>; Bion 2007

9 [http://www.youtube.com/watch?v=in6mD\\_GgMI0](http://www.youtube.com/watch?v=in6mD_GgMI0); <https://www.youtube.com/watch?v=h6-HwrF4mi0>

10 Wimmer, R.: Prof. Dr. Traugott Lindner. DER Pionier der europäischen Gruppendynamik - [http://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20130315\\_OTS0060/prof-dr-traugott-lindner-der-pionier-der-europaeischen-gruppendynamik](http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20130315_OTS0060/prof-dr-traugott-lindner-der-pionier-der-europaeischen-gruppendynamik)

11 Traugott Lindner verstarb in seinem 90. Lebensjahr im Februar 2013

12 <http://www.ntl.org/>

13 Olab, Abk. für Organisationslaboratorium

14 Die folgenden Zeitmarken beziehen sich auf die Audio-Datei Interview\_T-Lindner.mp3

Ungefähr 120-150 Teilnehmer\*innen seien da zusammengekommen, berichtet er, mit ganz unterschiedlichem Hintergrund. Die Geschäftswelt, das ‚Business‘, sei zu etwa einem Drittel vertreten gewesen, ein weiteres Drittel kam aus dem Bereich ‚Education‘; das waren sowohl Praktiker als auch Verwaltungsmitarbeiter. Dazu kamen Vertreter von Non-Profit-Organisationen wie der Kirche oder dem Roten Kreuz, Personen aus der Politik, aus dem öffentlichen Dienst, aber auch von der Militär-Polizei.

Im Vorfeld der Veranstaltung galt es, die Gruppenaufteilung vorzunehmen, verbunden mit dem Ziel einer möglichst hohen Durchmischung der Teilnehmenden. Diese Vorbereitung war die Aufgabe der Trainer\*innen und ihrer Assistent\*inn\*en.

„Und dann gab es noch eine Research-Gruppe. Die ist fast eine Woche früher gekommen. Und die haben ein Projekt gemacht: Was kann man beobachten? Was wollen wir da untersuchen?“ (#00:04:04-0#).

Und in einer dieser Gruppen, an der er selbst teilgenommen hat, ist als ein Forschungsergebnis die Methode „Managerial Grid“ (Blake et al. 1968) hervorgegangen.

Lindner geht an dieser Stelle nicht weiter auf die Funktion und die Aktivitäten dieser Gruppen ein. Doch allein die Tatsache, dass Begleitforschung zum Zwecke der Theoriebildung und Methodenentwicklung ein hoher Stellenwert eingeräumt wurde, ist für das aktuelle Vorhaben der begleitend-teilnehmenden Forschung im Organisationsstraining beachtenswert.

„Und dann diese dritte Woche, da haben die ein Monsterrollenspiel aufgebaut, das hat heißen Regional City<sup>15</sup>“ (#00:04:30-0#),

weiß Lindner zu berichten. Das Monsterhafte habe darin gelegen, dass man versucht habe,

„eine Kleinstadt als (...) Modell herzunehmen, die verschiedene Interessengruppen hatte (...) und da konnte man sich auswählen, in welche Gruppen man gehen will. Die Gruppen waren zwischen fünf und maximal zehn groß“ (00:04:44-2#).

Lindner unterstreicht, dass das aber jetzt nicht mehr die T-Gruppen waren, denn „die waren alle aufgelöst“ (#00:05:21-0#). Zusätzlich zu den Interessengruppen gab es einzelne Funktionen zu vergeben, die

„Stars. Zum Beispiel haben sie irgendeinen erwählt zum Bischof (...). Ein anderer war ein zufällig dort wohnender Gouverneur; also zwei, drei solche Leute. Und dann hatte diese Gemeinde einen Gemeinderat; (...) es waren so sechs Leute, waren von Gruppen auch“ (#00:05:33-3#).

„Und dann war die Aufgabe, dass die Gemeinde ein Grundstück verkauft. Und da gab es verschiedene Interessenten. Die wurden zum Teil alle ausgeschieden. Übrig geblieben ist dann ein Hauptinteressent, ein Supermarkt möchte das Grundstück haben und die Kirche

---

15 s.a. Kleiner 2008, S. 30

hat mehr favorisiert, eine Schule dort zu bauen. Und jetzt ist es halt losgegangen. In den Gruppen hat man diskutiert, wir wollen das, wir wollen das“ (#00:06:11-0#),

immer beobachtet von den Trainern. Und Lindner, damals Mitglied im Trainerstaff, erinnert sich an seine Aufgabe, „diesen Gemeinderat zu beobachten, wie es dort zu-geht“ (#00:06:50-5#). Beeindruckt gleichermaßen von der Dramatik und dem Irrwitz des damaligen Geschehens spricht Lindner noch 46 Jahre später von einer

„irrsinnigen Geschichte, weil es gab keine Zeiten mehr, wo man sagt, das ist von bis, und die Gruppen haben sich in irgendeinem Kaffeehaus getroffen, hinten in der Küche. Die waren zum Teil weg, aber irgendwo sind sie wieder aufgetaucht. Der Bischof, das war ein Mann aus Texas, der hat sich eine Soutane besorgt, und dann diese Bibel und diesen Hut, und dieses kleine Dorf Bethel<sup>16</sup>. Der ist dort durch die Straßen gegangen und die Leute sind gekommen und haben sich hingekniet und die Hand geküsst und den Segen gegeben. Also es war ein Theater“ (#00:06:59-5#).

Spannend und bedeutsam wurde es aber für Lindner immer dann, wenn im Geschehen „zugespitzt (.) auf die Entscheidung“ (#00:07:41-3#) die Teilnehmer\*innen ein finales Ergebnis erzielen wollten, das aber nicht immer gelang.

„Ich habe erlebt, dass in zwei Fällen nicht entschieden wurde“ (#00:07:48-2#), erinnert sich Lindner, weil die Gruppen derart zerstritten waren, dass der Gemeinderat keine Entscheidung fällen wollte. Dabei machte er eine, bezogen auf das Verhalten der Gemeinderäte für ihn spannende und bedeutsame Beobachtung. Diese waren in ihrer Kommunikation hauptsächlich außenorientiert,

„nach ihren Gruppen, aber nicht zum Nachbarn. Sie haben nicht miteinander geredet und fast überhaupt nicht ist es vorgekommen, dass eine Gruppe von außen mit einer anderen Gruppe einen Kontakt genommen hätte, um sich zu verstärken“ (#00:08:27-9#).

### 2.2.2 *Eine kritische Würdigung*

So spannend und aufschlussreich wie Lindner einerseits die NTL Seminare erlebt hat, so überzeugt ist er damals sehr schnell auf eine kritische Distanz zu Design und Methodik dieses Formats gegangen.

„Ich habe mir damals gedacht, ich war ja dreimal drüben, (...) ich weiß nicht, was die Leute lernen“ (#00:08:55-3#).

Und er führt aus, wie ihn das Spielen der Rollen irritiert hat.

„Was lernt man an dem Bischof, der ja auch viel mit der Stadtgemeinde, der wirklichen, zu tun hatte? Der hat sich einladen lassen vom lokalen Pfarrer (...), unter dem Mantel, ich bin ein Bischof. Und das hat nur am Abend in der Bar, haben die dies abgelegt. Aber sonst war den ganzen Tag vom Frühstück durchgehend dieses Spiel“ (#00:09:06-1#).

---

16 <http://www.ntl.org/?page=History&hhSearchTerms=%22bethel%22>

Mit seiner Einschätzung hatte Lindner vor Ort auch nicht lange hinter dem Berg gehalten.

„Und ich habe dann mir erlaubt, (...) nach so einem dreiwöchigen Seminar gibt es dann immer eine Schlussmanöverkritik, was haben wir denn eigentlich gemacht usw., und ich habe mir damals erlaubt zu sagen, ich habe Zweifel an dem pädagogischen Wert dieses Events, obwohl er emotional unerhört in Erinnerung bleibt (#00:09:35-8#).

Auf die Rückfrage, was man denn anders machen solle, habe er, und da sei er durchaus ein wenig stolz darauf, Folgendes geantwortet:

„Schauen Sie! Da ist eigentlich eine lernende Organisation da! Da sind Trainer, da sind Teilnehmer, da ist eine Umgebung, das ist die Schulbehörde. Wir waren in einem großen College (...) und da haben wir auch mit der Administration zu tun (...). Warum studiert man nicht das am Ort? Sowie die T-Gruppe hier und jetzt, Organisation hier und jetzt (#00:10:11-4#).

Lindner hält kurz inne in seinen Ausführungen, und als ob noch einmal die Geburtsstunde des Organisationslaboratoriums schlagen würde, ertönt bedeutungsvoll ein Gongschlag seiner Wohnzimmeruhr.

Weg vom Planspiel, weg von den Vorgaben, das war damals Lindners Vorschlag, sondern zu versuchen, vergleichbar mit der autodiagnostischen Ausrichtung der T-Gruppen, „eine Autodiagnose der Organisation zu machen“ (#00:10:49-9#). Es sei ja so viel Expertise da, begründet Lindner diesen methodischen Vorstoß, die Teilnehmer bräuchten ein hohes Maß an „Wissen über Organisationen“ (#00:11:11-9#) mit und so könne er sich gut vorstellen, „dass man das machen kann“ (#00:11:15-2#), auf inhaltliche und strukturelle Vorgaben zu verzichten. Das Interesse an dieser Idee sei schon in der erwähnten Feedbackrunde deutlich zum Ausdruck gebracht worden, doch der große Durchbruch, tatsächlich auf diese Art zu arbeiten, sollte erst etliche Jahre später erfolgen.

Lindner, der in den 1950er Jahren dreimal bei Lab-Veranstaltungen als Trainer mitgewirkt hatte, erinnert sich:

„1959 bin ich zurückgekommen und da war ich erstaunt, die haben das irgendwie aufgeklaut. Und da haben wir (.) wieder einen Versuch gemacht. (...) 80 Leute, alle in einen Turnsaal hinein, und der Cheftrainer, das war damals der Ken Benne<sup>17</sup>, der hat gesagt, die Aufgabe ist es, dass sich diese Leute jetzt hier organisieren zu einer Organisation. Aus! Und wir sitzen hier in der Mitte, die Trainer, ich war auch damals Trainer (...), wir kommentieren, was wir sehen. Wir raten, dass Gruppen gebildet werden. Und dann haben sich (.) Gruppen (.) gebildet, die sollten die Organisation studieren (#00:11:26-8#).

Was sich dann als Reaktionen auf diese Aufgabenstellung ereignet hat, muss damals wohl auch T-Gruppen erfahrene Trainer mehr als überrascht haben.

---

17 Kenneth Benne

„Eine Gruppe hat diese Aufgabe verweigert. Die war sofort in einer Ecke und sind dann mit (?) Flaschen gekommen und haben demonstriert, wir machen nicht mit. Eine andere Gruppe hat beraten, wie man das Haus von Bradford<sup>18</sup> (...) abbrennen könnte, die zweite Gruppe, wie man die ganzen Staff-Frauen<sup>19</sup> (...) in ein Bordell bringen könnte und die dritte Gruppe, das war damals sehr aktuell, einen Marsch nach Mississippi<sup>20</sup>“ (#00:12:32-4#)

organisieren könnte. Alles in allem Reaktionen, die auch im heutigen Organisations-training durchaus vorkommen können und bei psychoanalytisch orientierten Betrachter\*innen kaum Verwunderung auslösen dürften. So beschäftigte sich doch tatsächlich in einem der Organisationstrainings der letzten Jahre eine Gruppe mit der Frage, wie man den Staff im nahe gelegenen See versenken könne.

„Also eigentlich eine Verweigerung von A bis Z und Aggression“ (#00:13:18-8#), resümiert Lindner das damalige Geschehen. Mit Blick auf heutiges Trainer\*innenverhalten ist interessant, in Erfahrung zu bringen, wie diese damals den auftretenden Phänomenen Widerstand, Macht und Aggression begegnet sind. Lindner berichtet:

„Es war dann so, dass das abgebrochen wurde (...) und wir Trainer wurden dann (...) eingeteilt, du musst jetzt schauen, was in dieser Gruppe wirklich gewesen ist, du musst schauen, was da gewesen ist, was da gewesen ist. Und wir haben also dann mit denen eigentlich aufgearbeitet, es war sehr viel Emotionalität drinnen (...). Und am Abend haben wir uns dann in Fisch-Bowl-Form in die Mitte gesetzt und erzählt, was wir heute gefunden haben. (...) Jedenfalls haben wir versucht, so gut wir können, diesen Widerstand zu analysieren“ (#00:13:28-0#).

Diese Aufarbeitung in den einzelnen Gruppen geschah derart, dass die Trainer\*innen systematisch hinterfragt haben, wie es zu der Entscheidung, zum Beispiel einen Marsch nach Mississippi zu organisieren, gekommen ist.

„Dann war aber nicht die Diskussion das Mississippi, sondern der Entscheidungsprozess, welchen haben denn die entwickelt? Also, war es einfach eine prominente Figur, die gesagt hat, das machen wir so und die anderen haben gleich gekuscht oder haben sie sich gestritten (.)? Also, da sind wir schon fachlich geworden. Dann, wie war die Kommunikation? Haben alle mitgemacht? Oder gab es diese Leute, die gesagt haben, nein, lieber nicht?“ (#00:14:47-5#).

Dieser Aufbereitungsprozess dauerte zwei ganze Tage, an denen ausschließlich das Geschehen in den Gruppen mithilfe der Trainer\*innen reflektiert wurde. Am Abend dann, im Fish-Bowl des Staff, berichteten die Trainer\*innen wiederum der Leitung über ihre Erfahrungen und Ergebnisse.

„Und ganz am letzten Tag hat dann der Ken Benne alles zusammengefasst und das in Beziehung gesetzt zur Realität in der Welt, wo es, wo es wirklich Schwierigkeiten geben kann (...). Das war fantastisch“ (#00:15:44-6#),

18 L.P. Bradford war der Leiter

19 Gemeint sind Partnerinnen der Staff-Trainer

20 Marsch gegen die Angst nach Jackson/Mississippi unter Führung von Martin Luther King, 1966

einerseits und andererseits hegt Lindner erneut Zweifel, „ob die viel gelernt haben“ (#00:15:53-7#). Seine Skepsis liegt darin begründet, dass das Lernen, obgleich „irrsinnig emotional“ (#00:16:52-8#), doch nur ein ‚Gruppenlernen‘ war, das war keine Organisation.

„Und nur das ganz am Ende, was der Ken Benne gemacht hat, hervorragend gemacht hat, der hat diese Bestandteile zusammengetan (...), der hat die Brücke geschlagen. Der hat eigentlich aus diesen Fragmenten eine Organisation gebildet. (...) Da war Lernen. Aber das war nur, stellen Sie sich vor, eine ganze Woche, einen Abend tritt das Lernen über Organisation ein, über Gruppen schon, vorher“ (#00:17:02-9#).

In der Rückschau auf das damalige Setting merkt Lindner kritisch an, dass man zwar Theorien gehabt habe, wie die Teilnehmer\*innen auf einzelne Interventionen in diesem Format reagieren würden, ein Design über ein insgesamt schlüssiges Vorgehen habe aber gefehlt.

Alternativ dazu, „dass die da überhaupt nichts kriegen“ (#00:18:38-1#) an Struktur, hatte er damals vorgeschlagen,

„man müsste ihnen sagen, es gibt eine Aufgabe. Die Aufgabe ist, das und das zu lernen und um das zu können, muss erst eine Organisation aufgebaut werden“ (#00:18:41-5#).

Seine amerikanischen Staff-Kolleg\*inn\*en wollten auch diesen Vorschlag beherzigen und schnellstens umsetzen. Lindner erinnert sich an ein weiteres Laboratorium, in dem die Teilnehmer\*innen entsprechend beauftragt waren, zunächst organisationale Strukturen zu schaffen. Doch es kam wohl anders als gedacht.

„Dann haben die gestritten, muss ein Chef her oder muss keiner her (.). Es ist also um Führung gegangen. Und dann haben sie sich geeinigt, es muss ein Chef her. Und das haben die anderen wieder abgewürgt und ich habe dann vorgeschlagen, wenn sie sich überhaupt nicht einigen können, dann gibt es einen Diktator“ (#00:19:15-6#).

Und tatsächlich: „Die haben es drauf ankommen lassen“ (00:19:45-1#), dass der Staff eine solche Rolle angeboten hat. Es meldete sich dafür ein Teilnehmer, im wirklichen Leben ein mittelständischer Direktor, der unverzüglich begann, durch Abzählen Gruppen zu bilden. Dann gab er diesen die Aufgabe daran zu arbeiten, wie sie miteinander kommunizieren könnten. Sie sollten die Intergruppenprozesse studieren. Da er aber damit rechnete, dass nicht alle mitmachen würden, baute er als Erstes eine Polizei auf. Diese bewachte die Türen und wer hinaus wollte, wurde begleitet, sogar bis aufs WC.

„Das hat nicht lange gedauert und dann hat der einen Herzkasper gekriegt. Das hat der selber nicht ausgehalten und dann war das vorbei“ (#00:20:55-8#),

berichtet Lindner. Der Staff war gezwungen zu reagieren und sie haben sich dann

„zu den Gruppen begeben und haben mit versucht, die Organisation zu bilden, indem wir Intergruppenkontakte hergestellt haben“ (#00:21:08-0#).

Ob das wirklich weise war, blickt Lindner kritisch zurück, wisse er auch nicht. „Es war aber auch nicht das Gelbe“ (#00:21:23-0#), denn „wir waren selber die, die es gemacht haben. Die anderen haben brav mitgemacht“ (#00:21:25-5#). Auf der anderen Seite sei die Vorgabe von hierarchischen Rollen ja etwas, das wesentlich später in dem vom Tavistock Institut<sup>21</sup> entwickelten Trainingsformat realisiert worden sei, quasi als „Persiflage der Hierarchie“ (#00:22:10-1#). Er habe selber dort zweimal mitgemacht und erfahren,

„was die wollen ist, dass es eine Revolution gibt. Die Leute sollen sich das nicht gefallen lassen, was mit ihnen geschieht. Das wünschen sie sich [der Staff]“ (#00:22:49-0#).

Er habe aber auch mitbekommen, dass etliche Teilnehmer\*innen diese Zielsetzungen nicht verstehen:

„Ich habe erlebt, dass ganz zum Schluss ein derartiger Hass bei einigen war, die das (.) nicht ertragen haben, aber nicht gewusst haben, dass das eine Persiflage ist. (...) Und ich hab mich (gefragt), wie dann einer aufspringt, ‚I hate you, I hate you (.), I could kill you‘, und hat Schaum vor dem Mund direkt gekriegt. Da habe ich gesagt: ‚Ob der was gelernt hat, ist auch fraglich?‘“ (#00:23:28-0#).

### 2.3 Die Entwicklung in Europa

Im weiteren schildert Lindner den Entwicklungsweg des Organisationslaboratoriums in Europa. Wichtige Stationen sind dabei das von ihm gegründete EIT<sup>22</sup>, das er seine Heimat nennt, sowie die universitäre Arbeit, insbesondere in Wien, Klagenfurt und Kassel. Unerschütterlich und durchtragend wirkt dabei sein Credo:

„Ich bleibe dabei, es muss die Organisation studiert werden. Ich kann mir das nicht wegnehmen lassen. Und es ist nur die Frage wie“ (#00:26:30-0#).

Ein Meilenstein Mitte der 1960er Jahre auf dem Weg zur Beantwortung dieser Frage ist dabei sicherlich das „berühmtberüchtigte“ (Schwarz 1996, S. 33), internationale Gruppendynamikseminar in Charbonnières, dessen Bedeutung Lindner heute allerdings etwas relativiert:

21 „Es gib eine ganz strikte Organisation mit einem Präsidenten und einem Direktorium, bestehend aus drei oder vier Trainern. Dann gibt es Gruppen, die ohne Trainer arbeiten. Wenn eine Gruppe etwas haben will, hat der Direktor die Pflicht, die Gruppe einzuladen, aber die Gruppe darf dort nicht sprechen, sondern nur ihr gewählter Sprecher. Der Sprecher ist nicht nur mit einem Direktor konfrontiert, sondern stets mit dem gesamten Direktorium. Dies ist ein erheblicher Nachteil im Kommunikationsprozess zwischen Gruppe und Hierarchie. Der Präsident ist meistens völlig isoliert, weil die Geschäfte vom Direktorium geführt werden. Er hat das Recht, mit allen zu reden und eine Vollversammlung einzuberufen, aber was bei der Vollversammlung geschieht, entscheidet das Direktorium. Es ist ein strikter, genauer Zeitplan für 14 Tage einzuhalten und es darf nichts verändert werden. Die Leute stehen unter sehr hohem Druck und kommen zum Kochen. Der ganze Seminaraufbau ist eigentlich eine Persiflage der Hierarchie. Wird das durchschaut, kommt es zu einer Art Revolution, deren Aufarbeitung dazu führt, reichhaltige Erkenntnisse zu gewinnen. Kommt es jedoch nicht zur Revolution, ist das Lernergebnis dürftig. Das Thema dort ist also Autorität durch strenge Strukturen“ (Lindner 2004, S. 222).

22 Abk. für European Institute for Transnational Studies in Group and Organizational Development



„Ich hab die Ansicht, dass der Staff sehr viel gelernt hat und die Teilnehmer zum Teil nicht“ (#00:36:16-0#).

Er begründet diese Einschätzung zum einen damit, dass es den beteiligten Trainer\*innen vor dem Seminar nicht gelungen war, sich auf ein verbindliches, gemeinsames Design zu einigen. Und als man dann beschlossen hatte, die Teilnehmenden mit dieser Situation zu konfrontieren, scherten zum anderen alsbald einige Trainer\*innen aus und boten tageweise Einzelveranstaltungen an, „Futter (...) für Leute, die verloren waren“ (#00:29:55-0#).

Unbenommen dieser Teilstruktur schlugen die psycho- und gruppendynamischen Wellen extrem hoch. Verbale und körperliche Exzesse, im Guten wie im Schlechten, waren an der Tagesordnung und hinterließen bei den Teilnehmer\*innen gehörige Zweifel über den Sinn dieser letztlich „chaotisch verlaufenen“ (Schwarz 1996, S. 33) Veranstaltung. Teilweise gab es Forderungen nach Rückzahlung der Seminargebühr; andere wiederum erklärten, ihre Ausbildung in Gruppendynamik mit dieser Veranstaltung abubrechen, denn „sie fühlten sich bereits reputierlich“ (ebd.) genügend ausgebildet. Das Gute am Schlechten war dann aber letztlich, dass „dieses Charbonnières dazu geführt [hat], dass die ÖGGO<sup>23</sup> gegründet wurde“ (#00:37:16-1#).

Nun war es ja für Lindner seit ehemals das Bestreben, dass die Organisation studiert werde. In den experimentell aufgezogenen NTL-Seminaren in Bethel/USA, in denen es üblich war, „die dritte Woche des Seminars der Organisation zu widmen“ (Schwarz 1996, S. 33), hatte er erlebt, wie in einem „Monsterrollenspiel (...) die gesamte Seminarpopulation ein fiktives Kommunalproblem lösen musste“ (ebd.). Sein Vorschlag, „das Seminargeschehen selbst als Organisationsanalyse zu betreiben“ (ebd.) wurde zwar in unterschiedlichsten Ausführungsvarianten übernommen, hielt aber seinen Einzug als richtungsweisendes Trainingsparadigma erst in den EIT-Seminaren der 1960er und 1970er Jahre. Diese „rein europäische Sache“ (Arnold 2010, #00:01:23-7#<sup>24</sup>) beschreibt Lindner in einem 1972 in der Zeitschrift Gruppendynamik erschienenen Praxisbericht über die Entwicklungsphasen der EIT-Organisationsseminare.

„Das erste EIT-Seminar im Jahr 1966 (...) erstreckte sich über eine Zeit von zwei Wochen, umfasste ca. 30 Teilnehmer und vier Trainer“ (Lindner 1972, S. 391 f.). Als Programminhalt wurde die Arbeit in der T-Gruppe, am Organisationsprozess des Seminars und an Organisationsproblemen aus der realen Welt der Teilnehmer\*innen angeboten. Zu den wichtigsten Design-Prinzipien für diese Seminarstruktur zählten damals

23 „Lindner hat Anfang der 70er Jahre aus der EIT heraus die Professionalisierung des deutschsprachigen GD-Nachwuchses mit großer Resonanz vorangetrieben. Aus diesem Kreis von gesellschaftlich reformbegeisterten „Jung-GDlern“ erwuchs 1972/73 die Initiative zur Gründung der ÖGGO (Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung), einer Gesellschaft, die es sich bis heute zur Aufgabe gemacht hat, in einem ständigen Wechselspiel von wissenschaftlicher Theoriebildung und der professionellen Arbeit in unterschiedlichen gesellschaftlichen Praxisfeldern den von Traugott geprägten Ansatz gruppendynamischen Arbeitens konsequent weiterzuentwickeln“ (<http://www.oeggo.at/de-at/%C3%9Cber-uns/Traugott-Lindner>).

24 Unveröffentlichtes Interview des Verfassers mit Dr. Uwe Arnold im Jahr 2010

1. die Einrichtung von T-Gruppen zur emotionalen Standortbestimmung der Teilnehmer\*innen,
2. die Maßgabe, Organisationsproblemen mindestens so viel Zeit oder noch mehr einzuräumen wie der Arbeit in den T-Gruppen,
3. die Entscheidung, „keine künstlichen Organisationsprobleme (...) sondern vielmehr die konkrete Wirklichkeit des vorhandenen Seminarbetriebes zur Organisationsproblematik“ (ebd.) zu erheben und zu analysieren,
4. „auf das Zustandekommen einer umfassenden Gemeinschaft nicht zu warten, sondern die Integration aller durch geeignete Maßnahmen aktiv zu fördern“ (ebd.) und
5. „die internationale Zusammensetzung (.) explorativ (...) für die Lösung transnationaler Probleme“ (ebd.) zu nutzen.

Neu war damals in diesem Design „die Betonung der Gruppe als emotionale Heimat für den Einzelnen und die gleichzeitige Konzentration auf die Analyse des gegenwärtigen Geschehens im Gesamtkollektiv“ (Lindner 1972, S. 391). Der Wert, den Lindner darin verortet, liegt im Angebot der explorativen Öffnung eines besonderen Spannungsverhältnisses, „in welchem individuelle Bedürfnisse und institutionelle Erfordernisse gegenüberstehen, wobei im Alltag oft empfundene Entfremdungsproblematik thematisch aktualisiert wird“ (ders., S. 392).

Trotz aller Innovation im Design sieht Lindner mit der vollständigen Überlassung der Inhalts- und Prozessverantwortung beim Trainer\*innen-Staff das Problem, dass die Teilnehmer\*innen eine zu passive Rolle einnehmen und damit „etwaige Ressourcen (...) nur reaktiv zur Wirkung kommen“ (ders., S. 398) können. Weiterhin wird durch die formatbedingte, „häufige Umgruppierung“ (ebd.) der Teilnehmer\*innen die innovative Idee, „die emotionale Konstituierung von Gruppenkohäsion“ (ebd.), konterkariert.

So entscheiden sich Lindner und seine Staff-Kolleg\*innen in weiteren Seminaren, nur „ein Design für die Initialphase“ (ebd.) vorzugeben. „Eine stärkere Integration der Teilnehmer in den analytischen Prozess erschien wünschenswert“ (ders., S. 393), zudem hatte „sich die Ansicht durchgesetzt, dass Selbstanalyse und das Selbstexperiment von Seminarpopulationen reichhaltigeres Material für Organisationsstudien liefern als ‚management games‘ und Organisationsrollenspiele“ (ders., S. 394). Im Zuge dieser Entwicklung wurde auch die „Fragestellung der Selbstanalyse (.) allgemeiner: ‚Welche Kriterien konstituieren eine komplexe Organisation und was davon ist für uns hier von Bedeutung?‘“ (ebd.). Mit dieser Designanpassung sollte es dann zukünftig den Teilnehmenden ermöglicht werden, die ihnen relevant erscheinenden Aspekte von Organisation eigeninitiativ und selbstgesteuert zu untersuchen und festzulegen.

Insgesamt spiegeln aus heutiger Sicht betrachtet diese und weitere Designentscheidungen eine für die damalige Zeit neuartige Form von Teilnehmerorientierung wider.

Ganz im Cohnschen<sup>25</sup> Sinne werden sie zunehmend gefordert, sich als Chairperson<sup>26</sup> ihrer Lerninteressen zu begreifen.

Dazu zählen auch die Entscheidungen, den Teilnehmenden in der Planung der Zeitblöcke mehr Verantwortung zu geben (vgl., ders. S. 394), die regelmäßigen „Plenarsitzungen“ (ebd.) als „wichtigstes Forum für den Informationsaustausch“ (ebd.) sowie die Förderung einer initialen Gruppenbildung. Während in früheren Veranstaltungen aufgrund der starken Vorstrukturierung des Programms eine dauerhafte Kleingruppenbildung weder erwünscht noch möglich war, hatte man sich letztlich dann aber getreu dem Credo Lindners, die Organisation studieren zu wollen, dazu entschlossen, einer starken Subgruppenbildung den Vorzug zu geben, da ja die „institutionellen Prozesse, die man studieren will,(.) sich nicht nur zwischen Individuen (.), sondern vor allem auch zwischen Gruppen“ (ebd.) abspielen. Getragen wurde diese Entscheidung auch von der „Feststellung (.), dass sich Gruppen eher durch emotionale Bindungen der Mitglieder konstituieren“<sup>27</sup> und nicht so sehr durch gemeinsame Aufgaben oder durch irgendein anderes äußeres Kriterium“ (ders., S. 395).

Im aktuellen Design des Organisationstrainings, das einer gemeinsamen Sachaufgabe vollends entbehrt, spielt deshalb der Prozess der initialen Gruppenfindung eine tragende Rolle. Entsprechend beinhaltet die Erläuterung der Aufgabenstellung durch den Staff zu Beginn des Trainings (vgl. Kapitel 5.1.1.1) expressis verbis die Aufforderung zur Gruppenbildung. Die damit verbundene Herausforderung, im Zuge der sich konstituierenden Organisation die Ambivalenz der Doppelzugehörigkeit von Gruppen (einfaches Gruppenmitglied und gegebenenfalls als Delegierte\*r der eigenen Gruppe auch Mitglied des Delegiertenkreises, vgl. Pesendorfer 1993) aushalten und kreativ bewältigen zu können, birgt ein erhebliches Auseinandersetzungspotenzial, das zwar einerseits Rollen- und Gruppenkonflikte bereithält, jedoch andererseits auch, und das ist umso wichtiger, die für die Bildung der Organisation essentiellen „Intergruppenkonflikte und Konflikte mit dem Stab sichtbar“ (ders., S.394) werden lässt.

Überhaupt hält Lindner das Thema der Intergruppenkommunikation und -kooperation für eines der zentralen Themen in Organisationen heute.

„Alle Organisationen werden multiple Entscheidungsträger haben. Deshalb sind die Intergruppenprozesse das Wichtigste, weil ‚Gruppe‘ per definitionem heißt: interne Kooperation und zugleich Ausschluss anderer“ (Lindner in Sonuç/Ortner, 2004, S. 222).

Er sieht aber auch die Grenzen und Widersprüche der seines Erachtens notwendigen „Vernetzung der Multizentren“ (ebd.). „Es wird (.) Subsysteme geben, die sich nicht

25 Ruth Cohn, Psychoanalytikerin, Begründerin der Themenzentrierten Interaktion, <http://www.ruth-cohn-institute.org>

26 „Das Chairperson-Postulat ist die humanistische Forderung, sich selbst bestimmt, selbstverantwortlich, selbstbewusst zu verhalten und sich nicht von Idealen oder Autoritäten bestimmen zu lassen“ (Röhling 2010, S. 95)

27 Soziometrische Messungen hatten ergeben, „dass vor allem Initialgruppenbildungen in neuen Sozialsituationen von besonderer Bedeutung für das Zusammenbleiben über Zeit sein dürften“ (Lindner 1972, S. 396).

vernetzen lassen“ (ebd.). Er denkt dabei an Gruppierungen, die ideologisch oder kriminell ausgerichtet, sich erfolgreich „gegen Einflüsse abschirmen (...), wenn sie in sich sehr eng geschlossen“ (ebd.) sind. Dass es sich bei diesen Überlegungen nicht um düstere Zukunftsbilder handelt, zeigen immer wieder auch die Geschehnisse im Organisationstraining. Nicht immer mögen sich alle Gruppen im Sinne der Aufgabenstellung konstruktiv in den Intergruppenprozess einbringen, sondern provozieren Abgrenzung und Bedrohung des Gesamtsystems als hierarchisch straff durchorganisierte Subgruppen, deren Mitglieder von vorne herein blindlings den Anordnungen ihrer Anführenden folgen oder aber mit Androhung von Sanktionen zum Funktionieren gebracht werden.

Zwar betont Lindner, dass „sich Gruppen nach außen abgrenzen müssen, um überhaupt eine Gruppe zu sein“ (Lindner 1993, S. 36). Als potenziell kritische Nebenwirkung der emotionalen Verankerung (vgl. Lindner 1972) sieht er aber auch, „je fester sich die Mitglieder zusammenschließen, desto mehr und härter grenzen sie andere aus“ (ebd.). Jetzt fordert aber die Organisation „zunehmend Intergruppenprozesse, weil nicht mehr alles hierarchisch von oben koordiniert werden kann“ (ebd.).

„In der Zukunft ist die Hierarchie endgültig tot“ (Sonuç/Ortner 2004, S. 222), proklamiert Lindner im Interview aus dem Jahre 2004 auf die Frage, wohin sich die Organisation heute entwickle. Die Zukunft liege für ihn eindeutig in „vernetzte(n) Entscheidungsstrukturen“ (ebd.). Und die Gruppendynamik, so sah er es bereits 1993, berge „enorme Chancen (...) für Intergruppenprozesse Lösungsansätze zu finden“ (Lindner in Schwarz, 1993, S. 36).

Entsprechend gibt es für Lindner grundlegende, methodisch-didaktische Gestaltungsprinzipien eines Organisationslaboratoriums.

„Eine Sache ist, dass man eine Masse in irgendeiner Weise auflösen muss in Subgruppierungen, damit Intergruppenkontakte stattfinden. Ich bin nicht der Ansicht, dass es eine Hierarchie geben muss. Ich bin jedoch der Ansicht, dass es ein Ziel geben muss, dass die Teilnehmer berührt“ (#00:40:30-0#).

Und er führt als Beispiel aus seiner Arbeit mit Studierenden an, dass er ihnen sage,

„passt auf, wir müssen hier unsere Situation analysieren, was sich da wirklich abspielt und das muss ein Ergebnis bringen, aber ihr werdet am Abend, am Schluss benotet. Das ist ja ziemlich arg, wenn man das so einfach sagt. Aber, die wollen ja, die gehen ja hin, weil sie einen Schein wollen. Und ich sage, benotet nicht, aber es wird für eine Beteiligung der Schein gegeben; das ist eine Übung, die sie machen sollen“ (#00:41:08-1#).

Und ich möchte haben, dass eine initiale Struktur vorgegeben wird, eine minimale Struktur vorgegeben wird und dass die Leitung des gesamten Experiments nicht der Staff innehat, sondern dass das von den Leuten kommen muss“ (#00:41:52-5#).

Lindner vertritt engagiert die Annahme, es müsse ein berührendes Ziel geben, es reiche nicht, die Aufgabe zu stellen, sich zu organisieren. Es gebe ja keinen Grund, das zu tun (#00:46:49-2#), denn mit dieser methodischen Ausrichtung habe das Organisa-

tionslaboratorium in den 1970er Jahren auch in der Bundesrepublik Deutschland Fuß gefasst.

„Das erste Laboratorium dieser Art fand mit 50 Teilnehmern 1970 in Bad Teinach im Schwarzwald statt. Zu den Leitern gehörten (...) Traugott Lindner und Don Nysten“ (Rechtien 1997, S. 53).

Ebenfalls unter der Leitung von Lindner wurden Organisationslaboratorien ab 1970 regelmäßig an der Universität Klagenfurt und später auch mehrfach an der Gesamthochschule Kassel in Zusammenarbeit mit Kurt Buchinger durchgeführt.

Als dann an der Universität Klagenfurt, maßgeblich durch Ewald Krainz forciert, der in ‚Gruppendynamik und Organisationsentwicklung‘ habilitiert hatte, als erste Hochschule in Österreich

„Gruppendynamik als Fach studierbar war, (...) entstand ein regelrechter ‚Wanderzirkus‘ zu den Gruppendynamik-Blockveranstaltungen. Die größte Attraktion waren dabei die Laboratorien, die ‚Trainingsgruppe‘ und das ‚Organisationslaboratorium‘, zu denen Studierende aller österreichischen Universitäten aus verschiedensten Studienrichtungen Zugang suchten und fanden“ (Krainz 2010).

## 2.4 Das Klagenfurter Organisationstraining

Auch heute kümmert sich ein fester Stamm gruppenspezifischer Trainer\*innen, allen voran Ewald Krainz mit Uwe Arnold, Karin Lackner, Christian Lackner, Barbara Lesjak, Tina Rabl und Ina Paul-Horn um die jährliche Leitung und Weiterentwicklung des Organisationslaboratoriums, das im Jahr 2010 in ‚Organisationstraining‘ umbenannt wurde. Zugleich existiert über Karin Lackner, Professorin am Institut für Psychologie in Kassel, weiterhin eine enge Kooperation mit dieser Universität. Studierende aus diesem Fachbereich und der berufsbegleitenden Qualifizierung ‚Mehrdimensionale Organisationsberatung‘<sup>28</sup> nehmen regelmäßig und gerne in großer Anzahl am Organisationstraining teil.

Eine systematische Forschung über das Organisationslaboratorium ist über all die Jahre jedoch ausgeblieben. „Bisher wurde Sozialforschung in EIT-Seminaren nur dann gestattet, wenn die Forschungstätigkeit den Teilnehmern unmittelbar zu gute kam“ (Lindner 1972, S. 398), bedauerte Lindner bereits 1972 im Rückblick auf die ersten Pionierjahre. „Aktionsforschung überzog deshalb alle anderen Forschungsmethoden und trug wesentlich zum Lernprozess bei“ (ebd.). So würden sicherlich vereinzelt Soziogramme, Interviews, Tonband- und Videomitschnitte existieren, „wichtige Entwicklungen (sind jedoch) entweder überhaupt nicht oder nur sehr fragmentarisch dokumentiert“ (ebd.).

Daran hatte sich in den Folgejahren auch wenig geändert. Eine Ausnahme von besonderem Wert ist daher eine bislang unveröffentlichte Dokumentation von Daniel

---

28 <http://www.unikims.de/mdob/mehrdimensionale-organisationsberatung>

Hirtz und Christian Lackner aus dem Jahr 1980 über ein dreitägiges Organisationsdynamik-Seminar der ÖGGG, durchgeführt in Bernstein/Österreich im Herbst 1979 unter der Leitung von Bernhard Pesendorfer und Gerhard Schwarz. Das über 80-seitige Material vermittelt einen lebendigen Eindruck der Geschehnisse. Zu Beginn dieses Seminars werden alle Teilnehmer\*innen in vorgeplante Gruppen aufgeteilt, die „zusammen die Organisation darstellen“ (Hirtz/Lackner 1980, S. 6). Dann erhalten sie die Spielregeln, die die formale Kommunikation der Gruppen untereinander über das Delegationsprinzip erlaubt. Die „Aufgabe der Gruppen ist es, die Gestaltung des Gesamtseminars so zu beeinflussen, dass die Bedürfnisse der Gruppenmitglieder und des Gesamtseminars befriedigt werden“ (ebd.). Die Herausforderung für die Gruppen besteht nun darin, sich „auf die Art, wie sie sich einigen“ (ebd.) festzulegen und zu klären „wer für die Durchführung dessen sorgt, was sie [in der zur Verfügung stehenden Zeit] machen wollen“ (ebd.). Zudem sind sie verpflichtet, „alle Kontakte zwischen den Gruppen (.) dem Headquarter“ (ebd.) zu melden. Weiterhin sollen sie ihre Inter- und Intragruppenprozesse reflektieren und dokumentieren, insbesondere „ihre Gefühle, die sich durch das Wechselspiel von Gruppe und Organisation ergeben“ (ebd.). Empfohlen wird zur Unterstützung dieses Reflexionsprozesses dem „a.) Agieren/Erleben/Verhandeln und b.) Begreifen/Analysieren/Verstehen je gleich viel Zeit“ (ebd.) einzuräumen. Dieses Arbeitsprinzip gruppendynamischen Lernens, die oszillierende Aufmerksamkeit auf Aktion und Reflexion (vgl. Buchinger 2007, S. 105), wird in den aktuellen Organisationstrainings den Teilnehmenden nicht nur nahe gelegt zu praktizieren, sondern als Aufgabe quasi in die Feder diktiert:

„Das heißt, man ist mit unsicherem Stand auf zwei Ebenen unterwegs, nämlich auf der Ebene, wo wir Dinge tun, und die andere Ebene, wo wir uns dabei auf die Finger schauen, was wir tun“ (Anlage 1: Kurt Eschenbaum, Einführung in das OT, Z. 12 ff.).

Im Unterschied zu Struktur und Inhalt heutiger Organisationstrainings fällt der hohe Anteil theoriegestützter Reflexionen auf, die sich auf die Merkmale und Unterschiede von Gruppen und Organisationen beziehen sowie der Frage nachgehen, wie sich der oder die Einzelne gegen Organisationsdruck zur Wehr setzen kann (vgl. Ratheiser et al., 2011).

Besonders Wert wurde auf eine zeitlich nachgelagerte Seminarevaluation gelegt. Neben einer quantitativen Einschätzung zu den Rahmen- und Randbedingungen der Veranstaltung, zur Praxisrelevanz und zur Kompetenz der Trainierenden wurden die Teilnehmer\*innen gebeten, über ihre persönliche Befindlichkeit in ausgewählten Seminarsituationen Auskunft zu geben. Mit Blick auf die berufliche Praxis sollten die Teilnehmer\*innen zudem Rückmeldung geben, ob es nach dem Seminar Situationen gegeben hatte, die sie „aufgrund des am Seminar Erlebten“ (Hirtz/Lackner 1980, S. 83) anders sahen oder verstanden. Wenn ja, sollten sie das an einem kurzen Beispiel erläutern.

Die sorgfältig dokumentierten Kommentare der Teilnehmer\*innen zeigen, dass die Veranstaltung eindrücklich und nachhaltig den Unterschied und Widerspruch zwischen

Gruppe und Organisation hat erleben lassen und dass „ein tieferes Verständnis von Intergruppen-Prozessen“ (dies., S. 67) entstanden ist. Zudem bekundeten etliche Teilnehmer\*innen, ihre Sehschärfe für organisationale Prozesse habe deutlich zugenommen. Sie könnten Phänomene wie Lobbybildung und Bürokratie aber auch die „Schwerfälligkeit und Rigidität“ (ebd.) einer Organisation besser nachvollziehen und einordnen.

Genau 25 Jahre später wird im Rahmen einer Diplomarbeit<sup>29</sup> das Organisationslaboratorium erneut Gegenstand einer ausführlichen Untersuchung. Die Verfasserin richtet darin ihr Augenmerk auf die Frage, „wie (.) sich der Prozess von einer unstrukturierten bzw. schwach strukturierten Population hin zu einer Organisationsstruktur“ (Auer-Welsbach 2004) vollzieht. Das Forschungsfeld Organisationslaboratorium präsentiert sich bereits zum damaligen Zeitpunkt (vgl. Krainz 2005b, S. 319) als niedrig vorstrukturiertes, temporär gerahmtes Handlungsfeld, in dem die Teilnehmenden (in einer Größenordnung von 70-120 Personen) die Aufgabe erhalten, eine Organisation zu bilden, in der sie sich selbst zum Gegenstand nehmen (ebd.). In der Aufgabenerläuterung wird ihnen kommuniziert, dass eine Organisation nicht wie häufig angenommen „nur aus Individuen (...) [und] auch nicht nur aus den formalen, ‚aufbauorganisatorischen‘ Strukturen und Funktionsbereichen“ (OEGD 2015) besteht. Das würde bedeuten, „dass man ein Entscheidungssystem entwickeln müsse, das Entscheidungen ermöglicht, die für die gesamte Organisation bindend sind“ (Krainz 2005b, S. 319). Folglich könne man auch nicht

„nur als Individuum oder Subgruppe [sich] für (.) etwas (.) entscheiden“ (ebd.), sondern müsse „das wie immer geartete Wollen von Teilen der Organisationen (...) mit dem Wollen der anderen Teile der Organisation in Verbindung setzen und koordinieren“ (ebd.).

Somit fokussiert das Organisationstraining Prozesse und

„Probleme der (gemeinsamen) Willensbildung, des Repräsentantentums, der Delegation, der Kontrolle sowie die daraus resultierenden kollektiven und teilkollektiven Stimmungslagen, welche die Kultur und die Subkulturen der Organisation ausmachen“ (OEGD 2015).

Ein entscheidender, erster Schritt der Aufgabenbewältigung liege darin,

„zunächst einmal herauszufinden, was man selbst wollen könnte, und sich dann zu überlegen, wie man mit den anderen in Kontakt und weiter ‚ins Geschäft‘ kommen könnte. Man werde dann wohl verhandeln müssen und auch dazu müsse eine Form gefunden werden, die dies, so gut es geht, ermöglicht“ (Krainz 2005b, S. 319).

Derart ‚gebrüht‘ und zugleich „beeinflusst durch die bisherigen Organisationserfahrungen (...) eröffnen die Geschehnisse am OLab“ (OEGD 2015) den Teilnehmenden ungeahnte Vergleichs- und damit Aktualisierungsmöglichkeiten ihrer Deutungs- und

29 C. Auer-Welsbach: Zwischen Chaos und Ordnung - Beforschung, Dokumentation und Analyse eines sozialen Strukturierungsprozesses, beispielhaft am Organisationslaboratorium 2004

Handlungsmuster von und in Organisationen. „Ein darauf gründendes besseres Verständnis von einerseits politischen Prozessen und andererseits jenem Handlungsfeld, das man Management nennt“ (ebd.) kann wesentlich zur Förderung des Integrationsprozesses von Individuum und Organisation beitragen. So kommt dem Organisationstraining eine ganz neue Aktualität zu, denn unzählige Organisationen kämpfen mit nicht enden wollenden Veränderungsprozessen, in deren Folge die Mitglieder dieser Organisationen sich angesichts volatiler Zielsetzungen und mangelnder Perspektiven über schwindende Arbeitszufriedenheit und nachlassende Leistungsmotivation beklagen. Mitarbeiter\*innen reagieren mit Systemabwehr und Führungskräfte beklagen das Ende der Hierarchie. Was sie vereint, ist „das bewährte Verfahren, bei jedem Problem einen Schuldigen zu suchen“ (Heintel/Krainz 2011, S. 12) und damit „Organisationsprobleme (.) bequemlichkeitshalber zu individualisieren“ (ebd.), gepaart mit einem eingeübten Defensivverhalten, bei Schwierigkeiten und Konflikten den Rückzug ins Private anzutreten. Ihre defensiven Routinen<sup>30</sup> bewirken eine fortschreitende Begrenzung ihres Handelns und Entscheidens auf persönlich risikolose und damit für den Fortschritt ihrer Organisation bedeutungslose Dimensionen.

So verständlich wie diese Vermeidungs- und Umgehungsstrategien erscheinen, so schädlich sind sie in ihrer Wirkung auf die Organisation, „verhindern sie doch die Selbstreflexion der Organisation und damit eine höhere Bewusstheit“ (ebd.). Bedrohten Organisationen bleibt also „nichts anderes übrig - pathetisch gesagt: bei Strafe des Untergangs -, als sich neue Kompetenzen anzueignen und dann bewusster handeln zu können“ (ebd.).

Das Gebot der Stunde lautet dann:

„Schwierigkeiten und Konflikte aufgreifen und analysieren lernen, (.) über die Sozialgesetze von Gruppen und Organisationen einigermaßen Bescheid wissen und sich über die strukturellen, organisatorischen, sozialen und emotionalen Bedingungen von Verhaltens- und Handlungsweisen informieren“ (ebd.),

kurzum, „Organisationsbewusstheit“ (ebd.) zu entwickeln.

Im Organisationstraining sind deshalb die Einzelnen gefordert, für das Werden ihrer Organisation vom ersten Moment an Verantwortung zu übernehmen. Ein Verbleib in der Komfort- und Schutzzone ihrer Individualität ist ihnen verwehrt. Sie müssen sich organisieren, ihre persönlichen Interessen und Zielsetzungen klären, diese mit anderen abstimmen und in der Konfrontation mit gegenläufigen Interessen und Bedürfnissen im Sinne der Aufgabenstellung aushandeln, schlussendlich mit dem Ziel, gemeinsam eine entscheidungs- und damit handlungsfähige Organisation zu repräsentieren.

---

30 Vgl. Agyris 1985



Von der Systemabwehr zur Organisationsbewusstheit  
Prozessanalyse und Wirkungsforschung zum  
Erfahrungslernen im Organisationstraining

Duwe, D.H.

2018, XXI, 386 S. 13 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18956-3