

Vorwort des Reihenherausgebers

Wie man (über) Organisation lernen kann

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ewald E. Krainz

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