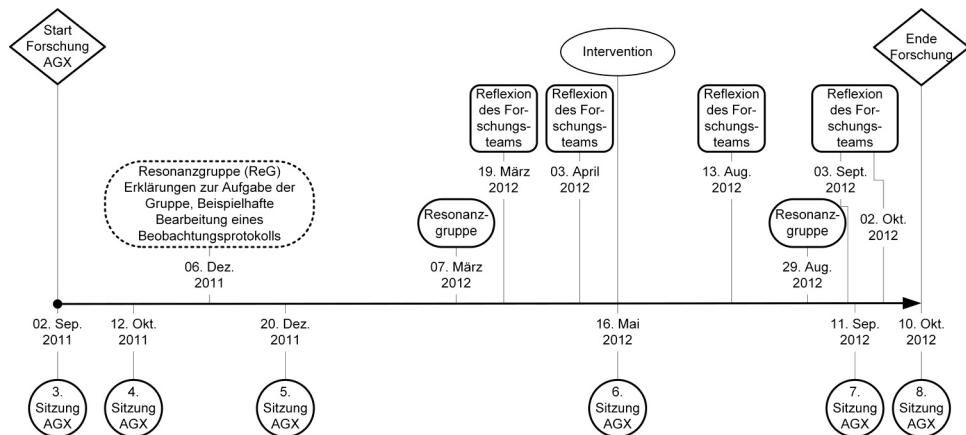


### 10.3 Fallstudie: Detaildarstellung der Optimierung des Arbeitsprozesses der AG anhand einer konkreten Intervention

Zur Veranschaulichung des Forschungsprozesses ist in der Folge ein Detail der Forschung dargestellt. Dabei wird aufgezeigt, wie unterschiedliche Beobachtungen der Forscher:innen schließlich zu einer konkreten Intervention führen und wie sich diese Intervention auf die AG ausgewirkt hat.

Der Start der AG war am 21. Februar 2011. Da das Forscher:innenteam die Anfrage bezüglich der Erlaubnis der Durchführung der Interventionsforschung erst nach dem Start der Arbeitsgruppe (AG) in diese eingebracht hat, begann die Forschung mit dem dritten Termin der AG. In Abb. 65 ist zur Orientierung der gesamte Verlauf der Forschung – inklusive einer als Beispiel gewählten konkreten Intervention – entlang einer Zeitachse dargestellt.<sup>5</sup>

Abb. 65: Überblick des zeitlichen Verlaufs sämtlicher Sitzungen (Arbeitsgruppe [AG], Resonanzgruppe [ReG] und Reflexionen des Forschungsteams)



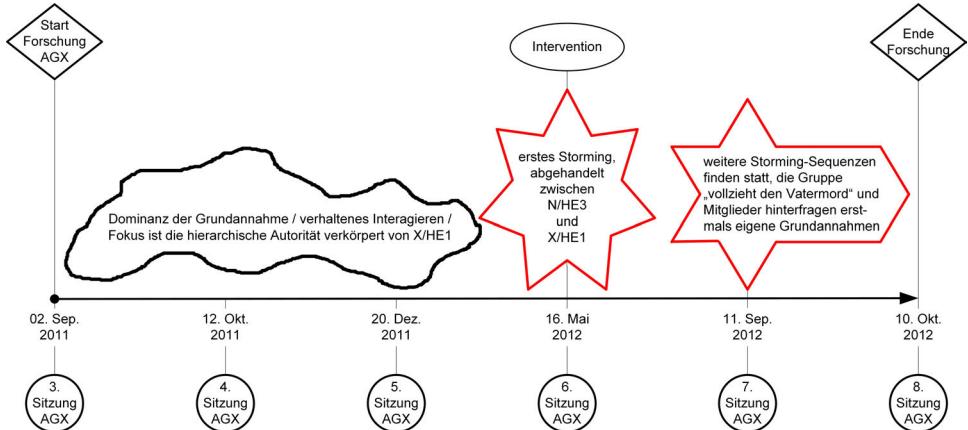
Quelle: Schuster 2016, S. 185

Was die Dynamik innerhalb der AG betrifft, so wurde diese mittels des oben angeführten Designs der Interventionsforschung laufend analysiert und in Bezug auf die dargelegten Hypothesen interpretiert. Daraus ergaben sich laufend Entscheidungsgrundlagen für Interventionen, die in weiterer Folge im Prozess ausgeführt wurden. Um zu verdeutlichen, wie es zu einer Entscheidung für eine konkrete Intervention kommen kann, wird hier beispielhaft ein Detail des Forschungsprozesses aus dem Kontext der Forschung herausgearbeitet.

5 Die Abstände sind relativ in Übereinstimmung mit den Zeitabständen. Das bedeutet: Ist der Abstand zwischen zwei Datumswerten doppelt so groß wie ein anderer, so ist damit die doppelte Zeitspanne markiert.

In Abb. 66 sind Start und Ende der Forschung und die im Forschungsprozess integrierten Termine der AG dargestellt.

Abb. 66: Gruppendynamischer Verlauf der AG



Quelle: Schuster 2016, S. 185

Der Fokus dieser Darstellung liegt auf dem psycho- bzw. gruppendynamischen Verlauf des Prozesses in Bezug auf die Intervention am 16. Mai 2012. In der ersten AG-Sitzung am 21. Februar 2011 wurde beschlossen, in der darauffolgenden Sitzung eine Organisationsaufstellung<sup>6</sup> durchzuführen. Dieser Umstand wurde – im Rahmen eines informellen Fachgesprächs unter vier Augen – vom Moderator an eine Person der niedrigsten Hierarchieebene aus der AG kommuniziert. Die betreffende Person bemerkte dazu, dass sie besorgt sei, dass die hierarchisch am höchsten gestellte Person während dieser Organisationsaufstellung in (Zitat) »Ohnmacht« fallen könnte. Diese Bemerkung hat ausgereicht, um im Moderator Ängste zu wecken. Aus psychodynamischer Perspektive besteht die Aufgabe für den Moderator hier darin, diese Ängste zu halten. Das ist so zu verstehen, dass einerseits die Aussage nicht zu leichtfertig abzutun ist, sie andererseits jedoch auch nicht sofort dazu führen sollte, die Organisationsaufstellung wieder abzusagen. Eine Möglichkeit, solche Befürchtungen zu handhaben, ist, die Person, der diese Fantasie gilt, zu befragen. Zum Termin der Organisationsaufstellung wurde vom Moderator die Frage an die Gruppe gerichtet, ob es jemanden in der AG gäbe, der bzw. die mit dem Konzept bereits Erfahrung habe. Diese Frage wurde ausschließlich von der Person der höchsten Hierarchieebene<sup>7</sup> mit »Ja« beantwortet. Da zu diesem Termin auch je-

- 
- 6 Hier sei nur kurz darauf verwiesen, dass es sich bei einer »Organisationsaufstellung« um eine »(Gruppen-)Simulation von Organisationswirklichkeiten« handelt (vgl. Rosner 2007, S. 29–32). Interessierte seien hier auf die Entwicklerinnen der systemischen Strukturaufstellungen, nämlich I. Sparrer und M. V. v. Kibed verwiesen. Siehe z.B. im Internet: <https://www.syst.info/de/was-ist-sys-tr> (Zugriff am 18. Februar 2023) bzw. Sparrer 2016.
- 7 Es stellte sich heraus, dass die betreffende Person die einzige innerhalb der AG mit Erfahrung diesbezüglich war.

ne Person anwesend war, die eine »Ohnmacht« der hierarchisch am höchsten gestellten Person befürchtet hatte, kann davon ausgegangen werden, dass diese Befürchtung damit entkräftet war. Das »Ja« der betreffenden Person war für den Moderator sehr entlastend. Die nachfolgende Organisationsaufstellung verlief ohne besondere Vorkommnisse.

Psychodynamisch gesehen wurde Angst an den Moderator weitergegeben, welche dieser im Prozess wieder auflösen konnte. Die Schwierigkeit bei solchen Phänomenen ist, zu verstehen, dass solche Ängste lediglich zum Teil mit der eigenen Person zu tun haben, und inwieweit diese als Symptom für die Analyse des Zustands einer Gruppe herangezogen werden können.

Ein anderes Indiz für Ängste in Bezug auf hierarchische Positionen zeigte sich – ebenso im Frühjahr 2011 – bei informellen Gesprächen mit zwei Personen der niedrigsten Hierarchieebene. Bei diesen jeweils unter vier Augen durchgeführten Gesprächen wurden verschiedene Anliegen genannt und der Moderator wurde gebeten, diese Anliegen in die AG einzubringen.<sup>8</sup> Dies waren bereits frühe Zeichen, dass ein direktes Ansprechen von Anliegen innerhalb der AG *hierarchieaufwärts* schwerfiel. Der Moderator verwies zu diesem Zeitpunkt die Gesprächspartner:innen darauf, ihre jeweiligen Anliegen selbst in die Gruppe einzubringen. Es sollte bis Mai 2012 dauern, bis dies schließlich einer Person gelang. Psychodynamisch gesehen handelt es sich hierbei um Versuche, Verantwortung an den Moderator abzugeben.

Eine weitere Sequenz in Bezug auf die Weitergabe von Angst fand ca. ein Jahr später bei einem informellen Gespräch im Frühjahr 2012 mit einer – hierarchisch am niedrigsten gestellten – Person aus der AG statt. Dem Moderator wurde unter vier Augen in besorgtem Ton die Frage gestellt, ob es denn klug sei, die Moderation der AG so zu betreiben, und ob dies nicht böse enden könne. Zwar wurden diese vagen Befürchtungen nicht näher spezifiziert, doch für das Auslösen einer gewissen Angst im Moderator waren sie ausreichend.

Insgesamt waren drei der fünf AG-Mitglieder in diese oben geschilderten Sequenzen involviert. Es ist nachzuvoollziehen, dass solche angstbehafteten Fantasien die Kommunikation entsprechend beeinflussen. Da all diese Gespräche im Kontext der gesamten Organisation stattfanden, ist die Vermutung naheliegend<sup>9</sup>, dass die Fantasien nicht ausschließlich den Personen zuzuordnen waren, die diese geäußert haben, sondern Ausdruck kollektiver Fantasien waren (vgl. z.B. Lohmer 2004, S. 29). Hier zeigten sich auch die gruppendifnamischen Anforderungen an das Forschungsteam. Die Aufgabe war, die Ängste und Fantasien der betroffenen Personen ernst zu nehmen und – falls dies für den Prozess als dienlich erachtet wurde – durch Interventionen bearbeitbar zu machen. Die Einrichtung der ReG und der *Reflexionstreffen* zur Reflexion von eigenen Befindlichkeiten der Forscher:innen im Forschungsprozess diente eben dazu, solche Ängste bzw. angstbehafteten Fantasien zu verarbeiten und dem Forscher:innenteam eine Entscheidungsgrundlage für Interventionen zu liefern. Wichtig ist, hier auch die Funktion von ReG und *Reflexionstreffen* für die psychische Entlastung der Forscher:innen zu erwähnen. Durch die oben dargelegten Kommunikationssequenzen soll verdeutlicht werden, wie sehr die

<sup>8</sup> Das am 16. Mai 2012 erörterte Anliegen war zu der Zeit noch nicht genannt worden.

<sup>9</sup> Hier wird aus psycho- bzw. gruppendifnamischer Sicht argumentiert.

Dynamik einer Arbeitsgruppe von der sie umgebenden Organisation beeinflusst werden kann.<sup>10</sup> Hier ist auch wichtig hinzuzufügen, dass der Erfolg der Moderation der AG die Mithilfe der Autoritätsperson unbedingt erfordert, denn auch diese ist vermehrt sowohl mit eigenen (angstbesetzten) Fantasien als auch mit jenen von Mitarbeiter:innen konfrontiert und muss deshalb dem Forschungsteam ausreichend Vertrauen entgegenbringen.

In der ReG am 7. März 2012 war die Diskussion bezüglich der AG stark emotional getönt und es wurden verschiedenste Vermutungen zu den Verhaltensweisen unterschiedlicher Akteur:innen und zum Gesamtprozess der AG geäußert. Schließlich konzentrierte sich die Diskussion auf die hierarchisch am höchsten gestellte Person der AG. Daraus entwickelten sich zwei Fronten: Die eine Front interpretierte aus den verlesenen Daten eine offene Verhaltensweise, die innerhalb eines Rahmens den Mitarbeiter:innen entsprechende Freiheiten ermöglichte, die andere hingegen sprach von einer einschränkenden, despotischen Verhaltensweise mit dem Kalkül der Machterhaltung. Das zu Beginn in der ReG verlesene Beobachtungsprotokoll der AG war der Auslöser – sozusagen der faktische Kern –, um den sich nun die Diskussion unter Einfluss unterschiedlichster persönlicher Erfahrungen und (angstbehafteter) Fantasien entspann. Dabei ist der faktische Kern, nämlich das Beobachtungsprotokoll, wesentlich, da dadurch auf eine einzelne konkret beobachtete Sequenz Bezug genommen werden konnte. Trotz dieses faktischen Kerns blieben die beiden Fronten bezüglich der hierarchisch am höchsten gestellten Person bis zum Ende dieser Sitzung bestehen. Neben den Inhalten der Diskussion während dieser Sitzung der ReG sind vor allem drei gruppendiffusivische Aspekte interessant, nämlich

1. die starke Fokussierung auf eine einzelne Person innerhalb der AG, nämlich Person X,
2. die widersprüchliche Auslegung der aus dem Beobachtungsprotokoll hervorgehenden Verhaltensweisen dieser Person X,
3. die Tatsache, dass es innerhalb der ReG nicht gelang, eine Synthese der Interpretationen der beiden unterschiedlichen Fronten zu erarbeiten.

Aus Punkt 1 ergab sich für die Forscher:innen die Interpretation, dass die AG sich in Abhängigkeit zur hierarchisch am höchsten gestellten Person befand. Die Punkte 2 und 3 wiesen außerdem auf einen Zustand der Spaltung der AG hin, der so zu verstehen ist, dass sich ein Teil der Mitglieder der AG – analog zu den Diskutant:innen der ReG, allerdings nicht ausgesprochen – *völlig ausgeliefert* fühlte, während der andere Teil *Handlungsfreiheiten* für sich erkennen konnte. Spaltung bedeutet hier zweierlei: einerseits die

---

<sup>10</sup> Lewin verweist darauf, dass es notwendig sein kann, »cultural islands« zu gestalten, um einer Gruppe Änderung zu ermöglichen, da, wenn dies nicht der Fall ist, der Einfluss der die Gruppe umgebenden Kultur zu stark ist (Lewin 1997 [1947], S. 332). Auf die Situation der AG umgemünzt, ist es für eine erfolgreiche Moderation notwendig, die Organisation als Ganzes mit zu berücksichtigen. Deshalb wurde als Systemgrenze für diese Interventionsforschung auch die gesamte Organisation gewählt. Die Arbeitsgruppe als Grenze zu definieren wäre zu kurz gegriffen.

Spaltung von Personen unterschiedlicher Meinungen innerhalb einer Gruppe, andererseits einen psychischen Prozess innerhalb einer Person.

Der psychische Prozess der Spaltung innerhalb einer Person bewirkt selektive Wahrnehmung, um eine bestehende Annahme bzw. Fantasie aufrechtzuerhalten. Mit anderen Worten: Unpassende Geschehnisse werden unbewusst abgespalten. Ist die Annahme bzw. Fantasie z.B. dahin ausgerichtet, dass einem eine Führungspersönlichkeit absoluten Gehorsam abverlangt, so werden jene Äußerungen, Beziehungsangebote und Verhaltensweisen dieser Führungspersönlichkeit abgespalten, die dieser Annahme widersprechen. Außerdem sind eigene Verhaltensweisen entsprechend der jeweiligen Annahme geleitet. Werden eigene Verhaltensweisen einer anderen Person gegenüber entsprechend der eigenen Vorstellung von dieser Person beeinflusst, so spricht man von *Projektion*<sup>11</sup>. Das psycho- und gruppendiffentisch Relevante bei *Spaltung* und *Projektion* ist, dass diese unbewussten Vorgänge eine Gruppenrealität schaffen können. Dies passiert, indem die innerliche psychische Spaltung zu einer äußerlichen Spaltung in Untergruppen führt. So kann es geschehen, dass sich jene hierarchisch niedrig gestellten Personen zusammenfinden, denen die Vorstellung einer despatischen Führungskraft gemein ist. Diese Untergruppe wiederum steuert durch entsprechende Projektion das ihre dazu bei, diese Vorstellung im jeweiligen Gegenüber bestätigt zu finden. Hier ist wichtig zu verstehen, dass es nicht um gute oder böse Fantasien geht, sondern darum, dass jede kollektive Fantasie einer Gruppe die Fähigkeit, sinnvolle, realitätsbezogene Entscheidungen zu treffen, gefährdet.

Die Annahme von hierarchisch niedrig gestellten Personen, der höchstgestellten ausgeliefert zu sein, hat ihren wahren Kern in der Tatsache, dass dies formal zutrifft. Was allerdings der realen Situation der beforschten Organisation widersprach, war die Absolutheit dieser Annahme. Zur Veranschaulichung: *Jedes falsche Wort könnte mich den Arbeitsplatz kosten, deshalb sage ich lieber gar nichts oder lediglich das, wovon ich meine, es wird von der höher gestellten Person gerne gehört.*

Die hierarchisch am höchsten gestellte Position bot speziell in der Gruppenzusammensetzung der AG eine ausgezeichnete *Projektionsfläche* für alle anderen Personen innerhalb der Gruppe. Krainz (1998, S. 189) formuliert diesbezüglich: »Der Führer repräsentiert symbolisch als leibhaftiges ‚Problemlösungsversprechen‘, was in der jeweiligen Kultur an Problemen vorhanden ist, die für das Überleben aller eben zu lösen sind.«

Die *Projektionsfläche* ergibt sich aus der Tatsache, dass Führungspersönlichkeiten auf Grund ihrer Tätigkeit einerseits mit sehr vielen unterschiedlichen Menschen zu tun haben und deshalb wenig Zeit mit Einzelnen verbringen. Aus diesem geringen persönlichen Kontakt ergibt sich ein großer Spielraum für Fantasien. Andererseits entscheiden Führungspersönlichkeiten über Einstellung oder Kündigung von Personal. Das bedeutet, die Führungspersönlichkeit erscheint den Untergebenen übermäßig – eine Fantasie, die, wie oben argumentiert, einen realen Kern hat. Hier zeigt sich deutlich das Problem der AG, in der drei Hierarchieebenen vereint waren. Werden die Rollenbeschreibungen herangezogen, so sind Über- und Unterordnungen und daraus erwachsende Entscheidungsbefugnisse definiert; in der Gruppensituation sollen die

---

11 Interessierte seien hier auf eine weiterführende Erklärung von Projektion durch Antons (2009, S. 342–344) verwiesen.

betroffenen Rollenträger:innen nun miteinander auf gleicher Ebene kommunizieren. In solchen Situationen können auf Grund dieser Rollenkonfusion in Gruppen angstbehaftete Fantasien auftreten, die die *Arbeitsfähigkeit* der Gruppe stark beeinträchtigen. Das Problem solcher Gruppensituationen ist, dass diese nicht über die Beachtung der Diskussionsinhalte allein entdeckt werden können. Die Diskussionsinhalte können in sich stimmig und *absolut rational* sein und trotzdem die Gruppe am eigentlichen Arbeiten hindern (vgl. Watzlawick et al. 2011 [1969], S. 53–56).

Eine Analyse der Ergebnisse der ReG vom 7. März 2012 und der bis dorthin gesammelten Daten durch das Forscher:innenteam ergab schließlich die Interpretation, dass sich die AG im Zustand der *Grundannahme der Abhängigkeit* befand (vgl. Bion 2001 [1971], S. 106–122; bzw. siehe oben). Laut Stokes agiert eine Gruppe, die von dieser Grundannahme dominiert wird, als ob das einzige Ziel die Befriedigung von Wünschen und Bedürfnissen der Mitglieder sei. Vom Führer bzw. der Führerin wird dabei erwartet, dass dieser bzw. diese für die Befriedigung sorgt und die eigentlichen Anforderungen zum Erreichen des Arbeitsziels von der Gruppe fernhält. Der Führer bzw. die Führerin dient der Gruppe dabei als Fokus für eine pathologische Form der Abhängigkeit, die Wachstum und Entwicklung verhindert. Jede Aussicht auf Veränderung erweckt innerhalb der Gruppe die Angst, vernachlässigt zu werden. Dazu muss der Führer bzw. die Führerin nicht unbedingt in der Gruppe anwesend bzw. nicht einmal am Leben sein (vgl. Stokes 2009, S. 21<sup>12</sup>). Die Hypothese der *Grundannahme der Abhängigkeit* führte schließlich zur Entscheidung des Forscher:innenteams, bei der nächsten Sitzung der AG am 16. Mai 2012 folgende konkrete Intervention durchzuführen.

Die AG wurde in dieser Sitzung (16. Mai 2012) mit dem Satz konfrontiert: „*Die Person X bestimmt und wir sind machtlos.*“ Diese Konfrontation sollte im besten Fall dazu führen, dass die Mitglieder der AG – mittels der Reflexion darüber, ob dieser Satz seine Berechtigung hat oder nicht – eine gemeinsame Rollendifferenzierung in Bezug auf gruppeninterne Rollen erarbeiten. Ein anderer Begriff für Rollendifferenzierung innerhalb von Gruppen ist *Storming* (vgl. Krainz 1996, S. 214–218 mit Bezug auf Tuckman 1965). Mit anderen Worten war es das Ziel dieser Intervention, in der AG ein *Storming* zu initiieren und in weiterer Folge zu moderieren (Abb. 66).

Nachdem die AG vom Moderator mit dem Satz »*Die Person X bestimmt und wir sind machtlos*« konfrontiert worden war (16. Mai 2012), kam es zuerst zu einer Beschwichtigung durch eine Person der mittleren Hierarchieebene, indem diese betonte, dass alles so funktioniere, wie es sein sollte. Danach wandte sich eine Person (N) der niedrigsten Hierarchieebene (HE3) mit einer Kritik in Bezug auf eine regelmäßig in der Organisation stattfindende Veranstaltung direkt an jene der höchsten Hierarchieebene (HE1), nämlich Person X. Die gruppendifferentielle Bedeutung liegt nicht so sehr im Inhaltlichen dieser Episode, sondern darin, dass innerhalb der AG eine hierarchisch am niedrigsten gestellte die hierarchisch am höchsten gestellte Person auf Augenhöhe angesprochen hat. Das wurde als ein erster Schritt der Mitglieder der AG interpretiert, sich aus dem hierarchischen Rollenkorsett zu lösen und eine Identität als Gruppe aufzubauen.

---

<sup>12</sup> Der Autor (R. J. S.) hat die Bemerkungen von Stokes großteils annähernd wörtlich vom Englischen ins Deutsche übersetzt.

Die meines Erachtens bahnbrechende Erkenntnis für das Forscher:innenteam be treffend der Gruppenprozesse der AG ergab sich im Laufe der Resonanzgruppe (ReG) am 29. August 2012. Bei dieser ReG-Sitzung war auffällig, dass kurz nach dem Verlesen des Beobachtungsprotokolls der AG-Sitzung vom 16. Mai 2012 die Diskussion zu einem völlig anderen Thema umschwenkte. Der ausschlaggebende Grund dafür war wahrscheinlich die emotionale Aktualität des Themas für die betroffenen Diskutant:innen. Die Moderation dieser Situation – unter Berücksichtigung gruppendifferenzialer Aspekte – bestand darin, diese Fokussierung der ReG als Phänomen im *Hier und Jetzt* anzunehmen und so lange zuzulassen, bis eine Konzentration auf das eigentliche Thema wieder möglich war. Nach ca. einer Stunde schien dies der Fall zu sein und der Moderator erinnerte konkret daran, dass das eigentliche Thema der ReG das Geschehen innerhalb der AG sei. Daraufhin wurde von einer Person der mittleren Hierarchieebene die Frage gestellt, wann denn die Sitzungen zwischen Person X aus der höchsten Hierarchieebene und dem Moderator stattfänden. Auf Nachfrage des Moderators erläuterte die Person, dass diese die Vermutung hatte, es gebe geheime oder zumindest nicht offiziell kommunizierte Treffen – zwischen Person X aus der höchsten Hierarchieebene und dem Moderator –, bei denen die *Richtung der Moderation der AG* festgelegt werde. Hier zeigte sich die Sinnhaftigkeit der Resonanzgruppe, denn es war kaum zu erwarten, dass ein solch massiver Vorwurf direkt in der AG und in Anwesenheit von Person X ausgesprochen wird. Die Hypothese ist, dass das Hierarchieverhältnis in der ReG dies erleichtert hat. Die fragende Person war zwar nicht ein direkter Vorgesetzter des Moderators, jedoch in der höheren Hierarchiestufe. Aus gruppendifferenzialischer Sicht war die Frage ein sehr wichtiger Hinweis, der zeigte, dass die AG wahrscheinlich bis zu diesem Zeitpunkt neben der Person X aus der höchsten Hierarchieebene auch den Moderator als Führer im Sinne der oben dargelegten *Grundannahme der Abhängigkeit* wahrgenommen hatte. Wobei der Moderator als eine – metaphorisch ausgedrückt – *durch Person X vollständig kontrollierte Marionette* wahrgenommen wurde. Bei dieser Sequenz handelte es sich insgesamt um ein *Storming* innerhalb der ReG.

Die dieser ReG nachfolgende Sitzung der AG am 11. September 2012 war aus gruppendifferenzialischer Sicht jene, bei der die Rollendifferenzierung innerhalb der AG so weit voranschritt, dass eine Identität der Gruppe erkennbar war. Eine aus Sicht des Forscher:innenteams dafür signifikante Sequenz war der am Moderator vollzogene »Vatermord«<sup>13</sup>. Dies geschah dadurch, dass von verschiedenen Personen aus der Gruppe die Position des Moderators hinterfragt wurde. Eine Person kritisiert spezielle Aspekte der Moderation, bringt eigene Expertise in Bezug auf Moderation ein und formuliert Leitfragen. Eine andere plädiert für ein Überdenken der reflexiven Ausrichtung der AG. Eine dritte Person äußert sich kritisch zur laufenden Beobachtung durch die Forscher:innen und bemerkt, dass sie der Beobachtung nie zugestimmt<sup>14</sup> habe. Am Ende

- 
- 13 Die in diesem Textabschnitt verwendete Begrifflichkeit ist angelehnt an die von Amann (2009, S. 414) – zum Zweck der Diagnose von Gruppen – beschriebene »Leitdifferenz: Urhorde, Vatermord, Solidarität«.
  - 14 Das Forscher:innenteam ist speziell dieser Angabe noch einmal genau nachgegangen und hat aus den Protokollen und eigener Erinnerung rekonstruieren können, dass die Etablierung der Beobachtung der Gruppe wie folgt ablief: Bei der AG-Sitzung am 12. Mai 2011 wird vom Moderator angefragt, ob die Gruppe mit einer psychodynamischen Beobachtung einverstanden wäre. Es antwor-

der Sitzung wird von allen Gruppenmitgliedern gefordert, dass die AG nun zu konkreter Operationalisierung schreiten sollte.

Die angeführten Beiträge unterschiedlicher Personen der AG werden als Zeichen dafür interpretiert, dass hierarchisch definierte Rollen verlassen wurden und dadurch schließlich eine offene Kommunikation von Meinungen stattfand. Die Autonomie der AG drückte sich vor allem durch die offene Kritik am Moderator aus, die bei dieser Sitzung das erste Mal innerhalb der Gruppe zum Vorschein kam. Dieser Prozessabschnitt markiert meines Erachtens die steigende *Arbeitsfähigkeit* der AG.

In der Sitzung vom 10. Oktober 2012 wurden vom Moderator die von einer Person aus der AG formulierten Leitfragen wieder aufgenommen und zur Bearbeitung vorgelegt. Außerdem stellte der Moderator<sup>15</sup> seine Position zur Diskussion. Die Entscheidung der AG war, den Moderator weiterhin beizubehalten. Diese autarke Entscheidung war schließlich der eigentliche Entstehungsakt der AG als Gruppe im gruppodynamischen Sinn. Dabei ist meines Erachtens nicht relevant, dass der Moderator beibehalten wurde, sondern dass alle Personen in der Gruppe aktiv darüber diskutiert und gemeinsam beschlossen haben, wen sie als Moderator akzeptieren. Eine mögliche Interpretation dieser Sequenz ist, dass die AG durch den symbolischen *Vatermord* (11. September 2012) und die darauffolgende „Peer-Entscheidung“ (10. Oktober 2012) schließlich ihren Reifegrad als Gruppe erlangte (vgl. Amann 2009, S. 414). Die AG hat sich von der *Grundannahme der Abhängigkeit* gelöst und ihre Arbeitsfähigkeit erweitert.

## 10.4 Ergebnisse und Erkenntnisse innerhalb der Arbeitsgruppe (lokal)

Was das beforschte soziale System betrifft, wurde bei den Teilnehmer:innen sowohl in der Arbeits- als auch in der Resonanzgruppe das Bewusstsein über konkrete Widersprüche und inhärente Konflikte in Bezug auf gegebene hierarchische Rollen und das Arbeiten in Projekt- bzw. Arbeitsgruppen erweitert. Dies wirkte deshalb beruhigend, weil diese Widersprüche nun nicht mehr als Fehler, sondern als grundsätzlich mitzudenkende Arbeitsaufgaben wahrgenommen wurden. Außerdem wurde für alle Beteiligten sichtbar, dass speziell im gegebenen Kontext der Fachhochschule ein besonderes Augenmerk auf ein entsprechendes Rollenbewusstsein zu legen ist. Dies deshalb, weil die Projektorientierung des Unternehmens unweigerlich mit wechselnden Arbeitskontexten verschiedener Mitarbeiter:innen einhergeht. Erst die bewusste Einsicht aller Teilnehmer:innen, dass in Gruppen die hierarchischen Rollen immer bis zu einem gewissen Grad mit zu berücksichtigen sind, ermöglichte der Arbeitsgruppe die Entwicklung einer eigenen Identität.

---

tete lediglich die hierarchisch am höchsten gestellte Person, die restlichen Personen in der Gruppe schwiegen. Auch hier zeigt sich die Grundannahme Abhängigkeit und die Wahrnehmung von Moderator und der hierarchisch am höchsten gestellten Person als Führer-Einheit. Es hat bis zur AG-Sitzung am 11. September 2012 gebraucht, bis es für die hierarchisch am niedrigsten gestellte Person möglich wurde, explizit zu äußern, nicht mit der Beobachtung einverstanden zu sein.

<sup>15</sup> Dieser Moment der Moderation war durchaus stressbeladen. Es empfiehlt sich vor einem solchen Schritt, auf möglichst viele Antworten einer Gruppe vorbereitet zu sein.