

siologie ihren Ursprung in der Psychophysik, deren Anliegen es war, die Psychologie weg von philosophischen Fragestellungen wie: Was ist der Mensch? Gibt es einen Gott? etc. hin zu objektiver Beobachtung und Analyse zu führen. Das hat zwar – wie oben durch ausgewählte Beispiele hervorgehoben – zu detaillierten Erkenntnissen zu den Sinnesorganen, deren physikochemischen Funktionen, Struktur und Grenzen geführt, allerdings wurde ebenso erkannt, dass es notwendig ist, die einst ausgeschlossenen Themen wieder einzubeziehen, um die Komplexität der Datenverarbeitung im menschlichen Organismus besser erfassen zu können. (vgl. Mausfeld 1994, S. 141–142)

- Das Hinzuziehen einer weiteren Disziplin, wie z.B. Wahrnehmungspsychologie, beinhaltet jedoch weiterhin das grundsätzliche Problem eines analytischen Ansatzes, der auf der Voraussetzung beruht, dass ein Ganzes durch Betrachten und detailliertes Beforschen der Einzelteile erfasst und erklärt bzw. beschrieben werden kann. Der Vorteil dieser Differenzierung ist ein enormes Wachstum von explizitem und implizitem Wissen, der Nachteil, dass diese Wissensmenge insgesamt nicht mehr überschaubar und deren Umsetzung in die Praxis deshalb eine große Herausforderung ist.

Durch Verbindung einzelner wissenschaftlicher Zweige, z.B. der Phänomenologie, der Analytischen Philosophie, der Wahrnehmungspsychologie, der Sinnesphysiologie, ist zwar ein Erweiterungsschritt getan, jedoch das Prinzip einer datenerfassenden und -analysierenden Wissenschaft noch nicht verändert, lediglich in Bezug zur (naturwissenschaftlichen) Objektivität etwas aufgeweicht, *hard facts loaded with soft data* oder *soft data loaded with hard facts*, je nachdem, welche Perspektive präferiert wird.

Der meines Erachtens notwendige Schritt, um Wissenschaft mit Menschen und Menschlichem an sich zusammenzuführen, ist, die jeweils eigene Wahrnehmung der Wissenschaftler:innen reflexiv in den wissenschaftlichen Kontext mit einzubeziehen. Eine Wissenschaft, die sich reduziert auf eine Trennung von Subjekt und Objekt, ist – egal ob sie das offen bzw. bewusst erfasst oder nicht – ein Mittel zur Beherrschung der jeweils beforschten Objekte.

Im Folgenden wird erörtert, wie Interventionswissenschaft und -forschung diese Subjekt-Objekt-Trennung um die Dimension der diese Trennung aufhebenden menschlichen Entscheidung erweitern kann. Beispielhaft wird dafür das Generieren von Hypothesen im Kontext von Interventionsforschung herangezogen.

## 1.7 Wissenschaft als Basis für das Generieren von Hypothesen im Kontext von Interventionsforschung<sup>54</sup>

Sowohl Wissenschaft als auch die jeweils beforschte Praxis dienen als Basis für die Generierung von Hypothesen, die anschließend zu Hintergrundtheorien weiterentwickelt werden. Dies dient dazu, den Forschungsprozess einzugrenzen und die Produktion von Bewusstsein im beforschten System zu unterstützen (vgl. Lerchster 2012, S. 27–29).

54 Der Text in diesem Abschnitt stammt aus Schuster 2021, S. 228–230.

Hier wird als eines von vielen möglichen Beispielen aus der Wissenschaft das Konzept des *Projizierens von Gefühlen* als Basis für das Generieren von Hypothesen dargelegt. Der theoretische Hintergrund dafür wurde im Rahmen der Psychoanalyse entwickelt.<sup>55</sup> Die Neigung, Gefühle zu projizieren, eine Projektionsfläche für Gefühle anzubieten oder für Projektionen kaum empfänglich zu sein, basiert prinzipiell auf individueller Prägung (vgl. Halton 1994, S. 17). Diese Vorgänge der Projektion passieren sowohl bewusst als auch unbewusst, sind zum Zweck von Manipulation gezielt angelegte Verhaltensweisen und zählen zum Handwerkszeug für z.B. psychodynamisch arbeitende Berater:innen (vgl. Lohmer 2004).

Das unbewusste Projizieren von Gefühlen führt dazu, dass das Verhalten anderer Menschen so interpretiert wird, dass eigene Gefühle als von diesen anderen Menschen hervorgerufen erscheinen. So werden z.B. innere Konflikte so veräußert, dass die projizierende Person mit jener Person, die diese Projektion aufnimmt, in Streit gerät. Dieser Streit wird allerdings aufbewusster, im Fall einer Arbeitsgruppe die jeweiligen Arbeitsinhalte betreffenden Ebene ausgetragen. Verstärkt wird das Problem noch dadurch, dass die Vorgänge von Projektionen schleichend und parallel zu aktuellen Geschehnissen und den damit verbundenen Gefühlen passieren. Diese Vermischung von projizierten mit aktuell auftretenden Gefühlen und dem allgemein vorhandenen Alltagsstress kann dazu führen, dass eine Arbeitsgruppe von diffus kursierenden Gefühlen so verblendet wird, dass deren Arbeitsfähigkeit massiv beeinträchtigt ist.

Die Herausforderung für Interventionsforscher:innen besteht darin, einerseits Projektionsvorgänge im beobachteten sozialen System zu erkennen und andererseits eigene Projektionen und oder eigene Projektionsflächen durch Reflexion ins Bewusstsein zu heben und zu bearbeiten. Um dies zu bewerkstelligen, wird auf eigene Wünsche und Erinnerungen fokussiert. Die Begriffe Wünsche und Erinnerungen beziehen sich hier im weitesten Sinne auf die Formulierung von Bion, der im Kontext von Psychoanalyse fordert, den Klient:innen möglichst ohne eigene Wünsche und Erinnerungen zuzuhören. Laut Bion (2019/1970, S. 52) ist es

»[n]otwendig [...], das Verweilen bei Erinnerungen und Wünschen zu hemmen. Sie sind zwei Facetten derselben Sache: beide bestehen aus Elementen, denen Sinnesindrücke zugrunde liegen, beide implizieren die Anwesenheit einer direkten sinnlichen Befriedigung; die einen setzen einen Vorrat an sinnlichen, im Gedächtnis gespeicherten Objekten voraus, die anderen eine Verbindung von sinnlich befriedigenden Objekten«.

Außerdem formuliert Bion,

»daß der Analytiker sich nicht gestatten dürfe, Wünsche zu hegen – nicht einmal den Wunsch zu heilen –, weil dies der psychoanalytischen Entwicklung abträglich ist. Entwicklung an sich ist kein Ziel, das ›gewünscht‹ werden kann. Der schmerzhaft Charakter des Dilemmas ist essentiell« (ebd., S. 93).

---

55 Eine historische Betrachtung der Entstehung der Theorie und der damit verbundenen Begriffe findet sich bei Schoenhals Hart 2007, S. 28f.

Was Bion für die Psychoanalyse fordert, gilt auch für Interventionsforscher:innen, nämlich Situationen im Hier und Jetzt wahrzunehmen, möglichst ohne die Wahrnehmung durch verinnerlichte Wünsche oder Erinnerungen zu verzerren.

Es war eine der wichtigsten Erfahrungen im Zuge der betrachteten Interventionsforschung, dass speziell beim Erforschen der eigenen Organisation als interner Interventionsforscher mit äußerster Vorsicht vorzugehen ist. Der Wunsch, dass sich eine gesamte Organisation nach den individuellen Maßstäben des Wünschenden richtet, ist unbedingt zu bearbeiten bzw. erfährt binnen kürzester Zeit massiven Widerstand, oft auch Empörung jener, die mit diesem Wunsch konfrontiert sind.

Hier ist es meines Erachtens wesentlich für interne Interventionsforscher:innen, ihre professionelle Identität im Kontext der eigenen Organisation bewusst zu erarbeiten, und zwar unter der von Schwarz (2019, S. 108) gegebenen Prämisse, dass »Freiheit [...] eine Chiffre für die Identitätsfindungsmöglichkeit und Wirklichkeit, die ein Einzelner und Gruppen in einem Sozialbezug haben, [bedeutet]«. <sup>56</sup> Wie auch immer sich Menschen in Arbeitsgruppen verhalten, entwickeln, emanzipieren bzw. erfreut oder nicht erfreut über die durchgeführte Interventionsforschung sind (vgl. Schuster 2016, S. 189), soll unbedingt respektiert und auch zur Weiterentwicklung des eigenen Verhaltens herangezogen, jedoch keinesfalls persönlich genommen werden. <sup>57</sup> Es ist empfehlenswert, sich als Forscher:in eine professionelle, im Unterschied zu einer persönlichen Identität zu erarbeiten, diese Identitäten zu trennen und penibel auf diese Trennung zu achten, insbesondere, wenn im eigenen Unternehmen geforscht wird. Außerdem ist es hochwahrscheinlich, dass Interventionsforscher:innen mit Projektionen der Beteiligten konfrontiert sind. Interventionen in solchen Situationen sind sehr heikel.

Die zwei folgenden Beispiele Leuschners (1998) legen meines Erachtens professionelle Interventionen ohne Wünsche und Erinnerungen der intervenierenden Personen dar:

»Don Nylan erzählte mir einmal von einem Auftrag einer Konfliktbearbeitung in einem zerstrittenen Team. Er habe dort einen Tag gegessen, sich alles angehört, außer zwei, drei Fragen nicht interveniert, und am nächsten Tag konnten die zerstrittenen Kontrahenten in seinem Beisein miteinander reden. Am Abend haben sich alle herzlich für seine Konfliktlösung bedankt; dabei habe er nichts getan. Ich habe mit ihm vergleichbares im Staff erlebt: er konnte die vorhandene Aggressivität und Angst empathisch wahrnehmen, er selbst wurde nicht aggressiv, was eine große entspannende Wirkung hatte.« (Leuschner 1998, S. 169)

»[M]ein erstes Training fand in einem Kloster statt, wo Otto Hürter außerhalb der Trainingszeit als Priester die Messe las und natürlich die TeilnehmerInnen dazu einlud. Ich ging nicht in diese Messe, wohl um neugierig-trotzig zu erproben, ob mir daraus Nachteile erwachsen. Ebenso provozierte ich die Klosterpforte durch spätabendliche Ausgänge, die die Nachtpfortenschwester aus dem Schlaf zwangen, um mir das

56 Krappmann bemerkt, »daß Ich-Identität kein sicherer Besitz des Individuums ist, sondern in jeder Interaktion gegen die Versuchung der Selbstaufgabe in Form schizoider Auflösung oder Erstarrung behauptet werden muß« (2016/1969, S. 198).

57 Das schließt persönliche Sympathien bzw. Antipathien aufseiten der Interventionsforscher:innen nicht aus, sondern ermöglicht lediglich ein bewusstes professionelles Umgehen damit.

Kloster zu öffnen. Otto erwähnte lediglich gelegentlich, an passender Stelle in einer Trainingssitzung amüsiert, wie intensiv ich arbeite, da ich doch auch die Institution (Klosterpforte und Messe) in meinen Auseinandersetzungsprozeß mit einbeziehe. [...] Er ging nicht in die Falle der wertenden Autoritätsauseinandersetzung und bewirkte, daß die Auseinandersetzung mit Widersprüchen in mir selbst angeregt wurde.« (ebd., S. 170f.)

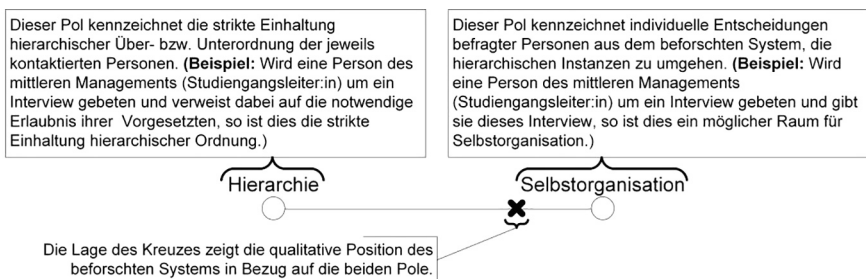
So weit zur möglichen Anwendung des wissenschaftlichen Konzepts des *Projizierens von Gefühlen* im Rahmen von Interventionsforschung. Je nach Vorbildung, individuellen Präferenzen und Zusammensetzung des Forschungsteams variieren die wissenschaftlichen Konzepte, auf die zurückgegriffen wird. Grundsätzlich gilt hier *whatever works* unter der Bedingung, dass dies entsprechend argumentiert und dokumentiert wird. Im nächsten Abschnitt wird beispielhaft dargelegt, wie die jeweils beforschte Praxis als Basis für das Generieren von Hypothesen nutzbar gemacht werden kann.

### 1.8 Praxis als Basis für das Generieren von Hypothesen im Kontext von Interventionsforschung

In diesem Abschnitt ist ein Beispiel beschrieben, das aufzeigt, wie aus der Kommunikation und dem Verhalten der Praxispartner:innen Hypothesen generiert werden können. Das Beispiel stammt aus der Interventionsforschung im Zuge einer Dissertationsarbeit (Schuster 2010). In diesem Rahmen wurden vier österreichische Fachhochschulen (FH) beforscht. Der Zusammenhang von Interventionsforschung und *lernender Organisation* wurde weiterführend in einem Aufsatz der Schriftenreihe *Wirtschaft und Management* der Fachhochschule des BFI (Berufsförderungsinstitut) Wien betrachtet (Schuster 2011a). Bei der folgenden Darstellung handelt es sich um einen leicht modifizierten Auszug aus diesem Aufsatz.

Die Darstellung der Analyse beginnt mit einem Bild zur Übersicht. Dieses beinhaltet ganz oben die Interpretation des Systemkontakts (Abb. 3) und darunter die Darstellung der Hierarchieebenen und der Kommunikationswege (Abb. 4). Nach diesem Schema wurden alle vier untersuchten Fachhochschulen analysiert.

Abb. 3: Erklärung Übersichtsbild »Interpretation des Systemkontakts«



Quelle: Schuster 2011a, S. 71