

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 gruppendynamischen 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.

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

Die oben beschriebenen *individuellen Fantasien* und deren *gemeinsame Interpretation* sind ein typisches Beispiel von Bewusstseinerweiterung. Die Folge davon war, dass – im erreichten Modus der Arbeitsfähigkeit – Teilnehmer:innen der Arbeitsgruppe im Verlauf des Dialogs für sich neue Handlungsoptionen entdeckten. Außerdem war es möglich, dass aus Bereichsperspektive wahrgenommene Ungerechtigkeit durch die Gesamtperspektive der übergeordneten Hierarchiestufe relativiert und dadurch emotionale Entspannung erreicht wurde. Gleichzeitig war es auch für Mitarbeiter:innen übergeordneter Hierarchieebenen möglich zu erkennen, welche Verantwortungen sinnvollerweise den jeweilig untergeordneten Hierarchieebenen zu überlassen sind, um Mitarbeiter:innen innerhalb der Organisation genügend Raum zur Entfaltung zu lassen. Im Prinzip handelte es sich dabei um ein Austauschen von Überblicks- (höhere Hierarchieebenen) mit Detaildaten (niedrigere Hierarchieebenen).

Im Zusammenhang mit der Interventionsforschung kann auch von erweiterter Sozialkompetenz (Krainz 2009, S. 244) gesprochen werden, und zwar, indem soziale Angst vermindert wurde. Krainz stellt die Begriffe *Sozialkompetenz* und *soziale Angst* als Gegensatzpaar dar und erwähnt als Symptome von sozialer Angst unter anderem *die Unfähigkeit, »nein« zu sagen*, und *das Vermeiden von Entscheidungen* – beides sind Phänomene, die innerhalb der hier beschriebenen Forschung klar zum Vorschein kamen und innerhalb der Arbeitsgruppe überwunden wurden.

## 10.5 Ergebnisse und Erkenntnisse in Bezug auf die Interventionswissenschaft (global)

Insgesamt zeigte die Erforschung der AG<sup>16</sup>, das speziell in Gruppen ein ausgezeichnetes Potenzial für das *Lernen einer Organisation* vorhanden ist. Der notwendige Aufwand dafür war das Design der Moderation, die Beobachtung und Analyse der Arbeitsgruppe und der Moderation. Das Kernteam der Forschung bestand aus dem Autor dieser Arbeit und dessen Forschungspartnerin. Die Resonanzgruppe diente – metaphorisch formuliert – als Seismograf für die Geschehnisse in der Arbeitsgruppe (AG). Um den Überblick zu bewahren, zur Analyse der AG und zur laufenden Intervision dienten Reflexionstreffen des Kernteams. Die Erfahrung zeigt, dass ca. pro drei Sitzungen der Arbeitsgruppe jeweils eine Resonanzgruppe mit einem nachfolgenden Reflexionstreffen des Forscher:innenteams sinnvoll ist. Die Rechtfertigung für den Aufwand ergibt sich daraus, dass dieser allen Beteiligten – und damit dem beforschten sozialen System insgesamt – ein *Lernen aus Erfahrung* ermöglicht hat. Für weitere Forschungen ist interessant, dass im konkreten Fall die Arbeitsgruppe insgesamt sechs Sitzungen – verteilt über einen Zeitraum von ca. einem Jahr – benötigt hat, um schließlich eine Gruppenidentität und damit psychodynamische Arbeitsfähigkeit zu erlangen. Es bleibt die Aufgabe zukünftiger Interven-

16 An dieser Stelle bedanke ich mich bei all jenen herzlich, die diese Forschung durch ihre offene Haltung und Zustimmung ermöglicht haben. Außerdem bedanke ich mich herzlich bei meiner Forschungskollegin Mag.<sup>a</sup> (FH) Ina Pircher, deren äußerst tatkräftige Mitarbeit diese Forschung ermöglicht hat.