Organisieren Sie sich!

Das Klagenfurter Organisationstraining / Organisationslaboratorium (Olab)

Werkstatt Session 2

Prof. Dr. Karin Lackner, Klagenfurt

Dr. Detlef Duwe, Hamburg

OT / OLAB – Roter Faden

- Blick in die Historie des Olab/OT
  - Das NTL, die Wiege der Gruppendynamik und Traugott Lindner, der Pionier in Europa
  - Weiterentwicklung und Verfeinerung: Die Klagenfurter Schule der Gruppen- und Organisationsdynamik
- Das aktuelle Format OT
  - Die Rahmenparameter des Lernarrangements
  - Die OT-Agenda
  - Ausgangslage und Anspruch
  - Der zentrale Auftrag: Organisieren Sie sich!
  - Lernziel: Organisationale Kompetenz
  - Interventionen: Verhalten und Werkzeuge
  - Phänomene im Organisationsprozess
  - Episoden von Organisationslernen
  - Forschung im OT

Die Geburtsstunde des OLabs

„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“ (Lindner 2012).

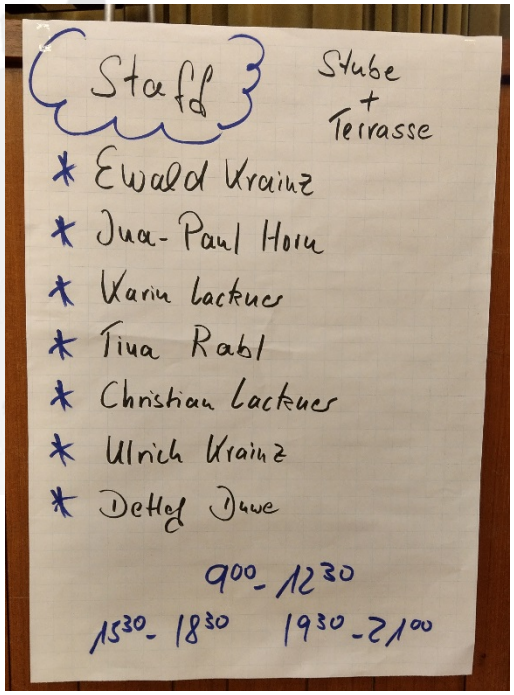
Die Klagenfurter Schule der Gruppen- und Organisationsdynamik

… steht sich in der Tradition der Erkenntnisse Kurt Lewins. In Verbindung mit der Idee einer praktisch werdenden Philosophie wurde die Gruppendynamik in der Gründungsphase der Universität Klagenfurt in den 1970er Jahren als wissenschaftliches Fach etabliert.

- Gruppendynamik als praktische Philosophie
- Die Idee der Selbstaufklärung
- Steuerung sozialer Prozesse
- Entscheidungen und die Funktion von Führung
- Die politische Dimension der Gruppen- und Organisationsdynamik
- Gruppendynamisches Lernen und soziale Kompetenz

Die Rahmenparameter des Lernarrangements OT/OLab

- 7 Tage (So-Sa)
- +/- 80 Teilnehmende
- Trainer*innen-Staff
- Lokation mit Campus-Charakter
- Formale Agenda
- Feste Arbeitszeiten



Die Agenda im OT

	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
9-10		VV	VV	VV	VV	(VV)	Kreative Ergebnis-präsentation
10.00 - 12.30		AZ	AZ	AZ	AZ	AZ	
11.00							VV (Fazit & Abspann)
15.30 – 18.30		AZ	AZ	AZ	AZ	AZ	
18.00	VV (Auftakt & Aufgaben-stellung)						
19.30 – 21.00		AZ	Az	Az	AZ	AZ	

Ausgangslage & Anspruch

„Wir sind da eine schwer überblickbare Menge Leute und die Aufgabe von dem Ganzen ist ja, sich zu organisieren. Vielleicht hat sich das schon herumgesprochen, dass es die Aufgabe ist. Und die Idee, bei allem, was gruppendynamisches Lernen ist, ist ja, dass man die Dinge nicht nur tut, sondern während man sie tut oder wenigstens bald danach auch beobachtet und auf diese Weise zunehmend ‚in den Griff kriegt'.
Der Maximalanspruch ist, wir steuern die Dinge, die wir da sind und das geht ziemlich unrund, also ist nie einfach und das ist aber jedenfalls der Anspruch. 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" (Krainz 2010).

Der zentrale Auftrag: Organisieren Sie sich!

„Also, der Blick aufs Ganze, die Notwendigkeit, Kommunikation aufzunehmen. Entscheidungen, noch ein Punkt: Die Organisation, das können Sie lesen in irgend welchen Fachbüchern, die Organisation lebt durch Entscheidungen. Fallen keine Entscheidungen, bums, Organisation tot!“ (Krainz 2010).

„Die Aufgabe ist klar, organisieren Sie sich!“ (ebd.).

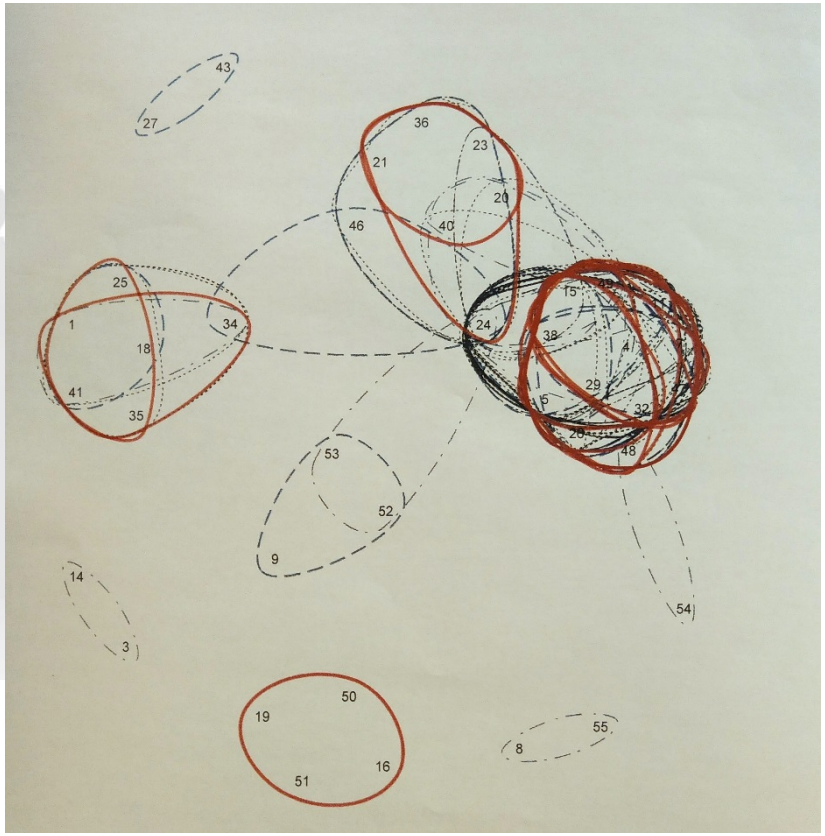
Lernziel: Organisationale Kompetenz (Können & Wollen)

Organisational kompetent (vgl. Santer 2004) zu führen bedeutet folglich, sich nicht nur über die essenzielle Bedeutung von Entscheidungen für den Funktionserhalt von Organisationen bewusst zu sein, sondern gleichermaßen über Fähigkeit und Bereitschaft zu verfügen, Entscheidungen treffen zu können und vor allem auch zu wollen.

Denn erst die Kombination von ausgeprägter Kompetenz und hoher Motivation bezeichnet „die spezifische Fähigkeit einer Person (...), Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in Organisationen bewusst mitzugestalten und zu verantworten“ (Santer 2004, S. 161).

Interventionen: Verhalten und Werkzeuge

- Interventionstechniken der Gruppendynamik
  - STAFF als Resonanzkörper (Open STAFF)
  - Zurverfügungstellung von Wahrnehmung und Hypothesen
  - Paradoxe und provokativ-humorvolle Kommunikation
  - …
- Soziogramm



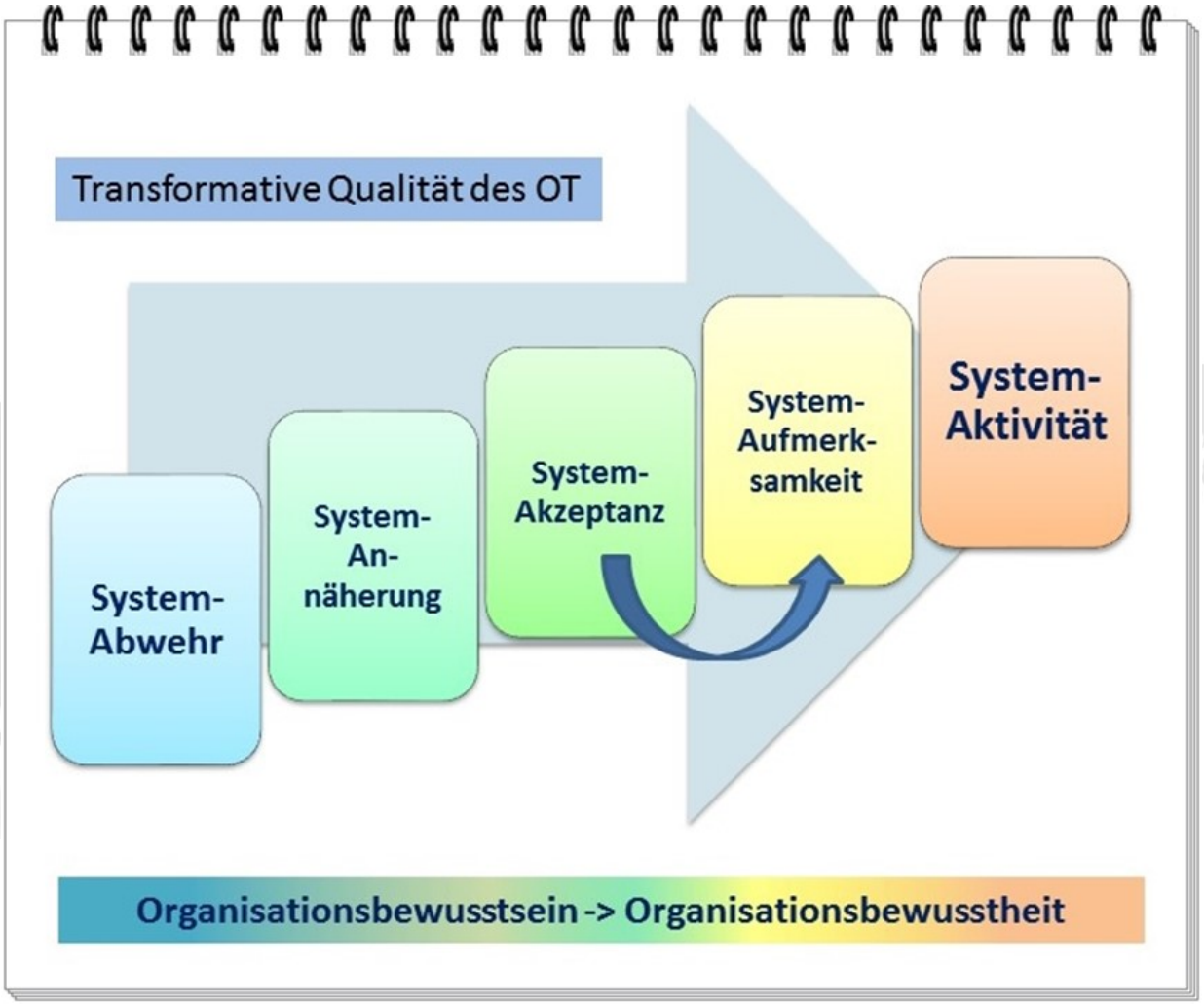
Phänomene im Organisationsprozess

„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 (…) abbrennen könnte, die zweite Gruppe, wie man die ganzen Staff-Frauen19 (…) in ein Bordell bringen könnte und die dritte Gruppe, das war damals sehr aktuell, einen Marsch nach Mississippi“.
(T. Lindner, 2012)

„Vier Hauptmuster“ (Krainz/Heintel 1994) der Systemabwehr:

„Verleugnung (1), die Suche nach Schuldigen (2), die Berufung auf Schicksal (3) und Aktionismus (4)“ (ebd.) wirken den „Möglichkeiten eines Systems, sich seiner spezifischen Umwelt gegenüber effektiv zu verhalten“ (ebd.), störend entgegen.

Episoden von Organisationslernen

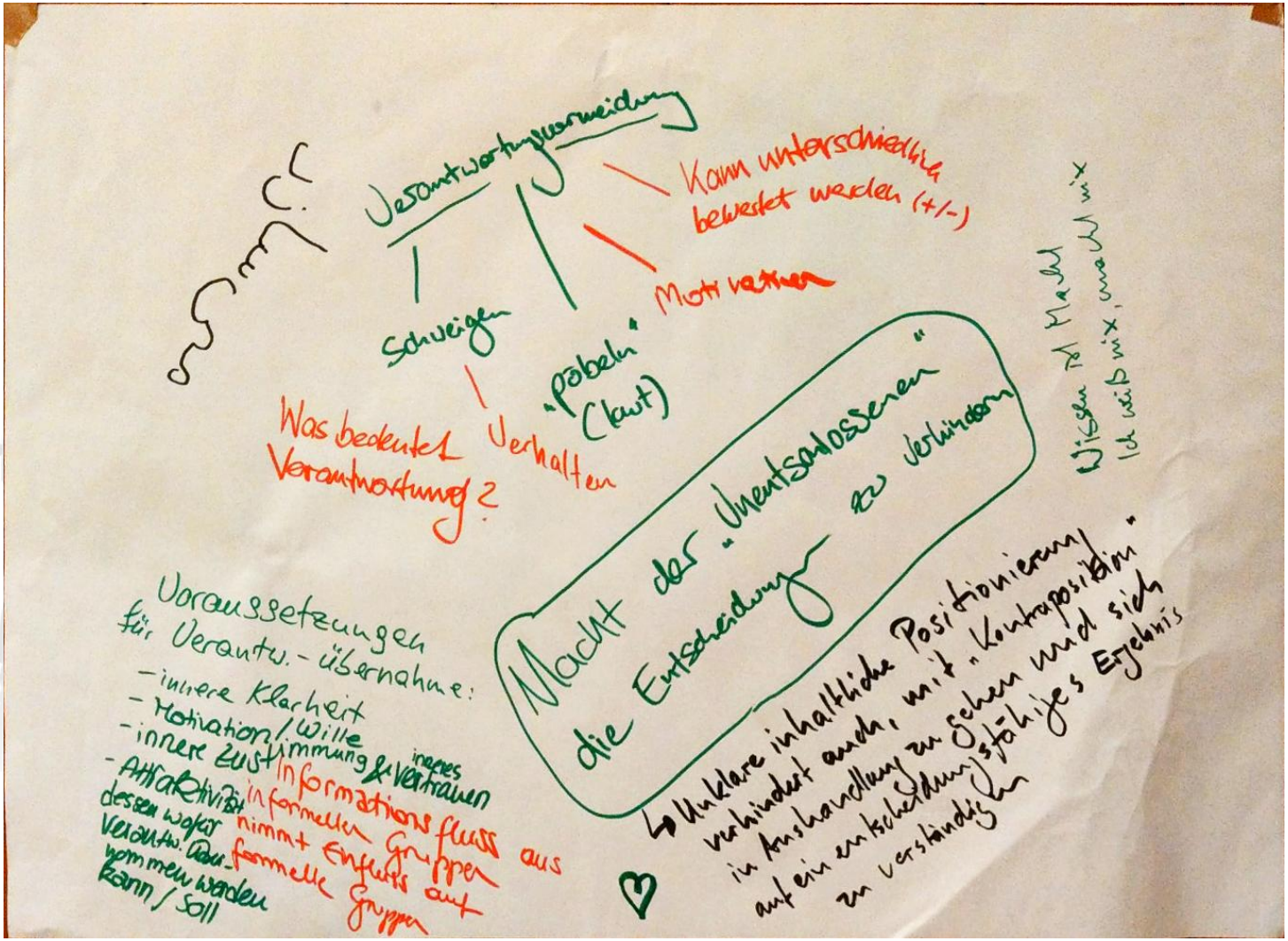


Prozessanalyse und -interpretation anhand von Gruppendiskussionen

- Rekonstruktive Sozialforschung (Bohnsack/Mannheim)
  - Dokumentarische Methode
  - Zweistufige Interpretation
    - Formulierende Interpretation
    - Reflektierende Interpretation
  - Diskursanalyse (Przyborski)
- Visualisierung der Kommunikationsprozesse

FAZIT:
Nur im inkludierenden Modus kann den Teilnehmenden im OT ihre Transformation von Masse über Gruppierungen hin zu Organisation gelingen.

Produkte als Prozessindikatoren



Literatur

Bohnsack, Ralf; Nentwig-Gesemann, Iris; Nohl, Arnd-Michael: Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Wiesbaden, 2., erweiterte und aktualisierte Auflage 2007

Buchinger, Kurt: Organisationsbewusstsein und innerbetriebliche Selbstreflexionen oder: Organisationen müssen radikale strukturelle Veränderungen bewältigen. In: Gruppendynamik, 22 (4) 1991, S. 391–414.

Buchinger, Kurt; Klinkhammer, Monika: Beratungskompetenz. Supervision, Coaching, Organisationsberatung. Stuttgart 2007.

Duwe, Detlef: Von der Systemabwehr zur Organisationsbewusstheit. Prozessanalyse und Wirkungsforschung zum Erfahrungslernen im Organisationstraining. Wiesbaden 2018.

Heintel, Peter; Krainz, Ewald E.: Was bedeutet "Systemabwehr"? In: Klaus Götz (Hg.): Theoretische Zumutungen.Heidelberg 1994, S. 160–193.

Przyborski, Aglaja: Gesprächsanalyse und dokumentarische Methode. Qualitative Auswertung von Gesprächen, Gruppendiskussionen und anderen Diskursen. Wiesbaden 2004.

Santer, Hellmut: "OrgansiationaleKompetenz" durch gruppendynamisches Lernen. Der Beitrag der Gruppendynamik zur Qualifikation für das Beraten und Managen von Organisationen. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 35 (2) 2004, S. 161–170.

Krainz, Ewald E.: Erfahrungslernen in Laboratoriumssettings: Trainingsgruppe und Organisationslaboratorium. In: Gerhard Falk, Peter Heintel und Ewald E. Krainz (Hg.): Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. Wiesbaden 2005b, S. 311–326.

Tomaschek, Nino: Die bewusste Organisation. Heidelberg 2007.

Vielen Dank!

Prof. Dr. Karin Lackner

c/o ifag® Institut für angewandte Gruppendynamik

Nestroygasse 1 - 9020 Klagenfurt – Austria
office@ifag.at oder Karin.Lackner@aau.a

Dr. Detlef H. Duwe

PeopleWare & Values Consulting

Neukamp 7 – 22399 Hamburg – Germany
dd@peopleware-consulting.com

Back Up

- Die Geburtsstunde des Olabs (II)
- OT/Olab-Herausforderungen
- Didaktik des OT/Olab
- Definition Organisationsbewusstheit

Die Geburtsstunde des Olabs (II)

„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“ (…).

„1959 bin ich zurückgekommen und da war ich erstaunt, die haben das irgendwie aufgeklaubt. Und da haben wir (.) wieder einen Versuch gemacht. (…) 80 Leute, alle in einen Turnsaal hinein, und der Cheftrainer, das war damals der Ken Benne, 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“ (Lindner 2012).

OT / OLAB – Herausforderungen

- Bewältigungslernen
- Selbstklärung (Psychodynamik) – Wer bin ich?
- Selbstverortung (Gruppendynamik) – Was bin ich?
- Selbstausrichtung (Organisationsdynamik) – Wofür bin ich?

OT / OLAB – „Didaktik des OT“

- Induktiver Zugang zum Thema über Erfahrungslernen
- Oszillieren von Aktion und Reflexion: Beobachtungen der TN zielen darauf ab, Unterschiede zu registrieren, um über die Beobachtung bedeutsamer Unterschiede relevante Information für das beobachtende (und zugleich agierende) System zu generieren
- TN erleben somit in der von ihnen selbst geschaffenen ‚Realität‘ die Herausforderung der „Kunst des Umgangs mit dem paradoxen Anspruch an Gleichzeitigkeit: Zugleich beobachten und handeln, Komplexität erhöhen und in der Entscheidung reduzieren, auf Normativität verzichten und in der nächsten Handlung eine definierte Logik zu Grunde legen“ (Santer 2004, S. 168).
- Mit dieser Form von Erfahrungslernen stellen sie sich einer der Kernherausforderungen ihrer organisationalen ‚Wirklichkeit‘ und haben die Chance, durch alternatives Verhalten bedeutsame Unterschiede zwischen ihrem Handeln draußen in der betrieblichen Praxis und dem Hier-und-Jetzt im Labor zu erleben und zu reflektieren. Durch darauf aufbauendes kollektives Probehandeln können sie ihr mitgebrachtes Repertoire organisationaler Handlungsmöglichkeiten evaluieren und erweitern.

Organisationsbewusstheit

Organisationsbewusstheit als Kompetenz (Können und Wollen)

„sich angemessen über die strukturellen, sozialen und emotionalen Bedingungen von Verhaltens- und Handlungsweisen zu informieren und Schwierigkeiten und Konflikte gemeinsam aufgreifen und analysieren zu lernen“

Die Fähigkeiten der „Irritationstoleranz und Organisationsbewusstheit sind daher als systemische - und zudem sich wechselseitig unterstützende - Phänomene zu verstehen. Irritationstoleranz ermöglicht den Aufbau von Organisationsbewusstheit, und Organisationsbewusstheit wirkt stärkend auf die systemische Irritationstoleranz“ (Heintel und Krainz 2011, S. 12 ff.)