

# GENDER IN DER GRUPPENDYNAMIK UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG – EIN UNTERSCHIED, DER EINEN UNTERSCHIED MACHT?

Barbara Lesjak

## 1. EINLEITUNG

Die Frage nach dem Unterschied ist für die Gruppendynamik und für die Organisationsentwicklung ein wichtiges »Erkenntnisinstrument« für die Theoriebildung, in der Forschung und in der Praxis. »Wo sind die Grenzen eines Systems und wie verhält es sich zur Umwelt?« ist eine der Leitfragen in der Erschließung von Forschungsfeldern. Ausgehend von der Fokussierung der Leitdifferenzen von Systemen können Binnendifferenzierungen weitere Forschungs- und Beratungsfelder erschließen, je nachdem, welche Differenzen von der Position des Beobachters oder der Beobachterin aus als bedeutsam und erkenntnisleitend thematisiert werden. Für jeden Forschungsprozess sind Grenzziehungen notwendig, insbesondere dann, wenn der Umgang mit sozialer Komplexität bestimmte konzeptionelle Differenzierungen erfordert.

Gruppendynamik und Organisationsentwicklung verstehen sich als Interaktions- und Prozesswissenschaften, die konzeptionell und methodisch auf die »Arbeit am Unterschied« ausgerichtet sind. Diese Arbeit ist nicht nur interdisziplinär begründet, sondern vor allem empirisch fundiert: Die Hypothesen- und Theoriebildung erfolgt nach den Prinzipien der angewandten Sozialforschung, d. h. dass Forschungsergebnisse in der partizipativen Auseinandersetzung mit den jeweils Beforschten validiert werden. Daher geht die gruppendynamische Arbeit über die Arbeit *am* Unterschied hinaus – sie ist vor allem eine Arbeit *mit* dem Unterschied. Das setzt voraus, dass zunächst die Möglichkeiten und Bedin-

gungen geschaffen werden, damit Unterschiede bzw. Widersprüche wahrgenommen und angesprochen werden können. Das primäre Ziel ist daher die Schaffung von Wahrnehmungs- und Reflexionsmöglichkeiten; erst wenn es eine aktive Auseinandersetzung mit Unterschieden gibt, können Erkenntnisse daraus hervorgehen. Für die Gruppendynamik ist daher die Geschlechterdifferenz eine immanente, jeweils zu bearbeitende Differenz, in der Lehre, in der Anwendung und in der Forschung. Sie ist eine Differenz von vielen (Alter, soziale Herkunft, beruflicher Hintergrund, ethnische Herkunft, Familienstand etc.); eine Differenz, deren organisationsdynamische Bedeutung im Forschungsfeld von den Beteiligten selbst definiert wird.

Zu diesem Fragekomplex wird hier ein doppelter Zugang gewählt: Zum einen sollen zunächst der Wissenschaftsbegriff und das praktische Konzept der Gruppendynamik (wobei die Organisationsentwicklung als eine Form der Gruppendynamik zu verstehen ist) geklärt werden. Im nächsten Kapitel werden daher einige wesentliche wissenschaftstheoretische Überlegungen und Grundannahmen dargestellt. Um aber auch ganz konkrete, praktische Wirkungsweisen der Gruppendynamik sichtbar werden zu lassen, werden im dritten Kapitel aktuelle praktische Erfahrungen im Umgang mit der Geschlechterdifferenz im Kontext der Organisationsentwicklung beschrieben. Diese Ausführungen sind als »Praxisbericht« zu verstehen; sie sind eingegrenzt auf einen Arbeitsbereich in der Abteilung »Organisationsentwicklung und Gruppendynamik«, nämlich auf den Universitäts-Lehrgang »Master of Science in Organisation Development« »Akademische/r Organisationsentwickler«. Am Beispiel dieses Materials soll die »Genderthematik« beleuchtet werden. Für diesen Zweck habe ich meine KollegInnen Ralph Grossmann, Ewald Krainz, Marlies Garbsch und Klaus Scala interviewt; die Zusammenfassung dieser Gespräche wird nachfolgend dargestellt (wörtliche Zitate werden anonymisiert) – sie geben einen Einblick in die Arbeits- und Forschungsbereiche der Abteilung.

## 2. ZUM WISSENSCHAFTSBEGRIFF DER GRUPPENDYNAMIK

### 2.1 Gruppendynamik als Form der Praktischen Philosophie

Seit den Anfängen der Gruppendynamik in den frühen fünfziger Jahren des vorigen Jahrhunderts wird in der gruppendynamischen Theorie- und Methodenentwicklung ihr emanzipatorischer und gesellschaftspolitischer Anspruch formuliert. Theorie, Forschung und Praxis der Gruppendynamik sowie ihre methodischen Spezialisierungen (wie die Organisationsentwicklung und -beratung) intendieren eine »direkte Politisierung« der jeweiligen sozialen Situation mit dem Mittel der (Selbst-) Reflexion (vgl. Bradford u. a. 1964; Heintel 1974, 1975, 1977, 1985, 2005; Königswieser 2006; Krainz 2006; Lackner 2000, 2006; Lapassade 1972; Lesjak 2007; Pages 1974; Schwarz 1974, 1993, 2000). Das, was die Soziologie mit »Herrschaftsverhältnis« bezeichnet, ist für die Gruppendynamik als »soziale Situation« (die immer auch eine Struktur hat) der konkrete Ausgangspunkt, nicht nur für eine Theorie »über« die Situation, sondern vor allem für die Anwendung der Theorie in und mit der Praxis.

Der emanzipatorische Anspruch ist eng mit der Grundidee der »Systemfreiheit« verbunden, die sich im theoretischen Kontext einer allgemeinen Gesellschaftskritik wiederfindet. Aufklärung, Demokratie und kollektive Autonomie sind einige grundlegende Kategorien der Gruppendynamik, die ihre Wurzeln in der *praktischen Philosophie*, insbesondere in der *politischen Philosophie* von Platon und Aristoteles begründet.

»Nun hat, was die Philosophie anlangt, nie die Philosophie als ›Wissenskörper‹ Wirkungen erzeugt, sondern nur das Philosophieren als Tätigkeit. Dabei werden die interaktiven ›vermittelnden‹ Formen wichtig, in denen sich dieses Philosophieren ereignen kann.« (Krainz 2006, S. 13)

Als Interaktions- und Prozesswissenschaft schließt die Gruppendynamik insofern an die antike Philosophie an, als sie das Moment der Reflexion betont und sich an die soziale Verflochtenheit wendet, wobei jene Verflochtenheit die konkrete Möglichkeit der Reflexion und somit die der Politisierung der Situation vorbestimmt.

»Die Gruppendynamik kann als eine der vielen Reflexionsvarianten der Gegenwart angesehen werden. Im Prinzip operationalisiert sie die alte aristotelische Forderung: nicht in Unwissenheit über die eigene handelnde Person zu sein. Man könnte hinzufügen: insofern sich diese eigene Person in einem Kommunikationsprozess mit anderen befindet. Selbstreflexion ist daher Voraussetzung der Selbstbestimmung, so wie die Reflexion der Naturgesetze Voraussetzung für die Technik ist. Diese Selbstreflexion kann aber nicht allein eine des Individuums sein, sondern sie ist eine eines sozialen Systems, d. h. zunächst der Gruppe, später der Organisation.« (Schwarz 1993, S. 76)

Die Wissenschaft Gruppendynamik untersucht – allgemein gesprochen – die Bedingungen der Möglichkeiten von (kollektiver) Reflexion. Die gruppenspezifische Forschung orientiert sich dabei einerseits an den Paradigmen der modernen Aktionsforschung (im Anschluss an Lewin und seine Schüler, vgl. Bradford u. a. 1964) und ist andererseits interdisziplinär ausgerichtet (hier seien als wesentliche »moderne« Grundlagen der interdisziplinären Theorieanwendung die Psychoanalyse, die Massenpsychologie, die Sozialpsychologie, die Anthropologie, die politische Philosophie, die Systemtheorie und Kommunikationstheorien genannt). Die Analyse der Bedingungen der Möglichkeiten von Reflexion fokussiert auf reale soziale Voraussetzungen, auf konkrete Menschen und Organisationen; deren (Selbst-) Reflexion ist ein zentraler Ausgangspunkt für die gruppenspezifische Theorie- und Methodenentwicklung. Als Vorbild dient die Generierung von sozialen Wahrheiten im Gespräch, wie sie einst von den Griechen vorgeführt wurde (und damals noch den Stellenwert der *politischen Kunst* [auch: *dialektische Kunst*, *Königswissenschaft*, *Staatskunst*] hatte, hierzu ausführlich die Dissertation der Autorin: *Kunst der Politik. Ein philosophisch-sozialwissenschaftlicher Beitrag zur politischen Bildung*, 2007).

Die philosophischen Grundlagen haben im Zuge der Ausdifferenzierung der Sozialwissenschaften und im Rahmen von unterschiedlichen Anwendungen in unterschiedlichen Disziplinen auch sprachliche Transformationen gezeitigt, d. h. es gibt unterschiedliche, disziplinär eingefärbte »Sprachspiele«, deren Begrifflichkeiten sich auf die praktische Philosophie zurückführen lassen. Als »prominentes« Beispiel sei die Systemtheorie erwähnt, die sich mit den Begriffen der »Emergenz«, der »Selbstreferenzialität« oder der »Autopoiesis« (vgl. Luhmann 1984) an die Konzeption des »sittlichen Handelns«, der »Polisfreundschaft« oder der

»Selbstzweckhaftigkeit der Gemeinschaft« (vgl. Aristoteles 1983) anleihen (vgl. Lesjak 2007).

Für die gruppodynamische Grundlagenforschung ist das Motiv einer »Sprachregelung« wenig vordergründig; interessant ist jedoch der inhaltliche und methodische Gehalt der praktischen Philosophie. Die Figur der Frage ist beispielsweise ein Vorbild für die Methodologie der Gruppendynamik, gerade in der Anwendung auf heutige, »moderne« gesellschaftspolitische Anforderungen: Es geht um die Unterbrechung und die Reflexion von ökonomisch bedingten Selbstläufen, um die Hinterfragung von gesellschaftlichen »Sachzwängen« und (politischen) Praktiken, um die Schaffung von Wahrnehmungs- und Kritikmöglichkeiten, aber auch um die Schaffung von kollektiven Entscheidungsmöglichkeiten (daher ist der Gruppendynamik eine politische Implikation immanent – auch dazu sei auf die Dissertation der Autorin verwiesen). Die Gruppendynamik argumentiert ihren Stellenwert als aufgeklärte Wissenschaft gewissermaßen entlang ihrer dialektischen Methodik, gerade im Hinblick auf die Auflösung von »Fremdbestimmung« im gesellschaftlichen, kulturellen, politischen und ökonomischen Kontext.

Die Tradition der praktischen Philosophie fortführend versteht sich die Gruppendynamik als eine dialektische und aufgeklärte Sozialwissenschaft mit dem Anspruch einer permanenten Wissenschafts- und Gesellschaftskritik. Die spezifische Relation zwischen Untersuchungsmethode und Forschungsgegenstand ist dabei ein erkenntniskonstitutiver Ausgangspunkt, weil die unauflösbare Interdependenz zwischen Gegenstand und Methode ihrerseits die Form und somit den Gehalt jeder Erkenntnis präformiert. Man könnte es auch so formulieren: Die methodische Besonderheit liegt darin, dass die Dynamik des Erkennens und Intervenierens zwischen den AkteurInnen im Forschungsprozess untersucht und beschrieben wird – eine neuere Ausformung dieser dialektischen Methodik ist die »Interventionsforschung« (vgl. Heintel 2005). Platon war der erste Denker, ...

»...der diesen Ansatz dialektischer Wissenschaft in die Welt gesetzt hat. ( ... ) Wie bei keinem anderen Denker wird bei Platon das Bestreben offenbar, den Menschen, das Individuum, zum Subjekt seines Wissens zu erheben, es aus seiner Objektrolle herauszuführen; nicht einige, Priester, Autoritäten usw., sind Maß des Wissens und der Wissenschaft, sondern alle Bemühten, die in einer durch Muse (Distanz unmittelba-

rer gesellschaftlich-pragmatisierter Praxis) erreichten Gesprächssituation, sich ihr gemeinsames Wissen zu erwerben und als verbindlich zu setzen.« (Heintel 1977, S. 86)

Emanzipation ist also auch eine Frage der Methodik – Emanzipation meint (Selbst-)Aufklärung dergestalt, dass die beforschten Menschen bzw. Systeme eine wesentliche, partizipative Rolle im gesamten Forschungsprozess einnehmen, wobei die Form der Partizipation entsprechende methodisch-didaktische Voraussetzungen erfordert. Hier verlässt die Gruppendynamik die traditionelle naturwissenschaftliche Forschungsanordnung, indem die Trennung von Subjekt und Objekt aufgehoben wird. D. h., das »Forschungsobjekt« ist in gewisser Weise ein »Forschungssubjekt«; es wird an der Generierung von Wissen und Theorie über sich selbst beteiligt.

Der gruppendynamische Anspruch verbleibt in der Formulierung und Operationalisierung der Wissenschaftskritik, im Unterschied zu vielen anderen akademischen Wissenschaften, nicht in theoretischen Konstruktionen über die Verfasstheit der Gesellschaft, sondern geht über eine reine »Schau der Theorie« hinaus, indem er an der jeweiligen Gesprächssituation ansetzt (vgl. Heintel 2006): Sie stellt gewissermaßen die Theorie »vom Kopf auf die Füße«. Die soziale Situation wird zur Voraussetzung der »Herrschaftskritik« erhoben und ist gleichzeitig der zentrale Forschungsgegenstand der Gruppendynamik. Das bedeutet, dass im »Praktisch-Werden« der Gruppendynamik unweigerlich die sozialen Gesetzmäßigkeiten einer strukturierten oder unstrukturierten Gruppe im Kontext ihrer Organisation bzw. von Großgruppen hervorgerufen werden; daher ist im neueren Sprachgebrauch auch von Gruppen- und Organisationsdynamik die Rede. Diese sozialen Mechanismen zu erkennen und zu reflektieren ist das emanzipatorische Ziel und gleichzeitig die empirische Grundlage der gruppendynamischen Forschung.

»Man könnte es so sagen: Ohne Selbstbeobachtung, Selbstbeschreibung, Selbstthematisierung keine Selbsterforschung, ohne Selbsterforschung keine Selbsterkenntnis und kein Selbstbewusstsein, ohne Selbstbewusstsein keine Selbstbestimmung (griech. »Autonomie«), ohne Selbstbestimmung keine Selbststeuerung.« (Krainz 2006, S. 18)

Diese methodische Systematik der Selbsterkenntnis und Selbstbestimmung erfordert jedoch eine Differenzierung, die typisch für das soziale Paradigma der Gruppendynamik ist: Der emanzipatorische Anspruch wird nicht primär individuell begründet, sondern kollektiv. Individuen

sind als »Emergenz« aus einer sozialen Verflochtenheit zu verstehen; sie repräsentieren einen Anteil einer kollektiven Affektivität, deren »überpersönliche Phänomene« immer auch das individuelle Verhalten determinieren. Eine These lautet, dass...

»...es tatsächlich eine Affektivität der Gruppe gibt. Sie lautet in bewusst knapper und prägnanter Formulierung folgendermaßen: In jeder Gruppe existiert zu jedem Zeitpunkt ein vorherrschendes Gefühl, das von allen Mitgliedern der Gruppe mit individuellen Nuancen geteilt wird. Dieses zumeist unbewusste Gefühl beherrscht das Leben der Gruppe auf allen Ebenen.« (Pages 1974, S. 81)

Die Unterscheidung und Bearbeitung dieser Ebenen ist in der praktischen gruppodynamischen Forschung und Intervention bedeutsam im Hinblick auf die Thematisierung der »Verhältnisse«. Thematisiert wird das Verhältnis der beteiligten Personen zueinander, das Verhältnis von Personen zur Gruppe (zur Organisation/zur Gesellschaft) und das Verhältnis zwischen Gruppen in einem organisatorischen Kontext.

»Damit ist die Gruppendynamik sowohl die Dynamik in Gruppen (also die Beziehungsdynamik der einzelnen Gruppenmitglieder) wie auch die Dynamik von Gruppen (untereinander bzw. gegenüber ihren ebenfalls aus Gruppenefügen bestehenden sozialen Umwelten).« (Krainz 2006, S. 20)

Für Interaktions- und Prozesswissenschaften hat die Theorie bzw. die Theorieentwicklung einen besonderen Stellenwert, weil sie mehrfache Funktionen erfüllen muss: Als »notwendiges Vorurteil« vor jedem Forschungsprozess ist die Theorie (oder sind mehrere Theorien) ein konstitutives Forschungsmoment. Sie hat ebenso die Funktion einer Rationalisierungsform; sie hinterfragt und reflektiert die Funktion von Forschung allgemein und bringt dabei neue Theorien über Forschungsmodelle, Methoden oder Forschungsparadigmen hervor. Schließlich sollte Theorie ebenso eine »praxistaugliche Funktion« haben können, und sie soll insbesondere dazu dienen, den »Beforschten« zu einer »Theorie über sich selbst« zu verhelfen. Die Möglichkeit der Theoriebildung bietet daher im Prozess der Erarbeitung einer kollektiven Identität eine gewisse Sicherheit im Sinne einer »kollektiven Selbstvergewisserung«.

»Theorie als eine Form seines Selbstverständnisses ist für den Menschen notwendig, weil er seine Identität nicht instinktgeleitet in einer Naturordnung findet, sondern sich diese durch seine Praxis, d. h. durch bewusstes Handeln, das Entscheidungen setzt, zu bilden hat. Gruppendynamik stellt nun den Anspruch, die Sinnkonstitution

individuellen und sozialen Handelns zu replizieren, insofern sie als ein Lernen durch Erfahrung die in Gruppen notwendig sich ereignende Bedürfnislogik aufzuzeigen und handhabbar zu machen.« (Huber 1977, S. 28 f.)

Charakteristisch für diesen Theoriebegriff ist das Motiv der Vermittlung. Die Theorie hat nur den vorläufigen Stellenwert eines »fertigen Wissens«. Es kann nicht autoritär vor-gesetzt werden, sondern dient lediglich als Medium für die Vermittlung von gesellschaftlichen Widersprüchen (Wissenschaft und Praxis, Politik und BürgerIn, Vorgesetzte/r und MitarbeiterInnen, LehrerInnen und SchülerInnen, Männer und Frauen etc.). Daraus folgt für die Erkenntnistheorie der Gruppendynamik eine besondere Berücksichtigung der Organisationsfrage von Erkenntnisprozessen. Die Organisation von Erkenntnis (vgl. Berger/Heintel 1998) bildet das methodische Paradigma der Gruppendynamik. Historisch kann sie als eine Reaktion auf das »Auseinanderfallen von Theorie und Praxis« (oder Denken und Handeln) und als Reaktion auf die Defizite der technisch-rationalen Forschungsparadigmen verstanden werden, deren Subjekt-Objekt-Trennung die Gruppendynamik wieder zurückzunehmen versucht.

»Nur die Einheit von Beobachter und Beobachteten, die Selbstthematizierung des Prozesses kann in sich die Verifikations- und Falsifikationsbestimmungen enthalten. Eine Trennung von Subjekt und Objekt, wie es die Naturwissenschaft voraussetzt, ist hier nicht möglich.« (Schwarz 1993, S. 79)

Möglich und notwendig im Sinn der Aufklärung ist jedoch die Beobachtung und Erforschung von sozialen Prozessen, die Thematisierung von »Herrschaftsverhältnissen«, die Kommunikation und Reflexion über die strukturellen Rahmenbedingungen sowie die »Politisierung« dieser Voraussetzungen, und schließlich die Gestaltung von neuen Handlungsoptionen in real existierenden Organisationen und Institutionen. Die Gruppendynamik wendet sich nach dem Vorbild der antiken praktischen Philosophie mit einem offenen Erkenntnisinteresse an die Praxis und schreckt nicht mittels akademischer Theoriebildung zurück, sondern sie lässt sich auf einen Dialog mit den »Subjekten« ein – wie Sokrates es vorgeführt hat. Die gängigste Form der heutigen Wissensvermittlung hat aber etwas Monologisches – sie verzichtet auf die Gegenrede des Gegenübers und setzt somit eine wissende Autorität, die eine partizipative und somit »politische« Beteiligung verhindert.



## 2.1 Gruppendynamik und Geschlechterdifferenz

Was bedeutet nun die Arbeit *mit* dem Unterschied zwischen den Geschlechtern? In den letzten drei Jahrzehnten hat sich die organisationsdynamische Bedeutung der Geschlechterdifferenz zu einer wichtigen Forschungsrichtung entwickelt, die sich vor allem den gesellschaftspolitischen und wissenschaftskritischen Motiven der Gruppendynamik verdankt. Die gruppendynamische Geschlechterforschung kann jedoch – ebenso wie die Gruppendynamik selbst – nicht den schon bestehenden sozialwissenschaftlichen Orientierungen zugeordnet werden. Wissenschaftskritisch gesprochen: Die Gruppendynamik lässt sich nicht in den traditionellen, universitären Fächerkanon einordnen, weil das interdisziplinäre Paradigma fachspezifische Grenzen transzendiert und neu konfiguriert.

Das bedeutet weiter, dass sich auch das Thema Geschlechterdifferenz keinem wie auch immer gearteten, wissenschaftlichen Ansatz unterordnen lässt. Vielmehr ist der Zugang zur Geschlechterdifferenz ein phänomenologischer, wobei davon ausgegangen wird, dass jedes soziale System (Individuum, Kleingruppe, Großgruppe, Organisation, Institutionen, Kultur, Gesellschaft) je spezifische Bedeutungen von »Mann« und »Frau« konstruiert. Das Geschlecht wird als eine sozial evozierte Emergenz aufgefasst, als ein »Geworden-Sein« von Mann und Frau. Geschlechtlichkeit kann also als »Resultat« einer Entwicklungsgeschichte gesehen werden, welches sich aus unterschiedlichen Disziplinen heraus beschreiben lässt (Psychologie, Soziologie, Pädagogik, Philosophie etc.). Diese Disziplinen sind wesentliche »Hintergrundtheorien« der Gruppendynamik – vordergründig geht es jedoch um die Veränderbarkeit von sozialen Konstruktionen. Einfach gesagt: Wir wissen zwar weitgehend, warum und wie Geschlechterrollen konstruiert werden und welche Funktion sie in der Gesellschaft haben können, es geht jedoch darum, wie dominante Vorstellungen von Geschlechtlichkeit bzw. ihre Bedeutungskonstruktionen verändert werden können.

Der »Zugang« zu diesen Bedeutungskonstruktionen lässt sich schematisch wie folgt beschreiben: Zunächst eröffnet die Gruppendynamik eine direkte teilnehmende Beobachtung dessen, *wie* Konstruktionen stattfinden. Man kann quasi zuschauen, wie beispielsweise in einer Gruppe »männlich« und »weiblich« definiert wird und welche Auswirkungen

diese (Selbst-)Zuschreibungen auf das Sozialgefüge insgesamt haben. Unweigerlich erlangt die Gruppe durch direkte Kommunikation und Reflexion ein »Bewusstsein über sich selbst« und das bewirkt so etwas wie Entwicklung. Daher kann nicht mehr von »Konstruktionen« gesprochen werden, sondern von Realitäten. Die Mitglieder einer Gruppe sind »echte Männer und Frauen« (mit unterschiedlichen, selbstbestimmten sexuellen Orientierungen) und sie verhandeln ihre real erlebten Beziehungen und Verhältnisse in der Gruppe, wobei die Bedeutung der Geschlechtlichkeit von ihnen selbst definiert wird.

Die Kunst der gruppenspezifischen Intervention in ein soziales Feld besteht nun darin, dass der Geschlechterunterschied überhaupt thematisiert wird. Die Arbeit mit dem Unterschied als direkte soziale Intervention ist jenes Moment, das die Gruppendynamik von vielen akademischen Disziplinen unterscheidet: Es geht darum, Unterschiede, Widersprüche und Tabuthemen anzusprechen und ihre Bedeutung für die Konfiguration des jeweiligen Sozialgefüges zu erforschen. Nicht nur in Gruppen, sondern besonders in Organisationen ist die Geschlechterdifferenz meist kein explizit bearbeitetes Thema.

»Das Geschlechterthema hält sich ebenso im informellen Raum auf wie andere ›Tabuthemen‹ in Organisationen.« (Krainz 1991, S. 417)

Die Transformation des Informellen in den formellen Bereich einer Organisation/Gruppe/Institution ist das erklärte Anliegen der Gruppendynamik. Sie richtet den Fokus auf die Sozialdynamik, weil jede Bedeutungskonstruktion einer sie bestimmenden Dynamik unterliegt. Daher auch die Bezeichnung: Gruppen- und Organisations-*Dynamik*.

»Eingespant zwischen Natur und Kultur liegt das ›Wesen‹ des Geschlechtlichen in seiner Bestimmbarkeit.« (Heintel/Krainz 1997, S. 73)

Die Bestimmbarkeit von sozialen Rollen impliziert ebenso ihre Veränderbarkeit unter der Voraussetzung, dass gesellschaftliche, soziale und kulturelle Rollenzuschreibungen von den »RollenträgerInnen« selbst thematisiert werden können. Diese Thematisierung ist der Angelpunkt der gruppenspezifischen Forschung und Bildung (und sie stellt dafür ein historisch gewachsenes Methoden- und Designrepertoire zur Verfügung). Dahinter liegt die Grundannahme, dass die individuelle und kol-

lektive Identität nichts Feststehendes ist, sondern dass sie permanente Entwicklungsarbeit erfordert.

»Es gibt kein naturbestimmtes Wesen mehr von Mann und Frau. (Also muss es kulturell bestimmt werden; kollektiv geht es nicht mehr, rational sind die wenigsten Dinge begründbar, also geschieht diese Bestimmung als fortgesetzte Identitätsarbeit.) Der Widerspruch relativiert (sich) nicht nur, er eskaliert: vielleicht »gibt« es überhaupt kein bestimmtes Geschlecht, vielleicht »sind« Männer auch Frauen und umgekehrt.« (Heintel/Krainz 1997, S. 73 f.)

Die wissenschaftliche Beantwortung der Frage, ob es überhaupt Geschlechter gibt oder welche Geschlechter es gibt, fällt in unterschiedlichen Disziplinen unterschiedlich aus. Sich in dieser Frage festzulegen und ein für allemal zu definieren, was »weiblich« oder »männlich« bedeutet, würde einem autoritären Determinismus gleichkommen. Attribute wie »konstruktivistisch« oder »biologistisch« drücken ebenso einen Determinismus aus, der zwar einzelnen Wissenschaftsdisziplinen bzw. ihren »Sprachspielen« entsprechen mag, der jedoch wiederum genau jene Fremdbestimmungen befestigt, die in der emanzipatorischen Absicht aufgelöst werden sollen. Eine streng disziplinäre Behandlung der Geschlechterfrage bringt also die Schwierigkeit mit sich, dass »Geschlechtskonstruktionen« nicht in den einzelnen Disziplinen auflösbar sind, weil diese selbst Konstruktionen sind. Die Gruppendynamik fragt daher nicht nach den Konstruktionen, sondern danach, wie disziplinäre Konstrukte Realitäten schaffen und wie diese Realitäten beeinflussbar sind. Allen wissenschaftlichen Vereinnahmungsversuchen zum Trotz wird hier ein »Zwischenraum« geschaffen (zwischen Wissenschaft und Praxis, zwischen Männern und Frauen, zwischen Denken und Handeln etc.), der es erlaubt, die real existierende Geschlechtlichkeit überhaupt erst sinnvoll zu thematisieren; alles andere ist ein ideologischer »Zeitvertreib«. Es geht darum, diesen Zwischenraum zu pflegen und möglichst »nahe am Geschehen« des Geschlechterkampfes oder der Geschlechterkooperation zu sein. Diese Realitätsnähe ist nicht nur erkenntnisreich, sondern entlastet von Ressentiments gegenüber dem, was man gemeinhin für gesellschaftliche Zwänge hält; befreit wird man hierbei ebenso von normativen »Correctness-Vorschriften«, die autoritär vorschreiben, wie und was man als Frau (oder als Mann) zu sein hat.

An dieser Stelle eröffnet sich die Frage, warum geschlechtsspezifische Klischees mitunter sehr nachhaltig wirksam sind. Gruppendynamisch gefragt: Welche Funktionen haben Klischees für eine Gruppe, eine Gemeinschaft, eine Kultur oder Milieus? Erfahrungsgemäß treten Klischees auch in gruppendynamischen Seminaren (sog. Trainingsgruppen) zu einem Zeitpunkt auf, wo die Binnendifferenzierung innerhalb der Gruppe (Rollenverteilung und -klärung) noch nicht stattgefunden hat, d. h. dass noch nicht über Unterschiede in der Gruppe offen kommuniziert werden kann. Die Klischeebildung erscheint als eine Form der Abwehr gegen die Konfrontation der Gruppe mit sich selbst; sie ist meistens mit einem ideologiegeleiteten »Gleichheitsmythos« verbunden, dessen Funktion darin besteht, dass die in der Gruppe vorhandenen Unterschiede nicht angesprochen werden. Die Funktion der »Gleichheitsideologie« liegt also vorwiegend in der Tabuisierung von Differenzen: Indem behauptet wird, dass alle gleich wären, werden individuelle Besonderheiten (dazu zählt auch die Geschlechtlichkeit) nivelliert und oft geradezu verleugnet. Derartige »Gleichheitstendenzen« führen zu einer Scheintoleranz und schließlich oft zu einer massiven Ignoranz gegenüber den real existierenden Gruppenmitgliedern. Erst später im Gruppenprozess, wenn die Interaktionsdichte unweigerlich zu Binnendifferenzierungen führt, wenn erkannt wird, dass die gegenseitige Ignoranz in einen Zustand der Unbeweglichkeit und der Unveränderbarkeit mündet, können nach und nach Unterschiede angesprochen, diskutiert und reflektiert werden (erst in diesem Zustand ist eine Gruppe arbeits- und entscheidungsfähig und hat ein Bewusstsein über sich selbst).

In gewisser Weise sind Klischeebildungen auch allgemein gesellschaftlich vorzufinden; auch hier dürfte es sich um eine Form der Abwehr gegen die Thematisierung von Unterschieden handeln bzw. um eine Form der Tabuisierung von Geschlechterdifferenzen. Die Bearbeitung bzw. Auflösung der Klischees stößt hier insofern an Grenzen, als die Möglichkeiten der direkten Kommunikation und der Interaktion oft nicht gegeben sind. Hier gilt es, kommunikative Räume zu schaffen, so etwas wie »Zwischenräume«, die es den Beteiligten erlauben, in der direkten Auseinandersetzung ihre Vorurteile aufzuklären.

Die Schaffung eines »Zwischenraums« zwischen Konstruktion und Realität ist begleitet von disziplinär bedingten Friktionen, die sich mitunter

im Vorwurf der Unwissenschaftlichkeit, der Konzeptlosigkeit oder der Reproduktion von »Klischees« ausdrücken. Tatsächlich aktiviert die Gruppendynamik den »Widerspruch zur Wissenschaft« und ist daher permanenten »Ordnungsrufen« ausgesetzt; sie muss ihre Grundannahmen, Konzepte und Methoden sowohl gegenüber der traditionellen Wissenschaft wie auch gegenüber den AnwenderInnen in der Praxis argumentieren, wobei letztere durch die Evidenz der Wirkungen der gruppendynamischen Erfahrung jenen »Mehrwert« erkennen, der für sie die Bedingungen der Möglichkeiten der sozialen Bestimmbarkeit darstellt.

### **3. ANWENDUNGEN IN GRUPPENDYNAMIK UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG**

Bevor die Erfahrungsvielfalt dargestellt wird, sei zuvor noch kurz der Begriff der »Organisationsentwicklung« skizziert und auf einige Forschungsarbeiten aus dem Bereich Organisationsentwicklung und Gruppendynamik hingewiesen.

In diesem Zusammenhang erscheint es zweckmäßig, Gruppendynamik und Organisationsentwicklung nicht strikt theoretisch voneinander abzugrenzen, sondern im Gegenteil ihren »gemeinsamen Kern« zu fokussieren: Es geht theoretisch und praktisch um zwei Spannungsfelder – um das Spannungsfeld *in* Gruppen und um das Spannungsfeld *zwischen* Gruppen in einem organisatorischen Kontext (Krainz/Lesjak 2004, S. 310). Aus den praktischen Erfahrungen (»prozessorffene Lernformen« in »Laboratorien«, Anwendungen in der Praxis: Trainings, Beratungen, Organisationsentwicklung in Organisationen) mit diesen Spannungsfeldern werden einerseits Hypothesen abgeleitet und Theorien entwickelt, andererseits werden didaktische Konzepte (weiter)entwickelt (vgl. Bradford u. a. 1964; Grossmann/Heintel 2000; Grossmann 2000; Grossmann/Scala 2002, 2004; Heintel 1974, 1975, 1985, 2005; Schwarz 1974, 1993, 2000).

Zur Geschlechterdifferenz gibt es »einschlägige Erfahrungen« in der gruppendynamischen Forschungspraxis: In unterschiedlichen Zusammenhängen wurden im Rahmen von gruppendynamischen Settings (sog. »Laboratorien«) die Merkmale der Geschlechterdifferenzen im Grup-

penverhalten systematisch untersucht (siehe dazu das Themenheft »Gruppe und Geschlechterproblematik«, Zeitschrift Gruppendynamik, Heft 1, 28. Jg.; auch Heintel/Krainz 1997; Krainz 1983, 1991, 1993, 1994). Auch heute werden fallweise bei Gruppendynamikkursen (»Trainingsgruppen«) Untersuchungen über die Geschlechterdifferenz gemacht. Diese Forschungen sind in einigen Publikationen festgehalten und haben auch in der Praxis, in der Kooperation mit unterschiedlichen Institutionen im Bereich Wirtschaft und öffentliche Verwaltung weitere »Forschungsfelder« eröffnet, in die die Erkenntnisse aus diesen Beobachtungen und Erfahrungen eingeflossen sind. Zugleich wurden diese Praxiserfahrungen wiederum in die Theoriebildung aufgenommen und weiterentwickelt. Für die Gestaltung von Lehrgängen (insbes. die Universitätslehrgänge der iff »Führungskräfte im Krankenhaus«, »Teamentwicklung und Beratung in Organisationen«, »Mediation und Konfliktmanagement«, »Organisationsentwicklung«, »Case Management«) wurden beispielsweise immer die »branchenspezifischen« Geschlechterdisparitäten berücksichtigt bzw. als eine zu bearbeitende Differenz in die Seminargestaltung aufgenommen.

Allgemeine Aussagen über »typische geschlechtsspezifische Merkmale« sind aus diesen Erfahrungen nicht abzuleiten, wohl aber die Einsicht in die Bedeutung von männlichen oder weiblichen Führungskulturen, die immer branchenabhängig sind. Diese Führungskulturen, aber auch das Verhältnis zwischen Männern und Frauen generell sind jeweils vor dem Hintergrund der spezifischen professionellen »Funktionslogik« zu betrachten. Je nachdem, welchem beruflichen Milieu man/frau angehört, gibt es für Frauen mehr oder weniger Entwicklungschancen. Ein weiteres Resümee ist, dass geschlechtliche Monokulturen organisatorisch möglichst zu vermeiden sind, weil es die starke Tendenz gibt, dass sich in ihnen spezifische problemerzeugende Verhaltensmuster reproduzieren. Reine Frauengruppen funktionieren anders als reine Männergruppen, lautet ein vorläufiges Forschungsergebnis (es gibt ein aktuelles Forschungsprojekt im Bereich der Gruppendynamik, das noch nicht abgeschlossen ist). In ihnen werden jeweils andere sozialanthropologische und sozialpsychologische »Grundmuster« aktiviert, die zugleich bestimmte Formen des Umgangs miteinander (Führung ist auch eine »Art des Umgangs«) prägen. Gemischte Gruppen hingegen relativieren diese

Muster im Sinn einer kooperativen Funktionalität – das zeigt jedenfalls die Praxis. Man könnte sagen, dass das »Gegengeschlecht« immer einen »zivilisierenden Einfluss« auf das dominierende Geschlecht nimmt. Eine Schlussfolgerung daraus ist, dass Männer und Frauen ihre Fähigkeiten am besten in heterogenen Gruppen entfalten können.

Das Forschungsinteresse der Gruppendynamik und der Organisationsentwicklung richtet sich auf den »Organisationszweck«: Welchen Zweck, welche Ziele verfolgt die Organisation, und wie grenzt sie sich gegenüber der Umwelt ab? Diese Blickrichtung fokussiert primär die Strukturen und Funktionen sowie die dadurch bedingten Systemwidersprüche, nicht so sehr die Person und deren Geschlechtlichkeit. Es geht um die Frage, *wie* Funktionen erfüllt werden, und daher ist die Person zunächst eine geschlechtsneutrale Funktion. Die Geschlechtlichkeit der Person sowie die Person selbst ist für die Organisation gewissermaßen eine relevante Rahmenbedingung. Zwar ist die Ausübung der Funktion jeweils »geschlechtlich eingefärbt«, aber für das Erfüllen der Funktion ist das Geschlecht nicht unbedingt maßgeblich. Die Geschlechtlichkeit drückt sich am ehesten darin aus, *wie* beispielsweise eine Führungsfunktion wahrgenommen wird, wobei ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Führungskompetenz und Geschlecht wiederum nicht vorausgesetzt werden kann. In der Organisationsentwicklung wird dieser »Rahmenbedingung« eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet, insbesondere im didaktischen Konzept von unterschiedlichen Maßnahmen (in der Gestaltung von Gruppenprozessen, Veränderungsprozessen, »Sozialarchitekturen« in Organisationen, ebenso in der Designgestaltung für Lehrveranstaltungen, Seminare, Trainings etc.).

### *3.1 Erfahrungen aus dem ULG »Organisationsentwicklung/Master of Science in Organisation Development«*

Der Umgang mit der Geschlechterdifferenz wird nachfolgend beispielhaft anhand der Erfahrungen im Universitätslehrgang »Organisationsentwicklung« dargestellt. Zum einen werden die Struktur und das Konzept des Lehrgangs skizziert, zum anderen die Erfahrungen einiger KollegInnen zusammengefasst.

### 3.1.1 Struktur und TeilnehmerInnen

Ein Lehrgang dauert zwei Jahre und richtet sich an MitarbeiterInnen in unterschiedlichen Führungsebenen, an ManagerInnen, die mit Organisationsfragen befasst sind, an Personen in Stabsfunktionen, die mit Personal-, Organisationsentwicklung oder Qualitätsmanagement beschäftigt sind, und an externe BeraterInnen, die mit Veränderungsprozessen zu tun haben. Die TeilnehmerInnen werden zu »akademischen OrganisationsentwicklerInnen« oder zum »Master in Organisational Development« ausgebildet. Der Schwerpunkt liegt im Umgang mit Veränderungsprozessen und in der Qualifizierung von prozessorientierten Gestaltungskompetenzen. Die eigene Praxis hat für diese Lernerfahrungen einen sehr hohen Stellenwert – sie ist das relevante Forschungs- und Arbeitsfeld, das von den TeilnehmerInnen in Form der Abschlussarbeit wissenschaftlich bearbeitet wird.

Die »Masterarbeiten« umfassen jeweils ca. 100 Seiten und müssen hohe Standards im Sinn der Reflexion über die eigene Praxis aufweisen. In diesen Masterarbeiten werden die Veränderungsprozesse in den jeweiligen Unternehmen analysiert und reflektiert, wobei der Reflexion der eigenen Rolle eine wesentliche Bedeutung im Sinn der Weiterentwicklung zukommt. Mittlerweile gibt es rund 130 Masterarbeiten aus ganz unterschiedlichen Berufsfeldern mit unterschiedlichen Veränderungsprojekten. Die TeilnehmerInnen kommen zum großen Teil aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung bzw. aus anderen Einrichtungen, die öffentliche Leistungen erbringen (Krankenhaus, Pflege, Schulen, andere Einrichtungen des Bildungswesens etc.). Derzeit gibt es im Lehrgang 23 TeilnehmerInnen (11 Männer, 12 Frauen), was eher ungewöhnlich ist. In der Tendenz gibt es ansonsten einen leichten Frauenüberhang, was auf den Frauenanteil in der jeweiligen Branche zurückzuführen ist. Auffällig ist hierbei, dass die TeilnehmerInnen durchgängig Funktionen bekleiden, die mit Veränderungsprozessen zu tun haben. Oft kommen sie aus internen Stabsstellen oder OE-Bereichen, die interne Veränderungsprozesse steuern sollen. Unter den TeilnehmerInnen gibt es aber auch externe BeraterInnen, die sich im Bereich der Organisationsentwicklung mit dem Fokus auf Veränderungsmanagements qualifizieren lassen.



### 3.1.2 Blitzlichter zu Gender-Erfahrungen aus dem ULG »Organisationsentwicklung«

Eine interessante Erfahrung ist – so wurde berichtet –, dass der Geschlechterunterschied im »Masterlehrgang« nicht sehr deutlich in Erscheinung tritt. Ein Kollege meinte, hier gäbe es eher »feine Unterschiede«, was auch damit zu tun habe, dass das Verhältnis zwischen Männern und Frauen in der Lehrgangsguppe sehr ausgeglichen ist (mit der leichten Tendenz zum Frauenüberhang) und dass das vor allem auch »rollenbedingt« sei. In ihren Unternehmen/Einrichtungen haben die TeilnehmerInnen häufig Funktionen inne, die zugleich auch Entwicklungspositionen sind. Durch ihre Qualifizierung sollen bewusst ihre Rollen bearbeitet und weiterentwickelt werden, damit sie den oft sehr schwierigen Anforderungen in Veränderungsprozessen gewachsen sind. Insofern ist auch die Wahrnehmung der Rolle bzw. das Gelingen der Rollenanforderung nicht von der »Geschlechtlichkeit« gekennzeichnet, sondern vom persönlichen Entwicklungspotenzial. Mit anderen Worten: Eine professionelle »Rollenentwicklung« in oft diffusen Situationen in ihren Organisationen ist für Männer und Frauen »gleich schwer«. Auffällig sei hier lediglich, dass aus solchen internen Entwicklungsbereichen häufiger Frauen als Männer kommen, die Männer hingegen haben oft den Hintergrund in der externen Beratung.

Die Erfahrungen aus dem Masterlehrgang haben u. a. auch gezeigt, dass in den letzten Jahren der Bedarf an interner und externer Unterstützung bei Veränderungsprozessen stark gestiegen ist. Hier hat sich eine Vielfalt an Rollen und Funktionen etabliert. Immer öfter sind Organisationen (gerade im öffentlichen Bereich) mit selbstbestimmten oder »marktintendierten« Veränderungen konfrontiert und müssen darauf mit entsprechenden Strukturen, Projekten etc. reagieren. Dieser Bereich ist offenbar für Frauen ein interessanter Entwicklungsbereich, der auch viele Karrieremöglichkeiten bietet. Ein Kollege formulierte diese Entwicklung folgendermaßen: »Die Linienhierarchie ist weitgehend männerverstopft und deswegen müssen Frauen oft ausweichen auf diese Rollen ... Die Linienhierarchie ist für Frauen schwer zu erklimmen, und deswegen weichen sie auf diese Entwicklungsbereiche aus.« Dadurch hätten sie mehr Möglichkeiten, in Führungspositionen zu gelangen; sie machen quasi

eine zur Linie »parallele Fachkarriere« und etablieren damit auch wichtige Funktionen in der Organisation. Solche neuen Positionen waren vorher nicht in der Weise vorhanden – die Organisationen reagieren gewissermaßen mit einer Steigerung der internen Komplexität, die zugleich eine Antwort auf die steigende Komplexität im Sinne von Veränderungsprozessen ist.

Warum Frauen (im Lehrgang und in ihren Unternehmen im Bereich der Organisationsentwicklung) tendenziell stärker repräsentiert sind als Männer hätte mehrere Gründe, die vorwiegend mit dem beruflichen Milieu zu tun hätten. Meine KollegInnen verweisen in diesem Zusammenhang auf die Art der Tätigkeit in Veränderungsprozessen: Organisationsentwicklung sei ein Fach, das den Frauen »entgegenkommt«, meinte eine Kollegin. Ein Kollege: »Organisationsentwicklung ist eine heikle und anspruchsvolle Tätigkeit.« Alle KollegInnen haben in den Gesprächen geschildert, dass sie den Eindruck hätten, dass Frauen oft einen anderen Zugang zu Veränderungsprozessen hätten, und dass sie eher »nicht-hierarchische« Veränderungskonzepte verfolgen würden. Prozessorientierte Vorgangsweisen und partizipative Methoden seien für Frauen oft leichter erlernbar und anwendbar.

Ein Kollege sprach für Organisationen folgende Empfehlung aus: Sie seien gut beraten, wenn sie ihre männlichen Führungskräfte in Organisationsentwicklung qualifizieren, weil Männer oft eine »Top-Down-Vorstellung« von Veränderungsmanagement im Sinne des »Machens« hätten. Diese, für die Linie durchaus funktionale Interventionsform, sei aber in heiklen Veränderungsprozessen wenig hilfreich. Hier ginge es darum, dass zwischen unterschiedlichen internen »KundInnen« und externen BeraterInnen vermittelt wird, dass eine Balance zwischen Routine und Veränderungspotenzial gefunden wird, und dass auch entsprechende Designs und Sozialarchitekturen für interne Maßnahmen entwickelt werden. Diese Anforderungen beschreiben zugleich die Rollenanforderung: Sie ist gekennzeichnet durch ein hohes Maß an »Vermittlungsfähigkeiten« zwischen »innen und außen« und soziodynamischen, prozessorientierten Gestaltungskompetenzen, die in der »Linie« nicht unbedingt etabliert sind. Somit sind solche Funktionen auch wichtige »Schnittstellen« im Sinne von Veränderungsagenden in der Organisation. Ein Kollege meinte, dass Männer diesen Rollen in

Veränderungs- und Entwicklungsbereichen tendenziell »aus dem Weg gehen« und lieber die Sicherheit der Linie aufsuchen würden.

In der Art und Weise, wie Frauen und Männer ihre Rollenentwicklung und -reflexion »anlegen«, sind einige »feine Unterschiede« zu beobachten, so ein Kollege. Männer und Frauen hätten in OE-Prozessen »unterschiedliche Beobachtungsperspektiven«, was z. B. daran erkennbar wäre, dass Frauen tendenziell stärker oder deutlicher auf die »emotionalen Ebene« reagieren; diese Unterschiede seien aber nicht nur geschlechtsspezifisch festzumachen, sondern hingen auch von anderen Voraussetzungen ab. Aber es gäbe einige schwache Tendenzen, wo solche Unterschiede zwischen Männern und Frauen zu beobachten sind. Wenn es darum geht, dass z. B. soziale Situationen angesprochen werden sollen (oder auch dass Fallbeispiele aus der eigenen Praxis bearbeitet werden sollen), dann seien Frauen oft »schneller dran«. Für Frauen sei das Thematisieren von Problematiken auf der emotionalen Ebene irgendwie leichter, was wahrscheinlich auch sozialisatorisch bedingt sei. Sie seien »gewohnter, mit solchen Dingen umzugehen«.

Das Einüben und Lernen von sozialen Kompetenzen ist ein wichtiger Schwerpunkt im Lehrgang, das bestätigen alle KollegInnen. Dabei sei ein wesentliches Element das Wahrnehmen und Benennen von kritischen »Gemengelagen«, die oft hochgradig affektiv aufgeladen sind. Hier hätten Frauen häufig eine »interessante Qualität«, weil es ihnen leichter (als Männern) fallen würde, »Gefühle zum Denken zu machen«. Wenn es darum geht, »Gefühle als Sensor für die Wahrnehmung von Situationen« zu verwenden, dann seien Frauen oft »schneller«; das »gefühlsmäßige Einschätzen von Situationen« würde ihnen oft leichter fallen als Männern. Was aber nicht bedeutet, dass diese Einschätzungen auch entsprechend artikuliert und benannt werden können. Dennoch sei diese Qualität eine »gute Ressource«, die im Lehrgang gut weiterentwickelt werden kann. Den Frauen gelinge es auch leichter, ihre Rollen »differenziert zu reflektieren« und es gibt auch die Beobachtung, dass sie sich in dieser oft »schmerzlichen Auseinandersetzung« »radikaler« mit ihrer eigenen Rolle auseinandersetzen, so ein Kollege, der diese Beobachtung insbesondere anhand der Masterarbeiten generiert. In ihren Rollenbeschreibungen seien die Frauen in der Tendenz differenzierter als Männer, was auch damit zu tun hätte, dass sie auf Grund ihrer internen Funktion

oft von einer »intensiven Auseinandersetzung« im Zusammenhang mit der eigenen Position im Unternehmen geprägt sind.

Ein didaktisches Ziel im ULG »Organisationsentwicklung« ist die durchgehende Rollenreflexion zum Zweck der Rollengestaltung, welche zugleich eine persönliche Selbstreflexion (im Unterschied zur rollenbezogenen Selbstreflexion) mit sich bringt. Daher basiert das didaktische Konzept des Lehrgangs auf gruppendynamischen Lehr- und Lernformen; diese werden »sanft« an die TeilnehmerInnen herangeführt – ein Beispiel dazu: Zu Beginn des Lehrgangs wird eine sogenannte »Differenzenübung« gemacht. Aus der Lehrgangsgruppe werden die bestehenden Unterschiede generiert und bearbeitet, unter anderem auch der Geschlechterunterschied. Die TeilnehmerInnen werden dazu angeregt darüber nachzudenken, welche Bedeutung dieser Unterschied für die Gestaltung der Lern- und Arbeitsbeziehungen unter ihnen haben könnte. Aus dieser Diskussion ergeben sich dann mehr oder weniger Anhaltspunkte für die zukünftige Kooperation, je nachdem, welche Bedeutung dieser Differenz beigemessen wird. Jedenfalls ist diese Form des »sich Vergewisserns über sich selbst« eine wichtige Auseinandersetzung im Sinn der Teamentwicklung, die damit direkt und indirekt erreicht wird.

#### **4. RESÜMEE: ZUR DIDAKTIK DES ERFAHRUNGSLERNENS**

Das didaktische Konzept des Universitätslehrgangs »Organisationsentwicklung« geht unter anderem sehr stark vom Konzept des »Erfahrungslernens« aus, das auf W. R. Bion zurückgeht (vgl. Bion 1961). Diese Lernform wird mittels prozessorientierter bzw. gruppendynamischer Designelemente umgesetzt in Form von offenen und strukturierten Seminaren. Die »Trainingsgruppe« ist beispielsweise eine offene Lernform, die die »Erfahrung der Gruppe« durch das unmittelbare Beteiligtsein der TeilnehmerInnen generiert. Die Gruppenerfahrung ist gewissermaßen der Hauptgegenstand der Lernerfahrungen; ein »Nebenprodukt« ist die Selbsterfahrung, die durch ein verdichtetes Feed-back auf die Person bewirkt wird.

Die Methoden und didaktischen Konzepte des Erfahrungslernens sind per se »geschlechtersensibel«, weil die Geschlechterdifferenz als eine von vielen anderen Differenzen bearbeitet wird. Gleichzeitig stellt diese Lernform sehr hohe Ansprüche an die TeilnehmerInnen, nicht nur, weil sie es nicht gewohnt sind, an ihrem eigenen Verhalten zu lernen, sondern vor allem deswegen, weil das eigene Sozialverhalten irritiert, verunsichert und hinterfragt wird mit dem Ziel, das Verhaltensrepertoire zu erweitern und neue Handlungsmöglichkeiten zu erschließen.

Bion spricht in diesem Zusammenhang von einem »Hass gegen das Erfahrungslernen«, von Widerständen seitens der TeilnehmerInnen, weil oft gewohnte und auch professionell angeeignete Verhaltensmuster zum Teil aufgegeben werden müssen.

»Alles dies und dergleichen mehr ist im letzten Grunde nichts anderes als der Hass gegen einen Entwicklungsprozess. Selbst die Klage über die Zeit, die an sich recht plausibel scheint, ist nur eine Klage über einen der Wesenszüge des Entwicklungsprozesses. Dahinter steht ein Hass darauf, dass man überhaupt aus der Erfahrung lernen soll, und mangelnder Glaube an den Wert solchen Lernens.« (Bion 1961, S. 65)

Die Gruppendynamik hat den Wert solchen Lernens und dessen Nachhaltigkeit im Sinn der Verhaltensentwicklung erkannt und dementsprechende methodische Konzepte und Lernformen entwickelt.

Die eingangs gestellte Frage, ob »Gender einen Unterschied macht«, kann nun wie folgt beantwortet werden: Zunächst ist das Lernen aus Erfahrung ein Unterschied, der einen qualitativen Unterschied zu traditionellen Lernformen (technisch-rationaler Lernbegriff; instrumentelle Indoktrination) »macht«. Insofern setzt die Erfahrung der Geschlechtlichkeit mittels gruppendynamischer Lernformen wie dem »Erfahrungslernen« eine Unterscheidung zum Theorielernen. Einfach ausgedrückt: Es macht einen Unterschied, ob das individuelle Selbstbewusstsein aus einer konkreten interaktiven »Selbstwerdung« entsteht, oder ob das Selbstbewusstsein durch das Auswendig-Lernen von theoretischen Konzepten erlangt wird – dieses Selbstbewusstsein ist gewissermaßen nicht empirisch begründet.

Ferner liegt die Betonung dessen, was einen Unterschied macht, im »Machen«. Das Setzen eines Unterschieds kann notwendigerweise nur kommunikativ erfolgen, d. h. dass soziales Handeln erforderlich ist. Im

»Machen« wird die Handlungs- bzw. Verhaltensebene angesprochen. Das bedeutet, dass der Ausgangspunkt einer sozialen Erfahrung die Wahrnehmung und die Möglichkeit der Kommunikation ist. Die Geschlechterdifferenz ist praktisch immer vorhanden, zwischen Geschlechtern, aber auch innerhalb von Geschlechtern – die Geschlechterdifferenz »macht« dann einen Unterschied, wenn sie angesprochen wird. Was dabei herauskommt, welche Vereinbarungen zwischen den Geschlechtern getroffen werden, kann ganz unterschiedlich sein, das hängt von den beteiligten Personen, von Milieus und von Kulturen ab. Ferner: Das Ansprechen allein ist noch nicht ausreichend für die Reflexion der Bedeutungen, die die Geschlechter einander und sich selbst zuschreiben. Hier ist eine soziale Situation erforderlich, in der es die Vereinbarung gibt, dass das weitere Zusammenleben der Geschlechter so oder so gestaltet werden soll.

»Jede Thematisierung, der nicht ein Organisationsprozess folgt, bleibt sozial wirkungslos. Dies ist das Schicksal vieler »guter Ideen« und insgesamt auch der Philosophie. Es reicht nicht, Themen in die Welt zu setzen, wenn sich niemand darum kümmert, wie sie aufgenommen, verarbeitet, d. h. auf ihre Bedeutung hin bewertet werden, für wen überhaupt eine Bedeutung dieser Themen vorliegt usw. Weder die engere Welt akademischer Erörterung noch die medial aufbereitete Darstellung derselben sind dafür ausreichend; es braucht immer jenen Zusammenhang, den ich vorher »real existierende Menschen mit real existierenden Problemen« genannt habe.« (Krainz 2006, S. 18 f.)

Umgelegt auf die Geschlechterdifferenz kann abschließend resümiert werden: Jede Thematisierung der Geschlechterdifferenz, der nicht die Organisation von sozialen Beziehungen folgt, bleibt sozial wirkungslos.

## LITERATUR

- Aristoteles (1983). *Nikomachische Ethik*. Stuttgart, Ergänzte Aufl.
- Berger, Wilhelm/Heintel, Peter (1998). *Die Organisation der Philosophen*. Frankfurt a. M.
- Bradford, Lealand/Gibb, Jack/Benne, Kenneth (Hg., 1964). *Gruppen-Training. T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode*. Stuttgart.
- Bion, Wilfred Richard (1971). *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften*. Stuttgart.
- Grossmann, Ralph/Heintel, Peter (2000). *Vermittlung von Organisationskompetenz*. In: Heintel, Peter/Krainer, Larissa (Hg.). *Weiter Bildung? Beiträge zur wissenschaftlichen Weiterbildung aus Theorie und Praxis*. Wien–New York, *iff texte* Bd. 7, S. 49–60.
- Grossmann, Ralph/Scala, Klaus (Hg., 2002). *Intelligentes Krankenhaus. Innovative Beispiele der Organisationsentwicklung in Krankenhäusern und Pflegeheimen*. Wien–New York.
- Grossmann, Ralph/Scala, Klaus (Hg., 2004). *Das Öffentliche organisieren*. Wien–New York, *iff-texte* Bd. 8.
- Heintel, Peter (1974). *Bedeutung und Unterdrückung sozialer Interaktion in der Schule*. In: Schwarz, Gerhard (Hg.). *Gruppendynamik für die Schule*. Wien–München, S. 107–131.
- Heintel, Peter (1975). *Die Gruppe im Lehr- und Lernprozess*. In: Buchinger, Kurt/Heintel, Peter/Huber, Jakob/Kottinger, Wolfgang/Stockhammer, Helmut. *Gruppe und Bildung*. Berlin, S. 132–206.
- Heintel, Peter (1977). *Die Bedeutung der Gruppendynamik für die menschliche Kommunikation*. In: Heintel, Peter (Hg.). *Das ist Gruppendynamik*. München, S. 129–171.
- Heintel, Peter (1985). *Lernen durch Erfahrung – Lernen im Verhalten*. In: Frei, Norbert/Heintel, Peter. *Politische Bildung als Unterrichtsprinzip. Konsequenzen für die Universitäten*. Im Auftrag der Österreichischen Rektorenkonferenz. Wien, S. 65–90.
- Heintel, Peter (2005). *Zur Grundaxiomatik der Interventionsforschung*. Erschienen in der Reihe: *Klagenfurter Beiträge zur Interventionsforschung*. Bd. 1., Klagenfurt.
- Heintel, Peter/Krainz, Ewald (1997). *Die Differenz der Geschlechter*. In: Heintel, Peter/Krainz, Ewald (Hg.). *Gruppe und Geschlechterproblematik*. *Gruppendynamik, Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie*. Opladen, Heft 1, S. 73–81.
- Huber, Jakob (1977). *Gruppendynamik als Wissenschaft*. In: Heintel, Peter (Hg.). *Das ist Gruppendynamik*. München, S. 26–37.
- Königswieser, Roswita (2006). *Reflexion als Sprungbrett*. In: Heintel, Peter (Hg.). *betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen*. Wiesbaden, S. 69–80.

- Krainz, Ewald (1983). Identität und Liebe. In: Heintel, Peter/Arnold, Uwe (Hg.). Zeit und Identität. Zur Erinnerung an Jakob Huber. Wien, S. 266–300.
- Krainz, Ewald (1991). Kooperation und Geschlecht. In: Gruppendynamik. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. Opladen, Heft 4, S. 415–441.
- Krainz, Ewald (1993). Die männerbündische Organisation. Zur Bedeutung der Geschlechterdifferenz für die Gruppendynamik. In: Schwarz, Gerhard/Heintel, Peter/Weyrer, Matthias/Stattler, Helga (Hg.). Gruppendynamik. Geschichte und Zukunft. Wien, S. 243–280.
- Krainz, Ewald (1994). Eins – zwei – drei. Zur Bedeutung dyadischer und triangulärer Beziehungskonstellationen für die Individualität. In: Simsa, Ruth (Hg.). Kein Herr im Haus. Alleinerziehen – eine Auseinandersetzung. Frankfurt a. M., S. 266–281.
- Krainz, Ewald (2006). Gruppendynamik als Wissenschaft. In: Heintel, Peter (Hg.). betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen. Wiesbaden 2006, S. 7–28.
- Krainz, Ewald/Lesjak, Barbara (2004). Gruppendynamik in der Sozialarbeit. In: Knapp, Gerald (Hg.). Soziale Arbeit und Gesellschaft. Entwicklungen und Perspektiven in Österreich. Klagenfurt–Ljubljana–Wien, S. 310–341.
- Lackner, Karin (2000). Soziodynamische Gestaltungskompetenz. In: Heintel, Peter/Krainer, Larissa (Hg.). Weiter Bildung? Beiträge zur wissenschaftlichen Weiterbildung aus Theorie und Praxis. Wien–New York, iff texte Bd. 7, S. 70–78.
- Lackner, Karin (2006). Zur Aktualität von T-Gruppen. In: Heintel, Peter (Hg.). betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen. Wiesbaden, S. 126–144.
- Lapassade, Georges (1972). Gruppen, Organisationen, Institutionen. Stuttgart.
- Lesjak, Barbara (2007). Die Kunst der Politik. Ein philosophisch-sozialwissenschaftlicher Beitrag zur politischen Bildung. Dissertation.
- Luhmann, Niklas (1984). Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M.
- Pages, Max (1974). Das affektive Leben der Gruppen. Eine Theorie der menschlichen Beziehung. Stuttgart.
- Schwarz, Gerhard (1974). Von der indirekten zur direkten Pädagogik. In: Schwarz, Gerhard (Hg.). Gruppendynamik für die Schule. Wien–München. S. 9–25.
- Schwarz, Gerhard (1993). Philosophie und Gruppendynamik. In: Schwarz, Gerhard/Heintel, Peter/Weyrer, Matthias/Stattler, Helga (Hg.). Gruppendynamik. Geschichte und Zukunft. Wien, S. 73–95.
- Schwarz, Gerhard (2000). Die »heilige Ordnung« der Männer. Patriarchalische Hierarchie und Gruppendynamik. 3. Aufl. Wiesbaden.



*Diplomarbeiten und Dissertationen (Studienbereich Gruppendynamik)*

- Bleikolm, Christa. »Tolle Burschen«. Die Mensur als ritueller Höhepunkt im Verbindungsleben des Männerbundes. (Diss. 2002)
- Dürreger-Omann, Isabella. Männerwelten – Frauenwelten. (DA 2005)
- Friedinger, Birgit. Konkurrenz unter Frauen in einem Medienunternehmen. (DA 1999)
- Hersche, Sonja. Sag mir, wo die Frauen sind? Frauen als Führungskräfte. (DA 2005)
- Leitner, Bernadette. Die radikale Selbstbestimmung des Lebenskonzepts. (DA 2002)
- Natmessnig-Bleikolm, Christa. Geschlechtsspezifische Interaktionsmuster am Beispiel einer Erwachsenenbildungsinstitution. (DA 1998)
- Osterchrist, Renate/Perger, Marion. Gruppen unter weiblicher und männlicher Führung. (Diss. 1999) Veröffentlicht in: Krainz, Ewald (Hg., 2001). Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik. Opladen.
- Taupitsch, Daniela. Die Besonderheit der Dynamik in Frauengruppen. (DA 2006)
- Wappis, Bernhard. Männlichkeit, Körperkult und Schönheitsideale. (DA 2006)
- Wedenig, Astrid. Kooperations- und Führungsprobleme in Frauengruppen. (DA 1995)