Demokratische Organisationen – Organisierte Demokratie

Ulrich Krainz¹ · Ewald E. Krainz²

Online publiziert: 23. Juli 2019

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Über den Zusammenhang von Organisation und Demokratie nachzudenken, ermöglicht zwei Richtungen der Auslegung. Die vielleicht naheliegendere ist, wie weit es gelungen ist, etwas, das man „Demokratie“ nennen könnte, in Organisationen zu verankern. Die konkreten Bemühungen hierzu verlaufen jedoch selten unter dem Wort Demokratie, implizit schwingen aber Demokratisierungsvorstellungen bei anderen konzeptiven „wordings“ mit (z.B. Partizipation, Synergie, Mitgestaltung, Feedback, flache Hierarchie, Selbststeuerung, Agilität etc.). Die zweite Auslegung betritt die Bühne des Politischen im engeren Sinn und bezieht sich auf die Organisation der Gesellschaft in der Form der Demokratie. Dies umfasst das Handlungsfeld Politik, das explizit für die Gestaltung von Gesellschaft zuständig ist, aber auch zivilgesellschaftliche Entwicklungen und politische (Protest-)Bewegungen.

In beiderlei Hinsicht nimmt die Gruppendynamik historisch gesehen einen zentralen Stellenwert ein (dazu aktuell auch Stähler und Stützle-Hebel 2018). Seit ihrer Begründung durch Kurt Lewin ist sie eng mit dem Thema der Demokratie verknüpft und wurde wichtig als Möglichkeit zur „Lösung sozialer Konflikte“ (Lewin 1939, 1948). Jedenfalls hielt Lewin viel von der Intensivierung von Kommunikation und Diskussion, mindestens in Ergänzung zu hierarchischen Entscheidungen, auch die Propagierung eines nicht-autokratischen Führungsstils verdankt sich den Entdeckungen der ersten Zeit. Seither hat sich das im Kern gruppensystemische Denken oft unerkannt in vielen gesellschaftlichen Bereichen und Subsystemen verankert. Im Erziehungssystem reichen die Überlegungen von einer der Demokratie adäquaten Gestaltung des Unterrichts über die Schulent-

wicklung bis hin zur Erwachsenenbildung. Ein großes Einzugsgebiet war (und ist immer noch) das, was unter der catchphrase „Humanisierung der Arbeitswelt“ zusammengefasst werden kann. Ursprünglich in der Industrie entwickelt (job rotation usw. als Gegenprogramm gegen Sinnentleerung, Monotonie und workers fatigue), hat es nicht lange gedauert, bis klar war, welcher entscheidenden Einfluss auf die Abläufe Gruppenatmosphären haben, die im Wesentlichen von den Kommunikationsverhältnissen in Arbeitsgruppen und zur Leitung determiniert sind. Diese Einsicht blieb nicht auf Fabriken beschränkt, sondern hat in sämtlichen Organisationen der Wirtschaft und auch den Non-Profit-Organisationen aller Couleur Einzug gehalten. Selbst die autokratischsten Organisationen (Militär, Kirche) wurden davon erfasst. Seitdem gibt es in vielen Organisationen jedenfalls ein Gezerre darum, wie viel Partizipation und ein Sicheinmischen gewünscht, möglich oder notwendig ist – die Lage ist generell von einer Dialektik von top-down und bottom-up gekennzeichnet.

Die Verbreitung solcher durchaus sinnvoller Gedanken ist, wenn man so will, eine Erfolgsgeschichte. Aber neben all der Nützlichkeitsprüfung, die man als solche nicht schlechtreden muss, steht auch eine eminent politische Dimension der Gruppendynamik. Auch wenn dies gerne „vergessen“ wird, die gruppensystemisch fundierte Trainings- und Beratungsarbeit ist immer mehr als nur Methode zur Effizienzsteigerung durch die Erhöhung sozialer und kommunikativer Kompetenzen. So war bereits zu Lewins' Zeiten die Rede von *Re-Education* und man beschäftigte sich noch während des zweiten Weltkriegs mit Fragen des kulturellen Wiederaufbaus und einer möglichen Demokratisierung Deutschlands nach dem Krieg. Reform von bzw. Reform in Organisationen – so die handlungsleitende Maxime – hat immer auch einen Impact auf die gesellschaftlichen Verhältnisse. Zwar sind die Gesellschaft und die Organisationen aller Art voneinander separiert agierende soziale Gebilde, dennoch gibt es Verbindungen, mindestens auf der Ebene dessen, was man „Kultur“ nennen könnte. Die Veränderung von Gesellschaft findet indirekt über den Zugriff auf Organisation statt.

✉ HS-Prof. Mag. Dr. Ulrich Krainz
ulrich.krainz@ph-ooe.at

Dr. Ewald E. Krainz
office@ewaldkrainz.at

¹ Pädagogische Hochschule Oberösterreich,
Kaplanhofstraße 40, 4020 Linz, Österreich

² Institut für angewandte Gruppendynamik (ifag),
Nestroygasse 1, 9020 Klagenfurt, Österreich

Wir leben in einer Gesellschaft und wir arbeiten (meistens) in Organisationen, in denen nicht selten der überwiegende Teil der wachen Lebenszeit verbracht wird. In beiden Sphären interessiert – mit jeder Generation aufs Neue – die Frage, wie „demokratisch“ es eigentlich zugeht. Die Anführungszeichen verweisen darauf, dass „die Herrschaft des Volkes“ nicht nur in den politischen Systemen der Nationalstaaten und überstaatlichen Bündnisse praktisch gesehen nicht wörtlich zu nehmen ist. Das wird nicht nur durch die von Staatsoberhäuptern abwärts immer gängigere Kritik an der „liberalen Demokratie“ deutlich, sondern liegt bereits im Widerspruch zwischen direkter und repräsentativer Demokratie begründet. Auch in den Organisationen kann man ein Demokratiepостulat nicht einfach so realisieren. Denn Demokratie funktioniert als bottom-up-Prinzip (das Volk als Souverän), Organisationen hingegen funktionieren in erster Linie top-down, das kann man schönreden, wie man will. In Demokratien wird durch den politischen Prozess Hierarchie konstruiert (z.B. Regierung, Gesetze), in Organisationen ist die Hierarchie Voraussetzung für alles. Fällt bei Demokratien das bottom-up-Prinzip weg, dann wird aus dem Gebilde – je nach Spielart – eine Autokratie, Diktatur, Oligarchie oder Theokratie, an der Spitze finden sich KorruptionistInnen, Emporkömmlinge, Militärs, Warlords, Clanchefs oder Priesterkönige. Beispiele dafür liefern vielfach die sogenannten „failed states“ oder jene Staaten, die erst seit kurzer Zeit aus ehemaligen Großreichen in die Selbständigkeit gelangt sind (wie z.B. im Fall der ehemaligen UdSSR oder einigen Ländern nach dem Arabischen Frühling). Fällt bei Organisationen wiederum das top-down-Prinzip weg, dann sind sie nicht mehr handlungsfähig (d.h. entscheidungsfähig!) und gehen zu Grunde (lösen sich auf, werden liquidiert oder von größeren Organisationen geschluckt usw.).

Diese einleitenden Überlegungen zeigen in welcher Schwierigkeit man sich bewegt. Sie zwingen auch dazu, das eigene Demokratieverständnis zu reflektieren. So gesehen lassen sich Organisationen nicht „demokratisieren“, jedenfalls nicht, wenn man das meint, wie Demokratie als politische Struktur mit ihren Verfahren funktioniert (z.B. Regierung, Opposition, Koalitionen, Wahlen, Legislaturperioden usw.). Die Belegschaft als Volk? Das Management als Regierung? Der Vorstand als gewählte (und abwählbare) RepräsentantInnen? In Organisationen hat man dergleichen nicht und will es sinnvollerweise auch nicht haben, da in Hinblick auf den Organisationszweck und die damit verbundenen operativen Tätigkeiten zu viel kaputt gehen würde. Will man sich der politischen Terminologie bedienen, scheint das Beste, was man in Organisationen diesbezüglich haben kann, so etwas wie aufgeklärter Absolutismus zu sein (vgl. Krainz E. 2006, S. 179). Dieser begrenzten „Demokratisierbarkeit“ von Organisationen steht wiederum entgegen, dass die Hier-

archie als unvermeidliche Kernstruktur nachweislich nicht nur Nutzen stiftet, sondern auch Kollateralwirkungen mit sich bringt, die zu denken geben. Deshalb gibt es die immer wieder von sich reden machenden Bemühungen, den hierarchischen Prozessen andere Prozesse zur Seite zu stellen, um die zweckgefährdenden, effizienzmindernenden oder schädigenden Effekte aufzufangen und malignen Eigendynamiken etwas entgegenzusetzen. In wie fern das dann schon „Demokratie“ ist bzw. „Demokratie“ das passende Wort dafür ist, darüber lässt sich zweifeln. In dieser Hinsicht ist auch interessant, dass der von Lewin beschriebene „democratic leadership style“ (Lewin et al. 1939) im Deutschsprachigen gerade nicht als „demokratisch“ übernommen, sondern als „kooperativ“ bzw. „sozialintegrativ“ übersetzt wurde.

Demokratie ist somit keineswegs eine selbsterklärende Vorstellung, zumal in Verbindung mit dem Thema Organisation. An diesem Punkt bietet sich eine Differenzierung an, die auf John Deweys' politische Philosophie zurückgeht. Dabei wird zwischen Demokratie als Regierungsform und Demokratie als Lebensform unterschieden, man könnte hierbei auch von einem engen und weit gefassten Demokratiebegriff sprechen. „A democracy“, so eines der wohl bekanntesten Zitate Deweys', „is more than a form of government; it is primarily a mode of associated living, of conjoint communicated experience.“ (Dewey 2009 [1916], S. 87). Damit wird Demokratie nicht ausschließlich als Form der politischen Entscheidungsfindung verstanden, sondern als zentrale Handlungsorientierung, die auch die sozialen Verhältnisse und Abläufe betrifft. So geht es nicht einfach nur um Mehrheitsentscheide und/oder Abstimmungen unterschiedlichster Art, sondern vielmehr um kommunikative Aushandlungen, eine diskursive Beschäftigung mit einander verbundenen Problembereichen, um bewusst miteinander geteilte Interessen und ein dadurch losgetretenes freieres Wechselspiel zwischen den verschiedenen sozialen Gruppen. In den Vordergrund rücken nicht politische Verfahrensregeln, sondern soziale kooperative Prozesse und die Etablierung einer konstruktiven Konfliktkultur.

Für unsere Betrachtungen zum Verhältnis von Demokratie und Organisation ist diese Unterscheidung besonders gewinnbringend. Einerseits wird mit dem Blick auf Demokratie als Lebensform die Differenz des Politischen und des Sozialen zunehmend brüchiger und es lassen sich deutliche Brücken zur Gruppendynamik als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft schlagen (Krainz U. 2015). Als Praxisform ist sie stets darum bemüht, mittels ihrer Interventionen genau jene Prozesse auch innerhalb von Organisationen zu befördern. Andererseits wird ersichtlich, dass die beiden vorhin beschriebenen Arten des Demokratieverständnisses – Regierungsform und Lebensform – zwar stets Unterschiedliches akzentuieren, jedoch auch

in einem dialektischen Verhältnis zueinander stehen, aufeinander angewiesen sind und einander bedingen. Denn wenn gemeinsame Interessen geteilt und ausgetauscht werden, stellt sich in einem nächsten Schritt zwangsläufig die Organisations- und damit auch die Entscheidungs- und Gestaltungsfrage zu deren Realisierung. Es erfordert immer eine Art „regierungsbezogene“ Choreographie. Umgekehrt sind Interaktionen und Aushandlungsprozesse auch auf eine hierfür passende Struktur angewiesen, damit diese überhaupt stattfinden können (Krainz U. 2019). Struktur liefert Orientierung, jeder weiß, mit wem was zu tun ist. Ist sie zu starr, schränkt dies unweigerlich den Handlungs- und Manövrierraum der Betroffenen ein. Ist sie zu lose und zu offen gehalten, entstehen zwar möglicherweise Freiräume für Neues, die aber aufgrund fehlender Koordination und richtungsweisender Entscheidungen ungenutzt bleiben. Dieses aufeinander angewiesene Wechselverhältnis von Handlung und Struktur (Giddens 1984) bildet auch demokratiepolitisch ein gemeinsames Scharnier, das mit der Klammer Organisationsentwicklung gefasst werden kann.

Bis aber nicht nur Strukturen auf- und umgebaut sind, sondern sich auch die entsprechenden dazu notwendigen Habitusformationen der Menschen gebildet haben, das dauert Generationen. Hierbei handelt es sich auch nicht einfach um ein gesellschaftliches „Erbgut“, sondern um ein Ergebnis ständiger Bemühungen in der Erziehung, Bildung und Kultur im Allgemeinen. Aus diesem Grund ist es auch wenig verwunderlich, dass Demokratie stets im Zusammenhang mit hierfür als notwendig erachteten Erziehungs- und Lernprozessen diskutiert wurde und wird. „Autocracy is imposed upon the individual. Democracy he has to learn.“ (Lewin et al. 1939, S. 82) Oder wie es Oskar Negt ausführt: „Eine demokratisch verfasste Gesellschaft ist die einzige Gesellschaftsordnung, die gelernt werden muss, alle anderen Gesellschaftsordnungen bekommt man so“ (Negt 2010, S. 27). Sich in diesem Bemühen zurückzunehmen, führt zu Erosionsvorgängen, die man in den aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen immer wieder beobachten kann (z. B. der um sich greifende Nationalismus, Rechtsruck, Plädoyers für eine „autoritäre Demokratie“). An dieser Stelle lässt sich auch ein nicht unbedeutender Generationsunterschied markieren. Der mit und nach der 1968er-Bewegung politisch motivierte „Marsch durch die Institutionen“ hat dazu geführt, dass sich ein emanzipatorisches Verlangen auch an den gesellschaftspolitischen Schaltstellen verankert hat. Interessant ist dabei, dass die entsprechend Sozialisierten, die ihre jeweiligen Organisationskarrieren gemacht haben, mittlerweile in Pension gegangen sind. Wie es um eine „kulturrevolutionäre Auffrischung“ in diesem Zusammenhang bestellt sein kann, muss sich angesichts der aktuell zunehmend anzutreffenden, vorwie-

gend um Selbstoptimierung bemühten Generationen erst weisen.

Aktuell erfährt das Thema jedenfalls einen neuen Aufwind im Kontext des Agilitäts-Paradigmas, jedoch mit einer deutlichen Akzentverschiebung. Während die Lewin'sche Vorstellung der Organisationsentwicklung noch pointiert eine politische Dimension der angewandten Sozialwissenschaft herausgestellt hat, bezieht sich Agilität zunächst einmal auf keinerlei gesellschaftliches Bewusstsein, sondern explizit auf etwas ganz Anderes, nämlich Unternehmen und Organisationen zu schnellerer und effizienterer Performance zu bringen. Obwohl hierbei gänzlich unterschiedliche Referenzebenen fokussiert werden, wird gerne auf „Demokratie“ oder eine sich durch Agilität nahezu automatisch einstellende „Demokratisierung“ von Organisationen verwiesen. Dabei scheint die ursprünglich politische Dimension von Organisationsentwicklung angesichts zahlreicher Nutzenanwendungen und Nützlichkeitsabwägungen jedoch zunehmend aus dem Blick zu geraten. Damit wird eine Mittel-Zweck-Relation hergestellt, über die nicht weiter nachgedacht wird. „Demokratie“ (oder was man als das ausgibt), wird zu einem Mittel der Effizienzsteigerung, damit aber ihrer Eigentlichkeit beraubt. Die Frage nach einem menschenfreundlicheren und konstruktiveren Zusammenleben und Zusammenarbeiten verschwindet im Hintergrund.

Auch zeigt sich eine deutliche Veränderung im Sprechen über als notwendig erachtete Entwicklungen. Zwar ist ein Ernstnehmen des Individuellen ein zentraler Bestandteil von Demokratie. Die Adressierung moderner Subjekte offenbart jedoch eine Art unausgesprochenes ideenpolitisches Programm, das aktuell vor allem unter dem Vorzeichen „neoliberal“ diskutiert wird (Han 2014). So geht es beispielsweise nicht mehr vorrangig um den Abbau organisatorischer Belastungen, sondern primär um die Aufrüstung der Subjekte und ihre Resilienz, es geht nicht mehr um Kritikfähigkeit, sondern um Achtsamkeit, nicht mehr um Gemeinschaft, sondern um Selbstoptimierung. Der generelle Appell zielt nicht auf die Gestaltung der Bedingungen und Verhältnisse, sondern auf die Veränderung der individuellen Einstellungen und Haltungen.

Da die Wörter „Demokratie“ und „demokratisch“ in unseren Breitengraden positiv besetzt sind, wird man nicht zu weit gehen, wenn man hinter diesen aktuellen Bezugnahmen auch (markt-)strategische Überlegungen erkennt. Mitsprache und Mitbestimmung sind auf unserer politischen Werteskala recht hoch platziert, weshalb es den jeweiligen ProponentInnen dadurch möglich wird, sich in ihren Bemühungen auf der Seite des grundsätzlich Guten zu wähen. Sie können sich einer nahezu uneingeschränkten Zustimmung sicher sein. Doch wenn „der Kopf bei der Darbietung dieser Wörter automatisch zu nicken beginnt“, so eine treffliche Polemik Roland Reichenbachs', „denkt in ihm wahr-

scheinlich gerade keiner so recht nach“ (Reichenbach 2010, S. 145). Was nämlich hier genau unter Demokratie verstanden wird und werden kann, bedarf erst einer genaueren Überprüfung. Wirkliche gelebte Demokratie ist ein langwieriger Prozess, auf ein ständiges Aushandeln angewiesen, mitunter kräftezehrend und mühsam, jedenfalls alles andere als bloße Effizienz und Beschleunigung. Nicht selten wird in Bezug auf das Spannungsfeld von top-down und bottom-up auch eine naive Enthierarchisierung als Heilslehre propagiert (und auch verkauft), so als sei dies bereits ein Indiz für „Demokratisches“.

Vor diesem hier aufgefächerten Hintergrund deckt das Schwerpunktheft „Demokratische Organisationen – Organisierte Demokratie“ ein breites Spektrum des Verhältnisses von Organisation und Demokratie ab. Die einzelnen Beiträge nähern sich dem Thema aus unterschiedlichen Perspektiven.

Ingo Singe und *Erhard Tietel* (Demokratie im Unternehmen zwischen „New Work“ und „Gute Arbeit“) führen schon im Titel ihres Beitrags einen Gegensatz ein, denn „Gute Arbeit“ meint etwas anderes, als das Konzept der „New Work“ glauben machen will. Was unter dieser Überschrift verkündet wird, ist nichts als der neoliberale Wolf, eingekleidet in den rhetorischen Schafspelz eines „Demokratischesprech“ – eine auch intellektuell seichte, unreflektierte Verabschiedung des Entfremdungsdiskurses. Dass es immer wieder seriöse Managementbemühungen gibt, in die Hoffnungen gesetzt werden können, ist durchaus zuzugestehen. Gleichzeitig wird im Beitrag daran erinnert, dass es eine institutionalisierte Interessensvertretung gibt, deren Bedeutung durch solche Impulse nicht außer Kraft gesetzt werden sollte. Man muss vielmehr im Auge behalten, dass es gerade der neoliberalen „Logik“ entspricht, den Abbau bewährter Institutionen als Modernisierung darzustellen. Der Hinweis auf die Existenz der Gewerkschaft als Institution und ihre Bedeutung für den sozialen Ausgleich kann auch als Ermutigung gelesen werden, sich als Trainings- und Beratungsbranche in der Arbeit mit Gewerkschaften, Belegschafts- und Personalvertretungen zu engagieren.

Vielleicht, wenn man gutwillig ist, lassen sich verschiedene aktuell praktizierte Gepflogenheiten in Organisationen unter dem Zeichen einer Bemühung um „Gute Arbeit“ verstehen. Eine dieser Gepflogenheiten ist die in vielen Firmen und anderen Organisationen herrschende Sitte, regelmäßige Führungskräftefeedbacks beziehungsweise bottom-up-Feedbacks durchzuführen. Im Ansatz klingt das nahezu revolutionär. Das Management kontrolliert die Belegschaft, und jetzt bewertet das Volk die Regierung. MitarbeiterInnen erhalten dabei die Möglichkeit, anhand vorgegebener Beurteilungsfragen und in frei formulierten Statements anonym zum Ausdruck zu bringen, wie sie ihre Führungskräfte sehen. Mit wieviel Überzeugtheit dies veranstaltet

wird, ist nicht immer eindeutig (Zertifizierung als „externer“ Zweck). Zweifellos wird dabei eine Form von „Partizipation“ realisiert, möglicherweise (je nach Konsequenz) so etwas wie „Mitbestimmung“, wenn nachfolgende Diskussionen (von wem?) gut moderiert werden. Welch schale Suppe dabei jedoch oft angerichtet und ausgelöffelt wird, zeigt der Beitrag von *Kerstin Zlöbl* (Bottom-Up-Feedback als Form der Partizipation: Hilfreiche Rückspiegelung, Risiko oder verschwendete Zeit?).

Politik ist das für die Gestaltung des Gemeinwesens zuständige gesellschaftliche Subsystem. Ihre Wirksamkeit erhält sie durch die Form, wie sie organisiert ist. Drei Beiträge befassen sich mit – allgemein gesagt – Organisationsphänomenen des Systems Politik.

Wie geht es eigentlich PolitikerInnen? Was für ein „psychosoziales Milieu“ ist die Politik? Welche Dynamiken sind hier beobachtbar und wie wirken sich diese auf die handelnden Subjekte aus? *Katja Wolter* (Liebe vergeht – Fraktion besteht! Wie zerschellt man möglichst schnell an den Strukturen in der Politik? Widersprüche und Herausforderungen für Bundestagsabgeordnete) berichtet von einem Forschungsprojekt, welches das Engespanntsein von Abgeordneten des Deutschen Bundestags in verschiedene Sphären beleuchtet, die nicht selten zueinander in Widerspruch stehen. Wem sind sie verantwortlich? Dem Wählervolk? Aber welchem? Dem „ganzen“? Dem der Region, aus der sie kommen? Der Fraktion, der sie zugehören? Dem eigenen Gewissen? In welche Dilemmata PolitikerInnen geraten, wie „verschleißfest“ sie sein (oder werden) müssen, um nicht persönlich Schaden zu nehmen, welchen Belastungen ihr privates Leben ausgesetzt ist, illustriert der Beitrag anhand zahlreicher Interviewzitate.

Das politische System als Ganzes ist aktuell dramatischen Belastungsproben ausgesetzt. Deutschland verzeichnet den Mord an einem moderaten mitte-rechts-Politiker durch einen Rechtsradikalen, Österreich ist durch die Veröffentlichung des ominösen Ibiza-Videos zu einer Art „Politiklabor“ geworden, das auch von außen mit Interesse beobachtet wird. Ein Teil des österreichischen Polit-Puzzles ist das Verschwinden der Grünen aus dem Nationalrat. Die interne Aufarbeitung dessen ist anhaltend. Dabei gibt es prinzipielle und graduelle Probleme. Das Prinzipielle betrifft die von den Grünen (vermutlich nicht nur den österreichischen) entwickelte „Organisationskultur“, die sich gegenüber den anderen Parteien als alternativ versteht, die zu leben aber immer wieder größte Schwierigkeiten erzeugt. *Barbara Lesjak* – selbst langjährig Politikerin im Kärntner Landtag für die Grünen, zuletzt Clubchefin – untersucht die Irrungen und Wirrungen bei den Versuchen, „Basisdemokratie“ zu realisieren (Das basisdemokratische Paradox organisieren? Phänomene und Herausforderungen wertorientierter Organisationen). Im Extremfall können die Dynamiken dazu führen, dass sich Ansprüche und Ziele in der

Praxis in ihr Gegenteil verkehren. Der im Beitrag herausgearbeitete Widerspruch von (wertebezogener) Parteilogik und (zweckbezogener) Organisationslogik kann auch für andere „wertorientierte Organisationen“ geltend gemacht werden.

„Die Basis“ spielt auch im Beitrag von *Ruth Simsa* eine Rolle, wenn auch in einem anderen Sinn. Denn es gibt ja nicht nur die institutionalisierte Politik, die in unseren parlamentarischen Demokratien durch Parteien gemacht wird, es gibt auch die „sozialen Bewegungen“, die zahlreichen Initiativen der „Zivilgesellschaft“. Hier ist Spanien offenbar ein fruchtbarer Boden. Spätestens seit Podemos verdienen die Vorgänge in der Politik in Spanien eine besondere Aufmerksamkeit. Auch hier gilt: Um Wirksamkeit zu erzeugen, muss man sich organisieren. Und die Qualität der Organisation determiniert die Qualität ihrer „Leistungen“. Sobald man sich zu organisieren beginnt, stellen sich Steuerungs-, Führungs- und Entscheidungsfragen. Im Allgemeinen münden diese unausweichlichen Notwendigkeiten in die Herausbildung einer Hierarchie. Der Beitrag (*Leadership in Organisationen sozialer Bewegungen: Kollektive Reflexion und Regeln als Basis für Selbststeuerung*) beschreibt (erfolgreiche) Bemühungen, schädigende Wirkungen des Hierarchischen durch ein Höchstmaß an kollektiver Willensbildung hintanzuhalten.

Demokratie wird nicht „geschenkt“, sondern muss erlernt werden. Aber wie? Welche Lernsettings für eine „politische Bildung“ geeignet sind, fokussieren zwei Beiträge.

Ganz in der Traditionslinie Lewins' stehend, stellt der Beitrag von *Doris Formann, Christina Spaller* und *Andrea Tippe* ein Aktionsforschungsprojekt (action research) vor, das sich als Beitrag zur Demokratisierung versteht. Die Ausführungen erinnern dabei nicht nur an die politischen Ursprünge des gruppenspezifischen Arbeitens, die im Mainstream der aktuellen Auseinandersetzungen und aufgrund der allgemeinen Vermarktungslogik deutlich in Vergessenheit geraten sind. Sie zeigen zugleich auch die Potentiale eines solchen Vorgehens, das den Teilnehmenden ermöglicht, sich als politisch gestaltende Subjekte zu begreifen und diese Erfahrungen auch in ihre jeweiligen gesellschaftlichen Handlungsfelder und Kontexte zu tragen. Dadurch wird das Projekt selbst zu einer Lernwerkstatt demokratischen Handelns.

Andrea Schaffar beschreibt zunächst Herausforderungen, mit denen sich Organisationen im Kontext des digitalen Wandels zwangsläufig konfrontiert sehen. Daran anschließend wird auf Erfahrungen mit dem Organisationslaboratorium Bezug genommen, einem gruppenspezifisch fundierten Lernformat des Organisationslernens, bei dem auch mit digitalen Elementen experimentiert wurde. Dadurch wird es möglich Zusammenhänge medialer und sozialer Dynamiken in den Blick zu nehmen und unter demokratiepolitischen Gesichtspunkten zu reflektieren. In Zeiten von „fake

news und Co“ kann die Bedeutung einer entsprechenden Medienbildung nicht oft genug betont werden. Der Beitrag spart sich dabei aber die sonst üblichen, vorwiegend gut gemeinten pädagogischen Appelle und diskutiert vielmehr Möglichkeiten, wie ein solches Lernen auch erfahrungs- und sozial-interaktiv gestaltet werden kann.

Wie in der Einleitung zur vorliegenden Textsammlung verdeutlicht, ist die Thematisierung des Politischen in der Gruppendynamik eine verschüttete Tradition. Warum das so ist, dürfte an der „Professionalisierung“ des gruppenspezifischen Arbeitens liegen, das sich in Gestalt der Trainings- und Beratungsbranche bemüht, das Funktionieren verschiedenster beruflicher Kontexte zu unterstützen und das deshalb immer wieder etwas naiv dem „dernier cri“ am Markt der Ansätze folgt beziehungsweise erliegt. Zwar geschieht das durchaus mit Blick auf die Befindlichkeiten der Menschen in diesen Kontexten, und auch Machtfragen spielen dabei meist oft explizit eine Rolle. Dennoch: Theodor W. Adorno hat einst vermerkt, dass „aus Freud ein fades Volksnahrungsmittel“ (Adorno 1973 [1955], S. 20) geworden sei. Mutatis mutandis kann man das auch über weite Teile der gruppenspezifischen Praxis sagen. Die Intensivierung von Kommunikation über die Gestaltung von Lebensprozessen, reflexiv wie auch praktisch, hat jedoch etwas eminent Politisches. Daran möge die vorliegende Textsammlung erinnern. Da sie nicht mehr als einen Ausschnitt aus dem Spektrum des Adressierbaren darstellt, könnte sie auch dazu Anlass geben, weitere kontextbezogene Überlegungen anzuregen, welche die politische Dimension der Gruppendynamik wiederbeleben.

Literatur

- Adorno, T. W. (1973). Zum Verhältnis von Soziologie und Psychologie. In J. Habermas, D. Henrich & J. Taubes (Hrsg.), *Theodor W. Adorno. Aufsätze zur Gesellschaftstheorie und Methodologie* (S. 7–54). Frankfurt: Suhrkamp. 1955.
- Dewey, J. (2009). Democracy and education: an introduction to the philosophy of education. In S. M. Cahn (Hrsg.), *Philosophy of education. The essential texts* (S. 379–489). New York: Routledge. 1916.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Han, B.-C. (2014). *Psychopolitik. Neoliberalismus und die neuen Machttechniken*. Frankfurt: Fischer.
- Krainz, E. E. (2006). Versuch über die Ethik in der Organisationsberatung. In P. Heintel, L. Krainer & M. Ukowitz (Hrsg.), *Beratung und Ethik. Praxis, Modelle, Dimensionen* (S. 170–195). Berlin: Leutner.
- Krainz, U. (2015). Verschwiegene Verwandtschaft. Zum theoretischen Naheverhältnis von Kurt Lewin und John Dewey. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 46(3–4), 359–377.
- Krainz, U. (2019). Struktur als Regressionsbremse. Gruppendynamische Anmerkungen zur Arbeit mit „Großgruppen“. *Supervision. Mensch. Arbeit. Organisation.*, 37(3), 16–22.
- Lewin, K. (1939). Experiments in social space. In K. Lewin (Hrsg.), *Resolving social conflicts. Selected papers on group dynamics* (S. 71–83). New York: Harper & Row Publishers.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts. Selected papers on group dynamics*. New York: Harber & Row.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates.“. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Negt, O. (2010). Politische Bildung und Demokratie. In S. Aufenanger, F. Hamburger, L. Ludwig & R. Tippelt (Hrsg.), *Bildung in der Demokratie* (S. 27–37). Opladen: Barbara Budrich.
- Reichenbach, R. (2010). Die Macht des Volkes „lernen und leben“ ...? Zur Kritik persuasiver Metaphoriken im pädagogischen Demokratiediskurs. In S. Aufenanger, F. Hamburger, L. Ludwig & R. Tippelt (Hrsg.), *Bildung in der Demokratie* (S. 145–168). Opladen: Barbara Budrich.
- Stähler, F., & Stützle-Hebel, M. (Hrsg.). (2018). *Demokratie machen. Gruppendynamische Impulse*. Heidelberg: Carl Auer.

HS-Prof. Mag. Dr. Ulrich Krainz
Hochschulprofessor für Bildungsmanagement mit Schwerpunkt Schule und Schulberatung an der Pädagogischen Hochschule Oberösterreich; Gruppendynamiktrainer (Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung – ÖGGO)

Dr. Ewald E. Krainz, Ao. Univ. Prof. i. R. für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung, Universität Klagenfurt; Lehrtrainer und Lehrberater der ÖGGO (Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung); zu Philosophie und Arbeitsschwerpunkten siehe www.ewaldkrainz.at