

Schriften zur Gruppen-  
und Organisationsdynamik

Ina Paul-Horn  
Tina Rabl *Hrsg.*

# Forschung, die eingreift

Beiträge zur Theorie und Methodik  
der Beratung

 Springer

---

# Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik

Band 13

**Reihe herausgegeben von**

Ewald E. Krainz, Klagenfurt, Österreich

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/12380>

---

Ina Paul-Horn · Tina Rabl  
(Hrsg.)

# Forschung, die eingreift

Beiträge zur Theorie und Methodik der  
Beratung

Hrsg.

Ina Paul-Horn  
IFF - Fakultät für interdisziplinäre Forschung  
und Fortbildung, Universität Klagenfurt  
Klagenfurt, Österreich

Tina Rabl  
Klagenfurt, Österreich

Veröffentlicht mit Unterstützung durch die Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt und das ifag® – Institut für angewandte Gruppendynamik [www.ifag.at](http://www.ifag.at)



[www.ifag.at](http://www.ifag.at) - ifag® Institut für angewandte Gruppendynamik



Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung  
Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik  
ISBN 978-3-658-32990-7      ISBN 978-3-658-32991-4 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-32991-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Eva Brechtel-Wahl

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Forschung, die eingreift. Überlegungen zu einer Theorie gruppendynamisch fundierter Beratung

Die „Schriftenreihe zur Gruppen- und Organisationsdynamik“ verfolgt insgesamt die Ambition, ein anwendungsorientiertes sozialwissenschaftliches Paradigma zu elaborieren, das sich gegenüber dem Mainstream wissenschaftlicher Produktion unterscheidet. Die Eigenheit dieses Paradigmas berührt mehrere Problembereiche, die diesen Unterschied kennzeichnen und auf die im Folgenden in drei Schritten Bezug genommen wird.

Zunächst (1) ist der Sinn des Unterfangens Wissenschaft eine wenig explizit verhandelte Frage. Statt einem Diskurs über die Sinnbestimmung folgt das Wissenschaftssystem über weite Strecken einem selbstreferenziellen Automatismus, sowohl hinsichtlich Struktur als auch hinsichtlich Performanz. Dies wird ersichtlich, wenn man in großen Zügen die Entfaltung des Systems der Wissenschaften rekonstruiert.

Sodann (2) stellt sich die Frage nach der Praxis, also worauf sich Wissenschaft nicht nur in ihrer jeweils einzelwissenschaftlichen Gegenstandswahl samt den spezifischen erkenntnistheoretischen Konstruktionsprinzipien bezieht, sondern welche gesellschaftliche (im besten Fall als Nutzen gedachte) Impaktwirkung sie hat bzw. haben soll oder nicht haben soll. Das führt in der Reflexion zwangsläufig zu einer Art von Systemtranszendenz, einer Überschreitung der Grenze zwischen dem Wissenschaftssystem und dem ‚Rest der Welt‘, der sozialen zumal.

Zuletzt (3) ist die Eigenheit einer sozialwissenschaftlichen Gangart zu verdeutlichen, die sich ihren ‚Objekten‘ zwar von außen nähert, es aber nicht dabei belässt, sondern diese transformiert. Anstatt einem nicht aufrecht erhaltbaren Verständnis von ‚Objektivität‘ nachzustreben, müsste man eher von ‚Objektivation‘ sprechen. Diese ist das Resultat eines Prozesses, in den die ‚Objekte‘ als mitwirkende ‚Subjekte‘ hineingezogen werden. Jeder sozialwissenschaftliche Forschungsvorgang hat daher prinzipiell Interventionscharakter.

## **Die Entfaltung des Systems der Wissenschaften und ihre nur implizite Sinnbestimmung**

Seit es sie gibt, stehen die Sozialwissenschaften vor einer Herausforderung. Sie betrifft nichts weniger als ihren Gegenstand selbst. Dieser – das ‚Soziale‘ – musste erst gefunden und eigens thematisierungsfähig gemacht werden. Einen Markstein bildet hier Durkheims Wortprägung „fait social“, von René König ins Deutsche übertragen als „soziologische Tatsache“ (vgl. Durkheim 1895, König 1984). Seither versuchen sich die Sozialwissenschaften – schon der Begriff ist ein recht unspezifisches Sammelbecken und weniger ontologisch als perspektivisch aufzufassen – in immer neuen Gegenstandsbestimmungen, Binnendifferenzierungen und Grenzziehungen, man denke z. B. an die Diskurse über das Verhältnis von Psychologie und Soziologie. Aber auch innerhalb der einzelnen Sozialwissenschaften gibt es keinen Konsens in Bezug auf ihre Eindeutigkeit, weder hinsichtlich des Gegenstandsbezugs, noch hinsichtlich des Methodeninventars. Das Feld ist vielfach durch einen ‚Schlingerkurs‘ zwischen natur- und geisteswissenschaftlichen Herangehensweisen charakterisiert, zwischen Analytik und Hermeneutik, zwischen quantitativ und qualitativ, der von exzessiver Statistik bis zur „dichten Beschreibung“ (Geertz 1987) reicht.

Wenn man die Genese des Nebeneinanders verschiedener Einzelwissenschaften zurückverfolgt, zeigt sich folgendes Bild. ‚Am Anfang‘ – seit dem Schritt ‚vom Mythos zum Logos‘ – war die Philosophie, vielfach metaphorisch als ‚Mutter aller Wissenschaften‘ bezeichnet, aus der dann nach und nach ihre verschiedenen ‚Kinder‘ in die Welt kamen. Diskussionen gab es immer um den Status der Mathematik, ob sie schon vor der Philosophie existiert hat, Teil von ihr oder etwas ganz Anderes ist. ‚Am Anfang war das Wort‘ sagen die einen, ‚am Anfang war die Zahl‘ die anderen (vgl. dazu die Ausführungen von Aristoteles über die Pythagoräer, *Metaphysik*, 1. Buch 985b ff). Zwar hatten bereits in der Antike einzelne Gegenstände ihren eigenen Status als Einzelwissenschaften (wie z. B. Physik, Geologie, Zoologie, Physiologie, Astronomie), dennoch umfasste die Philosophie die Totalität allen Wissens. Daran kann ein modernes Verständnis von Philosophie gut anschließen, wenn sie sich im akademischen Betrieb nicht selbst zu einer Einzelwissenschaft neben allen anderen ‚heruntertrivialisieren‘. Dazu später.

Dann folgte im christlichen ‚Abendland‘ (deutlich anders als die Wissenschaft im alten China oder phasenweise in der arabischen Welt) die lange Ära des theologischen Regimes, das aus der Philosophie die ‚Magd der Theologie‘ machte, die ‚ancilla theologiae‘. Nach heutigen Vorstellungen war die dominierende Haltung eher wissenschaftsfeindlich, mindestens wissenschaftsskeptisch. Die Frage, was man glauben muss bzw. wissen kann, machte das gesamte Zeitalter ‚nervös‘. Es gab sowohl ‚progressive‘ als auch ‚konservative‘ Strömungen, denn zeitgleich sah die Welt einerseits die Gründung der ersten Universitäten, andererseits aber Inquisition und Ketzerverfolgung. Fortlaufend mit Rückzugsgefechten beschäftigt, geriet das Gefüge der theologischen Dominanz über Wissensbestände und Denkerlaubnisse (ihrerseits ideologischer Ausdruck kirchlicher

Machtpolitik) mit dem immer stärker werdenden Aufkommen der Naturwissenschaften ins Wanken. Keine metaphysischen Spekulationen bestimmten mehr die Gegenstandsbereiche des Denkens und ihre ‚Grundannahmen‘. Die durchgängige Mathematisierung wurde ihr Kennzeichen, das Zählen und das Messen ihr Credo. Ausgehend vom unmittelbar sinnlich Wahrnehmbaren und Evidenzbasierten in der Physik arbeiteten sich die Naturwissenschaften vor – über weniger ‚feste‘ und objekthafte Bereiche wie Chemie und Biologie bis in Bereiche des Unsichtbaren, d. h. in Mikrobereiche, die nur mit Apparaturen und Hilfsmitteln erschließbar sind. Sie kommt damit wieder in das Gebiet des Spekulativen, was mit ein Grund dafür sein mag, warum man mitunter nicht nur bei Gründergestalten wie Newton, sondern auch bei heutigen vermeintlichen hard-core-Naturwissenschaftlern eine gewisse ‚spirituelle Affinität‘ feststellen kann.

Die Autonomisierung der Naturwissenschaften und ihre Befreiung aus der Umklammerung durch das theologische Denken war eine veritable Emanzipationsgeschichte, die auch eine Auswirkung auf andere Bereiche des intellektuellen Lebens und die ‚Ordnung der Fakultäten‘ zeitigte. In einer Art von ‚Mitnehbewegung‘ wurde so die Philosophie (wieder) theologiefrei(er), blieb jedenfalls nicht mehr der Theologie untergeordnet, zumindest in den ‚Ländern der Aufklärung‘ Deutschland, England und Frankreich. In seiner Schrift „Der Streit der Fakultäten“ 1789 versuchte Kant z. B. eine Neupositionierung der Philosophie gegenüber der theologischen, der juristischen und der medizinischen Fakultät als eigentlich übergeordnet. Denn diese drei wurden in der damaligen Fächerordnung obere Fakultäten genannt, die untere (im Singular) enthielt nebst Philosophie alles andere an Fächern, die sich heute in geistes- und naturwissenschaftlichen Fakultäten bündeln. Die oberen, in die sich die Obrigkeit lenkend einmischte, repräsentierten (in heutiger Sprache gesagt) Herrschaftswissen, die untere, so Kant, hätte nur „unter der Gesetzgebung der Vernunft, nicht der der Regierung“ (1789/1977, S. 290 f.) zu stehen. Deshalb wäre die untere besser den Gelehrten zu überlassen (heute: autonomer Bereich). Gegenüber den oberen Fakultäten käme ihr allerdings eine Kontrollfunktion zu, weil deren „Geschäftsleute“ (Geistliche, Rechtsbeamte und Ärzte) nicht in ersten Linie „Wahrheit“ im Sinn haben, sondern „Nützlichkeit“ (Seelenheil, öffentliche Ordnung, Volksgesundheit).

Wer wem gegenüber als übergeordnet zu betrachten ist bzw. was im eigentlichen Sinn wissenschaftlich ist, ist eine spezifische Erscheinungsform der Beziehungsdynamik des wissenschaftlichen Personals. Um ‚reine Erkenntnis‘ geht es dabei nicht immer, wohl aber (wenn nicht überhaupt bloß der Narzissmus von Akteuren im Vordergrund steht) um budgetäre Mittel, wegen welcher man sich in einer permanenten Konkurrenzsituation und Legitimationsnotwendigkeit befindet. Seit ihrem Aufkommen bis in die jüngere Vergangenheit galt als Wissenschaft nur, was dem naturwissenschaftlichen Paradigma entsprach. (Zur Geschichte seiner vielfältigen und umfangreichen „Verzweigungen“ siehe Serres 1998.) Am naturwissenschaftlichen Paradigma nehmen Diskussionen über den Stellenwert der Sozialwissenschaften nach wie vor häufig Maß, was zu Fehleinschätzungen führt und im Nichtverstehen endet. Die Gegenströmung kam im 19. Jahrhundert auf, mit dessen Ende sich die Verhältnisse grundlegend änderten, zumindest konzeptiv.



Die breite Konzentration auf die Naturwissenschaften produzierte nicht nur ‚Fortschritt‘, sondern auch einen ‚Immanentismus‘, ein selbstreferenzielles Vorwärtstreben, verbunden mit einem Defizit an ‚Metaperspektive‘. Ein Jahrhundert nach Kants „Streit der Fakultäten“ rief dies die Geisteswissenschaften auf den Plan, denen hier eine „Kompensationsrolle“ (Marquard 1986, S. 102) zukam. Ihr Auftreten kam im Verhältnis zu den Naturwissenschaften mit Zeitverzögerung. Denn dass es Wirklichkeitsbereiche gibt, die man naturwissenschaftlich nicht fassen kann, musste sich erst Geltung verschaffen. Entsprechende Diskurse und Thematisierungshorizonte, die nicht in konventioneller Weise ins Theologische regredierte, waren erst zu elaborieren. Programmatisch grundgelegt wurden die Geisteswissenschaften von Dilthey 1883. In seiner Konzeption waren sowohl die spätere Psychologie als auch die spätere Soziologie in den Geisteswissenschaften enthalten. Wenige Jahrzehnte danach hatten sich diese zu neuen Einzelwissenschaften verselbständigt.

### **Die Praxis der Lebensbewältigung als Relevanz- und Anwendungskriterium**

Die gesellschaftlichen Voraussetzungen, das Verhalten von Menschen und soziale Verhältnisse im Allgemeinen als einen neuen Gegenstand zu inaugurierten, sind in den sozialen Verwerfungen des 19. Jahrhunderts zu finden, vom Bevölkerungsanstieg (auf das beinahe Doppelte), der industriellen Revolution, der proletarischen Revolution, dem Nationalismus, dem Sieg des Kapitalismus bis zum Imperialismus. Dem verdanken sich – disziplinär uneindeutig – Werke wie Le Bons „Psychologie der Massen“ (1895) oder Wundts „Völkerpsychologie“ (1900–1920). Die disziplinäre Feindifferenzierung setzte erst nach dem 2. Weltkrieg ein. Bis dahin waren zahlreiche maßgebliche Wissenschaftler ‚mehrfachzugeordnet‘. Zahlreiche prominente Psychologen hatten zuvor oder zeitgleich Professuren für Philosophie inne und waren vielfach ‚Universalgelehrte‘. Auch die Grenzziehung zur Pädagogik war unscharf.

Jede Spezialisierung hat indes ihre dialektische Schattenseite, die durch einen Verlust von ‚Ganzheit‘ zu Buche schlägt. Der Anspruch, ‚aufs Ganze‘ zu gehen, verlangt nach einer Reflexionsebene, die in der Lage ist, das Wesen des Wissenschaftlichen ohne Reduktionismen zu beschreiben. Dies ruft eine „Wissenschaftsphilosophie“ (Geldsetzer 2015) auf den Plan, die im Versuch, das Unternehmen Wissenschaft in toto klar zu machen, sich auch über die spezifischen (normativen) Wissenschaftstheorien der Einzelwissenschaften erhebt.

Streng genommen würden alle Themen oder Problemstellungen auf der Strecke bleiben, die man nicht eindeutig disziplinär zuordnen kann. ‚Die Welt hat Probleme, die Universität hat Fakultäten‘, lautet ein polemischer Satz zur Beschreibung der Erkenntniskraft von Wissenschaft in ihrer derzeit organisierten und praktizierten Form. Jeder Versuch, inter- oder transdisziplinär zu arbeiten, läuft auf eine organisationslogische Eigendynamik auf, die sich als äußerst hinderlich erweist und den Willigen die Lust dazu

vertreibt. Demgegenüber war die Philosophie, wenn man sie so versteht, immer irgendwie ‚überdisziplinär‘. Dem kann man auch heute noch dadurch Rechnung tragen, dass alles an Themen und Problemstellungen in der Philosophie verbleibt, was sich nicht schon (m.o.w. reduktionistisch) zu einer Einzelwissenschaft hin abgesetzt hat.

Alles bisher Gesagte betrifft Interna der Wissenschaftswelt. Ein kardinales Problem dagegen betrifft das Verhältnis von Wissenschaftswelt zur Welt ‚draußen‘ (vgl. Krainz 2009). Für die Sozialwissenschaften stellt sich die Frage anders als für die naturwissenschaftliche Forschung, an deren Anwendungsinteresse kein Zweifel besteht. Eng verknüpft mit industriellen Prozessen pflastern Patente den Weg aus dem Labor in die Fabrik. Auf eine fast naive Weise hat man es in den Naturwissenschaften hier leicht. Was wäre argumentativ gegen die Beherrschung von Natur auch vorzubringen, etwa im Fall eines zu entwickelnden Impfstoffs gegen ein pandemisch auftretendes Virus. Das ist jedoch, wie mittlerweile alle wissen, zu kurz gedacht, denn die Folgewirkungen des naturwissenschaftlich-technisch-industriellen Komplexes (von seiner Verlängerung ins Militärische ganz abgesehen) sind angesichts von Umweltschäden, Artensterben, Ressourcenvernichtung und Erderwärmung schon lange nicht mehr ‚unverdächtig‘.

Der ‚Bemächtigungstrieb‘ im Verhältnis zur Natur ist nicht einmal durch religiöse Imperative eingebremst. „Macht euch die Erde untertan“, heißt es in der Bibel (Genesis 1, 28). Hybrisangst kennen nur die Abergläubischen. Was die Erkennbarkeit der Welt anlangt und die Kantische Differenz von ‚an sich und für sich‘, meinte Engels, dass es mit dem ‚Ding an sich‘ vorbei sei, wenn man durch technische Produktion Dinge herstellen könne. Dann sei man z. B. nicht mehr auf pflanzliche Farbstoffe angewiesen, die naturgegeben in bestimmten Pflanzen enthalten sind, auf Basis der Erkenntnisse der organischen Chemie könne man nun Farben künstlich herstellen (vgl. Engels 1888/1971, S. 622). Engels‘ Aussage dokumentiert die für mindestens ein Jahrhundert anhaltende, ideologische Grenzen überschreitende Technikeuphorie, die historisch in verschiedenen Spielarten in Erscheinung getreten ist, als industrielle Revolution im Westen, aber auch als Stalins Gulag-System zur Rohstoffgewinnung in Sibirien oder als Maos ‚Großer Sprung nach vorn‘.

Die Entwicklung der technischen Möglichkeiten war dabei immer eng verbunden mit der Entwicklung der sozialen Verhältnisse. Die Euphorie hat sich mittlerweile zu einer kritischen Thematisierung der ‚Technikfolgen‘ hin verändert. Naturwissenschaftliche Forschung kann nicht mehr für sich betrachtet werden, sondern ist auf seine gesellschaftlichen Auswirkungen hin zu beobachten und zu interpretieren. Das hat auch Konsequenzen für die sozialwissenschaftliche Theoriebildung, weil Gesellschaft immer schon als reaktive Formation auf den überlebensnotwendigen Imperativ der Naturbewältigung zu sehen ist (vgl. Bammé 2011). Hierin liegt die Frage, auf die Technik die Antwort liefert.

Schwieriger als für die Naturwissenschaften ist die Konturierung einer wissenschaftlich begründeten Praxis für die Sozialwissenschaften. Herrschaft über Natur ‚tut keinem weh‘ (vorausgesetzt man spaltet Tiere als manipulierbare Objekte aus der Gemeinschaft des Lebendigen ab). Empfindlicher ist man beim Thema Herrschaft über Menschen.

Mindestens in demokratischen Gesellschaften hat das Motiv der Menschenbeherrschung eine stärkere Anrühigkeit, als vergleichsweise ‚nur‘ der Natur zu Leibe rücken zu wollen. Der Wunsch nach einer besseren Durchschaubarkeit und ‚Berechenbarkeit‘ der Menschen, individuell oder kollektiv, war nie ‚wertfrei‘, sondern immer begleitet von einem mehr oder weniger explizit artikulierten Herrschaftsinteresse. Das könnte auch ein Grund dafür sein, dass bei sozialwissenschaftlichen Forschungen eher im Verborgenen bleibt, was der motivliche Hintergrund derselben ist. So werden oft Studien in Auftrag gegeben, die der Legitimation politischer Entscheidungen dienen sollen. Um hierbei eine zu große Ergebnisoffenheit auszuschließen, werden die Befragungen dann in einem bestimmten Sinn durchgeführt, interpretiert und in der Öffentlichkeit dargestellt.

Zu viel Argwohn muss man in Bezug auf den manipulativen Charakter solcher Vorgänge aber gar nicht hegen, es könnte sich auch bloß um ein „szientistisches Selbstmissverständnis“ (Habermas 1968, S. 300) handeln, das die Landschaft prägt. Allerdings ist es entscheidend für jede Form von ‚Erkenntnisproduktion‘ in den Sozialwissenschaften, sodass das Bild entsteht, dass der Produktionsprozess in einem gewissen Sinn nicht ‚weiß‘, was er produziert. Tatsächlich gibt es keine (oder nur in Randbezirken des Mainstream geführte) an Methodenfragen anschließende bzw. diese erst mit Sinn aufladende Debatte über Erkenntnistheorie. Der „Positivismusstreit“ (Adorno u. a. 1972) ist entschieden. ‚Gewonnen‘ hat ein verdinglichender Objektivismus, der mit einem unhinterfragten Wahrheitsanspruch einher geht, verabschiedet wurden Erfahrung und Reflexion, so als könne man von den Voraussetzungen und den Folgen jeglichen Forschens absehen. Der „positivistisch halbierte Rationalismus“ (Habermas 1972, S. 235) tritt üblicherweise so in Erscheinung: Es ist unklar, wie eine Fragestellung entsteht, und es ist unklar, was mit den Ergebnissen geschieht. Dazwischen aber, in jenem Prozess-Teil, der vom Ganzen noch übrig bleibt, wird methodisch einwandfrei (neuerdings auch durch Ethikkommissionen approbiert) geforscht.

Der ‚Verwertungszusammenhang‘ von Forschungsergebnissen bleibt im System der organisierten Wissenschaft, die über weite Strecken einer autopoetischen Selbstreferenz erliegt. Die perspektivische Selbstbeschränkung auf den ‚Elfenbeinturm‘ wird von einem auffälligen Mangel an einer Diskussion darüber genährt, welche gesellschaftliche ‚Veranstaltung‘ Wissenschaft eigentlich ist bzw. sein soll. So wird auf einen Wandel (bzw. dessen Notwendigkeit) des Selbstverständnisses von Wissenschaft hingewiesen und eine Bewegung „von der Repräsentation zur Intervention“ (Bammé 2013) konstatiert.

## **Das Paradigma der Intervention, die Eigenheit sozialwissenschaftlicher Forschung**

Erkenntnistheoretisch hat man, wenn soziale Verhältnisse zum Gegenstand von Forschungen werden, keine Wahl. Denn jede Präsenz im Feld, jede teilnehmende Beobachtung, jedes Interview, jede Gruppendiskussion ist ein Eingriff. Mit der ‚Objekt Konstanz‘ ist es vorbei, sie

transformiert sich in ein prozessuales Geschehen, das den erforschten Zusammenhang über ein entstehendes Bewusstsein von sich selbst verändert.

Das irritiert viele, weil damit die gegenständliche Greifbarkeit zu schwinden droht. Um dies abzuwehren, bemüht man sich, ‚Störvariablen‘ auszuschalten, muss aber zur Kenntnis nehmen, dass dies den Gegenstand denaturiert und artefaktartige Ergebnisse produziert. Dazu kommt, dass für eine praxiszugewandtere und gegenstandsadäquatere Gangart in der Regel die methodischen Fertigkeiten fehlen. Nicht zu unterschätzen ist dabei das Unsicherheitsgefühl, das viele haben, wenn sie sich in einen offenen Forschungsprozess begeben sollen. Das zeigt sich z. B. an der scheinbar trivialen Frage, ob man zur Datengewinnung einen standardisierten Fragebogen anwendet oder sich auf narrative Interviews einlässt (dazu und zu weiteren Manövern der Angstabwehr beim Forschen vgl. Devereux 1973).

Hier treffen wir auf ein sehr altes Problem der Philosophie, sich zu vermitteln. Wie bringt man Menschen dazu, über die Verhältnisse, in denen sie leben, so nachzudenken, dass ihre Problemlösungskompetenz in eigener Sache zunimmt? Der traditionelle Weg ist Belehrung, die aber ein Beziehungsgefälle schafft und aufrechterhält, das sich als nicht sonderlich produktiv und eher als ‚Bedingung der Unmöglichkeit‘ erweist. An der Universität Klagenfurt verfolgte die Philosophie über die Pflege traditionell wichtiger Wissenskörper hinaus die Ambition, sich zu einer ‚praktischen‘ Philosophie zu entwickeln. In den Design- und Interventionstechniken der Gruppendynamik und Organisationsentwicklung fand sich das dafür notwendige methodische Instrumentarium.

Daraus entstand schließlich das Paradigma der Interventionsforschung. Im Fokus stehen dabei nicht Fragestellungen, die von konkreten Lebenszusammenhängen abstrahiert sind, sondern reale Probleme real existierender Menschen in sozialen Zusammenhängen. Diese werden nicht mehr als bloße ‚Objekte‘ von Forschungsbemühungen gesehen, aus denen man ‚Wahrheiten‘ extrahiert. Eminent ist vielmehr die Partizipation der betroffenen Personen, die genau dadurch ihren Objektstatus verlieren und in eine Selbstreflexionsschleife hineingezogen werden. Die Tätigkeit der Personen aus der Wissenschaft konzentriert sich vorrangig auf die Prozessgestaltung, von der Motivation der Betroffenen über die Erarbeitung von Themen und die Steuerung von Diskussionen bis zur Verwertung der Ergebnisse.

Jede Studie, jede einzelne Forschung ist ein projektförmig aufgezogener Einzelfall. Ein Objektivitätsverständnis, das sich in der Generalisierbarkeit von Ergebnissen ausdrückt, ist hierbei fehl am Platz. An Stelle dessen geht es immer um die individuelle Besonderheit des Einzelfalls. Das ‚Wahrheitskriterium‘ ist dabei keine personenunabhängige Messgröße, sondern der Konsens aller, die sich um das Verständnis einer spezifischen Situation aus einer spezifischen Betroffenheit heraus bemühen.

Interventionsforschung ist problemfokussiert und begibt sich ins Feld, ist also transdisziplinär (vgl. Dressel et al. 2014). Sie überwindet nicht nur die einzelwissenschaftliche Spezialisierung, sie realisiert auch den Brückenschlag zum Extramuralen. Würde sie dies nicht tun, würde sie ein problematisches Ordnungsprinzip reproduzieren, das

unsere hochorganisierte Gesellschaft generell kennzeichnet. Jede Organisation hat einen ‚Bereich der Zuständigkeit‘, was außerhalb dessen liegt, wird ignoriert. In einer Form von Selbstähnlichkeit wirkt das gleiche Prinzip im Binnenbereich jeder Organisation. Die Arbeitsteiligkeit innerhalb einer Organisation schafft spezifische Zuständigkeiten, was regelmäßig zu Kooperationsproblemen führt. Jede Abteilung, jede Organisation gleicht damit einer Einzelwissenschaft. Das hat zur Folge, dass Probleme und Themen nicht aufgegriffen werden können, die außerhalb oder ‚quer‘ zur vorhandenen strukturellen Ordnung liegen.

Der Sinn von Organisationen ist, für bestimmte definierte Problemstellungen möglichst ‚intelligente‘ Lösungen zu finden. Am Anspruch, einem solchen Verständnis zu genügen, scheitern nicht wenige Organisationen. Noch schlimmer allerdings ist der Umstand, dass es Problemlagen von Gesellschaften oder Bevölkerungsgruppen gibt, für deren Bearbeitung noch gar keine Organisationen gebildet worden sind. Jede ‚Gemeindeentwicklung‘, jede ‚Bürgerinitiative‘ startet in organisatorischer Hinsicht beim Punkt Null. Das ist auch die Ratio hinter Projekten der Entwicklungshilfe, wenn man zwingend mit ‚institution-building‘ beschäftigt ist, was überhaupt erst die viel beschworene Nachhaltigkeit möglich macht. Wie schwer dies ist und gegen wie viele Widerstände solche Vorstellungen sich etablieren müssen, beweisen die zahlreichen ‚failed states‘, postkolonialistische alte und neue Diktaturen und deren hohe Korruptionsanfälligkeit. Die westlichen Länder mit ihren einigermaßen funktionierenden Parteidemokratien und ihren einigermaßen unabhängigen Rechtsordnungen weisen gleichzeitig auch eine hohe organisatorische Dichte auf, sowohl im privaten Sektor der Wirtschaft als auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung. Das garantiert noch nicht eine ‚vollständige‘ Problemlösekompetenz für alle gesellschaftlichen Belange. Im Gegenteil, für die Inangriffnahme bestimmter Problemstellungen brauchen die vorhandenen Organisationen, vor allem jene der Politik, einen ‚Input von außen‘, was den Sinn der zahlreichen Initiativen der Zivilgesellschaft bzw. von Nichtregierungsorganisationen ausmacht. In Hinblick auf solche Fragen sind auch die organisatorisch entwickelteren Weltgegenden Entwicklungsländer.

Das Anwendungsfeld der Interventionsforschung ist daher sowohl das Gefüge der organisierten Gesellschaft, innerhalb einzelner Organisationen und in der Verbindung oder Nichtverbindung derselben untereinander, als auch der Raum des ‚ungeordneten‘ Gesellschaftlichen. In Vielem konvergiert die Interventionsforschung mit Vorgängen, die man aus den Organisationsberatungsprozessen kennt, die von Beratungsfirmen an ihre Kunden verkauft werden. Manchmal unterscheiden sich beide Gangarten nur mehr dadurch, dass die Interventionsforschung wissenschafts-getriggert, nicht (monetär) gewinnorientiert und mehr an Publikation interessiert ist als ein kommerziell betriebener Beratungsprozess. Um gehobenen Qualitätsansprüchen zu genügen, wird in einem solchen Prozess gleichfalls nach der partizipativen Aufhebung der Subjekt-Objekt-Trennung zwischen den Beratungsfirmen und den Beratenen gestrebt. Ebenso kommen Elemente der Selbsterforschung der Betroffenen vor.

Da Beratung mittlerweile zu einem äußerst relevanten Phänomen der gegenwärtigen Gesellschaft geworden ist, fehlt es nicht an Versuchen, auch Beratung selbst zu einem Gegenstand von Wissenschaft zu machen (vgl. Möller & Hausinger 2009). In beratungsnahen Forschungsprozessen hat man der Besonderheit des gegebenen Einzelfalls gerecht zu werden, deshalb kann man nur begrenzt auf Schematismen zurückgreifen. Hingegen ist für das Forschungsdesign einiges an Kreativität und sozialer Phantasie notwendig, sodass sich die Interventionsforschung in der Schnittmenge von Kunst und Wissenschaft findet. Die Fertigkeiten, die man dafür braucht, lernt man in den erfahrungsorientierten Settings der Gruppendynamik, die damit auch die Grundlage für eine prozessorientierte Beratungstechnik liefert. Unübersehbar ist dabei die Konvergenz von Interventionsforschung und Beratung, wie sie aus der ‚Klagenfurter Schule der Gruppen- und Organisationsdynamik‘ erwächst (zur Wissenschaftstheorie vgl. Krainz 2008). Die Stelle, an der das vorliegende Buch ansetzt, markiert die (vorläufige) Endstation einer historischen Entwicklung, die das Verhältnis Theorie-Praxis bzw. das Verhältnis Wissenschaft-Gesellschaft neu konzipiert. Demonstriert wird dies in den einzelnen Beiträgen des Buches.

Ewald E. Krainz

## Literatur

- Adorno, T. W. et al. (1972). *Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie*. Neuwied: Luchterhand.
- Bammé, A. (2011). *Homo occidentalis. Von der Anschauung zur Bemächtigung der Welt. Zäsuren abendländischer Epistemologie*. Weilerswist: Velbrück.
- Bammé, A. (2013). *Von der Repräsentation zur Intervention. Variationen über John Dewey*. Marburg: Metropolis.
- Devereux, G. (1973). *Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften*. München: Hanser.
- Dilthey, W. (1883/1990). *Einleitung in die Geisteswissenschaften*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Dressel, G., Berger, W., Heimerl, K., & Winiwarter, V. (Hrsg.). (2014). *Interdisziplinär und transdisziplinär forschen. Praktiken und Methoden*. Bielefeld: transcript.
- Durkheim, E. (1895/1984). *Die Regeln der soziologischen Methode*. Herausgegeben und eingeleitet von René König. Frankfurt: Suhrkamp.
- Geertz, C. (1987). *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Engels, F. (1888/1971). Ludwig Feuerbach und der Ausgang der klassischen deutschen Philosophie. In K. Marx & F. Engels (Hrsg.), *Ausgewählte Werke*. Moskau: Progress (S. 610–649).
- Habermas, J. (1972). Gegen einen positivistisch halbierten Rationalismus. In T. W. Adorno et al. (Hrsg.), *Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie* (S. 235–266). Neuwied: Luchterhand.

- Habermas, J. (1968). *Erkenntnis und Interesse*. Frankfurt a. M: Suhrkamp.
- Heintel, P., & Krainz, E. E. (2015). *Projektmanagement – Hierarchiekrisis, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kant, I. (1798/1977). Der Streit der Fakultäten. In: *Schriften zur Anthropologie, Geschichtsphilosophie, Politik und Pädagogik 1* (Werkausgabe Band XI, hrsg. von Wilhelm Weischädel) (S. 261–393). Frankfurt: Suhrkamp.
- König, R. (1895/1984). Einleitung. In E. Durkheim (Hrsg.), *Die Regeln der soziologischen Methode. Herausgegeben und eingeleitet von René König* (S. 21–82), Frankfurt: Suhrkamp.
- Krainz, E. E. (2008). Gruppendynamik als Wissenschaft. In P. Heintel (Hrsg.), *betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen* (S. 7–28). 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag, Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik 4.
- Krainz, E. E. (2009). Ende des Disziplinären. In R.-C. Hanschitz et al. (Hrsg.), *Transdisziplinarität in Forschung und Praxis. Chancen und Risiken partizipativer Prozesse* (S. 7–14), Wiesbaden: VS Verlag, Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik 5.
- Le Bon, G. (1895/1973). *Psychologie der Massen*. Stuttgart: Kröner.
- Marquard, O. (1986). Über die Unvermeidlichkeit der Geisteswissenschaften. *Apologie des Zufälligen* (S. 98–116). Stuttgart: Reclam.
- Möller, H., & Hausinger, B. (Hrsg.). *Quo vadis Beratungswissenschaft?* Wiesbaden: VS Verlag.
- Serres, M. (Hrsg.). (1998). *Elemente einer Geschichte der Wissenschaften*. Frankfurt a. M: Suhrkamp.
- Wundt, W. (1913). *Elemente der Völkerpsychologie. Grundlinien einer psychologischen Entwicklungsgeschichte der Menschheit*. Leipzig: Kröner.

### Internetquelle

- Geldsetzer, L. (2015). Wissenschaftsphilosophie in systematischer und historischer Perspektive. Düsseldorf, Institut für Philosophie der HHU. <https://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/philo/geldsetzer/wissenschaftsphilosophie.pdf>. Zugegriffen: 21. Juli 2020.

---

# Interventionsforschung. Die Überwindung des Praxisproblems in der Wissenschaft

## Der Entstehungszusammenhang dieses Buches

Der Kontext, in dem die vorliegende Publikation entstanden ist, wird durch das „Interdisziplinäre DoktorandInnenkolleg Interventionsforschung (DKI)“ an der Universität Klagenfurt gebildet, gerichtet an Studierende aller Studienrichtungen und auf die Erforschung praktischer Problemstellungen zielend, die nicht eindeutig einer einzelnen Fachdisziplin zuzuordnen sind. Reale Probleme der (sozialen) Wirklichkeit zu erforschen bringt mit sich, dass durch den Prozess der Forschung in das erforschte Feld interveniert wird. Bei methodisch durchdachter Vorgangsweise führt eine an solchen Überlegungen ausgerichtete Forschung zu einem erhöhten Problembewusstsein im erforschten Feld. Dies wiederum kann den Weg zu partizipativ getragenen Veränderungsvorhaben bahnen. Das DKI war als ein Angebot an Interessierte gedacht, die durch eigene berufliche Praxis Zugang zu einem gesellschaftlichen Problemfeld hatten und haben und sich in ihren Forschungen mit der Diagnose und der Lösung konkreter Problemstellungen befassen wollten. Das Kolleg nahm somit eine Brückenfunktion zwischen sozialer Wirklichkeit und der Institution Wissenschaft wahr, geleitet von der Idee, in bestimmten gesellschaftlichen Bereichen gemeinsam mit Betroffenen Wissen zu generieren und wirksam werden zu lassen.

Getragen wird diese Vorstellung von der Beobachtung, dass durch eine im Forschungsprozess inhärente Kooperation mit den Betroffenen Veränderungsprozesse breit getragen werden können, was auch dem Bemühen um eine nachhaltige Wirksamkeit entspricht. In diesem Sinn erweist sich Interventionsforschung als eine Art der Forschung, die Wissen vor Ort und in Kooperation mit den letztlich Handlungsverantwortlichen erzeugt. Wissenschaft wird so zu *transformativer* Wissenschaft (vgl. Krainer & Winiwarter 2016).

Die paradigmatische Grundlegung der Interventionsforschung (vgl. v. a. Heintel 2005) steht in Verbindung mit wissenschaftstheoretisch ähnlichen Forschungsansätzen, die alle im Wesentlichen auf Kurt Lewin zurückgehen (vgl. Lewin 1948/1968). Die verwendeten Bezeichnungen akzentuieren jeweils bestimmte Aspekte dieses



praxiszugewandten Paradigmas. ‚Aktions‘- bzw. ‚Handlungsforschung‘ verweist darauf, dass nicht nur geforscht wird, sondern dass im Wege der Forschung an konkreten Problemstellungen direktes „soziales Handeln“ (im Sinne Webers; vgl. Weber 1922) der am Forschungsprozess Beteiligten ermöglicht wird. Die ‚Participatory Action Research – PAR‘ (vgl. Chevalier & Buckles 2019) ist eine Fortführung der Aktionsforschung, bei der in der Bezeichnung der Akzent auf das Partizipative gelegt wird. Die Interventionsforschung wiederum setzt im Wort den Akzent auf das Interventionistische. (Zur Interventionsforschung als transdisziplinäre Wissenschaft vgl. Ukowitz 2012.)

Die Verbreiterung und Vertiefung der Interventionsforschung liegt in Form der Schriftenreihe der Klagenfurter Beiträge zur Interventionsforschung (Heintel & Krainer & Paul-Horn 2005–2011, 12 Bände) sowie in drei Bänden „Interventionsforschung“ (Krainer & Lerchster 2012, Lerchster & Krainer 2016, Ukowitz & Hübner 2019) vor. In der vorliegenden Publikation werden nun in den einzelnen Beiträgen Anwendungsfelder vorgestellt und es wird von den Wirkungen berichtet, die eine ‚Forschung, die eingreift‘, erzielen kann.

Die Interventionsforschung erfordert vonseiten der Forscherinnen und Forscher die grundsätzliche Anerkennung der Autonomie jener Personen oder Kollektive, die in weit verbreiteter konventioneller Sichtweise als ‚Forschungsobjekte‘ figurieren. Die Entstehung der Interventionsforschung geht von der ‚prinzipiellen Freiheit‘ des Menschen aus. Diese zeigt sich – sofern man ihr Raum gibt – im Forschungsprozess genau dadurch, dass die erforschten Zusammenhänge an ihrer eigenen Erforschung mitwirken und mitgestalten. Die darin involvierten Personen tragen in Selbstverantwortung die Konsequenzen für ihre Entscheidungen. Denn die Forschungsprozesse sind vielfach mit Entscheidungen verbunden, wie mit Ergebnissen umgegangen werden und wie es insgesamt weiter gehen soll. Interventionsforschung beschränkt sich nicht auf die Herstellung von ‚Abbildern‘, ‚wie es ist‘, sie hat vielmehr eine eminente Wirkung auf die – allgemein gesagt – Praxis.

Die Involvierung der Personen aus der Wissenschaft braucht dafür Fertigkeiten, die nicht von selbst gegeben sind, sondern in überlegter Weise entwickelt werden müssen. Jeder Schritt im Forschungsprozess ist auf seine Interventionswirkung hin zu reflektieren. So sind z. B. im Forschungsfeld durchgängig dialogische Strukturen aufzubauen. Hierbei kann man auf philosophische Traditionen zurückgreifen und sich an das antike Vorbild des Sokrates anlehnen. In seiner Form des Philosophierens dominiert das Hinterfragen scheinbar selbstverständlicher Annahmen, die für die jeweils ablaufende funktionierende Praxis zwar notwendig sind, zugleich aber den Systemzustand – auch wenn er problematisch ist – stabilisieren. Erst durch Heraustreten aus den ablaufenden Prozessen wird die Wirklichkeit, der man unterworfen ist, reflexiv zugänglich.

Der Kontrast zum konventionellen wissenschaftlichen Arbeiten ist beträchtlich. So lässt sich ein Forschungsprozess nicht von Anfang bis Ende einfach abwickeln. Um auf unerwartete Entwicklungen reagieren zu können, die in sozialen Prozessen immer möglich sind, ist nicht nur schrittweise zu planen, es sind auch die erforschten Zusammenhänge bereits in die Planungen mit einzubeziehen. Häufig ist Teamarbeit erforderlich,

wofür gruppen- und organisationsdynamisches Erfahrungslernen, ein Spezifikum an der Universität Klagenfurt, ausgesprochen nützlich ist.

In methodischer Hinsicht ist vielfach mit offenen Interviews zu arbeiten, auch mit teilnehmenden Beobachtungen. Eine besondere Pointe der Interventionsforschung ist die Rückkoppelung aufbereiteter Zwischenergebnisse an den erforschten Zusammenhang. Der Interventionscharakter dieses Vorgangs wird dadurch deutlich, dass durch die der Rückkoppelung folgende Diskussion von bisher gewonnenen Erkenntnissen ein Bewusstsein entsteht, das zuvor noch nicht vorhanden war. Die Rückkoppelung hinterlässt das ‚Forschungsobjekt‘ also in veränderter Form. Letztlich verliert dieses genau dadurch seinen entfremdenden Objektcharakter und wird zum Subjekt in eigener Angelegenheit.

Auf der Basis dieser Philosophie setzte das DKI einen besonderen Akzent in der bestehenden Bildungs- und Forschungslandschaft der Universität. Geleitet von mir (IPH) hat es in den 12 Jahren seiner Existenz eine beträchtliche Zahl an Dissertationen hervorgebracht. Trotz des quantitativ und qualitativ beachtlichen Outputs war es dennoch keine bloße Produktionsstätte, sondern bildete eine Community von interaktiv häufig stark aufeinander bezogenen Forscherinnen und Forschern. Der Kollegcharakter hat mit sich gebracht, dass man sich jahrgangsübergreifend kennengelernt, zahlreiche Veranstaltungen miteinander absolviert hat und das Entstehen der einzelnen Forschungsprojekte mitverfolgen und durch regen Austausch auch unterstützen konnte. Vor allem die gruppendynamischen Laboratoriumsveranstaltungen (Trainingsgruppe, Organisationslaboratorium / Organisationstraining) hinterließen bleibende Eindrücke (vgl. Paul-Horn 2018). Im Sinne Mannheims bildete das Kolleg – wie im Übrigen auch jedes einzelne Forschungsprojekt – somit einen ‚konjunktiven Erfahrungsraum‘ (vgl. Mannheim 1922/1980). Ein Ausdruck dieser Verbundenheit waren auch immer wieder stattfindende Tagungen. Aus der letzten entstand schließlich der Impuls für dieses Buch.

### **Zu den einzelnen Beiträgen**

Die einzelnen Beiträge wurden (von jeweils zwei ExpertInnen mit dem entsprechenden wissenschaftlichen (Sozialwissenschaft, Germanistik, Publizistik) und beratungspraktischen Hintergrund ‚peer-reviewt‘. An den finalen Redaktionssitzungen hat auch *Helmut Poschinger* teilgenommen, der in einer Art *Grafic Recording* zu jedem der einzelnen Beiträge eine Zeichnung beisteuerte. Diese sind im Anhang zu finden. Die Beiträge im Buch sind in drei Abschnitte gegliedert.

Im ersten Abschnitt **Gesellschaft und Politik** stellen *Ruth Beilharz & Sonja Rube* einen partizipativen Stadtentwicklungsprozess vor und vergleichen ihn mit ähnlichen Verfahren in einer anderen Kommune. Die Erkenntnis dabei ist, dass die Möglichkeit zur Partizipation allein nicht schon zu einer höheren Zufriedenheit von BürgerInnen beiträgt, vielmehr hängt das Gelingen von Mitwirkung stark davon ab, wie der Prozess moderiert wird. Bürgerbeteiligung kann dann zu einem ‚kulturellen Lernprozess‘ werden, wenn eine sorgfältige Vorbereitung, Transparenz und eine im Sinne der Interventionsforschung gute moderative Begleitung gewährleistet sind.

Im politischen Feld bewegt sich auch *Barbara Lesjak*. Ihr Forschungsprojekt beschäftigt sich mit einem dem Anspruch nach ‚emanzipatorisch‘ angelegten Bildungsprogramm für angehende PolitikerInnen der österreichischen ‚Grünen‘. Man kann kein Programm einführen, ohne dass dieses in eine Wechselwirkung mit der Gesamtorganisation tritt. Das ‚Emanzipatorische‘ hat mindestens zum Teil eine ‚Selbstthematisierungswirkung‘. Die zum Zeitpunkt der Untersuchung entstandenen Thesen hinsichtlich der Verankerung der Grünen in der politischen Landschaft werden einer kritischen Prüfung unterzogen und mit der Gegenwart verglichen.

*Marika Gruber* analysiert im Rahmen einer von einer Fachhochschule getragenen Begleitforschung zwei integrationspolitische Projekte in einem ländlichen Bezirk in Kärnten, die als Unterstützung der Integration von Zugewanderten gestartet worden waren. Die Initiative für die Aktivitäten kam aus der Region selbst. Die Maßnahmen waren durchwegs partizipativ angelegt, was – so die Autorin – durch den gewählten ‚interventionsforscherischen Ansatz‘ sowohl zu einer erhöhten Sensibilisierung, als auch zu einer kollektiven Selbstaufklärung – der MigrantInnen und Einheimischen einerseits, der Politik und Verwaltung andererseits, führte.

Der zweite Abschnitt handelt von **Management und Organisation**. *Helmut Poschinger* beschreibt eine im Auftrag einer Interessensvertretung großer Industrieunternehmen von ihm entwickelte und moderierte Workshopreihe, adressiert an GeschäftsführerInnen und CEOs der Mitgliedsbetriebe. Die Weiterbildungsmaßnahme sollte Unternehmen auf die Chancen und Risiken der digitalen Transformation vorbereiten und sie darin unterstützen, ihre bisherigen Strategien zu überprüfen und Grenzen zu überschreiten, um für zukünftige Herausforderungen besser gewappnet zu sein. Er stellt seine Überlegungen zum Design der Workshops und seine Arbeitsweise vor, die sich an Erkenntnissen der Interventionsforschung orientieren und auf eine unternehmensübergreifende kontinuierliche Weiterentwicklung zielen.

Auch Universitäten müssen gemanagt werden. Diesem wenig wahrgenommenen Managementbereich widmet sich *Andrea Widmann* und untersucht Rollenverständnis und Einflussmöglichkeiten von Führungskräften der Verwaltung an österreichischen Universitäten. Das Hochschulforschungsprojekt zeigt als ein zentrales Ergebnis mehrere Rollenkonflikte auf, die dazu führen, dass Verwaltungsführungskräfte ihre Steuerungsfunktionen lediglich informell wahrnehmen und sich offiziell hauptsächlich als Dienstleister verstehen. Plädiert wird für die kollektive Bearbeitung der explizit gemachten widersprüchlichen Rollenanforderungen und Erwartungen von Personen aus dem Hochschulmanagement, der Wissenschaft und der Verwaltung.

Welche Wirksamkeit Interventionsforschung entfaltet und welchen Nutzen sie stiften kann, beschreibt *Ruth Lerchster* anhand eines Forschungsprojektes, das sich mit Übergabephänomenen in Familienbetrieben beschäftigt. Sie zeichnet die Wurzeln, die zentralen Paradigmen und die Methodik dieser Forschung mit Interventionscharakter nach und wie sich Wissenschaft und Praxis – in diesem Fall Übergabe eines Tourismusbetriebes von einer Generation auf die nächste – begegnen und für entstehende Problematiken eine Gestaltung finden.

Mit Interventionen und ihren Wirkungen beschäftigt sich auch der Beitrag von *Tina Rabl*. Sie beschreibt zwei Fallbeispiele von Mediationen in Organisationen. Ziel jeder Mediation ist primär die Vermittlung in Konflikten, wobei die am Konflikt Beteiligten von MediatorInnen darin unterstützt werden, sich die Lösung von Problemlagen selbst zu erarbeiten. Die Mediation stellt demnach eine Intervention in das ‚Widerspruchsensemble‘ Organisation dar, die nicht nur Problemlagen löst und Handlungsspielräume der Beteiligten erweitert, sondern auch zu einer Demokratisierung der hierarchischen Verhältnisse führen kann.

Nach einigen grundsätzlichen Überlegungen zum Thema Zeit, Zeitverdichtung und Zeitbeschleunigung und der Skizzierung der in seiner Dissertation herausgearbeiteten Widerspruchsfelder ist *Franz Schweifer* Jahre später den Wirkungen seiner interventionsforscherischen Tätigkeit auf der Spur. Er hält gemeinsam mit einigen ehemaligen InterviewpartnerInnen eine Rückschau auf sein Interventionsforschungsprojekt, für das Top-ManagerInnen nach ihrem Umgang mit Zeit befragt und das Spannungsfeld von Zeit-Macht und Zeit-Ohnmacht beleuchtet wurde.

Einen Bogen von der Interventionsforschung zur Beratung schlägt *Christiane C. Rohn*. Sie geht der Frage nach, welchen Beitrag Interventionsforschung als ‚angewandte Dialektik‘ in der Organisationsberatung leisten kann und schildert dies anhand zweier Praxisbeispiele. Die Erkenntnisse daraus führen schließlich zu einem Modell einer ‚interventionsforschenden Kompetenz‘, über die – abgeleitet aus Erkenntnissen der Gruppendynamik – auch BeraterInnen verfügen sollten, wollen sie im zu beratenden System Diskussions- und Reflexionsräume etablieren.

Im dritten Abschnitt geht es um **Individuelles und kollektives Lernen**. Ein Lernszenario sui generis ist die gruppendynamische Trainingsgruppe. Jede Gruppe durchläuft im Training einen Prozess, an dem alle Mitglieder teilhaben und der zum Gegenstand der Erörterung wird. Dies geschieht nicht ‚von allein‘, sondern wird wesentlich von Interventionen in die Wege geleitet und fortlaufend beeinflusst. Im Beitrag von *Ewald E. Krainz & Jonas Claußen* wird beschrieben, mit welchen Designschritten Interventionen gesetzt werden und welche Auswirkungen diese zeitigen. Beigefügt sind Ergebnisse einer Untersuchung, welche Lernerfolge auf der Ebene individueller Kompetenzen in einer T-Gruppe verbucht werden können.

Mit einer spezifischen Bildungseinrichtung beschäftigt sich *Roland Schuster*. Er reflektiert in seinem Beitrag die in den Studiengängen von Fachhochschulen explizit zu gewährleistende Praxisbezogenheit der Ausbildung, also den Widerspruch von Theorie und Praxis. Jeder Lehrgang ist damit ein Szenario, in dem die Verwirklichung von Interventionswissenschaft durch Interventionsforschung möglich wird. Ergänzt werden die Betrachtungen von eigenen Interventionen in die Fachhochschule, an der der Autor mittlerweile tätig ist.

*Reinhard Heinetsberger* beschreibt, wie das Prinzip der Interventionsforschung in einer sozialpädagogischen Wohneinrichtung, in der männliche Jugendliche rund um die Uhr von SozialpädagogInnen betreut werden, angewandt werden kann. Durch die gesetzten Interventionen wurde diese besondere Wohngemeinschaft ihrer Widmung

näher gebracht, ein kollektiv gestalteter und verantworteter therapeutischer Lern- und Entwicklungsraum zu sein.

Als letzten Beitrag haben wir einen Aufsatz von *Ewald E. Krainz & Ina Paul-Horn* aufgenommen, der bereits einmal publiziert wurde, sich aber nach wie vor anhaltenden Interesses erfreut. Er fokussiert auf einen Aspekt der Technik des Intervenierens und verweist auf die Wichtigkeit rhetorischer ‚Manöver‘ und eines Gefühls für Sprache als Teil der professionellen Fertigkeiten.

Schlussbemerkung: Die Universität ist unter den Bedingungen diverser Spardiktate zu ständigen Rationalisierungen gezwungen. Das hinterlässt seine Spuren auch in der Landschaft der Angebote. So ist das Dissertationsfach ‚Interventionsforschung und Organisationsentwicklung‘ nur mehr auslaufend studierbar, das DoktorandInnenkolleg abgeschafft – unter Preisgabe inter- und transdisziplinärer Forschung und der spezifischen Qualität konjunktiver Erfahrungsräume. Auch wenn sich die organisatorische Form des Dissertierens verändert hat, bleibt der Ruf nach mehr Praxisbezug für eine „nachhaltige Universität“ und damit eine „nachhaltige Wissenschaft“ (Lenzen 2014, S. 101) auch im Sinne einer umfänglichen Bildung aufrecht. Als Reaktion auf die Selbstbezogenheit vieler wissenschaftlichen Diskurse hat sich in einer Art Demokratisierungsbewegung eine ‚Citizen Science‘ etabliert, die den Dialog zwischen Theorie und Praxis bzw. Wissenschaft und Gesellschaft ermöglicht und in der das interventionsforscherische und gruppensdynamische Paradigma einer partizipativen Wissenschaft Anwendung findet.

Ina Paul-Horn  
Tina Rabl

## Literatur

- Chevalier, J. M., & Buckles, D. J. (2019). *Participatory action research. Theory and methods for engaged inquiry* (2.nd Edition). London: Routledge.
- Heintel, P. (2005). Zur Grundaxiomatik der Interventionsforschung. In P. Heintel, L. Krainer, & I. Paul-Horn (Hrsg.), *WBI Klagenfurter Beiträge zur Interventionsforschung* (Bd. 1, S. 1–152). Klagenfurt: Universität Klagenfurt.
- Heintel, P., Krainer, L., & Paul-Horn, I. (Hrsg.). (2005–2011). Schriftenreihe Klagenfurter Beiträge zur Interventionsforschung. Open-Access-Zeitschriften abzurufen in der Netlibrary der Universität Klagenfurt unter. <https://netlibrary.aau.at/obvuklbif>.
- Krainer, L., & Winiwarter, V. (2016). Die Universität als Akteurin der transformativen Wissenschaft. Konsequenzen für die Messung der Qualität transdisziplinärer Forschung. *GAIA Ecological Perspectives for Science and Society*, 25(2), 110–116.
- Krainer, L., & Lerchster, R. (Hrsg.). (2012). *Interventionsforschung Band 1 – Paradigmen, Methoden, Reflexionen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Lenzen, D. (2014). *Bildung statt Bologna!* München: Ullstein.
- Lerchster, R., & Krainer, L. (Hrsg.), (2016). *Interventionsforschung Band 2: Anliegen, Potentiale und Grenzen transdisziplinärer Wissenschaft*. Wiesbaden: Springer.

- Lewin, K. (1948/1968). *Die Lösung sozialer Konflikte – Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik*. Bad-Nauheim: Christian.
- Mannheim, K. (1922/1980). Eine soziologische Theorie der Kultur und ihrer Erkennbarkeit (Konjunktives und kommunikatives Denken). In D. Kettler, V. Meja, & N. Stehr (Hrsg.), *Karl Mannheim. Strukturen des Denkens* (S. 155–303). Frankfurt: Suhrkamp.
- Paul-Horn, I. (2018). *Zukunft der Praxis – Zukunft der Wissenschaft. Forschungsbericht über 12 Jahre interdisziplinäres DoktorandInnenkolleg Interventionsforschung (DKI)*. Klagenfurt: Manuskript 25.04.2018.
- Ukowitz, M. (2012). *Wenn Forschung Wissenschaft und Praxis zu Wort kommen lässt. Transdisziplinariät aus der Perspektive der Interventionsforschung*. Marburg: Metropolis.
- Ukowitz, M., & Hübner, R. (Hrsg.). (2019). *Interventionsforschung Band 3: Wege der Vermittlung. Intervention – Partizipation*. Wiesbaden: Springer.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Hrsg. Winckelmann, Johannes. (5. Aufl., 2002). Tübingen: Mohr Siebeck.

---

# Inhaltsverzeichnis

## **Gesellschaft und Politik**

<b>Bürgerbeteiligung als kultureller Lernprozess</b> .....	3
Sonja Rube und Ruth Beilharz	
<b>Selbstaufklärung im politischen System?</b> .....	17
Barbara Lesjak	
<b>Reflexive Betrachtungen zu integrationspolitischen Interventionen im ländlichen Raum</b> .....	29
Marika Gruber	

## **Management und Organisation**

<b>Entgrenzung unterstützt Innovation – Interventionsforschung im Kontext digitaler Transformation</b> .....	57
Helmut Poschinger	
<b>Rollenkonflikte von Verwaltungsführungskräften an österreichischen Universitäten</b> .....	87
Andrea Widmann	
<b>Forschen, Intervenieren, Aufklären und Entwickeln! Unternehmensübergaben in Familienbetrieben im Fokus der Interventionsforschung</b> .....	107
Ruth Erika Lerchster	
<b>Mediation in Organisationen. Eine Intervention mit Nebenwirkungen</b> .....	129
Tina Rabl	
<b>Zeit – Macht – Ohnmacht. Interventionsforschung im Top-Management</b> .....	147
Franz J. Schweifer	

---

<b>Interventionsforschung im Kontext von Organisationsberatung – welchen Beitrag kann die Interventionsforschung als angewandte Dialektik leisten? .....</b>	<b>175</b>
Christiane C. Rohn	
<b>Individuelles und kollektives Lernen</b>	
<b>Interventionen in gruppendynamischen Trainingsgruppen und was sie bewirken können .....</b>	<b>199</b>
Ewald E. Krainz und Jonas Claußen	
<b>Interventionswissenschaft und Interventionsforschung im Kontext österreichischer Fachhochschulen .....</b>	<b>223</b>
Roland J. Schuster	
<b>„Catch me if you can!“ – Interventionsforschung in einer sozialpädagogischen Wohngemeinschaft .....</b>	<b>249</b>
Reinhard Heinetsberger	
<b>Postskriptum</b>	
<b>Metapher als Intervention. Die bewegende Kraft sprachlicher Bilder .....</b>	<b>275</b>
Ewald E. Krainz und Ina Paul-Horn	
<b>Zeichnungen als Intervention zu den Beiträgen .....</b>	<b>303</b>
Helmut Poschinger	



---

## Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

**Ruth Beilharz**, Dipl- Betriebswirtin, Supervisorin und systemische Beraterin mit Schwerpunkten Organisationsentwicklung und Coaching. Sie begleitet seit vielen Jahren als selbstständige Organisationsberaterin Führungskräfte und Teams in Veränderungsprozessen, leitet zahlreiche Seminare und Trainings zu diesen Themengebieten und moderiert partizipative Kommunikationsformen in Institutionen und Kommunen. Sie ist Mitglied im Arbeitskreis integrierte Partizipation und im Arbeitskreis Praxisberatung und Kompetenzaufbau der Allianz Vielfältige Demokratie und erforscht im Rahmen einer Teamdissertation an der Universität Klagenfurt im Bereich der Interventionsforschung Möglichkeiten und Grenzen von Partizipationsprozessen unter dem Aspekt der kulturellen Nachhaltigkeit.

Kontakt: [www.ruthbeilharz.de](http://www.ruthbeilharz.de)

**Jonas Claussen**, MMag. (Betriebswirtschaft, Psychologie), Dr. (Interventionsforschung), Ausbildung in Gruppendynamik (ÖGGO – Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung), Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen in der Zusammenführung dieser Disziplinen in wissenschaftlicher, beratender sowie lehrender Tätigkeit an der Pädagogischen Hochschule Kärnten – Viktor Frankl Hochschule, vielfach in Projekten zur Schulentwicklung. Lehraufträge an verschiedenen Universitäten. Praktische Tätigkeit im Bereich Führungskräftecoaching, Supervision, Konfliktmanagement und Teamentwicklung.

Kontakt: [jonas.claussen@uniq-consulting.com](mailto:jonas.claussen@uniq-consulting.com) – [www.uniq-consulting.com](http://www.uniq-consulting.com)

**Marika Gruber**, Mag.<sup>a</sup> (FH), Diplomstudium (Public Management) an der FH Kärnten, Doktoratsstudium der Philosophie im Dissertationsgebiet Interventionsforschung (Schwerpunkt ländliche Migrations- und Integrationsforschung) an der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung (IFF) der Universität Klagenfurt. Sie ist Senior Researcher am Studienbereich Wirtschaft & Management und Lektorin für Inter- und Transkulturalität am Studiengang Disability & Diversity Studies der FH Kärnten, stv. Leiterin des Departments Demographic Change and Regional Development des

IARA – Institute for Applied Research on Ageing; Leitung von nationalen und internationalen Forschungsprojekten, Vorträge und Publikationen zum Bereich Migration Studies mit Fokus ländlicher Raum.

Kontakt: [m.gruber@fh-kaernten.at](mailto:m.gruber@fh-kaernten.at)

**Reinhard Heinetsberger**, Mag. (FH) Dr. (phil), lehrt hauptberuflich an der Fakultät für Medizintechnik und Angewandte Sozialwissenschaften der FH Oberösterreich in den Bereichen Gruppenarbeit, Krisenintervention und Ausbildungssupervision. Doktorat an der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung (IFF) der Universität Klagenfurt zum Themenschwerpunkt angewandte Gruppendynamik. Er ist ausgebildeter Gruppendynamiker beim Österreichischen Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik (ÖAGG), Supervisor und Coach (ÖAGG, ÖVS) und hat über zwanzig Jahre Praxiserfahrung in der Beratung und Krisenintervention sowie als Team- und Fachbereichsleiter. Selbstständig tätig in den Bereichen Coaching und Supervision, Partizipative Sozialforschung, Gruppen- Team- und Organisationsentwicklung.

Kontakt: [heinetsberger@24speed.at](mailto:heinetsberger@24speed.at)

**Ewald E. Krainz**, Dr. (Psychologie), Habilitation und ao. Prof. für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung an der Universität Klagenfurt; Entwicklung und Leitung von Curricula verschiedener Aus- und Weiterbildungslehrgänge, u. a. zu den Themen Team & Organisation, Konfliktmanagement & Mediation, Projektmanagement; umfangreiche Lehrtätigkeit an verschiedenen Universitäten und Corporate Universities. Langjährige Praxis als Konfliktmanager, Mediator und Organisationsberater, branchenübergreifend, lokal und international; Lehrtrainer und Lehrberater ÖGGO (Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung); Begründer der „Klagenfurter Schule der Gruppen- & Organisationsdynamik“ und des ifag®; Autor zahlreicher Publikationen über theoretische und praktische Gruppendynamik und Organisationsentwicklung; Projektmanagement, Konflikt und Konfliktbearbeitung, Kulturanthropologie.

Kontakt: [office@ewaldkrainz.at](mailto:office@ewaldkrainz.at) – [www.ewaldkrainz.at](http://www.ewaldkrainz.at)

**Ruth E. Lerchster**, Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup>, ist Psychologin mit Schwerpunkt Gruppendynamik und lehrt an den Universitäten Klagenfurt, Graz, Münster und Halle-Wittenberg. Sie ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Unterrichts- und Schulentwicklung und leitet den Arbeitsbereich Soziale Kompetenz und Gruppendynamik. Zudem ist sie Lehrtrainerin und -beraterin der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO) und stv. Vorsitzende der Schiedskommission der Universität Klagenfurt.

Kontakt: [ruth.lerchster@aau.at](mailto:ruth.lerchster@aau.at)

**Barbara Lesjak**, Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup>, Studium Philosophie, Gruppendynamik; Lehrtrainerin bei der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung

(ÖGGO); freiberuflich tätig als Trainerin, Organisationsberaterin, Supervisorin, Mediatorin, Lektorin (z. B. Universität Klagenfurt; Pädagogische Hochschule Linz); Arbeitsschwerpunkte/Publicationen: soziales Lernen, angewandte Gruppendynamik, Team- und Organisationsentwicklung, Konfliktregelung/Mediation.

Kontakt: [office@barbaralesjak.at](mailto:office@barbaralesjak.at) – [www.barbaralesjak.at](http://www.barbaralesjak.at)

**Ina Paul-Horn**, Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup>, forscht und lehrt als ao. Univ. Prof. an der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung (IFF) der Universität Klagenfurt, studierte Pädagogik, Soziologie und Philosophie an der Universität Klagenfurt, Philosophie und Kunstgeschichte an der Universität Wien, war Scholarin am Institut für Höhere Studien (IHS) am Department Politikwissenschaft in Wien, habilitierte in Philosophie „Bausteine zur Bedeutung der Metaphorologie für die Philosophie“ (2003). Sie ist ausgebildete Gruppendynamikerin bei der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO), Lehrtrainerin und eingetragene Mediatorin.

Kontakt: [ina.paul-horn@aau.at](mailto:ina.paul-horn@aau.at)

**Helmut Poschinger**, Ing. Mag., Maschinenbautechniker, Studium Betriebswirtschaft an der Karl-Franzens-Universität in Graz, aktuell Doktorand in Philosophie, Interventionsforschung an der der Universität Klagenfurt; Unternehmensberater mit Schwerpunkt Prozessberatung und Innovationsmanagement, systemischer Coach, Mediator. Lektor an der Fachhochschule Kärnten im Bereich Projektmanagement & Businessplanning.

Kontakt: [poschinger@dp-consult.at](mailto:poschinger@dp-consult.at) – [www.dp-consult.at](http://www.dp-consult.at)

**Tina Rabl**, Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup>, Studium Philosophie, Gruppendynamik, Interventionsforschung, Kommunikationswissenschaften; Organisationsberaterin, Coach, Supervisorin, eingetragene Mediatorin in eigener Praxis. Lehrsupervisorin, Lehrmediatorin. Lehrverpflichtung an div. Universitäten, Aus- und Weiterbildungsinstituten in den Bereichen Konfliktmanagement und Mediation, Gruppen- und Organisationsdynamik. Publikationen zu den Arbeits- und Forschungsschwerpunkten.

Kontakt: [tina.rabl@rablmediation.at](mailto:tina.rabl@rablmediation.at) – [www.rablmediation.at](http://www.rablmediation.at)

**Christiane C. Rohn**, Diplom-Ökonomin und Bankkauffrau, Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten/Herdecke und an der MIT Sloan School of Management, Cambridge, USA. Beratungstätigkeit zur Lernenden Organisation in Boston, langjährige Erfahrung in der Personal- und Organisationsentwicklung eines Technologiekonzerns und als selbstständige Organisationsberaterin, Trainerin und Coach mit Fokus auf Widersprüchen und Dialog in Veränderungsprozessen. Mitglied der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO) und der Academy of Professional Dialogue (AoPD).

Kontakt: [rohn@io-d.de](mailto:rohn@io-d.de) – [www.io-d.de](http://www.io-d.de)

**Sonja Rube**, ist selbstständige Stadtplanerin. Als geschäftsführende Gesellschafterin der USP Projekte GmbH begleitet sie seit vielen Jahren Stadtentwicklungsprozesse mit einer besonderen Expertise im Bereich Partizipation, Kommunikation und Moderation in integrierten, dialogorientierten Planverfahren. Sie leitet zahlreiche Forschungs- und Innovationsprojekte für die Stadt der Zukunft, ist Referentin an diversen Fortbildungsinstituten und Mitglied in den Arbeitskreisen Integrierte Partizipation sowie Kompetenz und Praxisberatung der Allianz Vielfältige Demokratie. Im Rahmen ihrer Teamdissertation an der Universität Klagenfurt erforscht sie Möglichkeiten und Grenzen in Partizipationsprozessen.

Kontakt: [www.usp-projekte.de](http://www.usp-projekte.de)

**Roland J. Schuster**, Dipl.-Ing. Dr., forscht und lehrt an der Fachhochschule des BFI Wien, absolvierte das Diplomstudium Wirtschaftsingenieurwesen für Maschinenbau an der Technischen Universität Wien und promovierte in den Fächern Gruppendynamik und Interventionsforschung an der Universität Klagenfurt. Er ist als stellvertretender Studiengangsleiter und Fachbereichsleiter Technik des Bachelor-Studiengangs Technisches Vertriebsmanagement an der Fachhochschule des BFI Wien tätig ([www.fh-vie.ac.at](http://www.fh-vie.ac.at)) und betreibt weiters ein Unternehmen zur Optimierung menschlicher Kommunikation (corefco e. U., [office@corefco.at](mailto:office@corefco.at)) und ist ifag® - zertifizierter Gruppendynamiker ([www.ifag.at](http://www.ifag.at)).

Kontakt: [roland.schuster@fh-vie.ac.at](mailto:roland.schuster@fh-vie.ac.at)

**Franz J. Schweifer** Mag. Dr., Studium Germanistik, Geografie und Wirtschaftskunde, Interventionsforschung, Philosophie; ehem. Aktionsforscher am IFF-NÖ (Interuniversitäres Forschungsinstitut für Fernstudien); Lehrbeauftragter an Fachhochschulen in den Bereichen Soft-Skills, Work & Life, Dialektik („Denkwerkstatt“), Betreuer bzw. Gutachter von Masterthesen; Unternehmensberater, Coach, Managementtrainer, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Die ManagementOASE – Schweifer & Partner; Zeitforscher und „Temposoph“; Stv. Vorsitzender „Verein zur Verzögerung der Zeit“ (Alpen-Adria-Universität Klagenfurt); Vorträge und Publikationen v. a. zu ZEIT-relevanten Kernthemen.

Kontakt: [f.j.schweifer@managementoase.at](mailto:f.j.schweifer@managementoase.at) – [www.managementoase.at](http://www.managementoase.at)

**Andrea Widmann**, Dr.<sup>in</sup>, Consultant und Coach für Bildungs- und Wissenschaftsorganisationen, Studium Pädagogik/Erwachsenenbildung und Interventionsforschung, Weiterbildungen in Organisationsentwicklung (Hernstein), Coaching (Solution Management Center) und Konfliktmanagement (Trigon), Berufserfahrung als Personalberaterin (HILL International) und Personalentwicklerin (Universität Graz).

Kontakt: [www.hochschulberatung.at](http://www.hochschulberatung.at)

---

## Gesellschaft und Politik



---

# Bürgerbeteiligung als kultureller Lernprozess

Sonja Rube und Ruth Beilharz

Stadtentwicklungsprozesse stehen aktuell häufig durch Widersprüche und Bürgerproteste unter Druck. Je nach Beteiligungsprozess entstehen sowohl auf individueller wie auch auf gemeinschaftlicher Ebene Lernerfahrungen, die die Partizipationskultur des Kollektivs nachhaltig prägen. Der Artikel beleuchtet anhand von Forschungserfahrung und Praxisbeispielen unterschiedliche Partizipationskulturen und stellt Verbindungen zwischen Partizipationsprozess, kollektiver Lernerfahrung und Partizipationserfolg her.

---

## 1 Einleitung

Stadtentwicklungsprozesse beinhalten seit je her ein hohes Maß an Partizipation. Eine intensive „Beteiligung der Betroffenen“ ist nicht nur eine gesetzliche Auflage, sondern seit langen Jahren übliche und intensive Praxis. Doch während sich Beteiligungsverfahren über Jahrzehnte mangels Interesse der Bürgerinnen und Bürger häufig fast abseits der öffentlichen Aufmerksamkeit vollzogen haben, hat sich die Beteiligungskultur in den vergangenen Jahren stark verändert. Stadtentwicklung ist zum viel beachteten Bürgerinteresse geworden und gerät nicht selten durch Widersprüche und Bürgerproteste unter Druck. Zahlreiche Forschungsaktivitäten befassen sich seither mit der Gestaltung von Partizipationsprozessen und suchen nach Erfolg versprechenden Rezepten, mit deren Hilfe Planungen und Konzepte durchgesetzt werden können. Neben repräsentativen

---

S. Rube (✉)  
Universität Klagenfurt, Klagenfurt, Österreich  
E-Mail: [rube@usp-projekte.de](mailto:rube@usp-projekte.de)

R. Beilharz  
Lindau, Deutschland  
E-Mail: [mail@ruthbeilharz.de](mailto:mail@ruthbeilharz.de)