

## 10 Fallstudie: Optimierung des Arbeitsprozesses einer Arbeitsgruppe (Interventionswissenschaft in Aktion)<sup>1</sup>

---

Dieses Kapitel beschreibt einen Interventionsforschungsprozess innerhalb einer Organisation. Ziel der Forschung war die Optimierung eines Arbeitsprozesses einer Arbeitsgruppe. Methoden der Interventionsforschung werden mittels einer Fallstudie im Detail anschaulich dargelegt. Der Kontext dieser Arbeit ist die Betrachtung der Verbindung von hierarchischer Linienorganisation mit dem Arbeiten in Gruppenformaten wie z. B. Projekt- und Arbeitsgruppen. Insbesondere wird dabei auf inhärente Widersprüche dieser organisatorischen Formate und die damit verbundenen Herausforderungen für Mitarbeiter:innen Bezug genommen.

### 10.1 Ziel der Interventionsforschung und Beschreibung der Forschungssituation

In Anlehnung an Heintel und Krainz (2000, S. 5) hat Interventionsforschung zum Ziel, zusammen mit Mitarbeiter:innen ihre eigenen Arbeitsprozesse in der Organisation zu reflektieren und durch diese prozessbegleitende Selbstreflexion Erkenntnisse über verdrängte oder verschobene Probleme zu gewinnen. Obholzer weist explizit darauf hin, dass es für Mitarbeiter:innen sehr hilfreich sein kann, sich bewusst zu sein über die Möglichkeit des Einflusses von bereits vergangenen Erfahrungen auf aktuelle Verhaltensweisen. Dies insbesondere deshalb, weil damit Verhalten in Bezug auf die jeweilige Arbeitsaufgabe reflektiert und kritisch hinterfragt werden kann. Erst diese Reflexion ermöglicht das Relativieren von mit der Arbeitsaufgabe verbundenen persönlichen Befindlichkeiten innerhalb der jeweiligen Organisation bzw. des jeweiligen Teams (der jeweiligen Arbeitsgruppe) (vgl. Obholzer 2004, S. 82).

Es war das Ziel der Interventionsforschung, eine konkrete Arbeitsgruppe (AG) so zu moderieren, dass Selbstreflexion als Bestandteil des Arbeitsprozesses stattfand.

---

1 Dieses Kapitel wurde 2016 in der Zeitschrift GIO (Gruppe. Interaktion. Organisation.) unter dem Titel »Fallstudie: Optimierung des Arbeitsprozesses einer Arbeitsgruppe (Interventionswissenschaft in Aktion)« veröffentlicht (Schuster 2016).

Dadurch sollten tragfähige und nachhaltige Gruppenentscheidungen – unter bewusster Berücksichtigung der (*hierarchischen*) *Linienorganisation* – ermöglicht werden. Insgesamt sollte damit der Arbeitsprozess der AG optimiert werden. Diese Optimierung besteht darin, die AG in jenen Zustand zu bringen oder darin zu halten, den Bion den „Zustand einer *Arbeitsgruppe*« nannte (Lohmer 2004, S. 25; Bion 2001 [1961]). Hier ist es wichtig anzumerken, dass Wilfred Bion den Begriff *Arbeitsgruppe* speziell dazu verwendete, um einen bestimmten Zustand einer Gruppe zu beschreiben. Vereinfacht dargelegt unterscheidet das von Bion entwickelte Konzept zwei extreme Zustände von Gruppen, nämlich jenen der *Arbeitsgruppe* und jenen der *Grundannahmengruppe* (vgl. Lazar 2004, S. 48–56). Das Problem der *Grundannahmengruppe* ist, dass diese von Ängsten bzw. (angstbehafteten) Fantasien dominiert wird. Die *Arbeitsgruppe* hingegen »zeichnet sich durch eine aufgabenmäßige Realitätsbezogenheit aus, die ihr Arbeitsfähigkeit und Produktivität ermöglicht« (Lazar 2004, S. 53).

Die Hypothese 1 diesbezüglich war, dass Gruppen immer wieder zwischen den Zuständen der *Arbeits-* und *Grundannahmengruppe* schwanken und dass deshalb eine Moderation von Gruppen – unter Berücksichtigung gruppenspezifischer Aspekte – Wesentliches zur *Arbeitsfähigkeit* einer Gruppe beitragen kann. Hypothese 2 zur Forschung war, dass innerhalb der Fachhochschule zwischen der Organisationsform Hierarchie (vgl. Schuster 2012b) und den zeitlich begrenzt operierenden (Arbeits- und Projekt-)Gruppen ein Spannungsbogen existiert. Dies deshalb, weil Widersprüche zwischen Individuum, Gruppe und Organisation – die durch die vorgegebenen hierarchisch definierten Rollen innerhalb der Linienorganisation eigentlich gelöst sind – immer wieder neu belebt werden. Ein solcher Widerspruch entsteht z.B., wenn zwei Studiengangsleiter:innen innerhalb einer Gruppe die vorgesetzte bzw. untergeordnete Position einnehmen müssen. Der Argumentation von Heintel, Krainz und Lackner folgend wurde davon ausgegangen, dass ein gelingendes *Widerspruchsmanagement* in (Arbeits- und Projekt-)Gruppen die *Organisationsform Hierarchie* bereichern und ergänzen kann (vgl. Heintel und Krainz 2000, S. 148; Krainz 2011a, S. 152; Lackner 2008, S. 85–91). Hypothese 3 für diese Forschung war, dass für das Lernen einer Organisation (vgl. Schuster 2011a) die Erweiterung des Rollenbewusstseins von Mitarbeiter:innen einen wesentlichen Faktor darstellt. Diese Erweiterung sollte durch die Möglichkeit von gemeinsamer Reflexion innerhalb der Arbeitsgruppe verwirklicht werden. Die Moderation – unter Berücksichtigung gruppenspezifischer Aspekte – fokussierte dabei insbesondere auf

- die Reflexion von Verhaltensweisen,
- die Reflexion von organisatorischen Rollen laut Rollenbeschreibung,
- die jeweils projekt- bzw. arbeitsgruppenbezogenen Rollen und dabei auftretenden Widersprüche in Bezug auf
- die Rollen innerhalb der Linienorganisation,
- die gruppenspezifischen Prozesse auf Grund der Problematik der Rollenkonfusion.<sup>2</sup>

2 Das schließt auch die jeweiligen Forscher:innen und deren Rollen mit ein, denn es ist ja das Prinzip von Forschung, dass sich Erkenntnis erst im Nachhinein einstellt.

Der in dieser Arbeit verwendete Begriff *Rolle* bezeichnet die jeweiligen Verantwortungen, Verpflichtungen, Weisungsbefugnisse und Weisungsgebundenheiten innerhalb der Organisation. In der konkreten Fachhochschule sind Rollen mittels organisationsinterner Rollenbeschreibungen festgelegt. Dies sind Verhaltensvorschriften, die durch die jeweiligen Rollenträger:innen in tatsächliches Verhalten umgesetzt werden (sollen). Da jedoch das tatsächliche Verhalten wesentlich komplexer ist als die schriftlich kodierte Vorlage, wird für diese Arbeit der Begriff *Verhaltensweise* eingeführt, der die tatsächliche Ausführung einer Rolle umfasst. *Verhaltensweise* wird als offener Begriff verwendet, der zur Feststellung seines Inhalts zwei Voraussetzungen hat, nämlich die Beobachtung von Verhalten und dessen Deutung.

Entsprechend der hier dargelegten Hypothesen moderierte, beobachtete und analysierte das Forscher:innenteam die Arbeitsgruppe und führte das beobachtete Verhalten – gemeinsam mit den betroffenen Personen – einer Deutung mittels Reflexion zu. Der gesamte Prozess wurde mittels Methoden der Interventionsforschung gestaltet. Die Schwierigkeiten der hier geschilderten Forschung ergaben sich insbesondere daraus, dass der Forschungsprozess parallel zum Arbeitsprozess der Arbeitsgruppe stattfand und aus der Rollenvielfalt der Forscher:innen selbst. Die beiden Forscher:innen waren forschend tätig und gleichzeitig Mitarbeiter:innen der Arbeitsgruppe, Organisator:innen der Resonanzgruppe; außerdem sind beide Angestellte der beforschten Organisation. Das bedeutete für die Forscher:innen die Notwendigkeit, sich folgender Rollen bewusst zu sein:

- Rolle in Bezug auf die Forschung (Leiter R. J. S./Assistentin I. P.),
- Rolle in Bezug auf die Arbeitsgruppe (Moderator R. J. S./Beobachterin I. P.),
- Rolle in Bezug auf die Resonanzgruppe (Organisator und Moderator R. J. S./Beobachterin I. P.),
- Rolle laut Rollenbeschreibung auf Grund der Anstellung,
- in der Organisation und der damit verbundenen Position (Fachbereichsleiter:innen in zwei unterschiedlichen Abteilungen, jeweils hierarchisch niedrigste Position).

Mit dieser Gegebenheit gehen entsprechende Befangenheiten einher. Die Herausforderung war dabei, den Kontext und die eigene Eingebundenheit so gut als möglich mitzudenken. Krainz (2008) bemerkt diesbezüglich, dass es sich bei Objektivität konventioneller sozialwissenschaftlicher Forschung ohnehin um eine »pseudo-wertfreie« handelt, und verweist darauf, dass Forschung auch Eingriff in das Erforschte bedeutet. Der Autor argumentiert, »dass das im Zuge eines Forschungsprozesses entstehende Bewusstsein eines Forschungsobjekts von sich selbst zu einer Veränderung des Objekts führt« (Krainz 2008, S. 23). Meines Erachtens ist die Konsequenz dieser Argumentation, dass damit auch immer eine Veränderung des Bewusstseins der Forschenden einhergeht. Vereinfacht ausgedrückt ist das im Folgenden dargelegte Design darauf ausgerichtet, sowohl dem beforschten sozialen System – mit anderen Worten: allen involvierten Personen – als auch den Forscher:innen neue Erkenntnisse in Bezug auf sich selbst zu liefern. Prinzipiell lassen sich diese Erkenntnisse unterscheiden in lokale, lediglich für das soziale System interessante, und globale, für die wissenschaftliche Gemeinschaft relevante, Erkenntnisse.

Die Ausgangssituation war, dass eine Arbeitsgruppe innerhalb einer Organisation ausgewählt und über einen Zeitraum von rund einem Jahr beforscht wurde. Die Intention war, die Entwicklung einer Arbeitsgruppe sowohl zu beforschen als auch (durch Moderation) zu gestalten. In diesem Sinne wurden einerseits eine *Forschungsfrage* und andererseits eine *Forschungsaufgabe* gestellt. Die *Forschungsfrage* lautete: Wie entwickelt sich die Arbeitsgruppe (AG) im Verlauf der Moderation? Die *Forschungsaufgabe* dazu lautete: Optimierung der Entwicklung der AG in Hinblick auf deren psychodynamische Arbeitsfähigkeit (vgl. Stokes 2009 bzw. siehe oben). Die grundlegenden Theorien und Konzepte für diese Interventionsforschung stammen aus der Interventionswissenschaft. Das Design der Interventionsforschung bestand aus folgenden Komponenten:

- *Moderation der Arbeitsgruppe (AG)*; durchgeführt vom Autor (R. J. S.). Die Moderation diene einerseits dazu, die Gruppe auf die Sachebene zu fokussieren und andererseits für deren Arbeitsfähigkeit aus psycho- und gruppenspezifischer Sicht zu sorgen.
- *Teilnehmende Beobachtung der AG* (vgl. Lazar 2009, S. 201–214; Kreindl et al. 2011, S. 38–41); durchgeführt von einer Forschungspartnerin<sup>3</sup>. Diese diene zur Lieferung von Datenmaterial für die Analyse der Moderation bzw. des Gruppenprozesses an sich.
- *Moderation der Resonanzgruppe (ReG)* (vgl. Schuster 2011), durchgeführt vom Autor der vorliegenden Arbeit.
- *Teilnehmende Beobachtung der ReG*, durchgeführt von einer Forschungspartnerin. Diese diene zur Verarbeitung der während der teilnehmenden Beobachtung der AG gewonnenen Daten.
- *Reflexion des Geschehens in AG und ReG und von eigenen Befindlichkeiten*. Der Verlauf der Forschung insgesamt, die Beobachtungen von AG und ReG sowie eigene Befindlichkeiten wurden von den Forscher:innen in Reflexionstreffen verarbeitet. Diese Treffen dienten einerseits der Psychohygiene und andererseits der theoretisch vertieften Analyse der Geschehnisse.

Die zur Analyse des Arbeitsgruppenprozesses herangezogene Resonanzgruppe (ReG) diene zur Erweiterung der Wahrnehmung der (emotionalen) Situation in der Arbeitsgruppe (AG). Die ReG war ein Messinstrument für die AG und diene auch dazu, dass die Entscheidungsbasis der Forscher:innen in Bezug auf Interventionen erweitert wurde. Die Zusammensetzung sowohl der AG als auch der ReG aus Personen quer durch alle in der Organisation vorhandenen Hierarchieebenen war eine *Miniatur-Abbildung* der Linienorganisation und bildete damit den Widerspruch von (Arbeits-)Gruppen- und Linienarbeit ab. Die Arbeitsgruppe bestand aus insgesamt fünf Personen, wobei vier davon der Lehre zugeordnet waren und eine der Verwaltung.

---

3 Sowohl der Autor als auch dessen Forschungspartnerin sind Angestellte der beforschten Organisation.