

11 Etablierung einer Gruppenreflexion¹

In diesem Kapitel wird zu Beginn auf theoretische Aspekte und grundlegende Voraussetzungen des Kommunikationsinstruments Gruppenreflexion eingegangen. Außerdem wird eine Chronologie von acht Gruppenreflexionen innerhalb von Projektmanagement-Symposien an der Fachhochschule (FH) des BFI Wien dargelegt. Dabei wird aufgezeigt,

- wie Gruppenreflexion in der Praxis des Projektmanagements einsetzbar ist,
- wie teilnehmende Beobachtung zur Erfassung von Gruppendynamiken eingesetzt werden kann und
- wie eine Beobachtungsmethode in der Lehrpraxis nutzbar gemacht werden kann.

Interventionswissenschaft und -forschung bilden die wissenschaftliche Grundlage für diese Vorgehensweise. Praxisnähe und Praxisrelevanz sind wesentliche Kennzeichen dieser Form von Wissenschaft, die sowohl inter- als auch transdisziplinär ausgerichtet ist.

11.1 Einleitung

Insbesondere in projektorientierten Unternehmen sind Gruppen, neben der hierarchischen Organisation, ein wesentlicher Teil der gelebten Praxis. In diesem Abschnitt wird dargelegt, wie sowohl das explizite und implizite Wissen von Gruppen als auch deren Reflexionspotenzial erfolgreich umgesetzt und weiterentwickelt werden können.

Die hier dokumentierte Interventionsforschung zeigt dabei auf, wie Theorie praxisrelevant eingesetzt und die dabei gewonnene praktische Erfahrung zum Weiterentwickeln von Theorie verwendet werden kann.

Das 2018 zum neunten Mal durchgeführte Projektmanagement-Symposium an der FH des BFI Wien bildete den Rahmen, in dem sich Praktiker:innen und Forscher:innen

1 Dieses Kapitel wurde 2019 in der Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis der Fachhochschule des BFI Wien unter dem Titel Gruppenreflexion als Praxis des Projektmanagements veröffentlicht (Schuster et al. 2019).

disziplinär, inter- und transdisziplinär auf eine Gruppenreflexion zu jeweils relevanten Themen einließen.

In dem Kapitel werden zu Beginn theoretische Aspekte und grundlegende Voraussetzungen des Kommunikationsinstruments Gruppenreflexion erörtert. Außerdem wird eine Chronologie von acht durchgeführten Gruppenreflexionen dargelegt. Dabei wird aufgezeigt, in welchem Rahmen Gruppenreflexion einsetzbar ist und praxisrelevante Ergebnisse liefern kann.

Insgesamt gliedert sich die Forschung in zwei Teile, nämlich (a) die gruppendynamisch angelegte Moderation (Schuster) und (b) die teilnehmende Beobachtung (Ina Pircher und Karl Preßl). Die Erkenntnisse auf Grund der Beobachtung des Gruppenprozesses werden von Preßl dargelegt und ergänzen die theoretischen Betrachtungen. Preßl fokussiert auf den Aspekt von informellen Dominanz- und Unterwerfungsphänomenen in Gruppen und zeigt dabei auf, wie theoretische Konzepte in Kombination mit Beobachtung praktikabel und pragmatisch zu einem Verständnis von Verhaltensweisen innerhalb von Gruppen bzw. Organisationen beitragen können. Pircher gibt einen kurzen Einblick in die Methode der Beobachtung und zeigt auf, wie sie diese in ihrer gelebten Praxis in der Lehre umsetzt.

11.2 Theoretische Aspekte und grundlegende Voraussetzungen der Gruppenreflexion

Ausgangspunkt für das Design der hier dargelegten Gruppenreflexion ist die Didaktik der Gruppendynamik der Klagenfurter Schule. Die dort (weiter)entwickelten Formate Trainingsgruppe und Organisationstraining (T-Gruppe_{KS} und OT_{KS} [O-Lab_{KS} vgl. Duwe 2018, S. 49]; vgl. Krainz 2008, S. 27–28)² bilden die wissenschaftliche Basis. Sowohl die Struktur als auch der Inhalt der Gruppenreflexion sind auf das Aufspüren und Besprechen von nicht auflösbaren Widersprüchen ausgerichtet. Dies steht im Gegensatz zu den bei Vorträgen dargelegten idealisiert konsistenten Modellen bzw. Theorien und auch im Gegensatz zu bei Seminaren oder Workshops oft gezeigten bzw. ausprobierten idealisierten Musterlösungen von diversen Problemstellungen.

Der Sinn der Idealisierung liegt in der dadurch gegebenen Möglichkeit der Normierung. Um zu erreichen, dass viele Menschen miteinander abgestimmte Handlungen vollziehen, ist es notwendig, den Betroffenen jeweils zu erklären, was diese zu tun haben. Idealisierung dient dazu, diese Erklärungen in sinnvollen Grenzen zu halten. Dabei wird von Vortragenden (Seminar-, Workshopleiter:innen etc.) zumindest implizit behauptet: »Wenn Sie in Ihrer Praxis nach dem hier präsentierten Modell vorgehen, dann wird Ihr Vorhaben gelingen.«

2 Das KS steht für Klagenfurter Schule. Weltweit gesehen gibt es aktuell (2023) in Bezug auf erfahrungsbasiertes Lernen in den Kontexten Gruppe und Organisation außerdem noch die Ansätze der National Training Laboratories (NTL) in den USA und des Tavistock Institute in Großbritannien bzw. das daraus entstandene A. K. Rice Institute in den USA (vgl. Neumann et al. 2004, S. 383–401). Eine detaillierte Darlegung des Organisationstrainings der Klagenfurter Schule findet sich bei Duwe (2018).