

die Poster Session am offenen Marktplatz. Auf diesem offenen Marktplatz sollen die Ergebnisse der Kleingruppenarbeiten im Kollektiv verbreitet werden. Gleichzeitig sind die am offenen Marktplatz dargelegten Ergebnisse der Stoff für die später stattfindende Podiumsdiskussion. Aus diesem Grund ist es auch wichtig für alle Podiumsdiskutant:innen, am offenen Marktplatz teilzunehmen. Mit dieser Anordnung soll eine entsprechend tiefgreifende Auseinandersetzung aller Teilnehmer:innen mit den zuvor rezipierten Inhalten aus den Vorträgen gegeben sein. Außerdem soll wiederum die Podiumsdiskussion durch die Behandlung der Ergebnisse der vorherigen Kleingruppenarbeiten von besonderer Aktualität für das Kollektiv der Teilnehmer:innen sein.

Im dritten und letzten Schritt des Wissenstransfers wurde durch das Abfragen von Feedback bei den Teilnehmer:innen diesen noch einmal die Möglichkeit gegeben, sich zum Geschehen des Tages zu äußern. Es sei hier betont, dass die schriftliche Möglichkeit für Feedback hier nicht dazugehört, weil diese Form der unmittelbaren Beteiligung entbehrt. Vor allem sollte durch das offene Einholen von Feedback den Teilnehmer:innen signalisiert werden, dass sich die Organisator:innen des PM-Symposiums dem Dialog stellen. Trotzdem wurde zusätzlich ein schriftliches Feedback eingeholt, um möglichst auch die Meinungen jener Personen zu erfassen, die aus welchen Gründen auch immer nicht in Anwesenheit des Publikums sprechen wollen und doch bereit sind, Feedback zu geben.

## 8.7 Resümee zum PM-Symposium 2012

In diesem Abschnitt werden sowohl Beobachtungen des Autors als auch Rückmeldungen von Teilnehmer:innen und Personen aus dem Organisationsteam zusammengefasst und aus der Perspektive der Interventionswissenschaft kommentiert. Insgesamt haben zwei von vier Personen aus dem Organisationsteam eine Rückmeldung per E-Mail und zwei Personen ein kurzes mündliches Statement abgegeben. In den Rückmeldungen wurde die gute Stimmung am Tag des PM-Symposiums und das angenehme Arbeiten im Organisationsteam betont. Was mich selbst betrifft [R. J. S.], so war vor allem die Performanz des Organisationsteams am Tag des PM-Symposiums positiv konnotiert. Dies deshalb, weil trotz des Verhaltens der Teilnehmer:innen und der damit verbundenen Unsicherheiten und Veränderungen im Tagesablauf niemand im Organisationsteam die Nerven verlor und alles gut vonstattenging.

Im Folgenden werden Beobachtung, Rückmeldungen und psychodynamische Deutung in Bezug auf die Gruppenreflexion reflektiert. Wie oben bereits dargestellt, war es das dritte Mal, dass im Rahmen des PM-Symposiums eine Gruppenreflexion stattfand. Auch diesmal waren lediglich vier Personen zur Gruppenreflexion erschienen, so wie im vorhergehenden Jahr (2011). Dies stand in starkem Gegensatz zu der Teilnehmer:innenzahl beim ersten PM-Symposium (2010), wo exklusive Moderator insgesamt 16 Personen an der Gruppenreflexion teilnahmen. Ein erster Hinweis, warum sich lediglich vier Personen einfanden, war die Rückmeldung einer Teilnehmerin: Diese äußerte, dass es für sie im Vorfeld nicht nachvollziehbar war, was eigentlich bei dieser Gruppenreflexion geschehen sollte, und dass aus ihrer Sicht eine kurze Darstellung des Ablaufs der Gruppen-

reflexion im Programmhandout hier Abhilfe schaffen könnte. Dem pflichteten auch die anderen Teilnehmer:innen der Gruppenreflexion bei.

Eine weitere interessante Deutung ergab sich aus der Beobachtung, dass bei der ersten Gruppenreflexion (2010) eine prominente Person<sup>18</sup> aus der Projektmanagement-Community teilnahm und dies damals bereits in der Pause vor der Gruppenreflexion bekannt gegeben wurde. Das lässt die Deutung zu, dass in diesem Fall die Autorität dieser Person das ausschlaggebende Moment für die Entscheidung zur Teilnahme an der Reflexionsgruppe darstellte. Daraus lässt sich weiter deuten, dass die Teilnehmer:innen an dieser ersten Gruppenreflexion ein typisches »Dependenz- bzw. Konterdependenzmuster« (vgl. Schwarz 2000, S. 107–110) ausagierten. Dies ist so zu verstehen, dass für diese Personen erst die teilnehmende Autorität der jeweiligen Veranstaltung »Wert« gibt. Das bedeutet gleichzeitig eine Selbstentwertung dieser Personen: Ohne Autorität hat es keinen Sinn, miteinander zu diskutieren – das wäre z.B. ein passender Leitsatz dazu. Die Autorität wirkt als Container, egal ob für Idealisierung (Bewunderung) oder Abwertung (Neid). Ob es sich um Idealisierung oder Abwertung handelt ist deshalb egal, weil es lediglich darum geht, eigene Gefühle abzuwehren und auf andere, nämlich die Autoritäten zu verlagern (zu projizieren) (vgl. Salzberger-Wittenberg 2002, S. 138–151). Menschen, die unbewusst solche Muster agieren, suchen die Autorität und werden von Freiräumen bzw. von Situationen ohne autoritäre Führung oder ohne das Vorhandensein von Autoritäten verunsichert. Außerdem hat dieser Gesichtspunkt in Bezug auf die Autorität mich selbst [R. J. S.] einen eigenen »blinden Fleck« erkennen lassen. Denn der Umstand, dass die rege Teilnahme an der ersten Gruppenreflexion möglicherweise auf ein Autoritätsmuster zurückzuführen ist, wurde von mir massiv abgewehrt. Daher hatte ich Warnungen aus dem Organisationsteam in Bezug auf die mögliche mangelnde Bereitschaft von Teilnehmer:innen, sich auf selbstorganisierte Gruppenprozesse einzulassen, in den Wind geschlagen. Auf Grund der eigenen Profession als Gruppendynamiker bin ich fälschlicherweise davon ausgegangen, dass auch alle anderen Menschen eine Vorliebe für sich selbst organisierende Gruppen mitbringen. Das Beispiel zeigt, wie Erfahrungslernen abläuft. Ich kann aus eigener Erfahrung sagen, dass dies mit einem gewissen emotionalen »Schmerz« einhergeht.

Im Folgenden werden Beobachtung, Rückmeldungen und psychodynamische Deutungen in Bezug auf die Kleingruppenarbeiten reflektiert. Einer der psychodynamisch dramatischsten Momente während des Ablaufs des PM-Symposiums war für mich jener, als die Teilnehmer:innen dazu aufgefordert wurden<sup>19</sup>, sich zu entscheiden, entweder Kleingruppen zu bilden oder den jeweiligen Vorträgen (5 und 6) beizuwohnen (Abb. 50). Hier zeigte mir die Beobachtung der Teilnehmer:innen während des Vorgangs eindeutig einen massiven Fehler im Design des PM-Symposiums, für das ich hauptverantwort-

18 Konkret handelte es sich dabei um die Vorstandsvorsitzende der »Projektmanagement Austria« (pma, <https://www.p-m-a.at>, zugegriffen am 07. Oktober 2023).

19 Das geschah um ca. 11.30 Uhr vormittags.

lich<sup>20</sup> war, auf. Das Feedback der Kollegin, die die Ansage für die Kleingruppenformation am PM-Symposium durchführte, beschreibt den Moment anschaulich:

»Lediglich in dem Moment, als ich erläutert habe, wie die Arbeitsgruppen ablaufen und dass sich die Leute zu eigenen Themen zusammenfinden sollen, und daraufhin die Leute mich fragend angesehen haben, aber keine Fragen gestellt haben, habe ich mich unwohl gefühlt. Ich hatte hier das Bedürfnis, sie besser anzuleiten, glaube aber mit etwas Abstand betrachtet, dass wir trotzdem nicht viel mehr hätten motivieren können, es auszuprobieren.«

Rückblickend bestand der Fehler im Design meines Erachtens darin, dass hier keine Phase von moderierten Lockerungs- und Kennenlernübungen paarweise bzw. in Dreiergruppen durchgeführt wurde. Im Gegensatz dazu hat mich meine oben bereits erwähnte Überzeugtheit in Bezug auf die Bereitschaft der Teilnehmer:innen, sich aktiv und selbstorganisierend einzubringen, dazu verführt, im Design lediglich eine Ansage vor den versammelten Teilnehmer:innen vorzusehen und deren Aktivitäten danach freien Lauf zu lassen. Als ich nach besagter Ansage in die meiner Wahrnehmung nach erstaunten bzw. verärgerten Gesichter der Teilnehmer:innen blickte, wurde mir dieser Fehler schlagartig bewusst und gleichzeitig war mir klar, im Moment nichts mehr tun zu können, um diesen Fehler abzufangen.

Das Problem bestand darin, dass der sitzenden Masse der Teilnehmer:innen in einer typischen Vortragssituation vom Podium aus mitgeteilt wurde, dass diese nun eine Entscheidung zu treffen habe. Speziell für solche Massen ist das Containment durch eindeutige Führung wesentlich, das jedoch in dem Moment schlagartig nicht mehr gegeben war. Die Deutung ist, dass die Reaktion der Teilnehmer:innen, nach einer kurzen Schrecksekunde sofort zielstrebig jenen Raum anzusteuern, in dem der nächste Vortrag stattfinden sollte, eine typische Fluchtreaktion<sup>21</sup> darstellte. Dies vermutlich deshalb, weil Bewegung an sich ein sofortiges Ausagieren der emotionalen Verunsicherung ermöglichte und gleichzeitig die dort erwartete »gewohnte Vortragsatmosphäre« einen »Sicherheitsanker« darstellte. Hier wäre es für das Design wesentlich gewesen, die Masse der Teilnehmer:innen durch Moderation und klare Aufgabenstellungen in kleine Gesprächsgruppen zu verwandeln. Darin hätten die Teilnehmer:innen die Möglichkeit, ihre Unsicherheiten auszutauschen und in Ruhe zu einer »echten« Entscheidung zu gelangen. Das bedeutet, es hätte die dominante hierarchische Autorität über den Schritt einer moderierenden Autorität langsam zurückgenommen werden müssen. Dadurch wäre erstens die Masse aufgelöst und zweitens wären Paare oder Drei-Personen-Gruppen als Containment für emotionale Unsicherheiten der Teilnehmer:innen eröffnet worden. Ob die Entscheidung der Teilnehmer:innen bei anderem Design anders ausgefallen wäre oder nicht, ist nicht feststellbar. Es kann durchaus so sein, wie die oben genannte Kollegin vermutet hat, nämlich dass sich trotz einer entsprechenden Maßnahme der Haupt-

20 Diese Verantwortung ergab sich daraus, dass ich als einzige Person im Organisationsteam gruppendynamische bzw. psychodynamische Expertise aufwies und deshalb diesbezügliche Entscheidungen mir überlassen wurden.

21 Dies ist im psychodynamischen Sinn gemeint.

teil der Personen für den Vortrag entschieden hätte. Trotzdem ist der Fehler im Design aus psychodynamischer Perspektive eindeutig zu argumentieren und stichhaltig.

Interessant waren in diesem Zusammenhang zwei voneinander unabhängig getätigte Rückmeldungen. So hat ein persönliches Gespräch mit einem Teilnehmer, der nach eigenen Angaben selbst vor rund einem Jahr (Herbst 2011) eine Veranstaltung mit organisiert hat, Folgendes ergeben: Bei dieser Veranstaltung hat es Möglichkeiten für Gruppenarbeiten gegeben, bei denen die Teilnahme ebenfalls sehr gering gewesen sei. Außerdem gab eine Person aus dem Organisationsteam<sup>22</sup> folgende schriftliche Rückmeldung (die Personen sind anonymisiert):

»Dass wenige in die aktiven Arbeitsgruppen gehen wollten, hat mich nicht überrascht. Y und ich hatten ja vorher in den Projektmeetings schon ein bisschen Skepsis geäußert, dass ohne Anleitung wenig Eigenmotivation für kreatives Arbeiten da sein würde. Dass es aber dann doch so wenige waren, war schon ein bisschen überraschend. Allerdings habe ich auch mit O, die die ›happy projects-Konferenz‹<sup>23</sup> mit organisiert, gesprochen und sie hat mir ein ähnliches Bild bei ihrer Konferenz geschildert, wo ebenfalls in die interaktiven Workshops immer nur eine Handvoll Leute kommt und das seit Jahren. Das heißt, wir entsprechen damit wahrscheinlich eher der Norm und es wird wohl noch dauern, bis sich solche Konferenzformate wirklich durchsetzen.«

Diese Daten relativieren die oben genannte Überlegung für die Planung des Designs, nämlich dass Personen aus der Projektmanagement-Community bei Symposien eher eigene Aktivität bevorzugen. Außerdem stellt sich die Frage, inwieweit die Projektmanagement-Community Hierarchie und Autorität reflektiert und inwieweit diese von der Organisationsform Hierarchie (un)bewusst dominiert wird. Umso wichtiger sind Lernsettings wie das in dieser Arbeit argumentierte. Denn wie eingangs bereits bemerkt ist ein entsprechendes Bewusstsein in Bezug auf die Organisationsform Hierarchie ein wesentlicher Faktor für den Erfolg von Projektmanagement (vgl. Heintel und Krainz 2000).

Die oben geschilderten Beobachtungen und deren Deutung sind Datenquelle für entsprechende Korrekturen am Design für zukünftige PM-Symposien bzw. für allgemeine Aspekte der Interventionswissenschaft. Die Beobachtung in Bezug auf die Gruppenreflexion ergab die Erkenntnis des Autors, dass dieser zu sehr in seiner eigenen Begeisterung für die Gruppendynamik an sich gefangen war und dadurch Voraussetzungen bei den Teilnehmer:innen des PM-Symposiums bzw. bei Mitgliedern des Organisationsteams annahm, die diese unmöglich erfüllen konnten. Die Lehre daraus ist, dass speziell bei Teamsitzungen möglichst die Meinung aller Teilnehmer:innen für eine Entscheidungsfindung herangezogen wird. Sobald sich eine dominante Meinung – aus welchen Gründen auch immer – durchsetzt, ist die Gefahr einer Fehleinschätzung groß. In diesem Beispiel zeigt sich auch, wie leicht die jeweils eigene Überzeugtheit dazu verführen kann, plausible Gegebenheiten zu ignorieren. Gleichzeitig wird klar, wie schwierig sich die gelungene Intervention im Ausmaß eines Symposiums gestaltet. Das oben dargestellte Design von Kombination aus (Frontal-)Vorträgen (Impulsvorträgen)

22 Hier ist das Organisationsteam des PM-Symposiums 2012 gemeint.

23 Siehe dazu <https://www.happyprojects.at/>. Zugriff am 4. August 2022.

mit Kleingruppenarbeiten sollte eine optimale Bedingung für die Möglichkeit der Entwicklung von Selbstverantwortung der Teilnehmer:innen des PM-Symposiums sein. In dieser Hinsicht stellt sich nicht die Frage, wie viel mehr oder weniger Teilnehmer:innen sich bei einem geänderten Design für die Kleingruppenarbeiten entschieden hätten. Es geht vielmehr darum, den Entscheidungsprozess an sich zu gestalten und die Teilnehmer:innen aktiv daran teilhaben zu lassen. Denn erst durch einen gelungenen Prozess werden echte Entscheidungen möglich, und die Entscheidungsmöglichkeit ist bereits Botschaft an sich, unabhängig davon, wofür man sich entscheidet.

Konkret auf die Beobachtung des Ablaufs der Kleingruppenbildung am PM-Symposium bezogen bedeutet dies, dass das eigentliche Problem nicht darin lag, dass sich wesentlich mehr Personen als vom Autor [R. J. S.] erwartet für die (Frontal-)Vorträge entschieden haben. Vielmehr lag das Problem darin, dass aus psychodynamischer Sicht das Design keinen ausreichend moderierten Entscheidungsprozess beinhaltet hat. Aus dieser Erfahrung ergibt sich die Anforderung für die Zukunft, das Design des PM-Symposiums so zu gestalten, dass ein Entscheidungsprozess stattfinden kann, der es den jeweiligen Teilnehmer:innen gestattet, in Ruhe und reflektiert eine Entscheidung zu treffen, und dass unabhängig von den jeweils getroffenen Entscheidungen in jedem Fall ein weiterer guter Ablauf des PM-Symposiums garantiert ist.

## 8.8 Ausblick

Im Folgenden wird der Interventionsforschungsprozess reflektiert und dabei auf zukünftig mögliche Forschungsaktivitäten verwiesen. Im Prinzip reicht zur Veranschaulichung eine Dreigliederung des Prozesses aus, die unbegrenzt wiederholbar ist (Abb. 54 bzw. vgl. Schuster 2011a, S. 61–79). Der erste Teil besteht aus der Planung der Intervention. In diesem Fall waren das alle Überlegungen, die im Vorfeld des PM-Symposiums durchgeführt wurden und schließlich zum oben erläuterten Design führten. Der zweite Teil besteht aus dem Durchführen der Intervention, konkret aus der Durchführung des PM-Symposiums. Gleichzeitig wird die gesamte Durchführung aus interventionswissenschaftlicher Perspektive beobachtet. Der dritte Teil besteht aus der Reflexion der durchgeführten Beobachtungen (möglichst innerhalb einer Gruppe von Spezialist:innen). Dieser dritte Teil dient dazu, einerseits Ausgangsmaterial für einen weiterführenden Interventionsforschungsprozess und andererseits neue Erkenntnisse für die Interventionswissenschaft zu liefern.

Was die Beobachtung des hier beschriebenen PM-Symposiums betrifft, so konnte aus Gründen von knappen Personalressourcen lediglich auf vom Autor [R. J. S.] selbst bzw. – im Fall der Gruppenreflexion zusätzlich – auf von Kollegin Mag.<sup>a</sup> (FH) Ina Pircher<sup>24</sup> durchgeführte Beobachtungen zurückgegriffen werden. Deshalb ist das oben angeführte Resümee lediglich als ein kleiner Ausschnitt der insgesamt abgelaufenen Gruppen- bzw. Organisationsdynamik zu sehen.

Durch die Beschreibung des Designs solcher Interventionen und der beobachteten Abläufe soll einerseits ein gut dokumentiertes und nachvollziehbares Lernen ermöglicht

24 Siehe auch deren Beitrag in diesem Buch.