

von Dominanz- bzw. Unterwerfungsverhalten der beteiligten Personen. Dabei wurde Gruppe A im Gegensatz zu Gruppe B stärker autoritär (A₁) geführt bzw. hat Gruppe A sich der von A₁ agierten Autorität – trotz eines wahrnehmbaren Augenblicks des Widerstands – stärker unterworfen. Gruppe B scheint unter der Moderation von B₁ einem kollektiv unbewussten Aufgabenprimat gefolgt zu sein, das dazu führte, dass sich innerhalb der Gruppe je nach Einstellung und Aufgabenbewusstsein der einzelnen Gruppenmitglieder Untergruppen formierten, die aber anschließend unter der Leitung von B₁ die festgehaltenen Einzelaussagen als Gruppe reflektierten und ergänzten.

Weder in Kleingruppe A noch in B konnte in der gegebenen Zeit ein Konsens zwischen den Gruppenmitgliedern erzielt werden. Dies deckt sich mit der Argumentation von Heintel und Kainz (2015, S. 116), dass Gruppenentscheidungen und insbesondere Konsensesentscheidungen viel Energie und Zeit benötigen. Die im konkreten Fall gegebenen ca. 30 Minuten für sechs einander fremde Personen waren für das Erarbeiten eines Konsenses nicht ausreichend.

11.6 Die Methode der psychodynamischen Organisationsbeobachtung und ihre Relevanz in der Lehrpraxis für Projektmanager:innen (Autorin: Ina Pircher)

Basierend auf den Erfahrungen des Einsatzes der psychodynamischen Organisationsbeobachtung bei den PM-Symposien an der FH des BFI Wien¹⁵ begann die Autorin, die Methode auf die Lehrpraxis zu übertragen.¹⁶ Nach Krainer und Lerchster (2012a, S. 10) sollen »Praxissysteme durch Interventionsforschung Unterstützung auf ihrem Weg zu kollektiver Selbstreflexion und Aufklärung erhalten«. Durch den Einsatz der Interventionsforschung sollen Prozesse der Selbstreflexion angeregt werden, was umso besser gelingen kann, je differenzierter ein System über sich selbst Bescheid weiß. Die Interventionsforschung bietet an dieser Stelle eine durch Forschungsarbeit erhobene Innen- und Außensicht (vgl. ebd., S. 13). Eine Methode, um diese Innen- bzw. Außensicht auf ein System zu bekommen, ist die psychodynamische Organisationsbeobachtung.

Bevor die Autorin im Folgenden auf die Implementierung der psychodynamischen Organisationsbeobachtung in die Lehrpraxis eingeht, möchte sie ein Beispiel geben, warum das Kennenlernen der Methode für die Berufspraxis der Studierenden des Bachelorstudiengangs »Projektmanagement und IT« von hoher Bedeutung ist.

Schauen wir uns konkret die Anforderungen an, die die IPMA (International Project Management Association) an zertifizierte Projektmanager:innen stellt. Als Teil der Zertifizierungsprüfung müssen die Projektmanager:innen Know-how in Kompetenzen auf Grundlage der IPMA-Kompetenzrichtlinie (ICB) in der derzeit aktuellen Version 4.0 nachweisen. Die Kompetenzen sind in drei Kompetenzbereiche gegliedert: Kontext Kompetenzelemente (»Perspective«), persönliche und soziale Kompetenzelemente (»People«) sowie technische Kompetenzelemente (»Practice«). Wenn wir uns nun im Bereich »Persönliche und soziale Kompetenzelemente« die einzelnen Kompetenzen

¹⁵ Vgl. Pircher und Schuster 2013a, S. 38ff.; Kreindl et al. 2011, S. 38ff.

¹⁶ Vgl. Pircher und Schuster 2013, S. 105ff.

anschauen, so wird dort – je nach Zertifizierungslevel der Zertifizierungsprüfung – theoretisches wie praktisches Wissen in den Bereichen Selbstreflexion und Selbstmanagement, Konflikte und Krisen, Führung oder Teamarbeit usw. mit unterschiedlichen Methoden überprüft (vgl. ICB 4.0 2015, S. 15ff.).

Gerade das Lehren und Erlernen von Social Skills für die Berufspraxis sieht die Autorin als eine Herausforderung, sowohl aus der Rolle der Lehrenden heraus als auch aus Sicht der Rolle der Studierenden. Qualitativ hochwertige Literatur, um sich theoretisches Grundwissen in diesem Bereich anzueignen, ist in umfangreicher Zahl vorhanden. Es ist aber weitaus schwieriger, das theoretisch erlernte Wissen praktisch anzuwenden. Dazu gibt es unterschiedliche Methoden wie den Einsatz von Planspielen, Rollenspielen, Systemlandkarten oder systemischen Strukturaufstellungen. Bei den IPMA-Zertifizierungsprüfungen der Level B und A¹⁷ ist ein Bestandteil der Prüfung ein Rollenspiel mit unterschiedlichen PM-Rollen. Die Zertifizierungskandidat:innen werden dabei von Assessor:innen beurteilt und unter anderem in Hinblick auf ihr Agieren im sozialen System und ihre Sozialkompetenzen bewertet. Bei der Implementierung dieser Methode und beim Training der Assessor:innen für die Durchführung wurde die pma (Projektmanagement Austria) vom Organisationsentwickler und Gruppendynamiker Ewald Krainz beraten. Krainz (2009a) setzte sich mit der Frage auseinander, wie eine Bewertungsmethode gestaltet sein muss, um bei Zertifizierungsprüfungen auch die Sozialkompetenzen überprüfbar zu machen. Die ursprüngliche Form der Zertifizierungsprüfungen, bestehend aus einem Wissenstest und einem Interview, war hierfür allein nicht ausreichend und sollte um einen »action part« (ebd., S. 77) ergänzt werden: In einem Rollenspiel nehmen die Zertifizierungskandidat:innen die Rolle des Projektmanagers bzw. der Projektmanagerin ein, wobei die Assessor:innen das Verhalten in der Rolle im Zusammenhang mit dem geforderten Wissen und Können der Sozialkompetenzen nach der ICB beobachten und überprüfen. Die Ergebnisse werden dann als Feedback an die Kandidat:innen zurückgespiegelt. Die Grundannahme dabei ist folgende: Wenn man Erkenntnisse über das Verhalten der Zertifizierungskandidat:innen gewinnen möchte, muss man sie zunächst agieren lassen und ihnen die Möglichkeit geben, ihr Verhalten in bestimmten Situationen zu zeigen – z.B. in der Rolle Projektmanager:in. Die Assessor:innen machen ihre Beobachtungen dazu und halten diese schriftlich fest. Im Anschluss werden die Erkenntnisse mit den Kandidat:innen diskutiert und reflektiert. Abgeleitet davon wurde ein Standarddesign entwickelt, das von geschulten Assessor:innen immer noch bei bestimmten Zertifizierungsprüfungen nach IPMA von der pma eingesetzt wird (vgl. ebd., S. 77f.).

Um die Ausführungen auf den Punkt zu bringen: Auch die psychodynamische Organisationsbeobachtung – so wie die oben beschriebene Bewertung der Sozialkompetenzen anhand von Rollenspielen – ist eine mögliche Methode, die den Studierenden dabei helfen kann, zu erkennen, was es überhaupt heißt, in sozialen Systemen zu agieren und Sozialkompetenzen anzuwenden, aber auch diese zu bewerten und zu reflektieren. Zu-

17 Detaillierte Informationen zu den Zertifizierungslevel der IPMA bzw. den IPMA-Zertifizierungsprüfungen der pma siehe <https://www.pma.at/de/zertifizierung/zertifizierungstermine>, zugegriffen am 07. Oktober 2023.

sätzlich unterstützt das Kennenlernen der Methode dabei, zu erkennen, wie komplex Organisationen und die darin enthaltenen sozialen Systeme sind.

Lohmer (2004, S. 21) spricht in diesem Zusammenhang auch von der »Psychodynamik von Organisationen«, die sich mit der inneren Dynamik von einzelnen Teams bzw. Gruppen beschäftigt, aber auch mit Subsystemen innerhalb einer Organisation, der Organisation in ihrer Gesamtheit und dem Zusammenspiel verschiedener Organisationen. Mit der Methode der psychodynamischen Organisationsbeobachtung wird es möglich, das »Innenleben« (ebd., S. 21) einer Organisation, ihrer Subsysteme und sozialen Systeme wie Teams und Gruppen zu betrachten. Zum Vorschein können unbewältigte Themen wie z.B. geheime Regeln oder historische Ereignisse kommen, die auf einer unbewussten Ebene Einfluss auf das alltägliche Handeln haben. Deshalb ist es nicht ausreichend, sich bei einer Organisationsanalyse allein auf bewusste Prozesse wie Geschäftsabläufe, Aufgaben und Rollen zu konzentrieren, sondern es ist sinnvoll, auch auf irrationale Prozesse zu achten, die einen erweiterten Blick auf das Unbewusste der Organisation möglich machen (vgl. ebd., S. 21).

Auch nach Hinshelwood und Skogstad (2011) wird die Methode der psychodynamischen Organisationsbeobachtung eingesetzt, um zu erforschen, wie eine Organisation auf der Ebene des Unbewussten funktioniert. Außerdem gewährt der Einsatz der Methode Einblick in die Unternehmenskultur und zeigt die »human dimension« (ebd., S. 18) auf, die z.B. die Ängste und Belastungen der Mitarbeiter:innen beinhaltet kann. Durch die Reflexion der Beobachtungsergebnisse mit den Beobachteten soll deren Sicht auf die eigene Rolle im Unternehmen sensibilisiert, aber auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion gestärkt werden (vgl. Schuster 2011, S. 23–24). Für die Rolle des Beobachters bzw. der Beobachterin ist wichtig, dass er oder sie im Idealfall nicht Teil der beobachteten Organisation ist, um der Beobachtung nicht die notwendige Objektivität zu nehmen. Die Beobachtung soll aufmerksam – eben mit Fokus auf die Beobachtung an sich – durchgeführt und schriftlich festgehalten werden. Notiert wird, was beobachtet wird, ohne vorschnelle Interpretationen der Situation einfließen zu lassen. Auch persönliche Erfahrungen des Beobachters bzw. der Beobachterin können Einfluss auf seine bzw. ihre Beobachtung haben. Deshalb erfolgt eine Analyse der Beobachtung in der Regel nicht nur durch den Beobachter bzw. die Beobachterin, sondern durch eine sogenannte Resonanzgruppe. Die Ergebnisse aus der Resonanzgruppe kommen wiederum als Feedback zurück in die beobachtete Organisation (vgl. Hinshelwood und Skogstad 2011, S. 17ff.).

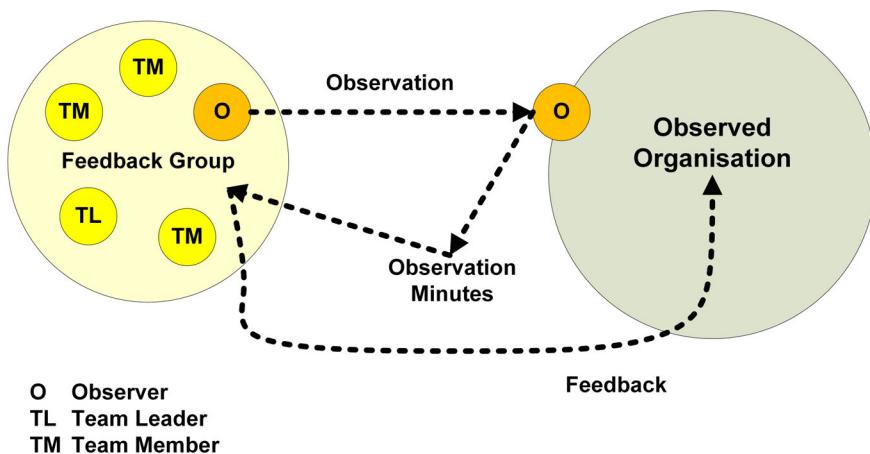
Für ein Beispiel der Arbeitsweise einer Resonanzgruppe in der Praxis sei hier auf Schuster (2016, S. 181ff. bzw. 2.3) verwiesen, der in seiner Fallstudie zur Optimierung des Arbeitsprozesses einer Arbeitsgruppe die Funktion einer Resonanzgruppe erläutert und konkrete Beispiele gibt, wie Ergebnisse aus der Resonanzgruppe in die beobachtete Arbeitsgruppe rückgekoppelt werden.

Um die Methode der psychodynamischen Organisationsbeobachtung in die Lehre zu implementieren, orientierte sich die Autorin in ihrer Rolle als Lehrveranstaltungsleiterin an Paul-Horn (2006, S. 95ff.), die einen Erfahrungsbericht für ein Seminar mit dem Titel »Unbewusstes in Organisationen – Einführung in die psychoanalytische Organisationsberatung« verfasst hat. Der Basisprozess der Beobachtung (siehe dazu auch Abb. 76), den

Paul-Horn in ihrem Erfahrungsbericht beschreibt, ist ähnlich jenem, der oben dargelegt wurde¹⁸, und läuft wie folgt ab (vgl. Paul-Horn 2006, S. 98ff.):

1. Erstkontakt mit dem Unternehmen
2. Überschreiten der Systemgrenze des Unternehmens
3. Erläuterung der Methode der Beobachtung, Klärung des Rollenverständnisses zur Rolle des Beobachters bzw. der Beobachterin
4. Beobachtung der Organisation durch den Beobachter bzw. die Beobachterin
5. Der Beobachter bzw. die Beobachterin erstellt ein Protokoll der Beobachtung, das auch komplett anonymisiert wird, falls dies erforderlich ist
6. Analyse des erstellten Protokolls in einer Feedback-Gruppe (auch: Resonanzgruppe)
7. Die beobachtete Organisation erhält Feedback, das auf den Ergebnissen der Analyse der Feedback-Gruppe (Resonanzgruppe) basiert.

Abb. 76: Schematische Darstellung des Basisprozesses der Organisationsbeobachtung (Traar 2006, in: Paul-Horn 2006, S. 104)



Quelle: Eigene Darstellung

Laut Paul-Horn (2006, S. 98) beginnt die Organisationsbeobachtung bereits mit der ersten Kontaktaufnahme mit dem zu beobachtenden Unternehmen, da ab diesem Zeitpunkt ein wechselseitiger sozialer Prozess zwischen dem Beobachter bzw. der Beobachterin und dem Unternehmen einsetzt. Aus der Sichtweise anderer Beobachter:innen heraus beginnt die Beobachtung beispielsweise mit der Anreise zum zu beobachtenden Unternehmen und der Vorbereitung auf die Beobachtung (vgl. Goldmann 2006, S. 89). Paul-Horn (2006, S. 99) schildert ihre erste Erfahrung als Beobachterin wie folgt: »In der Rolle der Beobachterin fühlte ich mich anfangs verunsichert durch die geforderte Passivität des scheinbaren Nichtstuns«. Daher streicht sie auch explizit die Wichtigkeit

18 Vgl. Lohmer (2004, S. 21) und Hinshelwood und Skogstad (2011, S. 17ff.).

der Vermittlung und Herausbildung eines klaren Rollenverständnisses des Beobachters bzw. der Beobachterin hervor, sowohl für den Beobachter bzw. die Beobachterin selbst als auch für die zu beobachtende Organisation. Die Tätigkeit der Beobachtung an sich scheint zwar eine eher passive Tätigkeit zu sein, jedoch folgen, wie auch in Abb. 76 dargestellt, weitere Prozessschritte, innerhalb derer mit den Erkenntnissen aus der Beobachtung aktiv gearbeitet wird (vgl. ebd., S. 99ff.).

Paul-Horn (2006) weist zusätzlich darauf hin, dass bereits erste Eindrücke bei der Kontaktaufnahme mit dem zu beobachtenden Unternehmen aussagekräftige Hinweise über das Unternehmen selbst liefern können. Ein Beispiel hierfür ist die Art, wie mit dem Beobachter bzw. der Beobachterin kommuniziert wird, oder wie einfach bzw. schwierig es ist, ein Gespräch mit jener Person zu bekommen, die auf Grund ihrer Rolle innerhalb der Hierarchie in der Lage ist, die Beobachtung zu genehmigen. Erfahrungen und Eindrücke, die Paul-Horn (2006) bei der Kontaktaufnahme mit dem zu beobachtenden Unternehmen als wenig bedeutend interpretiert hatte, erwiesen sich im Zuge der Analyse des Beobachtungsmaterials in der Resonanzgruppe als wesentliche erste Eindrücke. Diese mittels Resonanzgruppe interpretierten Eindrücke wurden in das Unternehmen rückgemeldet und dort als zutreffend bestätigt (vgl. ebd., S. 98ff.).

In der Rolle der Lehrveranstaltungsleiterin entwickelte die Autorin für eigene Lehrveranstaltungen nun auf Basis der oben beschriebenen Ausführungen ein Setting, das auch bei Studierendengruppen gut einsetzbar ist, in denen die Studierenden keine Vorkenntnisse im Bereich der Psychodynamik von Organisationen bzw. der psychodynamischen Organisationsbeobachtung haben. Ziel war es, den Studierenden eine Idee zu vermitteln, wie die Methode angewandt wird bzw. wie der Einsatz der Methode die Studierenden bei ihrer eigenen Selbstreflexion unterstützen kann. Insbesondere war das Ziel auch eine Vereinfachung, um nicht direkt in ein Unternehmen zu gehen und den gesamten oben beschriebenen Prozess durchlaufen zu müssen.

Die Autorin reservierte in einer Lehrveranstaltung zum Thema »Leadership and Motivation« im Sommersemester 2015 in einem Masterstudiengang der FH des BFI Wien zwei Abende zu je vier Lehreinheiten für das Kennenlernen der Methode der psychodynamischen Organisationsbeobachtung. Am ersten Abend wurde die Methode ca. eineinhalb Lehreinheiten lang theoretisch erklärt, und anschließend wurde mit den Studierenden darüber diskutiert, wobei auch auf den möglichen Nutzen für Führungskräfte eingegangen wurde.

Bei der Wahl des Settings für die Arbeit mit der Methode der psychodynamischen Organisationsbeobachtung orientierte sich die Autorin an den Empfehlungen von Schuster, die er im ersten Teil des vorliegenden Papers erläutert. Schuster empfiehlt ab einer Größe des Plenums von mehr als zwölf Personen eine Aufteilung in Kleingruppen von vier bis sieben Personen. Später werden die Ergebnisse aus den Kleingruppen im Plenum zusammengeführt. Mit diesem Setting wurde beispielsweise bei den PM-Symposien 2016 und 2017 gearbeitet.

Da die Lehrveranstaltungsgruppe der Autorin aus 26 Teilnehmer:innen bestand, bildeten die Studierenden Gruppen zu je fünf bzw. sechs Personen. Die Gruppen bekamen den Auftrag, sich außerhalb der FH einen Platz zu suchen, wo viele Menschen verkehren, beispielsweise in einem gut besuchten Lokal, und dort 30 Minuten lang zu beobachten, was passiert, und alles, was ihnen bei der Beobachtung in den Sinn kommt, schriftlich

festzuhalten. Bis zum nächsten Lehrveranstaltungstermin war eine Reinschrift des Beobachtungsprotokolls zu erstellen, um damit in der Lehrveranstaltung weiterarbeiten zu können. Wesentlich war, dass alle Personen, die einer Gruppe zugehörig waren, dieselbe Situation beobachteten, damit die Beobachtungsprotokolle der jeweiligen Gruppen später auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede analysiert werden konnten. Die Autorin selbst schloss sich ebenfalls einer Studierendengruppe an, um den Studierenden beim zweiten Lehrveranstaltungstermin, bei dem die Analyse der Protokolle im Fokus stand, zeigen zu können, wie Protokolle einer Beobachterin mit Erfahrung im Bereich der psychodynamischen Organisationsbeobachtung aussehen können.

Zu Beginn des nächsten Lehrveranstaltungstermins wurden zunächst die Erfahrungen der Studierenden mit den Beobachtungen im Plenum diskutiert. Wie auch oben nachzulesen ist (vgl. Paul-Horn 2006, S. 95ff.), waren die Studierenden unsicher in ihrer Rolle als Beobachter:innen. In der Diskussion vor der Analyse der Beobachtungsprotokolle äußerten sogar mehrere Studierenden ihre Angst, bei der Erstellung der Protokolle etwas falsch gemacht zu haben. An dieser Stelle sei gleich angemerkt, dass alle Studierenden sehr gute und für die Analyse brauchbare Protokolle erstellt hatten. Bei der Analyse der Protokolle wurde gruppenweise vorgegangen. Jede Gruppe verlas zunächst ihre Beobachtungsprotokolle im Plenum, danach wurde gemeinsam analysiert. Was in der Analyse sehr deutlich zum Vorschein kam, waren einerseits die unterschiedlichen Sichtweisen der einzelnen Studierenden auf ein und dieselbe Situation; andererseits gab es innerhalb jeder Gruppe einzelne markante Geschehnisse im Zuge der Beobachtung, die in jedem Protokoll der jeweiligen Gruppenmitglieder zu finden waren.

Auch die Autorin in ihrer Rolle als Lehrveranstaltungsleiterin verlas ihr Protokoll gemeinsam mit ihrer Beobachtungsgruppe. Bei der Erstellung der Reinschrift des eigenen Protokolls hatte die Autorin jedoch bewusst eine markante Beobachtung weggelassen und folglich natürlich auch nicht vorgelesen, die in der handschriftlichen Version des Beobachtungsprotokolls aber sehr wohl festgehalten war. Zusätzlich bekamen alle Studierenden eine Kopie der Reinschrift des Protokolls, um bei der Verlesung mitlesen zu können. Bei der weggelassenen Stelle handelte es sich konkret um eine sehr auffällige weibliche Person, die bei der Beobachtung in einem Lokal den Raum betrat. Diese Szene war auch in allen Beobachtungsprotokollen der Studierenden, die in dieser Beobachtungsgruppe waren, zu finden. Als nun die Gemeinsamkeiten der Protokolle der Gruppe diskutiert wurden, waren sich alle Studierenden – auch jene, die der Gruppe nicht angehörten – einig, dass auch das Betreten des Lokals durch die auffällige weibliche Person dazugehörte. Als die Autorin die Studierenden darauf hinwies, dass sie dieses Ereignis gar nicht vorgelesen hätte, wollten ihr die Studierenden nicht glauben und bestanden sogar darauf, dass dieses Ereignis im Protokoll zu finden sei. Daraufhin bat die Autorin die Studierenden, die Reinschrift ihres Protokolls, das ja als Kopie an alle verteilt worden war, noch einmal durchzulesen. Die Studierenden taten dies und stellten fest, dass die beschriebene Szene tatsächlich nicht Teil des Protokolls war. Die Autorin erklärte daraufhin den Studierenden, dass sie diese Szene bewusst weggelassen hatte, in der Hoffnung, dass genau so ein Effekt eintreten würde, und zeigte den Studierenden auch, dass im handschriftlichen Protokoll die Szene tatsächlich enthalten war.

Wenn solche Phänomene innerhalb einer Gruppe in einer Lehrveranstaltung auftreten, hat dies enorme Lerneffekte für die Gruppe bzw. die einzelnen Gruppenmitglieder.

Es ist ein Unterschied, ob die Studierenden von solchen Phänomenen in der Theorie lesen oder ob sie diese selbst erleben. Wenn die Studierenden Publikationen zu diesen Themen lesen, können sie sich oft nicht vorstellen, dass ihnen das tatsächlich auch selbst passieren kann. Das hier vorgestellte Beispiel zum Einsatz der Methode der psychodynamischen Organisationsbeobachtung in der Lehrpraxis soll zeigen, dass auch eine komplexe und aufwendige Methode so vereinfacht aufbereitet und eingesetzt werden kann, dass die Studierenden ohne entsprechende Vorkenntnisse einen hohen Lernnutzen für die Berufspraxis aus dem Unterricht mitnehmen können. Außerdem ist es die Erfahrung der Autorin, dass der Einsatz der Methode in Lehrveranstaltungen einen wichtigen Beitrag dazu leistet, Sozialkompetenzen erlebbar und damit erlernbar zu machen.

Ergänzend ist noch zu bemerken, dass Lehre grundsätzlich durch Interventionsforschung erweitert werden kann. Beispielsweise zeigt Preßl oben durch die Darlegung und Interpretation der Beobachtungen der Gruppenreflexion beim PM-Symposium auf, dass auch der Prozess, wie sich Gruppenmitglieder mit einer Aufgabenstellung auseinandersetzen, wichtige Erkenntnisse zu Gruppendynamiken liefern kann. Daraus abgeleitet kann man auch bei Lehrveranstaltungen teilnehmende Beobachtungen durchführen. Konkret wurde von der Autorin im Sommersemester 2013 eine Lehrveranstaltung an der FH des BFI Wien beobachtet (vgl. Pircher und Schuster 2013, S. 105ff.). Außerdem wurde im Sommersemester 2018 eine Lehrveranstaltung an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin unter anderem mittels teilnehmender Beobachtung beforscht (vgl. Komarova 2018).

11.7 Zusammenfassende Bemerkungen

Die geschilderte Bandbreite der möglichen Anwendung von Gruppenreflexion als Reflexions-, Kommunikations-, Forschungs-, Lehr- und Lernraum soll aufzeigen, wie wesentlich die bewusste Steuerung von Kommunikations- bzw. Gruppenprozessen, unabhängig vom jeweiligen Inhalt der Kommunikation, ist. Aus dieser Tatsache ergibt sich auch die Praxisrelevanz gruppendynamischer Interventionen wie jener der Gruppenreflexion. Wenn es das Ziel sein soll, menschliche Zusammenarbeit dahingehend zu optimieren, dass diese möglichst bewusst passiert, ist das Wissen darüber, wie menschliche Kommunikationsprozesse verlaufen bzw. was diese beeinflusst, wesentlich. Aus interventionswissenschaftlicher Perspektive wird davon ausgegangen, dass dieses Wissen in expliziter Form zwar wichtig ist, jedoch ein weiterer wesentlicher Aspekt das implizite Wissen, das Know-how aller Beteiligten ist. Dies gilt insbesondere im Kontext von Projektmanagement, wo

- (a) verstärkt Gruppen zum Einsatz kommen,
- (b) Kommunikationspartner:innen, im Gegensatz zu hierarchischen Organisationen, häufiger wechseln und
- (c) Gruppenformationen immer wieder aufgelöst und neu konfiguriert werden.

Abschließend und stark vereinfachend kann gesagt werden, dass die Gruppenreflexion und deren Anwendung darauf abzielt, das Know-how der Teilnehmer:innen bezüg-