

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 gruppendifferenziell 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 Gruppendifferenzierung der Klagenfurter Schule. Die dort (weiter)entwickelten Formate Trainingsgruppe und Organisationstraining (T-Gruppe<sub>KS</sub> und OT<sub>KS</sub> [O-Lab<sub>KS</sub> vgl. Duwe 2018, S. 49]; vgl. Krainz 2008, S. 27–28)<sup>2</sup> 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.«

---

<sup>2</sup> 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).

Zum Problem wird Idealisierung dann, wenn diese als die eigentliche Wahrheit angesehen wird und ein Verfehlens des vorgegebenen Ideals lediglich zum Hinterfragen der vollzogenen Handlungen bzw. der Akteur:innen und nicht zusätzlich zum Hinterfragen des Ideals führt. Die oft aus Kalkül dazu angeführte Argumentation ist: »Sollte Ihr Vorhaben nicht gelingen, dann liegt es daran, dass Sie das erklärte Modell nicht ausreichend befolgt haben.« Fallweise wird dies als Argument für den Bedarf einer Nachschulung der gescheiterten Personen missbraucht.

Die positive Sichtweise ist, dass eine Theorie (ein Modell) besser ist als keine Theorie. Im Englischen findet sich dafür das Sprichwort: »(S)He who fails to plan, plans to fail«. Lediglich das Geschehen selbst kann die Komplexität des Geschehens voll umfassen. Theorie kann im besten Fall die Komplexität des kommenden Geschehens so weit voraussehen, dass im Großen und Ganzen bei der Durchführung eine gute Übereinstimmung von tatsächlichem mit theoretisch vorab geschätztem Geschehen gegeben ist. Die Gruppenreflexion dient der Aufklärung der bei Vorträgen notwendigerweise idealisiert dargelegten Modelle bzw. Theorien und der Relativierung von für Übungszwecke benutzten Musterlösungen. Sie führt im besten Fall zur von psychodynamisch orientierten Organisationsberater:innen so bezeichneten depressiven Position (vgl. Lohmer et al. 2004, S. 315) aller Beteiligten. Depressiv deshalb, weil erkannt wird, dass Gutes (Angenehmes, Gewünschtes) und Böses (Störendes, Unliebsames) immer gekoppelt sind und damit jede Theorie und jedes Modell, wie detailliert diese auch dargelegt sind, sowohl positive als auch unabwägbare und negative Aspekte mit sich bringen. Bei Gruppenreflexionen wird das durch die von den Teilnehmer:innen eingebrachten Erfahrungen mit jeweiligen Theorien bzw. Modellen gut sichtbar, sofern es der Gruppe gelingt, solche Erfahrungsberichte anzunehmen und diese nicht z.B. durch Entwertung der berichtenden Person abzuwehren.

### **11.3 Chronologische Entwicklung des Kommunikationsinstruments Gruppenreflexion**

Die hier betrachtete chronologische Entwicklung des Kommunikationsinstruments Gruppenreflexion vollzog sich im Rahmen von insgesamt acht Projektmanagement-Symposien an der FH des BFI Wien über einen Zeitraum von sieben Jahren (siehe Abb. 67).

An der ersten Gruppenreflexion (17. Juni 2010) nahmen 16 Personen teil. Es zeigte sich, dass die vorgesehenen 30 Minuten für eine Diskussion zu wenig waren (vgl. Schuster 2010a, S. 20ff.). Für diese Gruppenreflexion wurde im dazu verfassten Working Paper dem Thema Zertifizierung ein eigener Abschnitt gewidmet (vgl. Schuster 2010a, S. 7ff.). Insgesamt kann dazu vermerkt werden, dass die Gruppenreflexion auf Grund der knapp bemessenen Zeit zwar erfolgreich, jedoch inhaltlich entsprechend oberflächlich war. Die theoretische Ausarbeitung der Bedeutung von Zertifizierung im Rahmen des Working Papers war als Nachlese zwar geeignet, erfüllte jedoch nicht die interventionswissenschaftliche Zielsetzung der Vergemeinschaftung des Wissens der einzelnen Teilnehmer:innen mittels der Reflexion selbst.