

## 14.2 Interventionswissenschaftliche Perspektive auf Didaktik im konkreten Fall

Die in diesem Abschnitt dargestellte Interventionsforschung (vgl. Lerchster 2015, S. 380ff.)<sup>8</sup> und die damit verbundene didaktische Intervention im Rahmen der Lehrveranstaltung lässt sich meines Erachtens am besten durch Betrachtung der beteiligten Personen, deren organisatorische Zuordnung und der als relevant angesehenen formalen und informalen Gelegenheiten erklären. Im Rahmen dieser Lehrveranstaltung werden von Studierenden eingebrachte selbsterlebte Situationen als ›Fälle‹ und zusätzlich dazu der im Hier und Jetzt stattfindende gruppenspezifische Prozess reflektiert. Das Dort und Dann der eingebrachten ›Fälle‹ ist ein distanziertes Betrachten und die Bezugnahme auf das Hier und Jetzt der Situation markiert die Überschreitung der Theorie-Praxis-Grenze (vgl. Schuster 2015, S. 25f.). Die Zugehörigkeit der einzelnen Protagonisten zu unterschiedlichen Systemen<sup>9</sup>, deren Vernetzung sowie die damit verbundenen mehrfachen Rollen und Grenzwidersprüche (vgl. Heintel 2005, S. 22ff.) spiegeln die Komplexität der Situation wider.

Ein für die Situation wesentlicher idealtypischer Grenzwiderspruch ist jener zwischen der auf Dauerhaftigkeit ausgerichteten Institution<sup>10</sup> Hochschule<sup>11</sup> und der auf kontinuierliche Verbesserung von Funktionalität ausgerichteten Organisation<sup>12</sup> (vgl. Heintel 2005, S. 17). Die Institution Hochschule ermöglicht es Lektor:innen, innovative Didaktik einzusetzen und zu beforschen, ohne dabei spezielle Lehrmethoden vorzuschreiben. Die betroffenen Studierenden sind zwar den Voraussetzungen unterworfen, aber insofern entlastet, als die Bedingungen für eine erfolgreiche Absolvierung der Lehrveranstaltung im Vorfeld kommuniziert sind.

Das Einbeziehen von Praxispartner:innen ist einerseits ein Prüfstein für die Sinnhaftigkeit der Didaktik aus praktischer Perspektive und dient andererseits der Erhöhung der Komplexität des didaktischen Designs. Außerdem bringen die Praxispartner:innen unweigerlich den Leistungszwang, dem diese unterworfen sind, ein und ermöglichen so im gelingenden Fall ein Bearbeiten des Widerspruchs von wissenschaftlicher Distanziertheit und Praxisrelevanz der Hochschule (vgl. Markowitsch 2001, S. 39ff.). Durch die

8 Interventionsforschung ist angewandte Interventionswissenschaft und hat als wesentliches methodisches Kennzeichen die Einbeziehung aller Betroffenen und als Ziel, das bewusste (Selbst-)Verändern des Forschungsfeldes auf Grund der gewonnenen Erkenntnisse.

9 Unter System wird hier allgemein ein »aus Einzelteilen zusammengefügt und gegliedertes Ganzes« (Pfeifer et al. 1993) verstanden.

10 Wie von Heintel und Götzt (vgl. 1999, S. 91) dargelegt verabsolutieren Institutionen die einst eingerichtete Ordnung, werden damit änderungsresistent und auf Dauer gestellt. Dabei verweisen die Autoren darauf, dass in der industriellen Gesellschaft »Organisation erst in ihrem wahren (rationalen) Wesen zu sich selbst [kommt]. Die Menschen erkennen sich als Baumeister, als Urheber der Organisation. Auch dies führte historisch unter anderem dazu, dass Institutionen »zurücktraten« und heute der Unterschied zwischen Organisation und Institution gar nicht mehr gemacht wird. Institutionen sind organisationsanalog zu verstehen: Die Menschen haben sich als »Setzende« erkannt und verschweigen sich allerdings die dabei geschehende Reduktion.« (ebd. 2000, S. 233)

11 Im hier dargestellten Kontext sind dies die Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und die Fachhochschule des Berufsberatungsinstituts Wien.

12 Im hier dargestellten Kontext ist dies die idealo Internet GmbH.

Beteiligung von Praxispartner:innen am didaktischen Geschehen wird die Komplexität der Lehrsituation erhöht und den Praxispartner:innen eine gruppendynamische Erfahrung außerhalb des Kontexts der eigenen Organisation in einem professionell begleiteten Rahmen ermöglicht. Das bedeutet im gelingenden Fall eine Win-win-Situation für alle Beteiligten.

Für eine erste Orientierung wird als Nächstes die Systemlandschaft skizziert.

## Systeme und Subsysteme

Die Lehrveranstaltung *Gruppendynamik und Coaching*<sup>13</sup> ist im Fachbereich 3 der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW Berlin) verortet. Im Kontext dieser Lehrveranstaltung gibt es einen wissenschaftlichen Austausch zwischen den Lektoren Radel und Schuster im Rahmen des Programms Erasmus+.<sup>14</sup> Außerdem wird im Rahmen des von der Stadt Wien geförderten Projekts *Innovative Lehre*<sup>15</sup> Forschung betrieben. Schuster ist der Institution der Fachhochschule des BFI Wien (FH des BFI Wien) zugehörig. Zusätzlich wurde die im Sommersemester 2020 durchgeführte Lehrveranstaltung im Rahmen einer Masterarbeit von Jana Ochsenreither (2021) beforscht. Ochsenreither war in der relevanten Zeit Studentin an der HTW Berlin. Außerdem war sie Werkstudentin bei der idealo Internet GmbH<sup>16</sup> (idealo), einer zum großen Teil agil aufgestellten Organisation, die im weiteren Verlauf an der Forschung teilgenommen hat. Eingebunden in die Forschung waren die Personalabteilung und der Bereich Product & Technology von idealo.

Abb. 89 zeigt die Systemlandschaft mit den Institutionen HTW Berlin und FH des BFI Wien eingebettet in das europäische Erasmus+-Programm, rechts daneben die Organisation idealo Internet GmbH mit den Subsystemen Product & Technology, der Stabstelle Agile Coaching und dem Subsystem Personalabteilung. Die Verbindung zwischen der Organisation und den Institutionen, die Kooperationsbasis, ergibt sich aus den jeweiligen Interessenlagen. Aufseiten der Hochschule (I) war das Interesse der Lektor:innen, die Komplexität der Lehre durch Beteiligung von Praxispartner:innen zu erhöhen. Aufseiten der idealo Internet GmbH (idealo) (O) bestand das Interesse darin, für Führungskräfte die Möglichkeit zu eröffnen, Erfahrungen und Prozesse aus beruflichen Handlungssettings professionell begleitet zu reflektieren.

Es ist wichtig zu bemerken, dass die Systemlandschaft erst rückblickend fixiert werden kann, da sich wesentliche Teile davon im Verlauf des co-creativen Prozesses entwickeln. Zur weiteren Konkretisierung werden im Folgenden Details zu den Rollen und Beziehungen der beteiligten Personen dargestellt. Es ist ein Spezifikum von Interventionsforschungsprozessen, dass die Betreuer:innen von wissenschaftlichen Arbeiten auch als Forschungspartner:innen agieren.

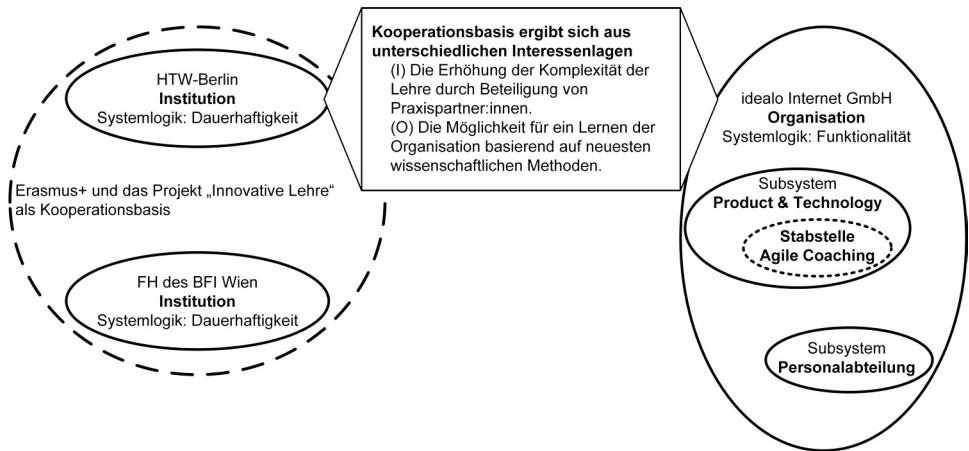
13 <https://map.htw-berlin.de/studium/vertiefungen/gruppendynamik-und-coaching/>, zugegriffen am 2. August 2022.

14 [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about\\_de](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about_de), zugegriffen am 2. August 2022.

15 <https://www.fh-vie.ac.at/de/seite/studium/hochschuldidaktik/innovative-lehre-interaktiv-digital-selbstorganisiert>, zugegriffen am 2. August 2022.

16 Dabei handelt es sich um eine deutsche GmbH mit ca. 1100 festangestellten Mitarbeiter:innen (Stand 2021).

Abb. 89: Systemlandschaft



Quelle: Eigene Darstellung

## Personen, Rollen und Beziehungen

- Frau J. Ochsenreither (J. O.) in den Rollen: Studentin (HTW Berlin), Forscherin (Interventionsforschung im Rahmen ihrer Masterarbeit), Forschungspartnerin von Radel und Schuster, Studentin im Betreuungsverhältnis mit Radel und Schuster, Werkstudentin in der Personalabteilung der idealo Internet GmbH, Gatekeeper in Bezug zu idealo und den Praxispartner:innen
- Herr J. Radel (J. R.) in den Rollen: Vorsitzender des Prüfungsausschusses (HTW Berlin), Lehrender (HTW Berlin), Erstbetreuer der Masterarbeit von Ochsenreither, Erasmus+ Gastgeber und Forschungspartner von Schuster und, in Bezug auf die Interventionsforschung im Rahmen der Masterarbeit, Forschungspartner von Ochsenreither
- Herr R. J. Schuster (R. J. S.) in den Rollen: Lehrender (Visiting Teacher entsandt von der FH des BFI Wien) und Forschungspartner von Radel und, in Bezug auf die Interventionsforschung im Rahmen der Masterarbeit, Forschungspartner von Ochsenreither, Zweitbetreuer der Masterarbeit von Ochsenreither
- Herr Müller<sup>17</sup> (Mü.) in den Rollen: Führungskraft in einer unteren Führungsebene<sup>18</sup> bei idealo, Kollege von Ochsenreither, freiwilliger Teilnehmer an der Lehrveranstaltung (in der Organisation als Fortbildungsmöglichkeit gehandhabt), Coachee des Agile Coach von idealo, Praxispartner in Bezug zur Interventionsforschung
- Herr Maier<sup>19</sup> (Ma.) in den Rollen: Führungskraft in einer unteren Führungsebene bei idealo, Kollege von Ochsenreither, freiwilliger Teilnehmer an der Lehrveranstaltung

17 Der Name ist zum Zweck der Anonymisierung frei erfunden.

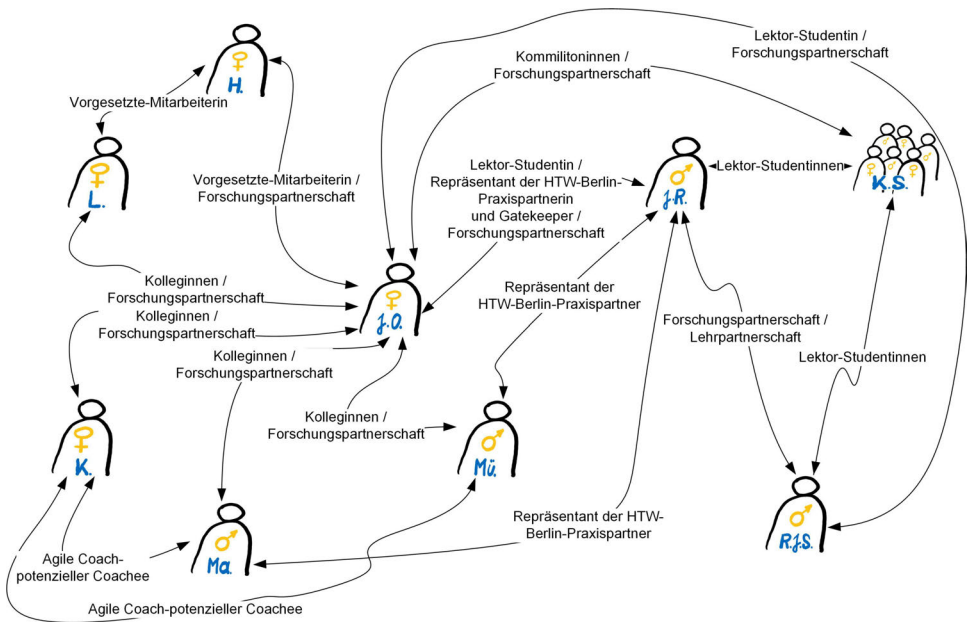
18 Es handelt sich dabei um sogenannte Team-Leads, das heißt um Leiter:innen von Teams, die einen gewissen Aufgabenbereich bearbeiten.

19 Der Name ist zum Zweck der Anonymisierung frei erfunden.

(in der Organisation als Fortbildungsmöglichkeit gehandhabt), Coachee des Agile Coach von idealo, Praxispartner in Bezug zur Interventionsforschung

- Frau Kant<sup>20</sup> (K.) in den Rollen: Angestellte im Bereich Product & Technology von idealo, Kollegin von Ochsenreither, Agile Coach<sup>21</sup> von Müller und Maier
- Frau Hofer<sup>22</sup> (H.) in den Rollen: Ko-Leiterin der Personalabteilung bei idealo, Vorgesetzte von Ochsenreither, Praxispartnerin in Bezug zur Interventionsforschung
- Frau Lang<sup>23</sup> (L.) in den Rollen: Angestellte im Bereich der Personalabteilung von idealo, Kollegin von Ochsenreither, Beraterin von Führungskräften der mittleren und unteren Führungsebene.
- Das Kollektiv der Studierenden (K. S.), die diese Lehrveranstaltung belegt haben, in der Rolle: Studierende an der HTW Berlin.

Abb. 90: Personen und deren Beziehungen zueinander



Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 90 zeigt die Personen und deren Beziehungen zueinander. In der Darstellung wird der Kommunikationszusammenhang fokussiert, hierarchische Bezüge sind lediglich im Text auf den Verbindungslinien zwischen den Personen vermerkt. Die Darstel-

20 Der Name ist zum Zweck der Anonymisierung frei erfunden.

21 Agile Coaches arbeiten bei idealo in Duos und auf Nachfrage für die Teams im Bereich Product & Technology. Die Agilen Coaches sind dabei nicht spezifischen Teams oder Betreuungsbereichen zugeordnet. Führungskräfte haben die Möglichkeit, im Rahmen ihrer alltäglichen Arbeit mit verschiedenen Agilen Coaches zusammenzuarbeiten.

22 Der Name ist zum Zweck der Anonymisierung frei erfunden.

23 Der Name ist zum Zweck der Anonymisierung frei erfunden.

lung spiegelt das Verhältnis von hierarchischer Steuerung zu Selbststeuerung mittels offener Kommunikationsprozesse wider. Die Anzahl der Pfeilspitzen, die auf eine Person hinweisen, können, je nach Perspektive, als Datenein- bzw. -ausgang gedeutet werden. Damit lassen sich zwei Personen, nämlich Ochsenreither (Anzahl: 8) und Radel (Anzahl: 5) als Kommunikationsknotenpunkte identifizieren. Es zeigt sich, dass Ochsenreither die Kommunikationsschnittstelle zwischen der Hochschule und idealo innehat. Auch diese Details zu den Rollen und Beziehungen der beteiligten Personen sind ein Ergebnis des co-creativen Prozesses und teilweise erst im laufenden Prozess entstanden.

### 14.3 Co-creative Planung der Lehrveranstaltung und deren Beforschung

Wie bereits oben festgestellt, basiert das hier dargelegte Konzept innovativer Didaktik auf gruppendynamischen (Groß-)Formaten etablierter Schulen wie den National Training Laboratories (NTL), dem Tavistock Institute und der Klagenfurter Schule der Gruppendynamik. Im Vordergrund steht der Gedanke einer möglichst guten Durchmischung von unterschiedlichen Systemen und die Vermeidung von »Monokulturen« (vgl. Krainz 2008, S. 25). Dies wird dadurch verwirklicht, dass das Setting der Lehrveranstaltung zum einen aufseiten der Lehre mittels Lehrenden- und Studierenden austausch im Rahmen von Erasmus+ angereichert und zum anderen interessierten Praxispartner:innen eine Teilnahme an der Lehrveranstaltung ermöglicht wird (vgl. ebd., S. 25). Diese Voraussetzung ist mit diversen Überschreitungen von Systemgrenzen und dem damit einhergehenden Managementaufwand verbunden.

Da meines Erachtens sowohl die Motivation aller Beteiligten als auch die Komplexität der Lehrsituation lediglich co-creiert werden kann, ist eine normative Setzung des Prozesses der Lehrveranstaltung nur bis zu einem gewissen Grad sinnvoll. Die Frage, die sich stellt, ist: Wo soll die normative Setzung enden, um die notwendigen Freiräume für Co-Creation zu ermöglichen?

Die Antwort vonseiten der Institutionen<sup>24</sup> ist hier insofern schon gegeben, als diese an Programmen wie z.B. Erasmus+ teilnehmen, deren inhaltliche Ausformung ausschließlich von den beteiligten Lehrenden verwirklicht wird. Damit wird sichtbar, wie stark die Verwirklichung der Co-Creation einer speziellen Lehrveranstaltung von dem Vertrauensverhältnis der beteiligten Lektor:innen untereinander abhängt. Das gegenseitige Vertrauen ist vor allem deshalb notwendig, weil es kaum fixe Inhalte gibt und die Entwicklung des Prozesses im Detail unvorhersehbar ist. Diese Unvorhersehbarkeit erfordert immer wieder schnelles Abstimmen und Entscheiden aufseiten der Lehrenden und stellt eine entsprechende Belastung der Beziehung der Lehrenden zueinander dar. Aus meiner Erfahrung ist diese Belastung lediglich dann gut zu meistern, wenn die Beziehung der Lehrenden entsprechend gefestigt ist. Die Frage bezüglich Forschungsinhalt und -feld von Masterarbeiten wiederum hängt mit der jeweiligen wissenschaftlichen Spezialisierung der Betreuer:innen zusammen.

Inwieweit sich Lehrende einer Beforschung ihrer Lehrveranstaltung öffnen, ist ebenso stark von deren Selbstvertrauen bezüglich eigener Fähigkeiten wie auch von deren

24 HTW Berlin und FH des BFI Wien.