

Zum Problem wird Idealisierung dann, wenn diese als die eigentliche Wahrheit angesehen wird und ein Verfehlen 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.

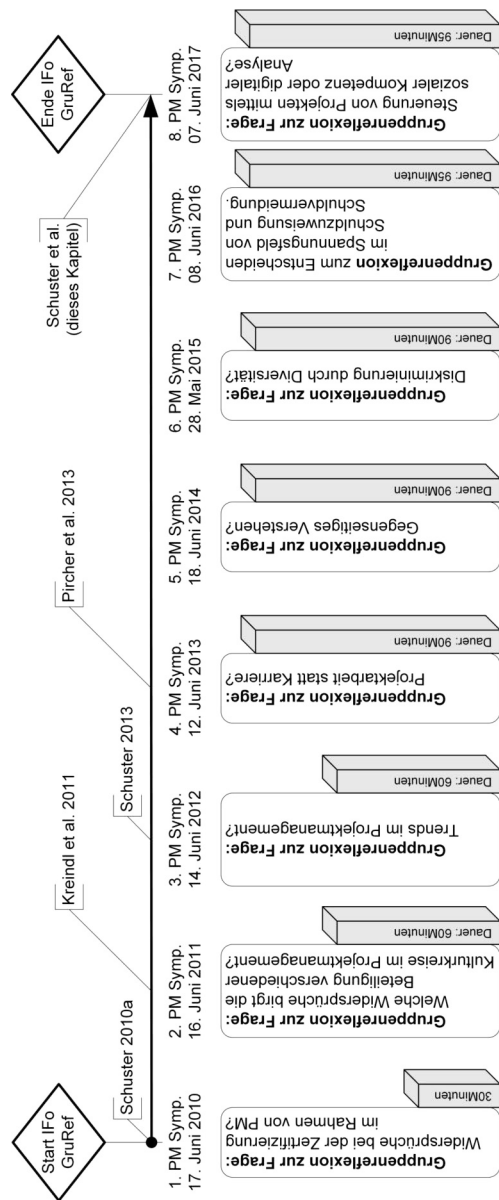
Die positive Sichtweise ist, dass eine Theorie (ein Modell) besser ist als keine Theorie. Im Englischen findet sich dafür das Sprichwort: »(S)He who fails to plan, plans to fail«. Lediglich das Geschehen selbst kann die Komplexität des Geschehens voll umfassen. Theorie kann im besten Fall die Komplexität 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.

Abb. 67: Chronologische Entwicklung der Gruppenreflexion

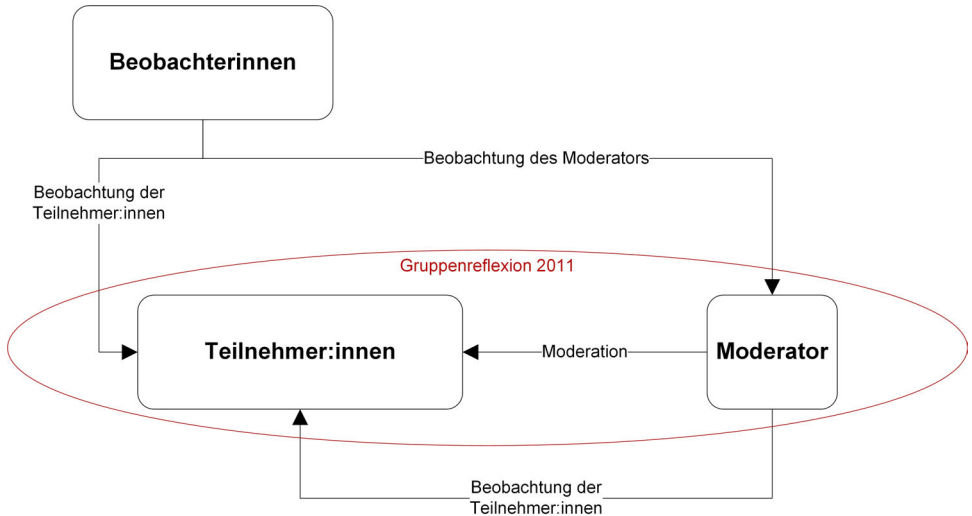


Quelle: Eigene Darstellung

Auf Grund der Erfahrungen wurde die zweite Gruppenreflexion (16. Juni 2011) mit 60 Minuten angesetzt. Außerdem wurde das erste Mal eine Beobachtung durch zwei Kolleginnen durchgeführt. Die Beobachtung hatte das Ziel, die Wirkung der Moderation sowie den Gruppenprozess an sich zu erfassen (Abb. 68). Zusätzlich sollten die in der

Gruppenreflexion gewonnenen inhaltlichen Erkenntnisse aufgezeichnet und in weiterer Folge einer schriftlichen Bearbeitung zugeführt werden.

Abb. 68: Beobachtung und Moderation der zweiten Gruppenreflexion



Quelle: Eigene Darstellung

Auch zu dieser zweiten Gruppenreflexion – zur Frage: Welche Widersprüche birgt die Beteiligung verschiedener Kulturkreise im Projektmanagement? – gab es eine Veröffentlichung (Kreindl et al. 2011). Neben einer Nachlese zum Begriff Kultur im Kontext von Projektmanagement (ebd., S. 7–29) beinhaltet diese Studie zusätzlich die Berichte der von den Forscher:innen (Beobachter:innen) Ina Pircher (ebd., S. 38–41) und Elisabeth Kreindl (ebd., S. 29–38) durchgeführten Beobachtungen.

Die gemeinsame Bearbeitung dieser Beobachtungen fand in einer Resonanzgruppe, zusammengesetzt aus Kreindl, Pircher und Schuster, statt. Dabei diente die Resonanzgruppe dazu, die Beobachtungen von Kreindl, Pircher und Schuster³ gemeinsam zu diskutieren und damit einer – zumindest partiellen – Verallgemeinerung zu unterziehen. Dies zielte insbesondere auf eine intensive Betrachtung und gegebenenfalls Weiterentwicklung der Moderation der Gruppenreflexion durch Schuster ab und diente dazu, eine Forschungs-Community für zukünftige Forschungsvorhaben aufzubauen. Diese zweite Gruppenreflexion brachte einerseits einen Fortschritt in Bezug auf die Beobachtung und auf das Setting, andererseits waren die Forscher:innen mit der Tatsache konfrontiert, dass lediglich vier Personen an der Gruppenreflexion teilgenommen haben.⁴ Der Um-

3 Auf Grund der Rolle des Moderators ist die Beobachtung durch Schuster zwar entsprechend von jener durch Pircher bzw. Kreindl zu unterscheiden, diese ist jedoch trotzdem ein wichtiger Aspekt für die Bearbeitung der Vorgänge in der Gruppenreflexion.

4 Damit bestand die Gruppe aus insgesamt fünf Personen: vier Teilnehmer:innen und einem Moderator.

stand, dass für diese Gruppenreflexion 60 Minuten zur Verfügung standen und lediglich vier Personen daran teilnahmen, führte dazu, dass sich eine intensive Diskussion aller Anwesenden entfalten konnte.

Die Beobachtungen, deren Analyse mittels der Resonanzgruppe und die daraus folgende schriftliche Darlegung der Erkenntnisse waren eine Erweiterung zum themenbezogenen theoretischen Teil und damit eine inhaltliche Innovation in Bezug auf die Publikation im Rahmen der ersten Gruppenreflexion 2010. Jedoch stellte auch diese Erweiterung lediglich ein Angebot dar, dessen Wirkung von der Bereitschaft der Teilnehmer:innen abhängt, sich mit der Publikation auseinanderzusetzen. Die wesentlichen Fortschritte aus interventionswissenschaftlicher Sicht waren, dass nun 60 Minuten für die Gruppenreflexion zur Verfügung standen und dass der Prozess beobachtet wurde. Die Teilnehmer:innen hatten in dieser Zeit Gelegenheit, ihre jeweiligen Ansichten und Erfahrungen zum Thema Kultur im Projektmanagement auszutauschen und damit – im besten Fall – ihren Erfahrungshorizont zu erweitern.

Aus organisatorischen Gründen ergab sich für Schuster im Zuge der Vorbereitungen für das dritte PM-Symposium (2012) die Möglichkeit, dieses maßgeblich mitzugestalten. Die Details zum Design und Ablauf sind bei Schuster (2013a, S. 45–71 bzw. 2.1) nachzulesen. Rückblickend kann festgestellt werden, dass diese Veränderung der Aufgabe, nämlich von der Gestaltung einer Gruppenreflexion hin zur maßgeblichen Mitgestaltung des gesamten PM-Symposiums, zwei grundlegende Probleme mit sich brachte: (1) dass ich [R. J. S.] selbst zu sehr in meiner »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« (ebd., S. 67); (2) dass der Fokus auf das gesamte Symposium die Organisation der Gruppenreflexion in den Hintergrund drängte. Was die Überbetonung des Freiraums für gruppendynamische Selbstorganisation betrifft, so hat diese – so die Hypothese – dazu geführt, dass bei der hierarchischen Struktur⁵ des dritten PM-Symposiums ein kritisches Mindestmaß unterschritten wurde und deshalb der Ablauf destabilisiert war (Abb. 69). Mit anderen Worten: Es wäre mehr autoritäre Führung angebracht gewesen. Dies zeigt auch, dass Freiräume grundsätzlich kritisch zu betrachten sind und nicht automatisch als sinnvoll angesehen werden dürfen (vgl. Krappmann 2016, S. 28–29).

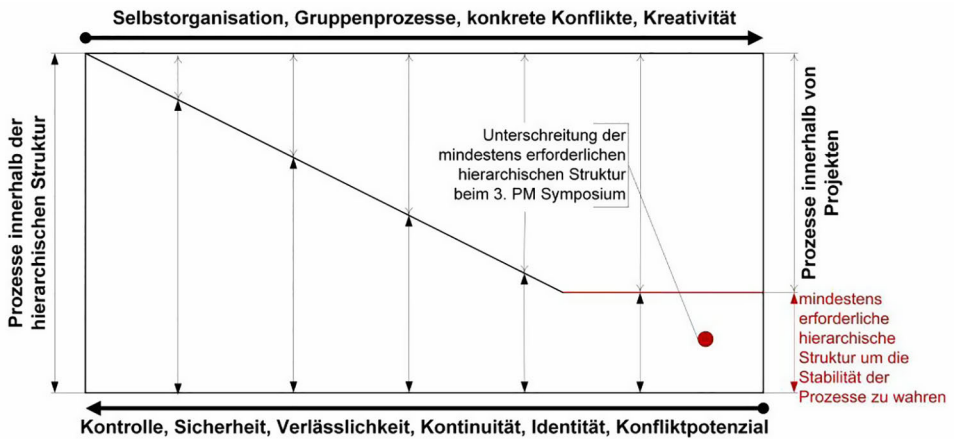
Die oben dargelegten Erfahrungen führten dazu, dass das vierte Symposium 2013 in der für das Organisationsteam und die PM-Community gewohnten Weise geplant und durchgeführt wurde. Damit war der Fokus des Forschungsteams Schuster und Pircher – Kreindl hatte sich anders orientiert und das Team verlassen – wieder auf die Gruppenreflexion gerichtet. Als Neuerungen wurden 90 Minuten Zeitraum für die Reflexion veranschlagt, und die theoretische Bearbeitung des Rahmenthemas Karriere im Projektmanagement⁶ wurde unter Einbeziehung der von den Teilnehmer:innen in die Reflexion eingebrachten Erfahrungen erst nach dem Symposium durchgeführt. Beobachtet wurde die Gruppenreflexion von Pircher; die Aufgabe der Moderation hatte Schuster. Es zeigte

5 Für eine Diskussion bezüglich der Organisationsform Hierarchie siehe 3.1.

6 Die dazugehörige Frage für die Gruppenreflexion lautete: Projektarbeit statt Karriere?

sich, dass alle von den sieben Teilnehmer:innen der Gruppenreflexion 2013 besprochenen Themen (z. B. Zertifizierung oder Eigenverantwortung von Projektleiter:innen) auch in der einschlägigen Fachliteratur zu finden waren. Dadurch konnte die partielle Verallgemeinerung der Gruppenreflexion mit den Fachdiskussionen der PM-Community verbunden und eine praxisnahe Betrachtung der Situation von Karriere im Projektmanagement dargelegt werden (vgl. Pircher und Schuster 2013a, S. 30ff.). Außerdem wurden das Design und der Ablauf von Schuster reflektiert (ebd., S. 27ff.) und von Pircher vertiefend auf theoretische und praktische Aspekte der Beobachtung eingegangen (ebd., S. 38ff.).

Abb. 69: Unterschreitung der mindestens erforderlichen hierarchischen Struktur



Quelle: Eigene Darstellung

Die Gruppenreflexionen 2014 (7 Teilnehmer:innen, Beobachtung durch Pircher) und 2015 (5 Teilnehmer:innen, Beobachtung durch Pircher und Preßl) wurden im Plenum unter der Moderation von Schuster durchgeführt. Interessant für diese Chronologie ist 2015 die Erweiterung des Forschungsteams Pircher und Schuster durch Preßl, der innerhalb des Doktorand:innenkollegs für Interventionsforschung seine Dissertation erarbeitet hat und damit ebenso wie Schuster direkt mit der Klagenfurter Schule der Gruppen- und Organisationsdynamik verbunden ist.

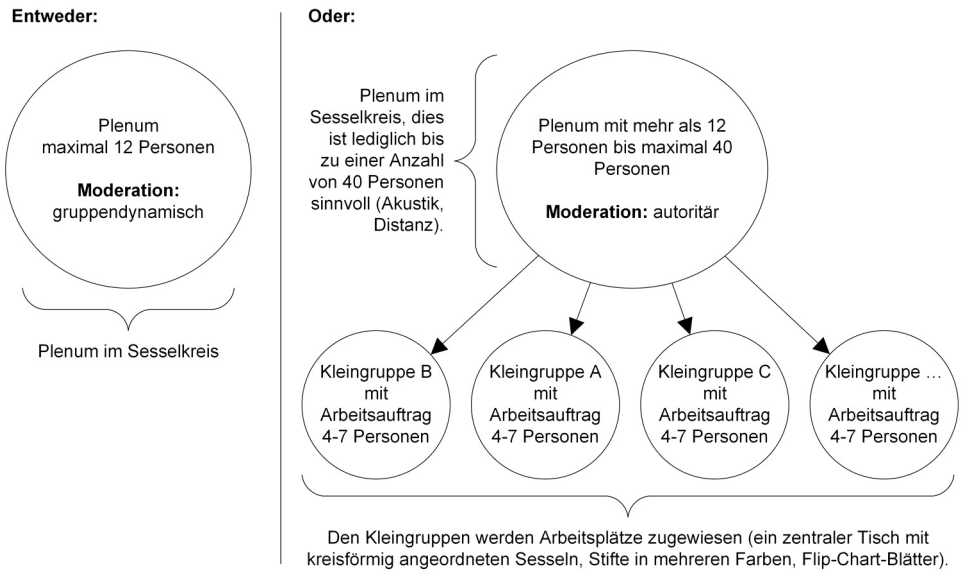
Exkurs Um den Leser:innen ein besseres Verständnis für die in dieser Arbeit angeführten Personenzahlen und die darauf beruhenden Entscheidungen zu vermitteln, wird im Folgenden kurz auf gruppendynamisch relevante Aspekte eingegangen.

Eine Gruppe ist aus gruppendynamischer Sicht arbeitsfähig, wenn sie fähig ist, selbstständig zwischen Agieren und Reflektieren zu wechseln (vgl. Lackner 2008, S. 88). Gruppendynamische Arbeitsfähigkeit ist per definitionem lediglich bis zu einer Maximalzahl von ca. 25 Personen möglich (vgl. Heintel 1977, S. 168), dies deshalb, weil zeitliche, räumliche und kommunikative Beschränkungen vorhanden sind. Kasenbacher (2003, S. 97) bringt diesbezüglich das quantitative Beispiel von »20.900 Milliarden

Möglichkeiten [...] gegenseitiger Abstimmung oder Positionierung« bei einer Gruppe von 16 Personen. Was die Mindestzahl betrifft, so argumentieren König und Schattenhofer (2006, S. 15) mit drei Personen. Im Gegensatz dazu verweist Heintel (1977, S. 168) darauf, dass für einen differenzierten Meinungsbildungsprozess eine Gruppe aus zumindest fünf bis sechs Personen bestehen sollte, wobei bereits bei zwei Personen ein Entlastungsraum gegeben sein kann. Sogenannte Trainingsgruppen, in denen »man lernt, wie der Gruppenprozess und die eigene Position darin miteinander zusammenhängen« (Krainz 2008, S. 27), werden mit maximal zwölf Personen durchgeführt.

Bei der Gruppenreflexion, die im Wesentlichen aus Erkenntnissen zu Trainingsgruppen entwickelt wurde, arbeitet der Moderator [R. J. S.] mit maximal zwölf Personen im Plenum⁷ (Abb. 70). Bei dieser Größenordnung wird eher gruppendynamisch moderiert, das heißt, die Moderator:innen verhalten sich ähnlich wie Trainer:innen von Trainingsgruppen und lassen die Gruppe möglichst selbstständig arbeiten. Hat die Gruppenreflexion mehr als zwölf Teilnehmer:innen, werden vom Moderator [R. J. S.] Kleingruppen gebildet und im Plenum wird eher autoritär moderiert, das heißt, es werden vermehrt Anweisungen gegeben. Für die Kleingruppen werden Arbeitsplätze, Stifte und Flip-Chart-Blätter vorbereitet und es wird ein Arbeitsauftrag vergeben, ansonsten werden die Kleingruppen sich selbst überlassen. Die gruppendynamische Arbeitsfähigkeit der Kleingruppen kann sich entwickeln oder auch nicht.

Abb. 70: Anordnungen auf Grund gruppendynamischer Gesichtspunkte



Quelle: Eigene Darstellung

7 Plenum bedeutet im Zusammenhang mit der Gruppenreflexion, dass es sich um einen Sesselkreis handelt.

Die Beforschung dieser Kleingruppenprozesse war im Fall des PM-Symposiums 2017 Ziel des Forschungsteams Schuster/Pircher/Prefßl. Die teilnehmende Beobachtung und deren Reflexion im Rahmen der Gruppenreflexion 2017 fokussierte darauf, wie sich die zufällig generierten Kleingruppen verhalten und entwickeln und ob Dominanz- und Unterwerfungsphänomene zu beobachten sind (siehe diesbezüglich die Darlegung von Prefßl unten).

Das Problem in der Vorbereitung zu dieser Art von Forschung liegt darin, dass die Anzahl der Teilnehmer:innen nicht im Voraus bekannt ist und eine Auswirkung auf zeitliche, räumliche Anordnung und die Art der Moderation hat. Hier zeigt sich auch die Notwendigkeit der rollierenden Planung bei der Interventionsforschung. Das bedeutet: Das Forschungsteam muss je nach tatsächlicher Gegebenheit bei der Gruppenreflexion die Planung entsprechend adaptieren bzw. im Vorfeld mögliche Varianten abschätzen und entsprechende Vorkehrungen treffen (vgl. Krainer et al. 2012, S. 176). Es wird also erst im Moment des Geschehens klar, wie die räumliche Anordnung auszulegen ist und was beobachtet wird.

* * *

2016 wurde der Ablauf des PM-Symposiums dahingehend verändert, dass am Vormittag Vorträge zu je 40 Minuten vorgesehen waren und am Nachmittag Workshops zu je 90 Minuten abgehalten wurden. Die Gruppenreflexion war nun eines von vier Workshop-Angeboten am Nachmittag.⁸ Eine weitere Neuerung war, dass alle Teilnehmer:innen bezüglich der angebotenen Vorträge und Workshops kurze schriftliche Erläuterungen zu Ablauf und Inhalt erhielten.

Die Gruppenreflexion 2016 zum Thema Entscheiden im Spannungsfeld von Schuldzuweisung und Schuldvermeidung, hatte 21 Teilnehmer:innen und wurde von Pircher beobachtet (Abb. 71).

Die Anzahl der Teilnehmer:innen (21) erforderte eine Unterteilung des Plenums (Großgruppe) in fünf Kleingruppen zu 4×4 und 1×5 Personen. Die Kleingruppen erhielten den Auftrag, innerhalb von 30 Minuten individuelle Erlebnisse im Kontext von Schuldzuweisung und Schuldvermeidung auszutauschen und ein Flip-Chart mit Stichworten zu den gewonnenen Erkenntnissen zu produzieren. Dieses Flip-Chart wurde dann von den jeweiligen Kleingruppen im Plenum präsentiert. Im Prinzip handelt es sich dabei um eine organisierte partielle Verallgemeinerung individueller Erfahrungen (Abb. 72).

8 In den vorhergehenden Symposien war die Gruppenreflexion am Vormittag parallel zu verschiedenen Vorträgen angesetzt. Damit war die Gruppenreflexion der einzige Workshop am Vormittag, während alle anderen Workshops am Nachmittag stattfanden. 2016 wurde dies insofern geändert, als am Vormittag ausschließlich Vorträge und am Nachmittag ausschließlich Workshops stattfanden. Für die Gruppenreflexion war dies von großem Vorteil, weil dadurch die Teilnehmer:innen der Gruppenreflexion die bei den Vorträgen aufgenommene Theorie zeitnah reflektieren konnten.

Abb. 71: Plenum der Gruppenreflexion 2016 (Pircher beobachtend rechts oben) (Aufnahme der FH des BFI Wien GmbH)



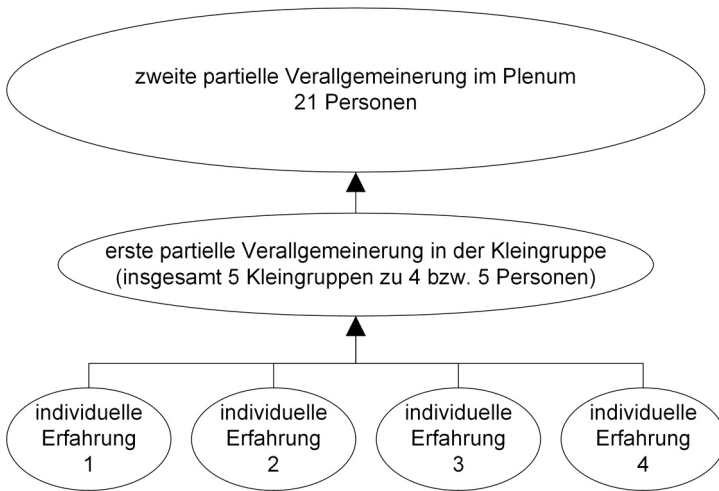
Die gruppendynamisch motivierte Steuerung des Prozesses durch den Moderator war darauf ausgerichtet, dass ein organisatorischer Rahmen geboten wurde, der den Teilnehmer:innen diesen Erfahrungsaustausch ermöglichte (siehe dazu auch den Exkurs oben). Im konkreten Fall waren folgende Phasen⁹ zu berücksichtigen:

- die Begrüßungs- und Einleitungsphase (ca. 15 Minuten),
- die Kleingruppenarbeitsphase (ca. 30 Minuten),
- die Phase für die Präsentation der Kleingruppenergebnisse im Plenum (ca. 5 Minuten pro Kleingruppe) und
- die Zusammenfassungs- und Abschiedsphase (ca. 15 Minuten).

Bei der Gruppenreflexion 2017 war die Anzahl der Teilnehmer:innen mit 24 Personen ähnlich hoch wie bei jener 2016. Dementsprechend wurde dieselbe Vorgehensweise angewendet wie 2016. Dabei wurde zur Frage Steuerung von Projekten mittels sozialer Kompetenz oder digitaler Analyse im Kontext von Leitung bzw. Management von Projekten reflektiert. Obwohl die Gruppenreflexionen 2014 und 2016 von Pircher und Schuster und 2015 von Pircher, Preßl und Schuster nachbearbeitet wurden, kam es diesbezüglich zu keiner weiteren Publikation. 2016 und 2017 gab es in Hinblick auf die interventionswissenschaftliche Zielsetzung der Vergemeinschaftung des Wissens der einzelnen Teilnehmer:innen mittels der Reflexion selbst die Neuerung, dass eine Zusammenfassung der Gruppenreflexion inklusive kommentiertem Flip-Chart-Protokoll an alle Teilnehmer:innen versandt wurde. Das Forschungsteam erhoffte sich dadurch, für die Teilnehmer:innen ein zusammenhängendes Ganzes zu generieren und den Gruppenreflexionsprozess – zumindest informell – in Bezug auf Form und Inhalt für alle Beteiligten transparent zu machen und im Gesamtzusammenhang zu präsentieren.

9 In dieser Darlegung sind die Zeiten für die räumlichen Veränderungen der Personen implizit erfasst.

Abb. 72: Organisierte partielle Verallgemeinerung individueller Erfahrungen



Quelle: Eigene Darstellung

Mit diesen Ausführungen ist schlussendlich einerseits eine formelle Darlegung der speziellen Geschehnisse 2017 und andererseits ein Überblick über den Einsatz und die wissenschaftliche Perspektive des Kommunikationsinstruments Gruppenreflexion über einen Zeitraum von sieben Jahren gegeben.

11.4 Zur interventionswissenschaftlichen Perspektive der Gruppenreflexion

»Interventionswissenschaft akzeptiert, reflektiert und instrumentalisiert [...] die Wirkung von ForscherInnen auf das beforschte System und beschränkt sich sowohl örtlich als auch zeitlich« (Schuster 2013a, S. 97). Außerdem ist zu beachten, dass auf Grund der Zielsetzung einer Selbstbewusstwerdung des beforschten Systems gewisse Erkenntnisse bzw. Daten lediglich für die von der jeweiligen Interventionsforschung Betroffenen relevant sind. Es geht der Interventionswissenschaft darum, mittels Interventionsforschung einen (Reflexions-)Prozess zu initiieren und zu begleiten. Die Ergebnisse des (Reflexions-)Prozesses sind, die Freiheit der Forschung und des beforschten Systems vorausgesetzt, offen. Diese Voraussetzung bedingt, dass der Prozess im Fokus der Wissenschaftler:innen ist und die jeweiligen in die Interventionsforschung integrierten Personen als Expert:innen in Bezug auf den Inhalt angesehen werden. In der Realität ist diese Grenzziehung unweigerlich unscharf, da – je nach Spezialisierung – sowohl Wissenschaftler:innen über inhaltliches als auch von der Interventionsforschung Betroffene über Prozess-Know-how verfügen. In Abb. 73 ist das hier Argumentierte skizziert. Das Planen (P), das Durchführen des Geplanten (D) und die Reflexion der Erfahrungen (R) werden als selbstständige Einheiten von Interventionsforschung bzw. Interventionsforschungsprojekten gesehen.