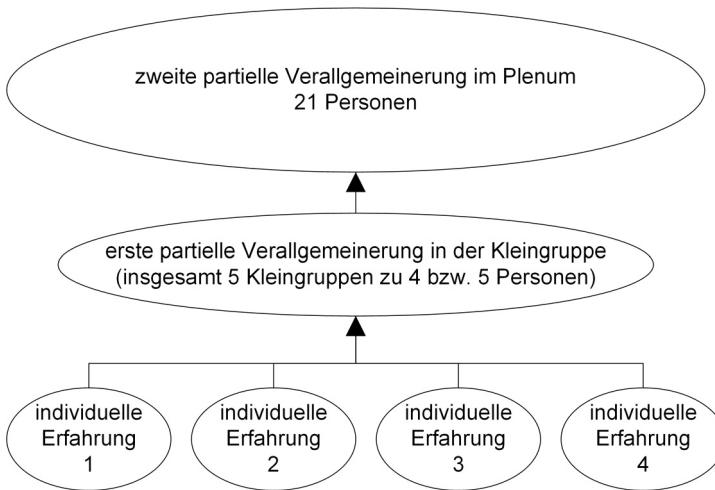


Abb. 72: Organisierte partielle Verallgemeinerung individueller Erfahrungen



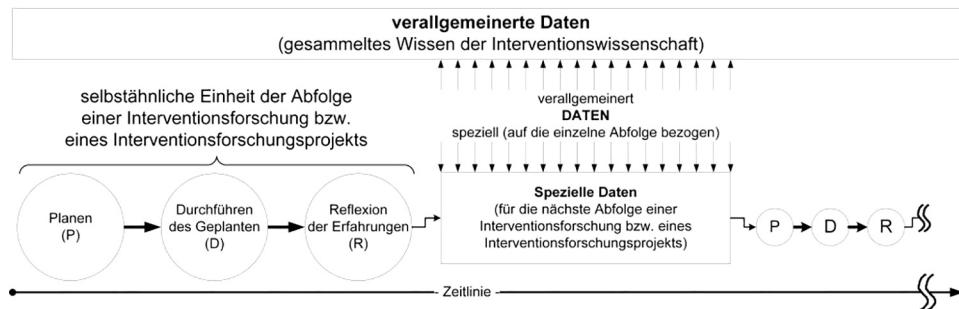
Quelle: Eigene Darstellung

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 selbstähnliche Einheiten von Interventionsforschung bzw. Interventionsforschungsprojekten gesehen.

Abb. 73: Interventionswissenschaft und -forschung



Quelle: Schuster 2016b, S. 10

Beim Planen werden Faktoren wie der Kontext der Forschung, Merkmale der involvierten Persönlichkeiten, Interessenslagen etc. berücksichtigt. Die Durchführung des Geplanten ergibt die Möglichkeit eines Soll-Ist-Vergleichs, wobei mit Soll das geplante und mit Ist das tatsächliche Geschehen gemeint ist. Hier ist zu beachten, dass sich dies auf den Prozess und auf die Perspektive der Interventionsforscher:innen bezieht, nicht auf inhaltliche Ergebnisse, denn diese sind offen und haben damit kein Soll.

In Abb. 74 ist der bisherige Prozess der Interventionsforschung Gruppenreflexion skizziert. Das dabei generierte Wissen lässt sich in folgende Kategorien einteilen:

- (1) Selbstbewusstwerdung der Teilnehmer:innen inklusive inhaltlich relevanter Erkenntnisse (siehe z.B. Pircher und Schuster 2013a)
- (2) Wirkung der Moderation (siehe z.B. Pircher und Schuster 2013a)
- (3) Wirkung des Settings<sup>10</sup> (siehe z.B. Schuster 2013a)

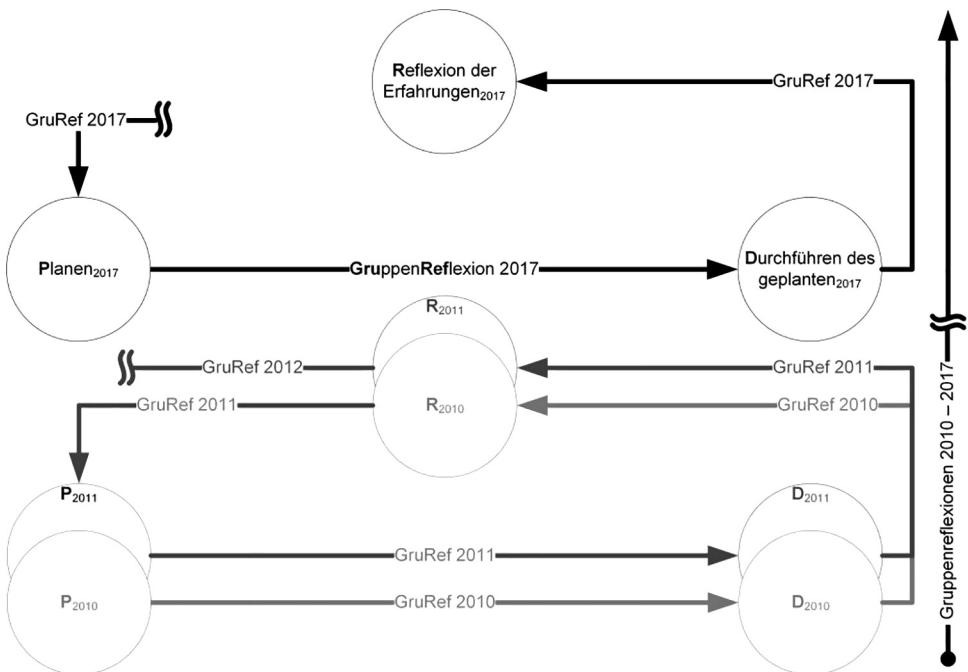
Der Beitrag von Preßl fokussiert auf (3) Wirkung des Settings und dabei auftretende gruppendifferenzielle Phänomene.

Was die Wirkung der Gruppenreflexion selbst bzw. des gesamten PM-Symposiums betrifft, so gibt es aus gruppendifferenzieller Perspektive einige Grundannahmen (vgl. Schuster 2010a, S. 16–19). Diese ergeben sich aus den im Laufe der Zeit gewonnenen Erkenntnissen und werden im Prozess der Interventionsforschung zu Hintergrundtheorien verarbeitet. Krainer et al. (2012, S. 223) formulieren dazu allgemein, dass »[i]n der Interventionsforschung [...] Theorien entwickelt [werden], die Themen oder Hintergrunddimensionen, die im Praxisfeld implizit vorhanden sind, in aller Regel aber nicht explizit thematisiert werden, veranschaulichen sollen«. Um im konkreten Fall der PM-Symposien einen möglichst kompakten Überblick zu schaffen, werden die Aspekte Chaos, Ordnung, Komplexität und Strategie betrachtet, die mittels der Settings Plenum (Großgruppenreflexion), Kleingruppenreflexion, Vortrag, Podiumsdiskussion

<sup>10</sup> Unter Setting wird hier sowohl die räumliche und zeitliche Strukturierung als auch die Anzahl der beteiligten Personen und das Thema bzw. Ziel einer Veranstaltung verstanden. Das Setting ist eine wesentliche Intervention im Sinne der Interventionswissenschaft und steht dementsprechend im Fokus der Interventionsforschung.

und Pausen in unterschiedlicher Weise zur Wirkung kommen. Ein wesentlicher Punkt für die Wirkung des gesamten Symposiums sind die Relationen der einzelnen Settings zueinander. Insgesamt handelt es sich dabei um die aus der Erfahrung und Erforschung von mittlerweile neun Gruppenreflexionen im Gesamtkontext der PM-Symposien gewonnene Hintergrundtheorie.

Abb. 74: Absolvierte Einheiten der Interventionsforschung Gruppenreflexion 2010–2017



Quelle: Eigene Darstellung

Der **Aspekt Chaos** wird hier organisatorisch nicht im Detail fassbar bzw. nicht im Detail lenkbar definiert. Trotz der fehlenden Lenkbarkeit kann davon ausgegangen werden, dass es sich bei dem im Kontext des PM-Symposiums betrachteten Chaos um ein deterministisches handelt. Deterministisch ist dieses Chaos deshalb, weil die jeweilige Kultur ordnend wirkt und individuelles Verhalten dadurch zwar nicht im Detail fassbar wird, jedoch auch nicht völlig offen ist. Konkret handelt es sich bei den Teilnehmer:innen um eine selektierte Community mit zumindest grob eingegrenztem Interessensgebiet, nämlich Projektmanagement.

Unter dem **Aspekt Ordnung** wird der Grad an Eindeutigkeit der räumlichen und zeitlichen Gegebenheiten verstanden. Das bedeutet, je größer die Ordnung, desto klarer ist allen Personen im Raum deren Rolle und deren räumliche und hierarchische Position. Das geht so weit, dass für spezielle Gäste Zettel mit deren Namen auf meist in der ersten oder zweiten Reihe befindliche Stühle platziert werden. So hat z.B. das Format Vortrag deshalb eine hohe Ordnung, weil die räumliche und zeitliche Situation des bzw. der

Vortragenden und der Zuhörer:innenschaft klar geregelt ist; außerdem sind die Sessel in sogenannter Kinoanordnung. Die implizite Botschaft ist, dass das Wissen durch die vortragende Persönlichkeit auf der Bühne und das Nichtwissen durch das Auditorium vor dieser Bühne verkörpert ist.

Der **Aspekt Komplexität** ist dadurch gekennzeichnet, dass bei gleicher oder geringerer Ordnung ein höherer Grad an Variationen der räumlichen und zeitlichen Gegebenheiten möglich ist. So ist z.B. bei einer Podiumsdiskussion mit mehreren Gästen am Podium die Verteilung der Redezeit nicht mehr so eindeutig wie bei einem Vortrag einer einzelnen Person. Deshalb werden bei Podiumsdiskussionen auch Moderator:innen eingesetzt, die unter anderem auf die gleiche Verteilung der Redezeiten der Podiumsgäste zu achten haben. Dieses Beispiel zeigt, dass sich bei Verringerung von Ordnung im hier verstandenen Sinne die Notwendigkeit einer ordnenden Funktion während des sozialen Prozesses ergibt. Der Vorteil von Komplexität gegenüber Ordnung ist die höhere Verarbeitungs- bzw. Anpassungsfähigkeit, der Nachteil der höhere Bedarf ordnender Funktionen.

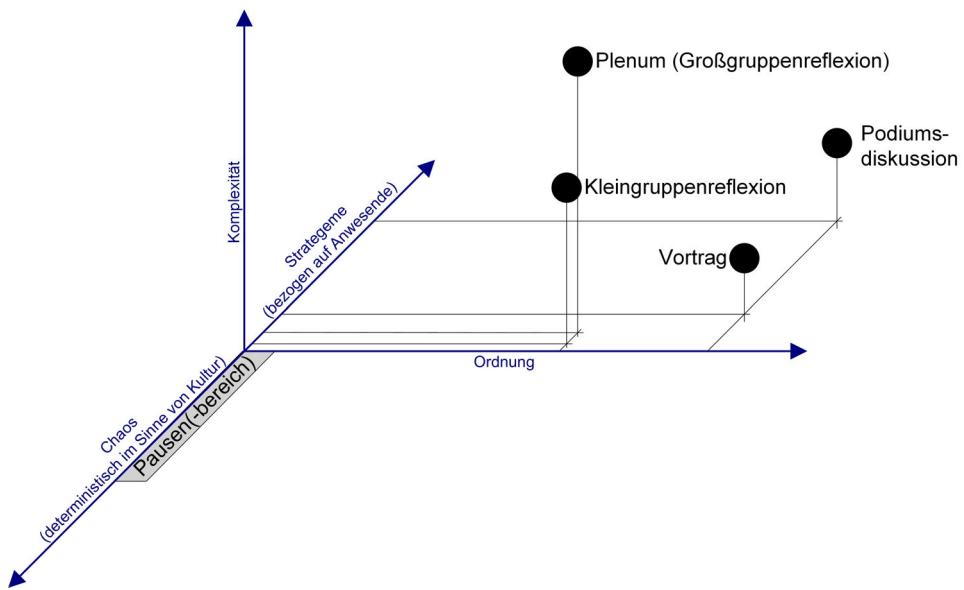
Unter dem **Aspekt der Strategeme** (vgl. Senger 2003, S. 441–442) wird ein organisatorisch nicht fassbares bzw. lenkbares Verhalten definiert, das – im Gegensatz zum Chaos – auf die Organisation (z.B. des PM-Symposiums) abzielt. Damit ist gemeint, dass Personen zielgerichtete Handlungen setzen, um etwas in ihrem Interesse zu erreichen, das außerhalb des Rahmens der offiziellen Settings liegt. Wobei hier dem Verständnis gefolgt wird, dass

»Strategeme [...] bloße Werkzeuge [sind]. Bei Werkzeugen wird nicht zwischen ›moralisch guten‹ und ›moralisch schlechten‹, sondern einzigt und allein zwischen ›brauchbaren‹ und ›unbrauchbaren‹ unterschieden. Mit Strategem verhält es sich wie mit einem Küchenmesser, mit dem man Gemüse zurechtschneidet. Wir beurteilen das Messer einzigt unter dem Gesichtspunkt, ob es scharf geschliffen und daher gut zu gebrauchen sei. Niemand wird sagen, es sei ein moralisch gutes Messer, wenn man es zum Gemüseschneiden braucht, aber ein moralisch böses Messer, wenn man damit eine Untat begeht« (Yu Xuebin zitiert in Senger 2004, S. 26).

Werden die Settings nun unter Einbeziehung der angeführten Aspekte betrachtet, so ergeben sich folgende Relationen unterschiedlicher Settings zueinander bzw. zum PM-Symposium insgesamt (Abb. 75).

**Pausen und deren Relation zum PM-Symposium** In Bezug zu den Pausen ist eine gruppendifferentielle Vorannahme, dass diese insbesondere auf Grund der Möglichkeit der Psychohygiene relevant sind. Der Pausenbereich überspannt ein Feld geringer Ordnung und geringer Komplexität und ist organisatorisch inhaltlich nicht fassbar, da die Teilnehmer:innen völlig frei entscheiden, wofür die Pausen genutzt werden. Dies ist gruppendifferentiell deshalb interessant, weil davon ausgegangen wird, dass Teilnehmer:innen diese Freiheit z.B. dazu nützen, sich bei Bedarf an andere zu wenden, um eventuell an gestauten psychischen Stress loszuwerden. Mit Pausen ist damit die Bedingung für die Möglichkeit von Psychohygiene oder allgemeiner Erholung gegeben.

Abb. 75: Relationen unterschiedlicher Settings zueinander bzw. zum PM-Symposium



Quelle: Eigene Darstellung

**Vorträge und deren Relation zum PM-Symposium** Was das Setting Vortrag betrifft, so ist dieses von hoher Ordnung und beinhaltet geringe Freiheiten sowohl der Vortragenden als auch der Teilnehmer:innen; damit ist auch die Komplexität eher gering. Der Vortrag dient dazu, gewünschtes normatives Wissen an die Teilnehmer:innen weiterzugeben. Gewünscht ist in dem Sinne gemeint, dass jeder Vortrag eine inhaltliche Auswahl hauptsächlich aus Sicht der Veranstalter:innen und – zumindest innerhalb des von den Veranstalter:innen gewährten Rahmens – auch aus Sicht der Vortragenden darstellt. Die Teilnehmer:innen haben lediglich die Wahl, den Vortrag anzuhören oder nicht. Was den Aspekt der Strategeme in Bezug zum Vortrag betrifft, so können Vortragende diesen dazu nützen, eigene z.B. wirtschaftliche Interessen dadurch zu stützen, dass sie ungünstige Perspektiven vernachlässigen und den Fokus des Vortrags entsprechend ausrichten. Was die Teilnehmer:innen betrifft, so können diese am Vortrag teilnehmen, jedoch dabei z.B. E-Mail-Schriftverkehr am Smartphone erledigen. Dadurch haben Teilnehmer:innen vordergründig Interesse bekundet und den Vortrag angehört bzw. angesehen, eigentlich jedoch eigene Interessen verfolgt. Für solche Inszenierungen eignen sich Vorträge sehr gut. Eine Inszenierung dieser Art ist plausibel, da für die Teilnahme am PM-Symposium ein Zertifikat vergeben wird, das bescheinigt, dass Teilnehmer:innen ihr Fachwissen erweitert oder zumindest aufrechterhalten haben. Dadurch erhält das Zertifikat an sich einen Eigenwert und ist für Teilnehmer:innen interessant, egal, ob der betreffende Vortrag interessant ist bzw. rezipiert wird oder nicht.

**Podiumsdiskussionen und deren Relation zum PM-Symposium** Das Setting Podiumsdiskussion hat im Vergleich zu jenem des Vortrags bereits höhere Komplexität bei nahezu glei-

cher Ordnung. Die Tatsache, dass mehrere Podiumsgäste diskutieren, beinhaltet mehr Freiheiten in Bezug auf die behandelten Themen und auf die jeweilige Perspektive dazu. Der Vorteil für das Publikum liegt in der Erweiterung der Perspektiven und in der dadurch im Vergleich zum Vortrag komplexeren Erfassung eines Sachgebietes. Um die Podiumsgäste zu koordinieren, ist für dieses Setting eine Moderation notwendig. Das bedeutet, dass bei diesem Setting der Prozess stärker in den Vordergrund rückt als bei jenem des Vortrags und dass Inhalts- und Prozessverantwortung getrennt werden. Aufseiten der Podiumsgäste ergibt sich ein größerer Spielraum für Strategeme, die auf das Publikum, den Veranstalter oder auf andere Podiumsgäste abzielen können. Die möglichen Strategeme aufseiten der Teilnehmenden sind ident mit jenen beim Vortrag.

**Kleingruppenreflexionen und deren Relation zum PM-Symposium** Die Kleingruppenreflexion<sup>11</sup> hat gegenüber den Settings Vortrag und Podiumsdiskussion geringere Ordnung und höhere Komplexität. Da vier bis fünf Personen im Sesselkreis oder um einen Tisch verteilt sitzen und sich alle nach Belieben in die Diskussion einbringen, ist der Datenfluss frei und der Verlauf des Gesprächs offen, weil sich Änderungen in den individuellen Gedankengängen ergeben können. Im besten Fall handelt es sich bei Kleingruppenreflexionen um ein gemeinsames Nachdenken aller Beteiligten. Die Ordnung ist durch die vom Moderator bestimmten Bedingungen – nämlich Aufgabenstellung, räumliche Anordnung, Zeitrahmen, Zusammensetzung der Gruppe und Gruppengröße – gegeben. Da die Aufgabenstellung inhaltlich mit dem Rahmenthema des PM-Symposiums verknüpft ist, die Teilnehmer:innen bereits verschiedene inhaltliche Vorträge besucht haben und selbst im Bereich PM tätig sind, kann davon ausgegangen werden, dass genügend Know-how in den Kleingruppen vorhanden ist. Der Raum für individuelle Strategeme ist im Vergleich zu Vortrag und Podiumsdiskussion kleiner, da über den Inhalt und die intensive persönliche Involvierung eine sehr starke Fokussierung vorhanden ist. Man kann es auch so interpretieren, dass sich jede(r) höchstwahrscheinlich intensiv einbringt und damit auch Strategeme anwendet, die jedoch auf Grund des Kontextes mit der Aufgabenstellung verbunden und damit der Sache, nämlich das PM-bezogene Wissen der Teilnehmer:innen zu erweitern, dienlich sind.

**Plena und deren Relation zum PM-Symposium** Das Plenum (die Großgruppenreflexion)<sup>12</sup> ist von größerer Komplexität als die Kleingruppenreflexion bei in etwa gleicher Ordnung. Auf Grund der zeitlich bedingten Notwendigkeit der Reduktion von Sprechzeiten wählen die meisten Kleingruppen Präsentator:innen, die ihre Ergebnisse im Plenum darlegen.<sup>13</sup> Meistens geben die restlichen Personen der Kleingruppe bei Bedarf noch zusätzliche Kommentare ab bzw. wurden diese vom Moderator darauf angesprochen. Insgesamt

<sup>11</sup> Mit Kleingruppen sind hier jene vier bis sieben Personen umfassende Gruppen gemeint, die selbstständig eine vom Moderator des Plenums vergebene Aufgabenstellung bearbeiten.

<sup>12</sup> Für ausführlichere gruppendifamische Hintergründe zu Moderation, zeitlicher und räumlicher Gestaltung der Gruppenreflexion siehe den Exkurs oben.

<sup>13</sup> Bei den bisherigen Gruppenreflexionen wurde diesbezüglich keine Vorgabe durch den Moderator gegeben.

kann von einer Verdichtung der in den jeweiligen Kleingruppen gewonnenen Erkenntnisse gesprochen werden (Abb. 72). Dabei bleiben die Details der in den Kleingruppen verarbeiteten Inhalte auf der Strecke. Durch die zeitliche Anordnung Plenum – Kleingruppen – Plenum<sup>14</sup> wird für die Beteiligten deutlich, dass ab einer gewissen Anzahl von Personen für ein direktes sprachliches Verarbeiten von Themen Verdichtungsstufen sinnvoll sind. Außerdem zeigt sich, dass im Plenum der Einsatz von Sprecher:innen eine organisatorische Erleichterung bringen kann; gleichzeitig wird dadurch jedoch auch eine Differenz etabliert, die in der Kleingruppe vor dem Auftritt im Plenum noch nicht vorhanden war. Diese Tatsache bringt es mit sich, dass das Plenum eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für Strategeme beinhaltet (siehe dazu den Beitrag von Preßl unten). Die Differenz besteht darin, dass sich zusätzlich zur Sachdimension der Kleingruppe die Dimension der Positionierung der Sache der Kleingruppe gegenüber anderen Kleingruppen und gegenüber den Moderator:innen ergibt. Außerdem ergibt sich für jenes Gruppenmitglied, das im Plenum die Ergebnisse der Kleingruppe präsentiert, die Möglichkeit, sich individuell zu positionieren. Interessant ist diesbezüglich das von Preßl unten dargelegte unterschiedliche Verhalten der Kleingruppenleiter:innen A<sub>1</sub> und B<sub>1</sub>. Da im Vergleich zu den Settings Vortrag und Podiumsdiskussion auch das Plenum (Großgruppenreflexion) wesentlich interaktiver ist und damit die behandelten Themen stärker mit allen beteiligten Personen verknüpft sind, ist zu vermuten, dass eingesetzte Strategeme eher der Sache der Wissensvermehrung dienen und weniger dazu, grundlegende Zielsetzungen des PM-Symposiums zu unterlaufen. Ein wichtiger Aspekt dabei ist auch, dass – zumindest innerhalb der jeweils betroffenen Kleingruppe – Strategeme von Gruppenmitgliedern leichter zu identifizieren sind.

Im Folgenden wird von Preßl das konkrete Geschehen in zwei Kleingruppen, nämlich A und B, und das Verhalten der Repräsentant:innen (Präsentator:innen) dieser Kleingruppen im Plenum, nämlich A<sub>1</sub> und B<sub>1</sub>, dargelegt und analysiert. Die Analyse von Preßl zeigt auf wie unterschiedlich die Herangehensweisen von Repräsentant:innen (Präsentator:innen) sein können. Insbesondere wird dadurch ersichtlich, dass Repräsentant:innen auf Grund ihrer Rolle über einen Gestaltungsspielraum verfügen, der jenen der anderen Gruppenmitglieder übersteigt.

## 11.5 Darlegung und Interpretation der Beobachtung von Preßl (Autor: Karl Preßl)

Im konkreten Fall – die Gruppenreflexion am 7. Juni 2017 im Rahmen des 8. PM-Symposiums der FH des BFI Wien »Steuerung von Projekten mittels sozialer Kompetenz oder digitaler Analyse« – wurden die Geschehnisse in den Kleingruppen A und B durch den Beobachter Preßl und die Beobachterin Pircher erfasst und schriftlich festgehalten. Auf Basis der erstellten Notizen wurden zeitnah Beobachtungsprotokolle angefertigt und während einer am 12. Juli 2017 durchgeführten Resonanzgruppe (vgl. Schuster 2016, S. 183) – zusammengesetzt aus Pircher, Preßl und Schuster – analysiert.

14 Die Notwendigkeit für diese Anordnung ergab sich erstmals beim PM-Symposium 2016 (siehe oben).