

- Lehrende haben die Möglichkeit, Lehrveranstaltungen (LV) zu kreieren und durchzuführen. Lehrveranstaltungen können dahingehend unterschieden werden, ob sie den Fokus auf den Inhalt oder auf den Prozess legen.<sup>26</sup> Die im Zuge dieses Abschnitts dargestellte LV *Gruppendynamik und Coaching* hat einen Fokus auf den Prozess, Inhalte werden von den Lektor:innen sparsam und lediglich an einigen Stellen mittels Impulsvorträgen eingebracht. Im Vordergrund stehen die Beobachtung und Rückmeldung bezüglich des aktuellen Verhaltens aller Beteiligten.
- Durch Erforschung der Lehrveranstaltung im Zuge von Masterarbeiten wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess verwirklicht; zugleich werden Masterstudierende in den co-creativen Prozess der (Weiter-)Entwicklung und Umsetzung der Lehrveranstaltung eingebunden. Dies bietet zudem eine optimale Lernmöglichkeit für Masterstudierende durch die Teilnahme an interventionswissenschaftlichen Projekten und Forschungsprozessen.
- Durch Kontaktaufnahme mit Organisationen werden interessierte Praxispartner:innen gewonnen, die an der Lehrveranstaltung aktiv teilnehmen. Dabei ist es meines Erachtens wesentlich, eine gemeinsame Interessensbasis herauszuarbeiten und damit die Motivation aller Beteiligten bewusst zu verorten. Der dabei stattfindende Austausch zwischen Hochschule und Praxis bereichert sowohl die Lehre als auch die Praxis.

Abschließend bleibt zu bemerken, dass auf Grund der Offenheit der Herangehensweise Schwankungen bei der Umsetzung der Lehrveranstaltung auftraten. So wurden die Praxispartner:innen für die Lehrveranstaltung im SoSe 2018 mittels Kontakten von Radel gefunden und eine Begleitforschung<sup>27</sup> durchgeführt. Im SoSe 2019 wurden keine Praxispartner:innen gefunden und auch keine Begleitforschung durchgeführt; im SoSe 2020 wiederum waren Praxispartner:innen involviert und die Begleitforschung konnte vom Design her intensiviert werden, da die Masterstudentin sowohl in der Rolle als Forscherin als auch in jener einer Praxispartnerin aufgetreten ist.

Laufende Forschung und reger Austausch mit der wissenschaftlichen Gemeinschaft mittels Publikationen soll dazu führen, dass das Konzept des co-creativen Gestaltens von Lehrveranstaltungen und eine dafür passende innovative Didaktik weiterentwickelt werden.

#### 14.4 Erfahrungen im Forschungsfeld (Autorin: Jana Ochsenreither)

Im Folgenden sind meine (Jana Ochsenreither) wesentlichen Erfahrungen im Forschungsfeld und zu den Usancen der Interventionsforschung in der Ich-Form dargelegt

26 Die Beschreibung des Designs einer Lehrveranstaltung mit Fokus auf den Inhalt findet sich bei Schuster und Radel (2020).

27 Komarova, Yulia (2018): Effekte einer gruppendynamischen Intervention im Kontext von Veränderungsprozessen. Masterarbeit an der Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin. Studiengang Arbeits- und Personalmanagement.

(vgl. Torbert und Taylor 2013, S. 241f.). Insbesondere unterscheide ich dabei meine Rollen als

- Studentin/Forscherin,
- Gatekeeper und
- Praxispartnerin

und diskutiere die im Forschungsfeld enthaltenen Widersprüche und damit verbundenen Herausforderungen.

## Rollen

In meiner Rolle als Studentin (Abb. 90) an der HTW Berlin trat ich an Radel heran, um Interesse zu bekunden, im Rahmen meiner Masterarbeit das Thema Gruppendynamik näher zu untersuchen. Nach erster Rücksprache bot sich eine interventionswissenschaftliche Untersuchung der Lehrveranstaltung *Gruppendynamik und Coaching* mittels Interventionsforschung an. In vergangenen Forschungsprojekten habe ich bereits eine detaillierte Herangehensweise für den Forschungsprozess erarbeitet. Umso schwerer fiel es mir, die bei der Interventionsforschung übliche offene und rollierende Planung anzunehmen und auf ein definiertes Ziel zu verzichten.

Es war ein langsames Herantasten an diese Form der Forschung, bei der mich gedanklich stets die Frage begleitete, inwiefern ich Entscheidungsträgerin bin.<sup>28</sup> Auf Empfehlung von Radel fragte ich bei Schuster um die Zweitbetreuung an, der dieser zustimmte. Die beiden Betreuer bestärkten mich darin, eigene Entscheidungen zu treffen und zu kommunizieren. Dadurch motiviert, veränderte ich mein Verhalten weg vom Fragen nach Arbeitsaufträgen hin zum (Mit-)Gestalten des Interventionsforschungsprozesses. Im Rahmen von Interventionsforschung werden sowohl die hierarchischen Bezüge zwischen Betreuenden und Studierenden beachtet als auch im Team – also egalitär – relevante Beobachtungen gemeinsam reflektiert und über Interventionen gemeinsam entschieden. Neben dem formalen Betreuungssetting wurde damit die Entwicklung des Interventionsforschungsteams, nämlich Radel, Schuster und Ochsenreither, initiiert. In der erweiterten Rolle der Studentin/Forscherin (Abb. 89) war ich zu Beginn damit befasst, mit den Betreuern und Forschungspartner:innen das Konzept für die Interventionsforschung im Rahmen der Masterarbeit zu entwickeln.

Dabei fand mein Themenvorschlag nicht die Zustimmung der Betreuer, sondern warf die Frage auf, ob es nicht möglich wäre, über meine Position als Werkstudentin bei der idealo Internet GmbH Praxispartner:innen für die Teilnahme an der Lehrveranstaltung zu gewinnen. Dadurch verstärkte sich meine Beteiligung an der Gestaltung der Forschung.

Aus dieser Idee heraus ergab sich neben meiner Rolle als Studentin/Forscherin zusätzlich die Rolle des Gatekeepers (Abb. 90), mittels derer ich dem Forschungsteam Zutritt zu der Organisation idealo ermöglichen sollte. Hier zeigt sich bereits der kreative

---

28 Dies ist deshalb relevant, weil die Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen, ohne aktive Umsetzung dieser Möglichkeit unwirksam bleibt (vgl. Hirschhorn 1985).

Charakter des ergebnisoffenen Prozesses, der mittels Dialog von allen Beteiligten gemeinsam entwickelt und gestaltet wird. Das Erkunden meiner Situation und Gespräche über Paradigmen und Methoden der Interventionsforschung waren notwendig, um die Ausgestaltung des Prozesses voranzutreiben. Gleichzeitig entstand so das Interventionsforschungsteam; die Teamrollen ergaben sich wiederum aus der Situation heraus.

Zu diesem Zeitpunkt begann ich innerhalb der idealo Internet GmbH mit Sondierungsgesprächen. Diese Sondierungsgespräche verliefen erfolgreich; ich erhielt die Erlaubnis, Führungskräften anzubieten, an der Lehrveranstaltung im Sinne eines Weiterbildungsseminars teilzunehmen.

Der erfolgreiche Verlauf der Sondierungsgespräche machte es nun möglich, die Planung der Auswahl von Führungskräften und ihre Einbindung weiter zu konkretisieren. Für mich war dies eine erste Erfahrung, wie sich ein rollierendes Setting in der Praxis gestaltet. Da meine Vorgesetzte<sup>29</sup> bei idealo mir den entsprechenden Freiraum gewährte und die Suche nach den Praxispartner:innen bzw. deren Administration mir übertragen war, ergab es sich, dass ich ab diesem Zeitpunkt zusätzlich auf Grund meiner Position bei idealo noch die Rolle der Praxispartnerin innehatte.

Schlussendlich gelang es mir, bei idealo zwei Praxispartner:innen zu gewinnen, die interessiert daran waren, an der Lehrveranstaltung teilzunehmen. Damit war der Rahmen für die Interventionsforschung geschaffen (Abb. 90) und die Planung konnte weiter konkretisiert werden.

## Herausforderungen während des Interventionsforschungsprozesses

So spannend und aufregend die Arbeit und Mitwirkung an dem Forschungsprojekt/meiner Masterarbeit war, so verunsichernd wirkte die für mich bis dato unbekannt Methode der Interventionsforschung. Indem ich einen konkreten Zeitplan entwickelte und zu planen begann, wer an welchen Gesprächen etc. dabei sein sollte, begann ich die Kontrolle an mich zu nehmen, was für innerliche Ruhe und vermeintliche Sicherheit meinerseits sorgte. Anfänglich lehnte ich zudem die Hilfe und Unterstützung der Betreuer als erfahrene Forschungspartner ab und wollte sie im Forschungssetting nicht für weiterfolgende Interviews mit den Führungskräften einplanen. Dies rührte unter anderem daher, dass ich nicht das Gefühl hatte, eine eigene Leistung zu erbringen, wenn die Betreuer stets mit dabei sind und vielleicht eher als Autorität von den Führungskräften angesehen werden. Andererseits wollte ich so dem Druck entfliehen, dem gewünschtem Verhalten der Lektoren entsprechen zu müssen oder dieses gar enttäuschen zu können (Stichwort: voraus-eilender Gehorsam). Ein sehr offener und intensiver Austausch mit den Betreuern während der Auftragsklärung änderte meinen Zugang. Die gemeinsame Reflexion über die ersten Schritte in der Auftragsklärung mit Radel und Schuster verhalfen mir zum besseren Einstieg in die Methode der Interventionsforschung und verdeutlichten mir den Wert der kollektiven Reflexion sowie meiner Selbstreflexion als Teil dieses Forschungsprozesses. Dieser offene Austausch stärkte zudem das Beziehungsverhältnis, da ich Vertrauen gewann und mich mit meinen Ängsten und innerlichen Widerständen an meine

29 Die Position meiner Vorgesetzten war Ko-Leiterin der Personalabteilung.

Betreuer wenden konnte. Folglich fiel es mir deutlich leichter, die Expertise der Lektoren zu nutzen, um den Interventionsforschungsprozess auf Augenhöhe mitzusteuern.

Was das Praxisfeld betrifft, so ist es für mich wichtig anzumerken, dass durch das kollegiale (Vertrauens-)Verhältnis zwischen der Ko-Leiterin (meiner Vorgesetzten), den Praxispartner:innen und mir der Zugang zum Forschungsfeld sehr erleichtert wurde. Als Mitglied der Organisation in der damaligen Rolle als Werkstudentin war ich kein fremder Eindringling und konnte so schnell Unterstützung im Feld gewinnen. Damit trat ich in die Rolle des Gatekeepers in Bezug auf die idealo Internet GmbH (vgl. Wolff 2017, S. 339ff.) und konnte meine Position als Bindeglied zwischen den Betreuern und den Praxispartner:innen etablieren.

Alle wesentlichen Details zur Lehrveranstaltung wurden durch mich an die Praxispartner:innen weitergeleitet und ich fungierte als deren Ansprechpartnerin bzw. Agentin. Auf die Gestaltung der Lehrveranstaltung und das daraus resultierende Angebot für die Praxispartner:innen hatte ich keinen Einfluss; ich war gefordert, Interesse für die Lehrveranstaltung zu wecken. Insofern habe ich hier gleichzeitig als Agentin der Betreuer fungiert; dies ist ein Widerspruch, der sich aus den Rollen Gatekeeper und Praxispartnerin ergibt. Ich war eine Doppelagentin, die einerseits im Team der Praxispartner:innen und andererseits im Interventionsforschungsteam verortet und mit der Vermittlung zwischen den Teams betraut war (vgl. Pesendorfer 1996, S. 225ff.). An dieser Stelle zeigte sich auch die Schwierigkeit und ein innerlicher Widerspruch für mich, dem Unternehmen am Ende der Forschung Ergebnisse liefern zu wollen und gleichzeitig den wissenschaftlichen Standard der Interventionsforschung aufrechtzuerhalten (prozessbegleitend anstatt ergebnisorientiert). Ich wollte als Forschungspartnerin und gegenüber meinen Betreuer:innen eine sehr gute Organisation und einen reibungslosen Ablauf der Lehrveranstaltung sicherstellen, um einen professionellen Eindruck zu machen. Gleichzeitig begleitete mich dabei der Gedanke, mein Gesicht zu wahren und als Mitarbeiterin der Personalabteilung stets qualitativ hochwertige Leistung zu erbringen und als Kollegin der Praxispartner:innen in meiner damaligen Position als Werkstudentin nicht zu »versagen«. Denn mein Ziel war es, auch nach der Forschung weiterhin für die deutsche GmbH tätig zu sein<sup>30</sup>, weshalb ein innerlicher Performance-Druck heranwuchs.

Mein Forschungstagebuch und die damit verbundene Selbstreflexion halfen mir, mit dem Widerspruch zwischen ergebnisorientiertem Arbeiten und den Prinzipien der Interventionsforschung immer besser umzugehen und mich zunehmend in den Forschungsprozess einzubringen. Im Verlauf des Forschungsprozesses freundete ich mich immer mehr mit dem Prinzip der Interventionsforschung an und sah den Nutzen von kollektiver Reflexion mit den Betreuern, um neue Sichtweisen zu erschließen. Auch die Rückkopplungsschleifen mit den Führungskräften halfen mir, mich zunehmend sicherer und selbstbewusster zu fühlen. Zudem war die Unterstützung meiner Vorgesetzten, Frau Hofer, der Ko-Leiterin der Personalabteilung, hilfreich, da ihrerseits keinerlei (Ergebnis-)Druck ausgeübt wurde.

---

30 Zum Zeitpunkt der Forschung war ich zwar noch als Werkstudentin tätig, es fanden jedoch auch erste Gespräche zu einer möglichen weiteren Beschäftigung nach dem Studium statt.

Ein Rückblick auf den Forschungsprozess zeigt, dass die Auftragsklärung und die Beziehung zu den jeweiligen Beteiligten forschungskonstitutiv war und die Grundlage für eine positive Zusammenarbeit bildete. Die Nähe zu idealo als auch zur HTW Berlin ermöglichte mir zudem eine unkomplizierte Kontaktaufnahme und die Integration der Systeme in mein Forschungsvorhaben. Umso wichtiger war es jedoch, auch die Rahmenbedingungen für die jeweiligen Beteiligten deutlich zu kommunizieren und im Vorfeld ein entsprechendes Erwartungsmanagement zu erarbeiten. Zu Beginn der Forschung, bezogen auf die Vorbereitung der Führungskräfte auf die Lehrveranstaltung, versuchte ich möglichst wenig vorwegzunehmen, denn die Lehrveranstaltung war darauf ausgerichtet, mit Unsicherheit und komplexen Situationen umgehen zu müssen. An dieser Stelle ziehe ich jedoch eine persönliche Erkenntnis für zukünftige Forschungsprojekte: Eine ausführlichere Auftragsklärung und Vorbereitung der beteiligten Führungskräfte auf die (eigentlich) lediglich für Studierende zugängliche Lehrveranstaltung der HTW Berlin hätte für mehr Klarheit hinsichtlich des Rahmens und der Zielsetzung der Lehrveranstaltung gesorgt (vgl. Ochsenreither 2022, S. 55f.).

Abschließend möchte ich festhalten, dass die durch das Setting der Interventionsforschung gegebenen unterschiedlichen Rollen mit innerlichen Spannungen verbunden waren, die sich zeitweise wie eine persönliche Härteprobe anfühlten. Zugleich ermöglichte gerade der Austausch über die Spannungsverhältnisse und der dadurch angestoßene (Selbst-)Reflexionsprozess für mich als Studentin und Forscherin erhebliche Lernchancen im Bereich der Interventionsforschung. Außerdem ergab sich durch dieses Forschungsprojekt ein praxisrelevanter Erkenntnisgewinn für die Führungskräfte durch die Teilnahme an der Lehrveranstaltung. Eine der Führungskräfte (TN<sub>2</sub><sup>31</sup>) konnte eine Praxissituation im Rahmen der Lehrveranstaltung analysieren und reflektieren (Ochsenreither 2022, S. XCIV, Zeilen 237–255). In einem Interview nach der Lehrveranstaltung bewertete Führungskraft TN<sub>1</sub> die Möglichkeit, eigenes Verhalten zu reflektieren und Feedback dazu zu erhalten, als sehr positiv (Ochsenreither 2022, S. LXXIIf., Zeilen 45–56, Zeilen 193–211). Zusätzlich wurden der idealo Internet GmbH die Ergebnisse der Masterarbeit zur Verfügung gestellt. Nicht zu vergessen ist auch der Nutzen für die Studierenden, die im Rahmen der Lehrveranstaltung die Möglichkeit hatten, sich mit erfahrenen Führungskräften auszutauschen.

## 14.5 Diskussion

Der Anspruch, innovative Lehre zu verwirklichen, macht es meines Erachtens notwendig, normative, institutionelle und administrative Grenzen zu überschreiten. Dieses Überschreiten normativer, institutioneller und administrativer Grenzen ist mit einem entsprechenden Aufwand sowie mit Vor- und Nachteilen verbunden.

Der Aufwand ergibt sich aus der Notwendigkeit,

---

31 TN<sub>2</sub> und TN<sub>1</sub> sind die in der Masterarbeit von Ochsenreither verwendeten Codierungen für die beiden Führungskräfte.