

GERT DRESSEL, WILHELM BERGER,
KATHARINA HEIMERL,
VERENA WINIWARTER (HG.)



**INTER-
DISZIPLINÄR
UND TRANS-
DISZIPLINÄR
FORSCHEN**

PRAKTIKEN UND METHODEN

[transcript] science studies

4 Forschungsteams organisieren

Eine gruppensdynamische Perspektive

RUTH LERCHSTER, BARBARA LESJAK

In jedem Forschungsprojekt werden zu Beginn die Weichen für den Prozess der Erkenntnisgewinnung gestellt. Anfangssituationen sollten daher sorgfältig vorbereitet, organisiert und moderiert werden. Geschieht das nicht in ausreichendem Maße, so können in weiterer Folge offene Fragen auftreten, die mitunter auch zu nicht erwarteten Konflikten führen. Wenn etwa die Forschungsfrage in einem Team nicht deutlich formuliert wurde, so führt das häufig zur Uneinigkeit in der Auswahl der Methoden.

Die sozialen Prozesse innerhalb einer Forschungsgruppe und jene zwischen ForscherInnen und PraxispartnerInnen spielen gerade am Anfang eine besondere Rolle. Es ist daher überraschend und bemerkenswert, dass das Arbeiten in und das Steuern von Forschungsteams in der einschlägigen Literatur wenig thematisiert werden. Häufig gilt die Aufmerksamkeit der Konstruktion von Forschungsdesigns und der Wahl der Methodik, aber kaum der sozialen Entwicklung einer Forschungsgruppe (Bortz/Döring 2009; Flick 2010; Lamnek 2010). Meistens sind technisch orientierte bzw. methodische Beschreibungen von Forschungsprozessen zu finden, wobei dieser Zugang oft den Blick auf die sozialen Prozesse, die sich innerhalb von Forschungsprozessen ereignen, unterschlägt.

Der Gestaltung von Anfangssituationen in inter- und transdisziplinären Forschungsvorhaben kommt deswegen besonders große Bedeutung zu, weil hier forschungsrelevante und ergebniskonstituierende Voraussetzungen und Rahmenbedingungen geschaffen werden – sowohl auf inhaltlicher wie auch auf sozialdynamischer Ebene. Diese beiden Ebenen beeinflussen einander in einem sich gegenseitig hervorbringenden Prozess, der zugleich eine spezifische Forschungskultur erzeugt. Transdisziplinäre Forschung orientiert sich an gesellschaftlich relevanten Fragestellungen, die wesentlich von den PraxispartnerInnen mit for-

muliert werden. Es kann also postuliert werden, dass die Beziehungsgestaltung mit den PraktikerInnen wesentlich von den Kompetenzen und vom Interventionsrepertoire der Forschungsgruppe abhängt. Eine Grundhaltung, die geprägt ist von Offenheit und Wertschätzung gegenüber den PraxispartnerInnen, ist Voraussetzung für das Gelingen von transdisziplinären Teamprozessen. Genau genommen begegnen einander hier zwei soziale Systeme mit Erkenntnis- und Veränderungsabsichten, die Begegnung kann nur gelingen, wenn sie eine auf Augenhöhe ist (Zepke 2008).

Eine solche Grundhaltung kann nicht (immer) vorausgesetzt werden. Sie ist im wissenschaftlichen Umfeld oft ungewohnt. Forschungsteams¹ müssen sich also erst Klarheit darüber verschaffen, mit welchem Grundverständnis jedes einzelne Gruppenmitglied an die Forschung heranzugehen gedenkt bzw. welche Form der Interaktion mit den AkteurInnen der Praxis angedacht ist. Um praxisrelevante Ergebnisse generieren zu können, ist es erfahrungsgemäß jedenfalls hilfreich, ein allzu starkes Hierarchiegefälle (ExpertInnen vs. Laien) zu vermeiden. Insofern ist die Forschungsgruppe angehalten, prozessorientierte und demokratische Steuerungsformen anzuwenden, die den PraktikerInnen ein großes Maß an Partizipation ermöglichen. Sowohl die Haltungen und Zugänge als auch das Verständnis für Setting und Werkzeuge müssen in inter- und transdisziplinären Forschungsgruppen gemeinsam erarbeitet und entschieden werden. Einzelne Mitglieder sollten gleichberechtigt am Forschungsprozess teilnehmen, mit einer grundsätzlichen Offenheit gegenüber anderen mentalen und wissenschaftlichen Modellen und Disziplinen. Dabei entwickelt sich ein vorstrukturierter zu einem möglichst hierarchiefreiem Raum, in dem Steuerung angemessene moderierende Begleitung bedeutet – eine Grundhaltung, die auch für die Teamentwicklung zwischen Forscherinnen und Forschern – also nach innen – orientierend ist (Heintel 1995).

Natürlich stellt sich immer die Frage, wie viel Raum man der Klärung dieser Themen einräumen soll oder will – vielfach gibt es beschränkte Zeitressourcen. Die Beschäftigung mit der Sache, den Forschungsinhalten, den Produkten geht meist leichter von der Hand, als die Bearbeitung der sozialen Ebene, als die reflexive Arbeit an sozialen und emotionalen Gemengelagen und Interaktionsprozessen und vor allem auch die Bearbeitung von forschungsrelevanten Unterschieden. Solche sind nicht nur zwischen den Disziplinen, sondern auch innerhalb derer zu finden: Manchen ist der analytisch diagnostische Blick auf den Zustand einer Gruppe alltäglich Brot, anderen wiederum entlockt das Drängen nach

1 »Forschungsgruppe« und »Forschungsteam« werden synonym verwendet.

Reflexion ein saures und vielsagendes »Muss-das-denn-wirklich-sein?-Lächeln«. Oder anders gewendet:

»Haben wir genügend Zeit, um uns überhaupt diesen Selbststeuerungsdimensionen widmen zu können? Lassen Beschleunigung und Zeitdruck diesen ›Luxus‹ überhaupt zu? Was soll die ›Nabelschau‹? So tönt es von allen Seiten, aus der Besorgnis heraus, mit diesem neuen Zeitumgang nicht zurecht zu kommen. Auch aus individuellen Zusammenhängen wissen wir, dass wir uns nicht immer bewusst selbststeuern, uns in Routine bewegen, oder unreflektiert aktionistisch unterwegs sind. Dort, wo es aber um uns geht, wir nach dem Sinn unseres Tuns fragen, ein gutes Gewissen haben wollen, überall dort müssen wir Eigenzeiten beanspruchen. Ebenso ließe sich übertragen: Vieles im Kollektiv wird routiniert ablaufen, vieles in unreflektierter Aktivität abgehandelt werden können. Wenn es aber um den Sinn seines Tuns geht, wenn es darum geht, sich des bestmöglichen gemeinsamen Handelns zu versichern, dann wird es sich ebenso empfehlen, immer wieder innezuhalten und über sich gemeinsam nachzudenken« (Heintel 2001: 254).

DIE »AUFGEKLÄRTE GRUPPE« ERMÖGLICHT PARTIZIPATION

Wie jede andere Gruppe ist auch eine Forschungsgruppe nicht sogleich eine arbeitsfähige Gruppe. Erst wenn es ein entwickeltes Beziehungsgeflecht gibt, wenn es ein System von »Beziehungen zwischen Beziehungen« (Pesendorfer 1996) gibt, kann von einer arbeitsfähigen, reifen Gruppe im Sinne der Gruppendynamik gesprochen werden. Das heißt weiterhin, dass eine Gruppe einen sozialen Entwicklungsprozess durchläuft, der von unterschiedlichen Phasen gekennzeichnet ist (Bennis 1964; Tuckman 1965; Schwarz 2007). Wann dieser Prozess genau beginnt, ist im Einzelnen schwer zu sagen. Im Zuge der Zusammenstellung der Gruppe, der Klärung der Forschungsziele und des Kontextes, startet der Prozess zugleich auf einer inhaltlichen und auf einer sozialen Ebene. Nach einer meist erst im Nachhinein rekonstruierbaren Anfangsphase, in der es um Grenzen und gemeinsame Ziele geht, kommen die ersten Unterschiede zum Vorschein und werden zwischen den Gruppenmitgliedern mehr oder weniger explizit »verhandelt«. Diese Verhandlung betrifft Fragen der Steuerung, der Rollen und Arbeitsteilung, der sozialen Normen und Werte und schließlich die Frage des Vertrauens. Entwicklung bedeutet hier die gemeinsame Bewältigung von unvermeidlichen Konflikten (z.B. Normenkonflikte, Führungskonflikte). Hier lernt die Gruppe im günstigen Fall auch, die eigenen Unterschiede nicht als Störfaktoren, sondern als gewinnbringende Potentiale zu sehen.

Die Heterogenität innerhalb einer Gruppe kann unterschiedlich hoch sein; in transdisziplinären Forschungen gibt es meistens interdisziplinäre Gruppen – hier ist die Heterogenität sehr hoch. Je höher sie ist, desto höher ist auch die Konfliktwahrscheinlichkeit (Schwarz 2005). Umso mehr gilt es, die vorhandenen Unterschiede (Disziplin, wissenschaftliche Werte, Erfahrung, Alter etc.) sichtbar und nutzbar zu machen. Gelingt diese Integration von Unterschieden im Zuge des Entwicklungsprozesses, so kann man von einer hohen Reife der Gruppe ausgehen (Schwarz 2007; Schattenhofer 2001); die Gruppe ist dann arbeits- und entscheidungsfähig und kann sich selbst zum Gegenstand der Analyse machen (»aufgeklärte Gruppe«, Heintel 2006b). Eine aufgeklärte Gruppe hat demnach gute Voraussetzungen für transdisziplinäre Forschungsprojekte, weil sie die Fähigkeit zur Selbstanalyse, zur »Selbstaufklärung« (ebd.) als wichtige Voraussetzung für die Arbeit im Feld mitbringt. Die Fähigkeit zur produktiven Nutzung der eigenen Heterogenität unterstützt gleichberechtigte Partizipation und fördert zugleich die Fähigkeit zu einem angemessenen Umgang mit der Komplexität, der Widersprüchlichkeit und der Fremdheit des Forschungsgegenstandes.

ANFANGSSITUATIONEN IN FORSCHUNGSGRUPPEN

Gewöhnlich richtet sich die Zusammensetzung einer Forschungsgruppe primär nach der thematischen Ausrichtung der Aufgabenstellung. Insofern sind Forschungsziel, Thema und Forschungsfeld erste Anknüpfungspunkte und – zumindest zu Beginn – oft auch der einzige »Kitt« dieser Gruppen und begründen deren Anfang. Das gilt besonders für interdisziplinäre Gruppen, die meist noch ohne PraxispartnerInnen im innerwissenschaftlichen System starten: Je unterschiedlicher die wissenschaftlichen Zugänge, Forschungskulturen und Erkenntnisinteressen sind, desto schwieriger wird die Definition von Gemeinsamkeiten.

In Gruppen kann kaum von *einem* Anfang gesprochen werden, auch wenn man möglicherweise das erste Zusammentreffen als Setzung interpretieren kann, als zeitlichen Start von Gruppen. Die Anwesenheit mehrerer Personen an einem Ort zur gleichen Zeit, mit einem vordefiniertem Ziel (das zudem selten so klar ist, wie es scheint) und einer damit verbundenen Außengrenze, reicht nicht aus, um von einer »Gruppe am Start« zu sprechen. Vielmehr muss man von *vielen* Anfängen ausgehen. Jede Person »steckt« in ihrem eigenen, ganz individuellen Anfang, beschäftigt mit Fragen, Vermutungen, Vorurteilen und Unsicherheiten. Diese Unterschiede auf der psychosozialen Ebene können zunächst stark individualisierend wirken; man ist auf sich selbst zurückgeworfen, Differenzen sind oft größer als Gemeinsamkeiten, Erwartungen an die jeweilige Person und an die

Expertinnen und Experten in ihren Fächern sind oft unklar und verschwommen. Jede und jeder ist auf ihre und seine Weise besonders und hat eine Sonderstellung. Themen wie Identifikation, Zugehörigkeit, Motivation, Wissen werden wichtig und bedürfen der Aufklärung. Gleichzeitig weisen Anfänge den Weg, Weichen werden gestellt und es gilt, jene Thematiken ins Zentrum der Überlegungen zu stellen, die in Anfangssituationen von Gruppen in unterschiedlicher Intensität eine Rolle spielen und Einfluss auf einen gelingenden Kommunikationsprozess haben.

Hier lassen sich vier *psychosoziale Dimensionen* unterscheiden, die es in Anfangssituationen zu beachten gilt:

Wer bin ich hier? Die Frage der Identität

Anfangssituationen in neu formierten Gruppen werden immer von der Frage der Identität der/des Einzelnen flankiert. Dort, wo unterschiedliche Disziplinen einander begegnen (oder auch aufeinanderprallen), treffen sich Wissenschaftskulturen, die von vornherein oft wenig gemeinsam haben. Menschen, die sich in einem bestimmten Kontext in einer Gruppe wiederfinden, bringen ihre eigenen Bilder, ihr eigenes Wertesystem und ihre eigene Kultur mit, auf deren Basis vorerst unhinterfragt Hypothesen gebildet werden. Sie »sind mit ihren Herkunftssystemen identifiziert, [...] in der neu zu bildenden Gruppe ist zunächst jeder jedem fremd« (Lackner 2006: 85).

Die Identität wird durch die Kommunikation und Interaktion mit der Anderen oder dem Anderen (mit)bestimmt (Krappmann 1988). Identitätsbildung ist ein dynamischer Prozess, in dessen Verlauf die eigene professionelle Identität und das eigene Wertekonstrukt permanent in Frage gestellt werden können. Die Fragen: »Wer bin ich?« und »Wer bin ich hier?« bleiben bis zu einem gewissen Grad offen, weil sie systembezogen beantwortet werden müssen, sie sind Fragen, die eine Herausforderung für die eigene Identität darstellen. Hinzu kommt, und das soll nicht unterschätzt werden, dass sich Menschen in ExpertInnenorganisationen – wie Universitäten sie darstellen – schnell »in Frage« gestellt fühlen, ein zusätzliches Moment, das den einen oder die andere aus der Ruhe bringen kann.

Angewandt auf unsere Praxisprojekte heißt dies meist, dass die Gruppenmitglieder sich mit ihrer eigenen Disziplin stark identifizieren, nicht umsonst haben sie dieses Fach studiert und sich hier und nicht dort sozialisiert. Die Teammitglieder verfügen über unterschiedliche Sprachen und Terminologien. WirtschaftswissenschaftlerInnen oder JuristInnen haben beispielsweise einen anderen Prozessbegriff als Interventionsforscher oder Gruppendynamiker; TechnikerInnen und InformatikerInnen wählen einen anderen Zugang zu Emotionen, Moral und

Werten als PsychologInnen oder SozialphilosophInnen. Jede einzelne Perspektive ist wichtig und jeder bzw. jede hat auf seine/ihre Weise Recht. Jede Gruppe, die sich rund um ein Projekt neu formiert, steht vor der Herausforderung, die mitgebrachten Kulturen – die Identität determinieren – im Sinne der Blickwinkelweiterung zu reflektieren. Zudem sind Entscheidungen im Team zu verhandeln, damit gemeinsame identitätsstiftende Sichtweisen erreicht und eine gegenseitige Annäherung ermöglicht wird.

Wie viel Platz habe ich hier? Soziale Raumverteilung

Mit der Identitätsfrage hängt auch die Frage der Raumverteilung zusammen. In Anfangssituationen wird in der Regel sehr sensibel darauf geachtet, wer was und wie sagt. Die Rolle einer Person innerhalb einer Gruppe wird stark davon beeinflusst, wann, wie viel und zu welchen Themen etwas wie gesagt wird. Vor allem das Wie hinterlässt meist einen nachhaltigen Eindruck, denn in Anfangssituationen wird man »von den anderen nicht nach den Absichten, sondern nach den Wirkungen seiner Äußerungen beurteilt« (Krainz 2005b: 316). Manche beteiligen sich aktiver an Gesprächen, andere verhalten sich eher passiv. Bei all diesen Unterschiedlichkeiten kann man ein Zuviel oder ein Zuwenig an Raum erhalten, zugeteilt bekommen oder sich nehmen (Schwarz 2007). Der Begriff des Raumes erinnert an den Begriff des Territoriums, und tatsächlich verwendet die deutsche Sprache territoriale Begriffe dafür: »Wie viel Platz nimmt jemand ein«, »Wie weit kann ich gehen«, »Habe ich über das Ziel hinaus geschossen?«, »Das geht zu weit« etc. Auch wenn in Projektgruppen, in denen es disziplinäre Zuständigkeiten, Fachbereiche und Expertisen gibt, der Raum in gewisser Weise ein Stück vorstrukturiert ist, gibt es Ansprüche an eben diesen Raum. Wer entscheidet schließlich, ob Grenzen überschritten wurden, zu weit gegangen oder zu kurz gegriffen wurde? In Anfangssituationen greift das Bemühen um sich – und hier wird ein weiterer Raumbegriff strapaziert –, in Kontakt zu treten. Jede Aussage, jede Frage birgt Klärungsbedarf in sich; trägt man diesem Bedürfnis Rechnung, beginnt Austausch und Interaktion und der soziale Raum strukturiert sich gleichzeitig mit der Etablierung von Rollen und Beziehungen unter den Mitgliedern. Im Zuge dieses Klärungsprozesses und der Kontaktaufnahme treten die Beteiligten an die Grenzen des eigenen Territoriums und gelangen so an die Grenzen eines zunächst fremden Areals einer anderen Person.

Was will ich hier? Erkenntnisinteressen, Motive und Ziele

Interessen, Motive und Ziele innerhalb eines interdisziplinär organisierten Forschungsteams sind meist so heterogen wie die Gruppe selbst. Insofern ist eine sorgfältige Gruppenkonstituierung und -schließung sowie eine Klärung der unterschiedlichen Interessen- und Motivlagen sinnvoll und notwendig, da mit ihnen viele Erwartungen verbunden sind. Übersetzt in die Praxis heißt das, dass es zweckmäßig ist, den einzelnen Gruppenmitgliedern die Möglichkeit einzuräumen, sich darüber zu verständigen und auch individuelle Anfänge (wann hat es für mich begonnen?) zu thematisieren. Die dadurch sichtbar gewordenen einzelnen Potentiale, Neigungen und Motive sollten in einem weiteren Schritt vergemeinschaftet werden, weil erst dann ein kollektives Gemeinsames (z.B. gemeinsame Forschungsfragen) identifiziert und beschrieben werden kann. Die Offenlegung einzelner Erwartungen und Interessen beugt zudem späteren Enttäuschungen vor. Zusätzlich hat die Erfahrung gezeigt, dass an Erwartungen vielfach auch die Ressourcenfrage gekoppelt ist. Was ich will, hängt auch damit zusammen, wozu ich mich in der Lage sehe, oder damit, wie ich für meine Leistung entlohnt werde. Nicht alle werden einen Forschungsantrag formulieren, Interviews durchführen oder Forschungsberichte verfassen. Ein erster Überblick darüber, wer welche »Leidenschaften« in sich trägt und welche Kompetenzen sowie Kapazitäten vorhanden sind, kann sicherheitsstiftende Orientierung für alle bieten.

Wie finde ich das? Akzeptanz

In einem Klima der Unbekanntheit und Unsicherheit agieren wir eher zurückhaltend, sprechen nicht aus, was wir denken, wie wir etwas bewerten. Die gemeinsame Thematisierung von Selbstbeobachtungen kann helfen, jene Sicherheit herzustellen, die zur Orientierung in Anfangssituationen besonders wichtig ist. Zudem schaffen eine gemeinsame Situationsdiagnose und eine oft daraus folgende Selbstreflexion auch Offenheit und Vertrauen. Im Idealfall wissen die einzelnen Mitglieder, wo formale und informelle Strukturen verlaufen, wo es individuelle Besonderheiten gibt, wo es Subgruppenbildungen gibt und wer Schwierigkeiten mit der Akzeptanz von Personen oder mit thematischen Fragen hat. Bleiben derartige Überlegungen zur aktuellen Situation über einen längeren Zeitraum im Dunkeln und werden nicht thematisiert, stagnieren Gruppen, versinken in Sprach- und Ratlosigkeit, und die einzelnen Personen bleiben ihren Phantasien verhaftet, Phantasien, die zu veritablen Konflikten und »Missverständnissen« führen können. Werden hingegen die einzelnen Wahrnehmungen berücksichtigt

und vergemeinschaftet, verstärkt sich das Zusammengehörigkeitsgefühl und bewirkt zugleich eine balancierte Raumverteilung. Dadurch erhöht sich das Gefühl der Akzeptanz, sowohl sich selbst als auch anderen gegenüber.

INTERKULTURELLE KOMPETENZ ALS VORAUSSETZUNG FÜR DIE STEUERUNG VON FORSCHUNGSTEAMS

Das Gestalten von Anfängen sowie das Steuern von Teamprozessen erfordert die Balance von zwei Prozessebenen – dem inhaltlichen Prozess und dem sozialen Prozess. Ersterer betrifft das Bilden von ersten gemeinsamen Arbeitshypothesen und Vorgangsweisen. Das ist wesentlich für die Herstellung von Gemeinsamkeiten auf sozialer Ebene. Zudem ist eine Forschungsgruppe zu Beginn meist nicht gänzlich strukturlos; es gibt oft benannte Leitungsfunktionen und andere vordefinierte Rollen. Auch dies ist strukturbildend und identitätsstiftend.

Wie stark auch immer eine Forschungsgruppe vorstrukturiert ist, sie benötigt jedenfalls eine Form von Leitung oder Steuerung. Der Fokus liegt vor allem auf der Steuerung von sozialen Prozessen, die entsprechende Kompetenzen seitens der ProjektleiterInnen erfordern. Unter »Kompetenz« wird die »Fähigkeit [verstanden], in entscheidungsoffenen, komplexen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln« (Kuhn 2011: 196). Da Anfangssituationen in Forschungsgruppen aber immer auch soziale Situationen sind, sollte man diese Kompetenz um die soziale Ebene ergänzen, sodass man von einer »sozialen Kompetenz« (Krainz 2005a, 2005b) sprechen kann. Was bedeutet nun soziale Kompetenz für die Gestaltung von Teamprozessen? Um in entscheidungsoffenen Situationen kreativ und selbstorganisiert handeln zu können, bedarf es einer Grundhaltung, die sich mit folgenden Aspekten beschreiben lässt:

- grundsätzliche Offenheit gegenüber Unerwartetem,
- Respekt vor dem »Eigenleben« der Gruppe,
- wohlwollende Haltung gegenüber Unterschieden und Fremdheit,
- Aushalten von Unsicherheit.

Zudem erfordert das Steuern von Gruppen konkretes Wissen und Handwerkszeuge. Folgende erscheinen hier wesentlich:

- Kenntnis von sozialen Prozessen, Konzepten und Theorien über Gruppen,
- Anwenden von (Selbst-)Beobachtungs- und Diagnoseinstrumenten,

- Moderationsfähigkeiten (Begleitung der unterschiedlichen Phasen im gruppendynamischen Entwicklungsprozess einer Gruppe, aber auch Berücksichtigung von individuellen Interessen bei gleichzeitigem Fokus auf das Gesamtziel),
- Fokus auf Unterschiede (Bearbeitung und Integration von Unterschieden als Initial von Lernprozessen)

Gerade Letzteres ist für inter- und transdisziplinäre Vorhaben von großer Bedeutung – verschiedene Wissenschaftskulturen und individuelle Forschungszugänge versammeln sich, um ein gemeinsames Projekt durchzuführen. Hohe Heterogenität bedeutet, dass zwar die Konflikthanfälligkeit sehr hoch ist, hoch ist aber auch das kreative Potential der Gruppe. Die Gestaltung einer vergemeinschaftenden Kommunikation ist hier besonders schwierig, weil Unterschiede zunächst etwas Trennendes sind. Daher ist soziale Kompetenz unabdingbar – es geht darum, unterschiedliche Wissenschaftskulturen untereinander und zusätzlich mit den »Arbeitskulturen« der PraktikerInnen zu vermitteln, um möglichst viele forschungsrelevante Perspektiven zu generieren. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass steuerungseitig eine »interkulturelle Kompetenz« gefordert ist. Eine solche bedeutet, »in kulturellen Überschneidungssituationen kreativ und selbstorganisiert handeln zu können« (Kuhn 2011: 196).

Interkulturelle Kompetenz erweist sich vor allem in Anfangssituationen als nützlich; der Fokus auf Unterschiedlichkeit schafft günstige Bedingungen für den Entwicklungs- und Lernprozess der Gruppe, denn (Selbst-)Reflexionsprozesse entstehen nicht von selbst, sondern müssen absichtsvoll erzeugt werden. Gezielt gefördert werden kann das z.B. mittels rekursiver Lernprozesse (Feedbackmechanismen, Rückkoppelungsschleifen) (Schattenhofer 2009). Je mehr also eine Gruppe in ihrer Entwicklung diesbezüglich unterstützt wird, desto eher gewinnt sie Selbststeuerungsfähigkeiten und reflexive Fähigkeiten. Außerdem wird dadurch auch die Leistungsfähigkeit einer Gruppe insgesamt erhöht (Kuhn 2009).

Für die Unterstützung der Gruppenentwicklung ist ein sozial-integrativer Führungsstil zweckmäßig (im Unterschied zu einem autoritären Führungsstil). Bewährt hat sich beispielsweise das Modell der »reflexiven Steuerung« (Krainz 1995; Schwarz 2007): Zunächst gibt es immer eine Ausgangssituation und diese wird von allen Beteiligten unaufgefordert beobachtet. Um ein erstes Bewusstsein über sich selbst herzustellen, ist es sinnvoll, diese Beobachtungen auszutauschen, zu besprechen und zu bewerten, um sie dann auch gemeinsam interpretieren zu können. Auf diese Weise werden alle Gruppenmitglieder in einen Vergemeinschaftungsprozess involviert, der zugleich eine erste soziale und for-

schungsbezogene Transparenz und Verbindlichkeit erzeugt. Mit dieser Steuerungsform können Rückkoppelungsprozesse mit verschiedenen Bezugspunkten fokussiert werden. Für die Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Gruppe ist die Reichweite dieser Prozesse entscheidend. Hier können drei Bezugspunkte von Rückkoppelungsschleifen unterschieden werden (Schattenhofer 2001):

- Rückkoppelung in Bezug auf Ziele und Inhalte: gemeinsame Analyse, Bewertung und Reflexion zur Forschungsfrage, zu Zielen, Erkenntnisinteressen, Methoden etc.
- Rückkoppelung in Bezug auf die Gruppenstruktur und die äußeren Anforderungen: Prüfung der Zusammensetzung der Gruppe, der vorhandenen Steuerungsfunktionen und der Kommunikation nach außen,
- Rückkoppelung in Bezug auf den Gesamtzustand der Gruppe (Prozessanalyse): Analyse, Bewertung und Interpretation des sozialen Zustandes; emotionale Befindlichkeiten, Kommunikationskultur, Kultur des Umgangs miteinander etc.

Die Gestaltung der Gruppenkonstituierung ist insofern eine Herausforderung, als sowohl die inhaltliche wie auch die soziale Ebene bearbeitet werden sollten. Besonders dann, wenn Reflexivität eine große Rolle spielt, müssen hier entsprechende Voraussetzungen geschaffen werden. Das heißt, dass Forschung bereits »vor« der Forschung stattfindet, nämlich als eine Art von Beforschung der eigenen fachlichen, sozialen und kulturellen Verfasstheit. Das erfordert Zeit und Raum, und in der Praxis heißt das, dass hier ein bewusster Anfang zu setzen ist. Eine bewährte Form ist beispielsweise eine klausurartige Startveranstaltung (Kick-off im Forschungsteam), in welcher:

- den oben erwähnten Dimensionen Zeit und Raum gegeben wird und im Zuge dessen
- ein Vorstellen und Kennenlernen ermöglicht wird (wer kommt mit welcher wissenschaftlichen »Heimat«, sitzt in welcher Rolle, mit welchen Vorkenntnissen, Erwartungen und Motiven sowie Erkenntnisinteressen am Tisch?),
- Unterschiede zwischen Disziplinen sowie disziplinar übliche Herangehensweisen identifiziert und besprochen werden,
- die Rahmenbedingungen, die Genese und die Eckdaten des Forschungsprojektes vorgestellt werden,
- erste Vorvermutungen und Fragestellungen formuliert werden können sowie eine grobe Systemlandschaft des Forschungsfeldes erstellt wird,
- die individuellen Ressourcen für das Projekt geklärt werden und

- die weitere prozessuale und methodische Vorgehensweise diskutiert und organisiert wird.

FAZIT

Die in diesem Kapitel beschriebenen anfangsetzenden Aktivitäten erfordern die Form der Face-to-Face-Kommunikation. Nur die direkte Kommunikation kann das Vermitteln und Bearbeiten von Unterschieden gewährleisten. Besonders schwierig ist das bei grenzüberschreitenden, internationalen Projekten – hier ist die Ressource Zeit ohnehin ein knappes Gut und muss gut verteilt werden. Oft ist zu beobachten, dass in der Phase der Antragstellung zwar Zeit für die inhaltliche Arbeit definiert wird, die »soziale Zeit« ist jedoch oft zu knapp bemessen. Daher lautet die Empfehlung, ForscherInnen, die ja oft das »einsame« Nachdenken gewöhnt sind, in einen sozialen Formungsprozess zu involvieren, um dadurch ihr kreatives Potential bestmöglich stimulieren zu können.

Nicht alle Aspekte können bereits in einer Anfangssituation bearbeitet werden, sondern sind im Rahmen des Forschungsprozesses nach und nach zu integrieren. Dennoch sollten in Anfangssituationen die ersten Rahmenbedingungen für forschungsrelevante und sozial entwicklungsfördernde Rückkopplungsmöglichkeiten eingerichtet werden. Dadurch wird das Prinzip der Reflexivität grundgelegt. Im Einzelnen kann das beispielsweise dadurch erfolgen, dass »individuelle Anfänge« vergemeinschaftet und unterschiedliche Erwartungen, Forschungszugänge und Erkenntnisinteressen ausgetauscht und diskutiert werden. Erst die Kommunikation über das Gemeinsame und das Trennende bewirkt zugleich die Setzung eines gemeinsamen Anfangs. Dies ist bereits orientierend und kulturschaffend. Der damit verbundene Kommunikationsaufwand ist hoch, nicht nur unter den Gruppenmitgliedern, sondern auch im Vorfeld. Planungstätigkeiten, Designentwicklung und Organisation erfordern Zeit. Das ist allerdings kein Garant dafür, dass im Verlaufe des Projektes keine Konflikte auftreten. Gut entwickelte, aufgeklärte Forschungsgruppen fokussieren Unterschiede und Widersprüche, erkennen den Nutzen sowie das Entwicklungspotential von Konflikten und versuchen daher nicht (mehr), sie zu vermeiden, sondern geben ihnen den nötigen Raum.