

# 1 Einführung

## 1.1 Entstehungszusammenhang, Relevanz und Ziele der Arbeit

Projekte sind heute eine weit verbreitete Arbeitsform in allen Organisationen wie Unternehmen, Universitäten oder Verwaltungen. Dass in Projekten auch interdisziplinär gearbeitet wird, ist für viele selbstverständlich. Eck stellt schon 1990 fest, dass die „Organisationsform Projektgruppe“ und die daraus entstandene Führungsaufgabe „Projektmanagement“ durch „die Komplexität, Interdisziplinarität und Vernetzung der Aufgabenstellungen, welche zur Lösung der großen Herausforderungen und Probleme von Organisationen beitragen sollen“ entstanden sind. Und das mit „kaum mehr überschaubarer Fachliteratur und eigenen Weltkongressen“ (Eck, 1990, S. 327). Dabei sind auch psychologische Aspekte der Projektarbeit zunehmend von Interesse: „Standen in der bisherigen Literatur und Praxis des Projektmanagements vor allem die Sachfragen eines Projektes (fachlich-technische, betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte) im Vordergrund, so beginnen zunehmend auch die psychologischen Fragen eines Projektverlaufs zu interessieren: menschliches Verhalten allgemein, Kommunikationsverhalten, Kooperation und Konfliktlösung“ (Eck, 1990, S. 330; vgl. auch Heintel & Krainz, 2000). Eck zählte damals eine Reihe von Defiziten auf, die trotz der Verbreitung der Organisationsform Projektgruppe bestanden, wie z.B. wenig ausgebildete Projektleiter<sup>1</sup>, relative Unvertrautheit mit der Arbeitsform Projekt oder gruppendynamische Schwierigkeiten. Werden heute, nach Jahren der Weiterentwicklung von Projektmanagementliteratur und Seminarangeboten strukturelle und psychologische Faktoren erfolgreich in der Projektarbeit berücksichtigt?

Anscheinend nicht, denn „die gängige Projekt-Praxis sieht anders aus“ klagt fast zehn Jahre nach der Feststellung von Eck ein Projekt-Management-Experte (Köthe, 1999). Dafür werden mehrere Gründe genannt: Fachbücher vermitteln oft nur Theorie und verwirren mit unterschiedlichen Schwerpunkten verschiedener Schulen, spezielle Branchenanforderungen erschweren die Übertragbarkeit von Projektmanagementkonzepten, organisationsinternes Projektmanagement birgt hierarchische Tücken, das Heranziehen externer Berater bedeutet hohe Kosten. Praxistaugliches Fachwissen, Kooperationserfahrung und ausgeprägtes Kommunikationstalent verbinden sich nicht immer in der einen Person der Projektleiterin oder des Projektleiters. Und schließlich lässt sich Kompetenz im Projektmanagement nicht nur aus Büchern lernen, sondern braucht Erfahrung. Trotz der Fülle an Projektmanagementratgebern werden außerdem „Erkenntnisse und Methoden der Kleingruppenforschung bisher kaum beachtet“ (Eberhard, 2001, S. 93), vorhandenes Wissen über erfolgreiches Projektmanagement wird nicht umgesetzt oder es besteht noch nicht genug Wissen über diesen Bereich.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit wird in dieser Arbeit darauf verzichtet, jeweils beide Geschlechter (z.B. „Projektleiter und Projektleiterinnen“) zu nennen.

Es liegt also nahe weiter zu untersuchen, in welcher Weise gerade auch psychologische Faktoren eine erfolgreiche Zusammenarbeit in interdisziplinären Projekten behindern oder fördern und möglicherweise die praktische Umsetzung von bereits vorhandenen Empfehlungen erschweren. Weil Menschen, ihre Organisationen und ihre Projektarbeitsbedingungen sich wandeln, gibt es einen Bedarf an weiterem Wissen über psychologische Faktoren der interdisziplinären Zusammenarbeit in organisationsübergreifenden Projekten, einer Arbeitsform, der viele Menschen in ihrer Tätigkeit begegnen oder noch begegnen werden.

Wie kam es zur Entstehung dieser Arbeit? Die Idee dazu entstand aus der Mitarbeit in einem Forschungsprojekt über die Kooperation in sozialökologischen Projekten mit Akteuren aus unterschiedlichen Organisationen<sup>1</sup> und aus der Mitarbeit bei einer Unternehmensberatung. In beiden Bereichen zeigte sich, dass trotz der Vielzahl von Projektmanagementliteratur und Projektmanagementseminaren die Praxis der Zusammenarbeit von Vertretern verschiedener Berufsgruppen und Organisationen in gemeinsamen Projekten oft nicht so aussieht, wie es sich die Beteiligten wünschen. Ergebnis des o.g. Forschungsprojekts war ein Leitfaden, der strukturelle und kommunikationspsychologische Aspekte der Zusammenarbeit in Projekten berücksichtigt (Böhm, Janßen, Legewie, 1999a). In Vorträgen, in denen dieser Leitfaden vorgestellt wurde, trafen gerade die psychologischen Aspekte auf besonderes Interesse und es zeigte sich, dass Praktiker zwar oft vertraut sind mit Planungsmethoden, aber mehr oder weniger hilflos den beeinträchtigenden psychologischen Faktoren der interdisziplinären Projektarbeit gegenüberstehen. Angesichts dieses Bedarfes entstand die Idee, weitere Erkenntnisse über psychologische Faktoren interdisziplinärer Zusammenarbeit in Projekten zu sammeln und damit die Idee zu dieser Arbeit.

Was macht die Relevanz dieser Arbeit aus? Sie versucht, am Bedarf in der Praxis anzusetzen. Drei Beispiele sollen das verdeutlichen.

Erstes Beispiel: Im November 2000 fand an der TU Berlin eine Veranstaltung statt unter dem Motto: „Was kann Public Health für die TU leisten?“ Unter anderem ging es um eine mögliche Vernetzung mit anderen Disziplinen. Im Laufe der Veranstaltung wurde die Verbindung von bis zu 20 Fachgebieten in interdisziplinären Schwerpunkten gefordert, um ein international sichtbares Profil zu bilden. Es wurde aber auch darauf hingewiesen, dass die Universität bisher eher monodisziplinär sei. Ängste potentieller Partner vor einer Zusammenarbeit müssten noch abgebaut werden, die Motivationsfrage sei noch nicht gelöst. Und es wurde festgestellt: Je mehr Disziplinen beieinander sind, um so höher ist der Koordinationsaufwand, um so mehr Störungen können sich ergeben. Von Ängsten und fehlender Motivation ist hier die Rede, von psychologischen Faktoren, die nicht nur im Verlauf eines interdisziplinären Projektes, sondern oft schon im Vorfeld wirken, wenn es darum geht, ob ein solches Projekt überhaupt zustande kommt.

---

<sup>1</sup> Kooperative Projektentwicklung zur kommunalen Gesundheitsförderung, Berliner Zentrum Public Health, TU Berlin, Leitung Prof. Dr. Dr. Heiner Legewie (vgl. Böhm, Janßen, Legewie, 1999b).

Für den wissenschaftlichen Bereich, aus dem dieses erste Beispiel stammt, resümierte schon Kocka, „dass Interdisziplinarität zur wissenschaftlichen Lösung vieler praktischer Probleme unumgänglich ist“ (Kocka, 1987, S. 9). Felt, Nowotny und Taschwer stellen einige Jahre später fest: „Die angedeutete disziplinäre Verschiedenheit auf mehreren Ebenen – der Organisation, der institutionellen Einbettung, der Arbeitspraktiken, des Selbst- und Fremdbildes, der Textproduktion etc. – welche die wissenschaftlichen Kulturen kennzeichnet, stellt zweifellos ein Hindernis dar für den immer wieder emphatisch eingeklagten *inter-* bzw. *transdisziplinären* Diskurs“ (Felt, Nowotny & Taschwer, 1995, S. 175, Hervorhebungen durch die Autoren). Und mehr als ein Jahrzehnt später findet sich auch bei Laudel (1999) die Feststellung, dass trotz eines von der Forschungspolitik konstatierten Bedarfs keine ausreichenden theoretischen Angebote oder systematische empirische Untersuchungen zum Kooperationsmanagement vorliegen.

Zweites Beispiel: Die Kooperation zwischen Selbsthilfeinitiativen, einem „zentralen Element der Bürgerbeteiligung“ (Trojan & Legewie, 2001, S. 153), und professionellen Akteuren im Gesundheitssystem wird von wissenschaftlicher und politischer Seite gefordert. „Die verbalen Bekenntnisse und das konkrete Handeln der Akteure klaffen aber noch weit auseinander“ (Findeiß, Schachl & Stark, 2001, S. 4). Eine Untersuchung von Modellen guter Kooperationspraxis kam zu folgendem Schluss: „Die Notwendigkeit einer Verbindung von Erfahrungswissen und Fachwissen und damit einer Kooperation von Selbsthilfe und Medizin (oder Gesundheitsberufen) wird zwar immer häufiger gefordert, ... scheitert jedoch – so die Ergebnisse aus diesem Forschungsprojekt – immer wieder an der fehlenden Beziehungsarbeit zwischen den beiden Kulturen .... potentielle Schwachstellen der Kooperation sind das Außerachtlassen der persönlichen und kollektiven Beziehungsdynamik, was leicht zum Rückzug oder zur Instrumentalisierung eines der Partner führen kann“ (Findeiß, Schachl & Stark, 2001, S. 110-111).

Drittes Beispiel: Forschungsergebnisse zu zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in der Autoindustrie zeigen die Bedeutung von sozialen Prozessen und informellen Beziehungen auf. Die Verbesserung von Organisationsabläufen ist wesentlich abhängig von der Neukonstituierung informeller Beziehungen, der Mobilisierung und dem Austausch von Erfahrungswissen und von Prozessen für Konfliktregelung und Interessenaustausch (Endres, 1996). In Bezug auf den privatwirtschaftlichen Bereich sieht auch Kellner (1996) die Hauptursache für Schwierigkeiten bei der Planung und Durchführung von Projekten in zwischenmenschlichen Problemen der Beteiligten. In einer Untersuchung der Deutschen Lufthansa wurden 4000 Piloten zur Risikoeinschätzung im Rahmen ihrer Tätigkeit befragt (Baberg & Kemmler, 2001). Kommunikationsprobleme wurden als fünf Mal größeres Sicherheitsrisiko eingeschätzt als Risiken durch Störungen in der Technik oder der Mensch-Technik-Interaktion. Als Beispiele nannten die Befragten: die Chemie stimme nicht innerhalb der Crew, Machtstellungen würden ausgenutzt oder man verstehe sich zu gut und denke, dass der andere schon alles erledigt wird.

Die genannten Beispiele zeigen, dass psychologische, menschliche und zwischenmenschliche Faktoren schwerwiegender sein können als strukturelle oder technische Probleme. Dennoch werden häufig finanzielle oder organisatorische Gründe offiziell vorgeschoben, um das Misslingen von Projekten zu rechtfertigen. Unter der Hand wird aber von Beteiligten durchaus thematisiert, wie stark psychologische Faktoren die Projektarbeit und häufig schon das Zustandekommen von Projekten beeinflussen. Ein Vertreter einer großen Forschungsförderungsorganisation brachte – ebenfalls in einem Seitengespräch im vertraulichen Kreis – diesen Eindruck auf den Punkt. Dieser Mann hatte in Jahrzehnten viele interdisziplinäre Projekte betreut und sieht die Hauptsache für das Gelingen eines Projektes darin, dass „die Chemie unter den Leuten stimmt“. Alles andere sei zweitrangig.

Neben dem Aufgreifen des Bedarfes in der Praxis soll für die Relevanz dieser Arbeit auch sprechen, dass sie auf Praxisforschung beruht, d.h. Projekte untersucht wurden, die wirklich stattgefunden haben. Es ist nicht selbstverständlich, dass sich Mitarbeiter in Projektgruppen über einen längeren Zeitraum untersuchen und befragen lassen. Viele Menschen würden sich bei ihrer Projektarbeit nicht so ohne weiteres von Wissenschaftlern über die Schultern gucken lassen. Besonders mit psychologischer Forschung verbindet sich die Sorge „durchschaut“ zu werden. Auch aus diesem Grund wurden die Projekte, die für diese Arbeit untersucht wurden, verfremdet. Ohne die Bereitschaft vieler Projektbeteiligter, sich ausführlich interviewen und in Phasen der interdisziplinären Zusammenarbeit beobachten zu lassen, wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen.

Welche Ziele verfolgt diese Arbeit? Die methodische Art und Weise, wie sie sich ihrem Gegenstand nähert und Erkenntnisse gewinnt, steht in der Tradition der qualitativen Feld- bzw. Sozialforschung, was auch die Zielsetzung der Arbeit zeigt. Erstes Ziel der Arbeit ist es, das vorhandene Wissensspektrum über psychologische Faktoren der interdisziplinären Zusammenarbeit in Projekten zu erweitern und damit einen Beitrag zur Theoriebildung zu leisten. Das bedeutet ein hypothesengenerierendes Vorgehen, bei dem auf der Basis intensiver Einzelfalluntersuchung Konzepte herausgearbeitet werden, die es erlauben, Hypothesen über den Untersuchungsgegenstand zu bilden. Die Untersuchung erfolgt möglichst nahe am natürlichen Kontext des Geschehens, hier also am Alltag interdisziplinärer Zusammenarbeit in Projekten. Dabei geht es bei größtmöglicher Offenheit für das Untersuchungsfeld um das Verstehen komplexer Zusammenhänge (s. a. Flick, von Kardoff & Steinke, 2000, S. 23). Dass man bei einem solchen Thema immer „auf den Schultern von Riesen“ steht (Merton, 1989), bedeutende Konzepte zum Themenbereich also bereits vorhanden sind, ist selbstverständlich. Diese „Riesen“ gehen als „sensibilisierende Konzepte“ in den Erkenntnisprozess ein (s. Kap. 2). Die Arbeit stellt daher keinesfalls den Anspruch, der Komplexität des Gegenstandes gerecht zu werden, sondern will den Erkenntnishorizont um ein Stück erweitern. Zweites Ziel der Arbeit ist die Ableitung von Empfehlungen zur Berücksichtigung psychologischer Faktoren der interdisziplinären Zusammenarbeit in Projekten und damit ein Beitrag für die Praxis interdisziplinärer Projekte.

## 1.2 Die Begriffe „Interdisziplinarität“ und „Projekt“ in dieser Arbeit

Zwei Zitate sollen die Notwendigkeit einer Begriffseingrenzung zunächst deutlich machen: „Es gibt in der Gegenwart wohl nur wenige Begriffe, die zugleich so sehr beansprucht werden und dennoch so wenig verstanden sind wie der Begriff der Interdisziplinarität“ (Wallner, 1993, S. 17). Eine Arbeitsdefinition des Begriffes ist also notwendig. Und weiterhin: „Wie so oft, wenn ein soziotechnisches Instrument in Mode kommt, zum Unternehmensdogma erhoben wird und dann in der gewohnten Hektik eingeführt wird, so ist auch beim Thema Gruppenarbeit ein Wildwuchs der Konzepte zu beobachten, der mit erheblichen begrifflichen Unklarheiten einhergeht. In den Organisationen werden Schlagworte wie Gruppenarbeit, Gruppenfertigung, Fertigungsinseln, Teilautonome Gruppen, Qualitätszirkel, Innovationsteams, Lerngruppen, Lernstatt-Gruppen, Projektgruppen, Transfergruppen, Vorschlagsgruppen, Werkstattzirkel, Wertanalyseteams zwar hoch gehandelt, aber es ist selten klar, was damit gemeint ist.“ (Bungard & Antoni, 1995, S. 382-283.) Also auch der Begriff „Projekt“ ist für die vorliegende Arbeit einzugrenzen.

„Interdisziplinär“ lässt sich alltagssprachlich als fächerübergreifend und mehrere Disziplinen umfassend, „interdisziplinäre Zusammenarbeit“ als die Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Personen verstehen, die verschiedenen Disziplinen entstammen. Nach Falkinger gibt es keinen „autorisierten Begriff der Interdisziplinarität“ (Falkinger, 1988, S. 4) und der Versuch einer genaueren Definition ist gerade im wissenschaftlichen Bereich komplizierter, weil es hier nicht nur darum geht, dass verschiedene Disziplinen zusammenarbeiten, sondern auch darum, wie sie zusammenarbeiten. Mit Begriffen wie Multidisziplinarität, Pluridisziplinarität, Transdisziplinarität oder auch heterogener Kooperation (vgl. Schophaus, Dienel & von Braun, 2003) wird versucht, die Art und Weise der Zusammenarbeit verschiedener Disziplinen zu differenzieren.

Aber „die verschiedenen Einteilungsversuche zur Klärung der Vieldeutigkeit des Begriffs in Multi- bzw. Pluridisziplinarität (das Nebeneinander verschiedener nicht bzw. mehr oder weniger verwandter Disziplinen) und Interdisziplinarität (koordinierte Zusammenarbeit, die vom einfachen Ideenaustausch bis zur gegenseitigen Integration der Methoden und Theorien reichen kann) haben kaum mehr Klarheit gebracht.“ (Reinalter, 1993, S. 9) Nach Parthey (1983, S. 18-19) ginge es bei interdisziplinärem Forschungshandeln darum, dass die Methode, mit der ein Problem bearbeitet wird, nicht aus demselben Wissenschaftsgebiet stammt wie das zu bearbeitende Problem. Transdisziplinarität schließt die „Kooperation von unterschiedlichen Akteuren aus Gesellschaft und Wissenschaft ein, um komplexe gesellschaftliche Probleme zu lösen“ (Häberli et al., 2001, S. 7, zit. n. Schophaus, Dienel & von Braun, 2003, S. 8). Allerdings stellt sich auch hier die Frage, ob nicht außerwissenschaftliche Partner wiederum bestimmten Disziplinen oder Fächern entstammen und daher durchaus auch der Begriff interdisziplinär anwendbar wäre. Bis heute gibt es keine einheitliche inhaltliche Definition dieser Begriffe.

Auch Versuche einer Bewertung (vgl. Dienel, 2004, S. 211-212) scheinen nicht mehr Klarheit zu schaffen. Falkinger etwa unterscheidet „additive“, „imperialistische“ und „verändernde“ Interdisziplinarität und kritisiert additive Interdisziplinarität, also einen Zusammenschluss von Erkenntnissen verschiedener Disziplinen, und imperialistische Interdisziplinarität, also die Übertragung von Methoden und Ergebnissen einer Disziplin auf fachfremde Gebiete, als unzureichend, um „die Vielfalt relevanter Phänomene wahrzunehmen, theoretisch adäquat zu interpretieren und zu analysieren“ (Falkinger, 1988, S. 10). Er plädiert für eine verändernde Interdisziplinarität, die voraussetzt, dass man den eigenen Standpunkt verlässt, sich in die Sichtweise der anderen Disziplin hineinversetzt und versucht, zeitweise anders zu denken, ein Versuch, der ein gewisses Maß an Intensität für die interdisziplinäre Arbeit voraussetzt.

Auch wenn es keine allgemeingültige, detaillierte Definition von Interdisziplinarität gibt und es für den wissenschaftlichen Bereich „keineswegs klar ist, wie interdisziplinäre Forschung mit Aussicht auf Erfolg betrieben werden kann“ (Homann, 1988, S. 99), besteht zumindest in der Kritik an der zunehmenden Spezialisierung und Trennung der Disziplinen und dem Ignorieren praxisrelevanter Problemstellungen Übereinstimmung über die Beweggründe für die Forderung nach interdisziplinärer Zusammenarbeit. Interdisziplinarität soll Querverbindungen schaffen, Disziplinen vernetzen, die Selbstreflexivität der Disziplinen, industriellen Fortschritt, Innovationsfähigkeit und die Lösung komplexer Probleme gewährleisten. Gemeint sind Probleme mit „gesellschaftsinvasiver Dimension“ (Hunold & Beckmann, 1995, S. 31), wie sie z.B. durch den wissenschaftlichen und technischen Fortschritt in der Humangenetik und Embryonenforschung entstehen, die nicht durch einzelne Disziplinen zu lösen sind: „Die Vielschichtigkeit des technischen Wandels, wie sie gegenwärtig sich durch die sog. ‚leise Technologie‘ abzuzeichnen beginnt, ist nicht mehr nur das Entscheidungsdilemma des einzelnen Forschers, sondern das Akzeptanzdilemma einer mitbetroffenen Gesellschaft und des je Einzelnen in seiner Lebenswelt“ (Hunold, 1995, S. 25). Es geht nicht mehr nur um eine Zusammenarbeit verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen, sondern auch um die Beteiligung unterschiedlicher Teilbereiche der Gesellschaft, die in einem Interessengeflecht verbunden sind. Dies setzt allerdings die Identifikation grenzüberschreitender Probleme und Fragestellungen und Einsicht in die Grenzen disziplinärer Lösungsmöglichkeiten und damit Selbstreflexivität und Selbstkontrolle der einzelnen Disziplinen voraus (vgl. auch Wallner, 1993; Immelmann, 1987).

Als weitere Voraussetzung formuliert Homann „eine hoch entwickelte Sensibilität für die Sicht der Welt in der jeweils anderen Wissenschaft“ (Homann, 1988, S. 115) und das Begreifen des Fremden der jeweils anderen Wissenschaft als „Herausforderung“ (ebd. S. 113).

Dass die Grenzen zwischen den Disziplinen, obwohl trennend<sup>1</sup>, gleichzeitig auch durchlässig sind, betont Klein (1996, p. 38-40). Für sie sind Disziplinen keine isolierten Einheiten und bereits innerhalb einzelner Disziplinen bilden sich durch die Spezialisierungen auf einzelne Teilgebiete Grenzen, welche Wissenschaftler überschreiten müssen, um miteinander kommunizieren zu können. Innerhalb einer Disziplin erscheint möglicherweise der Austausch über verschiedene Spezialgebiete als selbstverständlicher, obwohl er ähnliche kommunikative Kompetenz und Auseinandersetzung mit Begrifflichkeiten erfordert. Gleichzeitig impliziert Interdisziplinarität nicht, dass Grenzen offen gehalten werden, sondern auch interdisziplinäre Gruppen bilden nach Klein erneut Grenzen, konstituieren neue Wissensräume und professionelle Rollen, wenn sie eine „critical mass“ und entsprechende Formen der Finanzierung erreicht haben (Klein, 1996, p. 36-38).

Dem Anspruch an Interdisziplinarität stehen Probleme entgegen. Die weit fortgeschrittene Spezialisierung der Disziplinen mit eigener Begriffsbildung und Fachsprache führt zu Schwierigkeiten bei der Übersetzung, die auch als Ursache des hohen Zeitaufwands für Interdisziplinarität gesehen werden (vgl. Hübenthal, 1991, S. 145-148 mit Bezug auf Holzhey, 1974; Bromme, 1999; Klein, 1996, S. 217; Kraus, 1999, S. 25-26 mit Bezug auf Meyer-Dohm, 1971). Bereits Kuhn betont folgendes: „Da sich die anderen Gemeinschaften mit anderen Gegenständen beschäftigen, ist die fachliche Kommunikation über Gruppengrenzen hinweg schwierig, führt oft zu Missverständnissen und kann, wenn sie fortgeführt wird, wesentliche Meinungsverschiedenheiten herauspräparieren“ (Kuhn, 1977, S. 391). Dass die Vertreter der verschiedenen Disziplinen ihren disziplinären Denkgewohnheiten verhaftet sind und die eigene Disziplin als besonders relevant bei der Bearbeitung interdisziplinärer Fragestellungen ansehen, wird ebenfalls als Problem angesprochen (Reinalter, 1993, S. 11-12). Die Neigung, die eigene Disziplin und ihre Standards zu verabsolutieren oder aus Unsicherheit auf diesen zu verharren, betont Weingart (1987) als eine Schwierigkeit. Auch der Mangel an Gesprächsfähigkeit, speziell an der Fähigkeit, zuhören zu können und zunächst auftretende Widersprüche auszuhalten, wird als Hemmnis diskutiert (Pietschmann, 1993). Schließlich steht interdisziplinärer Kooperation im wissenschaftlichen Bereich häufig auch entgegen, dass Reputation und Karriere eher im disziplinären Kontext erreicht werden und auch die Kontrolle des eigenen Arbeitens innerhalb der eigenen Disziplin stattfindet, während „Unzuverlässigkeiten gegenüber den Angehörigen einer anderen Disziplin“ nur wenig Reputationsverlust mit sich bringen (Kaufmann, 1987, S. 78; vgl. auch Kocka, 1987, S. 9). Auch bestimmte Persönlichkeitseigenschaften („Querkopf“) und Verhaltensweisen („unkooperativ“) werden als Interdisziplinaritätshemmnis angesehen (Kraus, 1999, S. 24-25). Diese Hindernisse machen deutlich, dass interdisziplinäre Kooperation keine Selbstverständlichkeit, kein „gegebener, sondern ein herzustellender Zustand“ ist (Kaufmann, 1987, S. 70).

---

<sup>1</sup> Im Original „divisive“, Webster’s New Encyclopedic Dictionary (1995, New York, BD&L) bietet für „divisive“ die Erläuterung „creating disunity or dissension“.

Zwischenfazit: Ein möglichst alltagsnahes Verständnis des Begriffes „interdisziplinär“ im Sinne „fächerübergreifender Zusammenarbeit“ trifft am besten die Realität der in dieser Arbeit untersuchten Projekte und soll ein Begriffswirrwarr vermeiden, das nicht zum Verstehen des Gegenstandes beitragen würde.

Nähern wir uns nun dem zweiten einzugrenzenden Begriff, dem des „Projekts“. In dieser Arbeit geht es um die Projekte von Gruppen, am Geschehen sind also mindestens drei Personen beteiligt. Des weiteren geht es um Arbeitsgruppen, für die „ergänzend konstitutiv (ist), dass sie ihre Aktivitäten in einem spezifischen Kontext entfalten: Arbeitsgruppen sind Teile einer übergreifenden Organisation und damit in bestimmte strukturelle und technologische Rahmenbedingungen eingebettet“, die zu berücksichtigen sind (Gebert, 1992, S. 122). Nach Fisch und Beck deckt sich der Begriff Projektgruppe zum Teil mit dem Begriff Arbeitsgruppe. Sie sprechen dann von Projektgruppe, „wenn ein besonderer Auftrag vorliegt, der als Projekt umschrieben werden kann und zur Konstitution einer speziellen Arbeitsgruppe geführt hat“ (Fisch & Beck, 2001, S. 6). Projektmanagement ist dabei kein zwingendes Merkmal. Wie auch bei Bungard und Antoni (1995, S. 383) wird in dieser Arbeit der Begriff „Projektgruppe“ gleichbedeutend mit „Projektteam“ verwendet, auch wenn andere Autoren wie z.B. Weinert (1998, S. 395-396) eine Unterscheidung zwischen „Gruppe“ und „Team“ mit Bezug auf unterschiedliche Synergieeffekte befürworten.

In der Sprache des Managements orientiert sich die Definition von Projekten und Projektmanagement an der DIN-Norm 69901, die ein Projekt definiert als ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist wie zum Beispiel Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzung, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation“ und Projektmanagement definiert als „die Gesamtheit von Führungsaufgaben, Organisation, Techniken und Mitteln für die Abwicklung eines Projektes“ im Sinne einer Leitung Planung, Steuerung und Kontrolle (DIN-Taschenbuch 114, 2000)<sup>1</sup>. Zu einem Projekt gehört ein Projektplan mit Zielen, Zwischenzielen oder Meilensteinen, Zeitplanung, Aufgaben bzw. Arbeitspaketen und Aufgabenverteilung in einem Projektteam. Das Projektziel ist lt. DIN 69 901 ein „nachzuweisendes Ergebnis und vorgegebene Realisierungsbedingungen der Gesamtaufgabe eines Projektes“, der Begriff „Gesamtaufgabe“ wird dabei nicht genauer definiert. Nach DIN 69905 bezeichnet das Projektziel die „Gesamtheit von Einzelzielen, die durch das Projekt erreicht werden sollen“ (DIN-Taschenbuch 114, 2000), was eine Aufgliederung und Priorisierung einzelner Ziele ermöglicht. Davon abgesehen, dass Projektgruppen als Arbeitsform nicht unbedingt als „DIN-normierbar“ erscheinen (Fisch & Beck, 2001, S. 7), weil es z.B. Projektgruppen gibt, die Ziele erst definieren und auch nicht mit Methoden des Projektmanagements durchgeführt werden, fällt auf, dass Interdisziplinarität als Projektmerkmal in der DIN-Norm nicht enthalten ist.

---

<sup>1</sup> Laut <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0688.html>, Zugriff 12.03.04, wird die Normserie DIN 69901 bis 69905 zur Zeit überarbeitet, die hier zitierte Fassung ist von 1987.



Es gibt aber auch Projektdefinitionen, die Interdisziplinarität als Bestimmungsmerkmal enthalten. Heinrichs und Klein (2001, S. 325) nennen folgende Merkmale eines Projekts: (1) einmaliger (azyklischer) Ablauf, (2) definierter Anfangs- und Endzeitpunkt und damit zeitliche Befristung, (3) eindeutige Zielsetzung, Aufgabenstellung und Verantwortung, (4) begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen, (5) komplex in seinen Inhalten und Aufgaben, (6) interdisziplinär hinsichtlich der erforderlichen personellen Kompetenz sowie (7) relativ innovativ. Nach dieser Definition wäre die Zusammensetzung „interdisziplinäres Projekt“ tautologisch. Litke (1993, zit. n. Becker-Beck & Fisch, 2001, S. 22) sieht die Lösung interdisziplinärer Aufgaben als Bestimmungsmerkmal des Projektmanagements. Klein (1996, p. 19) sieht „programs, centers and projects“ als charakteristische Strukturen für interdisziplinäre Aktivitäten an, nicht einzelne Institutionen, Ressorts oder Fachbereiche. Da die DIN-Norm und der alltagsprachliche Begriff „Projekt“ Interdisziplinarität nicht als selbstverständlich beinhalten, erscheint die genauere Eingrenzung der in dieser Arbeit untersuchten Projekte mit Hilfe des Begriffs „interdisziplinär“ sinnvoll.

Projekte können innerhalb einer Organisation stattfinden und gleichzeitig interdisziplinär sein, wenn Akteure aus einer oder auch aus verschiedenen Abteilungen mit verschiedenen Fachrichtungen zusammenarbeiten. Organisationsübergreifende Projekte können ebenfalls interdisziplinär, aber auch disziplinär sein, wenn Akteure aus verschiedenen Organisationen mit der gleichen Fachrichtung zusammenarbeiten. Der organisationsübergreifende Charakter der hier untersuchten Projekte sollte daher betont werden.

Ein Projekt ist immer auch eingebettet in einen organisationsspezifischen Rahmen, d.h. Voraussetzungen, die sich durch die internen Bedingungen der Organisation ergeben, in der das Projekt stattfindet. Ein Projekt in einer Behörde unterscheidet sich daher von einem Projekt in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen. Projekte sind damit einerseits abhängig von der Gesamtorganisation, in der sie stattfinden, andererseits unterscheiden sie sich von dieser durch eigene Strukturen und ihre einmalige Aufgabe. Die Eingrenzung von Untersuchungsergebnissen über Projekte auf den spezifischen Kontext, in dem diese stattfanden, wird deshalb von manchen Autoren gefordert bzw. es wird als naiv angesehen, den Versuch generalisierbarer Modelle zu unternehmen (vgl. Gemünden & Högl, 2001, S. 10). Auch der Bereich oder Kontext der untersuchten interdisziplinären Projekte ist also anzugeben.

Schließlich ist auch die Organisationsform der Projekte für eine Eingrenzung von Bedeutung. Hier werden in der Regel folgende drei Formen unterschieden (vgl. Schätz, 2003, S. 10-16; Bungard & Antoni, 1995, S. 390; Mehrmann & Wirtz, 1996, S. 81-88)<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Nach Schätz (2003, S. 4) gliedert sich eine Organisation in Organisationsleitung, Mittellinie, betrieblichen Kern und Stab. Die Funktion der Organisationsleitung ist die strategische Führung, z.B. die Geschäftsführung, die der Mittellinie die operative Führung, z.B. die Gruppenleitung. Die operative Ausführung, z.B. die Entwicklung eines bestimmten Produkts, ist die Funktion des betrieblichen Kerns und der Stab leistet Unterstützung z.B. als Telefonzentrale oder Rechtsabteilung.

- Reine Projektorganisation: Für die Dauer des Projekts werden Personen aus unterschiedlichen Bereichen der Organisation freigestellt. Das Projekt bildet eine eigenständige Organisationseinheit, der die Personen als Projektmitarbeiter zugeordnet sind. Der Projektleitung obliegt die fachliche und die Führungsverantwortung, ausschließlich ihr sind die Projektmitarbeiter für die Dauer des Projekts unterstellt. Die Projektgruppe arbeitet über die gesamte Zeit des Projekts kontinuierlich zusammen. Nach Abschluss des Projekts kehren die Projektmitarbeiter in ihre Stammabteilungen zurück.
- Stab-Linien-Projektorganisation (oder Einfluss-Projektorganisation): Die Personen, die im Projekt mitarbeiten, verbleiben in ihren Stammabteilungen und erhalten ihre Weisungen für ihre Tätigkeit im Projekt von ihren dortigen Vorgesetzten. Es gibt keine eigene Leitungsinstanz für das Projekt, deshalb wird hier statt von Projektleitung von Projektkoordination gesprochen. Diese hat weder fachliche noch Führungsverantwortung, sie übernimmt nur eine Stabsfunktion, unterstützt, begleitet und berät das Projekt. Sie kann Maßnahmen vorschlagen, die eigentliche Weisungsgewalt und damit der Führungseinfluss auf das Projekt geht aber vom Linienmanagement aus. Die Projektmitarbeiter sind für die Dauer des Projekts weiterhin ihren Stammvorgesetzten unterstellt. Die Projektgruppe trifft sich in regelmäßigen oder unregelmäßigen Abständen.
- Matrix-Projektorganisation: Diese ist eine Mischung aus reiner und Stab-Linien Projektorganisation. Die Projektmitarbeiter verbleiben in ihren Stammabteilungen, erhalten aber fachliche Weisungen von der Projektleitung, die fachliche, aber keine Führungsverantwortung hat. Letztere verbleibt bei der Leitung der Stammabteilung. Auch hier trifft sich die Projektgruppe nicht kontinuierlich, sondern in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen, bis das Projekt beendet ist. Nach Koreimann (2002, S. 65-66) hat sich diese Projektorganisation durchgesetzt, bringt aber drei Konflikte mit sich: Das Doppelunterstellungsverhältnis der Projektmitarbeiter, Konflikte zwischen Projektleitung und Linienmanagement und Konkurrenz um die Ressourcen, wenn Mitarbeiter parallel zu ihren operativen Aufgaben in Projekten arbeiten.

Organisationsformen dienen als Formgerüst oder Struktur eines Projekts dazu, bestimmte Aufgaben bestimmten Personengruppen zuzuordnen, die Dynamik des Projektprozesses kommt in ihnen weniger zum Ausdruck. Nach Heche entstehen Projekte „aus dem Wunsch, sich von der Dynamik nicht beherrschen zu lassen, sondern ihr eine Kalkulierbarkeit in Dimensionen wie Zeit, Aufwand und Ergebnis abzurufen. Ein Projekt zeichnet sich dadurch aus, dass sein Verlauf nicht von vornherein bis ins Detail vorhersehbar ist“ (Heche, 2004, S. 20). Die Projektorganisationsform dient „der Handhabarmachung der Komplexität“ (ebd. S. 61), Projektmanagement als „die Kunst der Planung und Steuerung von Projekten“ (ebd. S. 19) vorrangig dazu, das Unkalkulierbare zu beobachten, angemessen darauf zu reagieren und die Planung entsprechend zu aktualisieren.

Auch Latniak et al. (2003) betonen den Einfluss unerwarteter Ereignisse. Sie definieren Projekte als Arbeitsprozess mit unterschiedlichen Phasen, für die unterschiedliche Aufgaben und Kooperationsformen notwendig sind. Mit Bezug auf Wehner et al. (1998, S. 100-102) werden dabei Koordination, Kooperation und Ko-Konstruktion als Grundformen der Zusammenarbeit unterschieden. Bei der Koordination steht der Akteur selbst im Vordergrund mit seiner Darstellung und seinem Bemühen um die Bewältigung seiner Teilaufgaben. Kooperation ist durch die Konzentration der Akteure auf ein gemeinsames Problem gekennzeichnet, während Ko-Konstruktion Formen der Zusammenarbeit im Sinne neuer Interaktionsformen bezeichnet, zu der sich die Akteure aufgrund unerwarteter Ereignisse und Störungen explizit entschließen müssen (Latniak et al., 2003, S. 11).

Projektgruppen werden nach Bungard und Antoni (1995, S. 390-391) für die Lösung neuartiger und komplexer Problemstellungen eingesetzt, die mehrere Organisationseinheiten betreffen, aber nicht innerhalb der regulären Struktur der Organisation bearbeitet werden können. Sundstrom, Demeuse und Futrell (1990, zit. n. Weinert, 1998, S. 397-399) zählen zu Projektteams z.B. Forschungsgruppen, Planungsgruppen und Sondereinheiten. Thema, Leitung und Teilnehmer des Projekts werden meist vom Management der Organisation vorgegeben, das jedoch nicht selbst am Projekt beteiligt ist. In der Regel werden Projektgruppen aus Experten, Führungskräften und Mitarbeitern nach fachlichen Kriterien mit dem Auftrag der Projektdurchführung zusammengestellt, die Teilnahme ist also nicht freiwillig.

Abschließende Begriffseingrenzung und Arbeitsdefinition: Die Begriffskombination „interdisziplinäres Projekt“ wird hier folgendermaßen verwendet: Es handelt sich um ein Vorhaben, das

- einmalig, zeitlich und personell begrenzt und relativ komplex ist,
- in dem Personen zusammenkommen, die sich häufig vorher nicht kennen,
- das in einem Prozess mit abgrenzbaren Phasen abläuft,
- eine projektspezifische Organisation, Koordination und Kooperation erfordert,
- eine bestimmte Zielsetzung und Aufgabenstellung hat, die vorrangig darin besteht, etwas Neues zu schaffen oder ein Problem zu lösen,
- und in dem die Zusammenarbeit an einer Aufgabenstellung fächerübergreifend bzw. berufsübergreifend stattfindet, d.h. zwischen Personen aus unterschiedlichen Fachgebieten und Berufsgruppen, die mehreren Organisationen entstammen.

Zudem handelt es sich bei den in dieser Arbeit untersuchten interdisziplinären Projekten um solche aus dem Kontext bzw. dem Grenzbereich zwischen öffentlichen und privatwirtschaftlichen Organisationen und Bürger- bzw. Betroffenenengruppen und damit nicht nur um interdisziplinäre, sondern auch um organisationsübergreifende Projekt (zur genauen Beschreibung der untersuchten Projekte s. Kap. 4.1).

### **1.3 Überblick über die Arbeit**

Im Anschluss an diese Einführung beschäftigt sich das nachfolgende zweite Kapitel mit verschiedenen Theorien und Untersuchungen, die im Sinne der Grounded Theory und damit der für diese Arbeit verwendeten Methodik die vorliegende Untersuchung sensibilisiert und beeinflusst haben. Dazu gehören neben einer Sicht auf Projekte als Arbeitsform einer veränderten Arbeitswelt insbesondere sozial- und organisationspsychologische Theorien zu den Einflüssen auf die Zusammenarbeit in Projektgruppen, des Weiteren die Interaktionistische Handlungstheorie als besondere Perspektive auf Aushandlungsprozesse in gemeinsamen Vorhaben von Akteuren aus unterschiedlichen sozialen Welten und die Systemische Organisationsberatung als ergänzende Perspektive zur Unterstützung der Ableitung von Empfehlungen. Die Berücksichtigung dieser Konzepte und die Darstellung ausgewählter Untersuchungen über Projektgruppen münden am Ende des zweiten Kapitels in eine Präzisierung der Fragestellung.

Kapitel 3 enthält eine Beschreibung der für diese Untersuchung verwandten Methoden und der Untersuchungsdurchführung. Datenerhebung, Datenmaterial und Datenauswertung und der Forschungsprozess mit seinen Erfolgen und Schwierigkeiten werden vorgestellt. Das Kapitel schließt mit einer kritischen Reflexion der Anwendung der Methoden.

Kapitel 4 beinhaltet die Darstellung der Ergebnisse. Dazu gehört die Vorstellung der untersuchten Projekte, eine detaillierte Beschreibung des aus den Untersuchungsdaten entwickelten theoretischen Modells zu psychologischen Aspekten der interdisziplinären Projektarbeit, eine Zusammenfassung in Form von Thesen im Sinne und eine aus den Ergebnissen abgeleitete Zusammenstellung von Empfehlungen für die Praxis interdisziplinärer Projektarbeit.

In Kapitel 5 folgt die Diskussion der Ergebnisse mit einem Rückbezug zum theoretischen Teil der Arbeit und einem kurzen Ausblick.