

## 2 Theoretische Grundlagen der Untersuchung

### 2.1 Theorien als Sensibilisierende Konzepte

Diese Untersuchung folgt methodisch dem Forschungsstil der Grounded Theory (s.a. Kap. 3). Diese ist zwar geprägt durch eine möglichst unvoreingenommene Haltung des Forschers gegenüber dem Untersuchungsgegenstand, aber völlige Offenheit im Sinne einer „unvoreingenommenen“ Wahrnehmung kann es nicht geben, da „das Vorwissen unsere Wahrnehmungen unvermeidlich strukturiert und somit als Grundlage jeder Forschung anzusehen ist“ (Meinefeld, 2000, S. 271-272). Die Offenheit für Neues hängt nicht davon ab, inhaltlich Bekanntes zu ignorieren, sondern davon, wie die Suche nach Neuem methodisch ausgestaltet wird. Vorwissen und Erfahrungen dienen dabei als sensibilisierende Konzepte zur Steigerung der theoretischen Sensitivität, dem „Gespür dafür, wie man über Daten in theoretischen Begriffen nachdenkt“ (Strauss, 1991, S. 50). Die Sensibilisierung folgt dabei keinem linearen Ablauf – erst wird man durch Konzepte sensibilisiert, dann führt man die Untersuchung durch und fasst die Ergebnisse zusammen – vielmehr begleitet sie den gesamten Untersuchungsprozess. „Während der Untersuchung selbst sollte es auch unbedingt Forschungsanregungen auf der Grundlage der Literatur (aber nicht nur der fachbezogenen) und ein echtes Wechselspiel zwischen Lesen von Literatur und Analysieren von Daten geben. Letztendlich lesen und benutzen wir veröffentlichtes Material in allen Phasen des Forschungsprozesses“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 38).

Welche Theorien und Untersuchungen herangezogen werden, ist immer das Ergebnis eines nicht unfehlbaren Auswahlprozesses, wichtig ist, über die sensibilisierenden Konzepte Rechenschaft abzulegen. Herangezogenes Wissen ist notwendige Voraussetzung, aber auch Ballast, der die Kreativität behindern kann: „Die genaue Kenntnis bestehender Theorien ist zwar unverzichtbar, der Umgang mit ihnen erfolgt jedoch eher respektlos“ (Star, 1997, S. 2, zit. n. Hildenbrand, 2000, S.33). Insbesondere soll diese Kenntnis nicht davon abhalten, auch Bereiche, die unter verschiedenen Perspektiven bereits untersucht wurden, erneut zu betrachten, denn soziale Wirklichkeit unterliegt einem ständigen Wandel.

Als sensibilisierende Konzepte werden hier zunächst Betrachtungen über Projekte als Arbeitsform in einer veränderten Arbeitswelt diskutiert (Kap. 2.2). Sozial- und organisationspsychologische Theorien der Gruppenforschung bilden die Basis zum Verständnis von Einflüssen auf die Zusammenarbeit in Projektgruppen (Kap. 2.3), die in der Berücksichtigung empirischer Untersuchungen über Projektgruppen (Kap. 2.4) vertieft wird. Eine spezielle Sicht auf Projekte stellt die Interaktionistische Handlungstheorie dar (Kap. 2.5), die Systemische Organisationsberatung (Kap. 2.6) diente zur Sensibilisierung der Ableitung von Empfehlungen.

## 2.2 Projekte als Arbeitsform einer veränderten Arbeitswelt

Die Arbeitsform Projekt wird immer häufiger genutzt (vgl. Lehnert, 1994; Antoni, 1995; Englich & Fisch, 1999; Niederer et al., 2000; Treier & Wieland, 2001). Organisationen versuchen sich mit Dezentralität, Flexibilität und Schnelligkeit auf einem immer stärker konkurrierenden, globalisierten Markt und in einem immer restriktiveren Sparmaßnahmen unterliegenden öffentlichen Bereich zu behaupten (vgl. Weinert, 1998, S. 19-21). Eine dabei eingesetzte Arbeitsform sind Projekte, das „fast epidemische Projektfieber“ (Steinle, Bruch & Lawa, 1995, S. 5, zit. n. Hartmann, 1998, S. 9) Teil der veränderten Arbeitswelt. Inwieweit Projekte auch effektiv sind, ist damit noch nicht beantwortet. So können isolierte Projekte, die nicht Teil einer komplexeren Strategie sind, schnell sichtbare Ergebnisse produzieren, ohne zu einem langfristigen Erfolg beizutragen (Projektfixierung oder „Projectism“, vgl. Trojan & Legewie, 2001, S. 173). „Die Einrichtung von Projektgruppen dient auch dazu, in einer Organisation nach innen und außen deutlich zu machen, dass man bereit ist, ein Problem oder ein Thema organisationsübergreifend bearbeiten zu lassen; man zeigt Aktivität, aber diese muss nicht zwingend zu Ergebnissen führen oder konkrete Folgen haben. .... Es sind nicht immer aufgabenbezogene, sachliche Gründe, warum Projektgruppen eingerichtet werden.“ (Fisch & Beck, 2001, S. 8) Der Einsatz von Projekten sagt also noch nichts über den Erfolg einer Organisation aus, bringt aber für das einzelne Organisationsmitglied neue Anforderungen, Chancen und Risiken mit sich.

Hoff, Ewers und Petersen (2003, S. 2-4) formulieren folgende Anforderungen und Handlungsweisen, die aus dem Strukturwandel in der Arbeitswelt resultieren: Autonomie, Flexibilität, Innovationsbereitschaft, Professionalität, Commitment, Marktorientierung, Kundenorientierung, Kooperation und Selbstmanagement. Dabei kritisieren die Autoren erstens, dass aus diesen neuen Anforderungen zwangsläufig neue Kompetenzen abgeleitet werden, zweitens, dass ebenfalls vorausgesetzt wird, positiv bewertete Anforderungen führten zwangsläufig zu positiv bewertetem Handeln und Kompetenzen, und drittens, dass die Zunahme positiver Bedingungen gleichgesetzt wird mit einer Abnahme negativer Bedingungen. Stattdessen kann es gerade auch im Rahmen dieser neuen Anforderungen auch zu Konflikten kommen z.B. zwischen der Anforderung zu kooperieren und der, wettbewerbsfähig zu konkurrieren und die Leistung anderer Teammitglieder zu kontrollieren. Oder die Anforderung an Professionalität und Qualität kann im Konflikt mit der Anforderung an Flexibilität und Schnelligkeit stehen, wenn mehrere Projekte aus Gründen der Gewinnmaximierung parallel durchgeführt werden auf Kosten der Qualität der Ergebnisse einzelner Projekte (Hoff, 2003, S. 4). Einem „reflexiv handelnden Subjekt“ könnte es möglich sein, über diese Konfliktkonstellationen zu reflektieren und dadurch zu einer Kompetenz- und Identitätsentwicklung zu kommen, die eine Balance zwischen den Anforderungen der Arbeitswelt und individuellen Zielen ermöglichen. Genauso zu untersuchen ist jedoch, „ob es nicht auch Konfliktkonstellationen und -erfahrungen gibt, die eine Entwicklung in dieser Richtung behindern“ (Hoff, 2003, S. 6).

Latniak et al. (2003) greifen auf bestehende psychologische Belastungs- und Bewältigungstheorien (Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus & Launier, 1981), Handlungsregulationstheorie (Volpert, 1975; Hacker 1980) oder Ressourcenansatz (Antonovsky, 1997) zurück und leiten aus Untersuchungsergebnissen zur Projektarbeit im Telekommunikations- und Informationstechnologie-Sektor Problemlagen der Arbeitssituation von Projekten ab:

- Hohe technische und organisatorische Komplexität, heterogener Arbeitsauftrag, Arbeitsgestaltung, Projektplanung und Finden von Lösungswegen sind selbst Teil des Auftrags
- Zunehmende Qualifikationsanforderungen
- Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Unternehmensbereichen, Kunden, Zulieferern
- Permanente Forderung nach neuen Entwicklungen oder Produkten, enger zeitlicher Rahmen, knapp kalkulierte personelle und finanzielle Mittel
- Hohes technisches und ökonomisches Scheiternsrisiko
- Parallele Beschäftigung von Projektmitarbeitern in mehreren Projekten, Konflikte zwischen Linien- und Projektverantwortlichen

Projektgruppen werden zur Produktivitäts- und Qualitätssteigerung eingesetzt und um Kosten zu senken, positive Auswirkungen für die Arbeitsbedingungen der Projektteilnehmer, die z.B. neben Produktivitäts- und Qualitätsaspekten bei der Einführung von Autonomem Arbeitsgruppen oder Qualitätszirkeln eine Rolle spielen, stehen nicht im Vordergrund. Es lassen sich aber für den individuellen Mitarbeiter Chancen in der Vielfältigkeit, der Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeit und des Erfolgs durch die Arbeit in einem Projekt sehen und Projektgruppen bieten als Form der Gruppenarbeit die Möglichkeit höherer Arbeitszufriedenheit. Dem stehen mögliche Risiken und Belastungen der Projektarbeit gegenüber.<sup>1</sup>

Wie sich innerhalb von Unternehmen für die einzelnen Mitarbeiter häufig kaum realisierbar die Arbeitsbedingungen verändern, beschreibt anschaulich Glißmann (2003). Als qualitativ neu in der Arbeit sieht er die Auswirkungen größerer Freiheit und Verantwortung für die einzelne Unternehmenseinheit und den einzelnen Mitarbeiter, die auch Merkmale von Projekten sind. Die einzelnen Mitarbeiter werden von der Unternehmensleitung zunehmend mit unternehmerischen Problemen (etwa sinkendem Gewinn) konfrontiert, machen diese zu ihrer eigenen Verantwortlichkeit, arbeiten, ohne ausdrücklich dazu gezwungen zu werden, mehr und mehr und ignorieren dabei auch Arbeitsschutzregelungen.

---

<sup>1</sup> Chancen und Risiken liegen dicht beieinander (vgl. Dualismus des Themas Arbeit bei Hund, 1990). Die gegenwärtig besonders positive Bedeutung von Erwerbsarbeit – anders als von Hausarbeit, erzieherischer oder pflegerischer Arbeit – als Möglichkeit zu Teilhabe, Befriedigung sozialer Bedürfnisse und persönlicher Weiterbildung wurde durch die in der Reformation erfolgte Gleichsetzung von Beruf und Berufung beeinflusst (vgl. Walther, 1990). „Lebenserfolg durch rastlose Berufsarbeit galt als Indikator für göttliche Erwählung – in den Augen von Max Weber die geistige Geburtsstunde des Kapitalismus“ (Gehlen, 2002)

Ein weiteres Risiko ist die Gruppe selbst, einer der größten Stressoren im Arbeitsleben. Als Interaktionsstress hat Badura (1990) die Überforderung bezeichnet, die insbesondere im personenbezogenen Dienstleistungsbereich dadurch entsteht, dass permanent auf Kosten eigener Gefühle auf die anderer eingegangen werden muss. Erzwungene Selbstbeherrschung, Unterdrückung eigener negativer Gefühle gegenüber anderen, ein Zwang zum Ausdruck positiver Gefühle gegenüber Personen, mit denen man diese nicht verbindet, können auch Anforderungen an Mitglieder eines Projektteams sein. So ist es „dem Einzelnen aufgrund des Zwangscharakters von Arbeitsgruppen nicht möglich, sich der Kooperation, der Kommunikation, der gemeinsamen Konfliktregelung und gegenseitiger Verantwortlichkeit zu entziehen. Dies führt vor allem dann zu psychischen Belastungen, wenn der einzelne Mitarbeiter keine sozialen Erfahrungen und Qualifikationen besitzt, um sich in einer Gruppe zurechtzufinden“ (Neuberger, Conradi & Meier, 1985, S. 74). Untersuchungen belegen, dass Arbeit unter bestimmten Bedingungen krank machen kann (Greif, Bamberg & Semmer, 1991), was auch für Projektarbeit nicht auszuschließen ist. Psychomentele Belastungen haben dabei eine immer höhere Bedeutung. In einer repräsentativen Arbeitnehmerbefragung von 1999 klagten fast 50% der Befragten über eine Zunahme an Stress und Arbeitsdruck (Jansen, 1999; vgl. auch EMNID, 1994, 2000, zit. n. Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen, 2003).

In Zeiten hoher Arbeitslosigkeit wächst bei denjenigen, die noch Arbeit haben, die Angst, diese zu verlieren. Laut einer Studie der DAK leidet jeder fünfte Beschäftigte unter dieser Angst (Müller-Lissner, 2002). Das Konkurrenzverhalten unter den Mitarbeitern verstärkt sich (Pawloswky, 1986) und das Führungsverhalten von Vorgesetzten verändert sich in Richtung geringerer Mitarbeiterorientierung, autoritären Führungsstils und Verlust an Vertrauen in die Mitarbeiter (Schnoop, 1993). Zunehmend üblicher werden auch zeitlich befristete Arbeitsverhältnisse und freiberufliche Tätigkeiten. Man spricht vom sog. „akademischen Proletariat“, die „Intelligenza als neue eigene Klasse ohne feste Berufsbilder mit eigenen Überlebenstechniken: ABM-Stellen, Zeitverträge, freie Mitarbeiterschaft, Unterrichtsjobs mit wenigen Stunden.“ (Böttiger, 2002). Untersuchungen zeigen, dass „in Westdeutschland die jüngsten Jahrgänge auf dem Arbeitsmarkt heute ein etwa sechsmal so hohes Befristungsrisiko tragen wie Erwerbstätige der ältesten, rentennahen Jahrgänge“ (Klammer & Tillman, 2001, S. 308). Sennet weist darauf hin, dass die Anforderungen an Commitment im Sinne eines Gefühls der persönlichen Verpflichtung und Loyalität dieser Kurzfristigkeit durchaus widersprüchlich gegenüber stehen, weil starke Bindungen, Loyalität und Vertrauen als soziale Bindungen Zeit brauchen, um sich zu entwickeln (Sennet, 2000, S. 26-27.). Die zeitliche Befristung von Projekten erlaubt die zeitlich befristete Anstellung organisationsexterner Mitarbeiter, eine Ungleichheit, die zu Schwierigkeiten im Verhältnis der internen und externen Mitarbeiter führen kann. Nach Heche wirft das Hinzuziehen externer Projektmitarbeiter Schatten auf beide Seiten: „Externe Mitarbeiter sitzen oft auf dem sprichwörtlichen Schleudersitz. Von ihnen wird hohe Leistung verlangt, ihre Arbeitszeiten werden strenger kontrolliert als die der internen Mitarbeiter, sie erhalten

keine Schulungen, keinen Urlaub, und es wird von ihnen erwartet, dass sie alle Kompetenzen, wegen derer sie eingestellt wurden, auch mitbringen. Dafür sind sie auf der anderen Seite meist erheblich teurer als interne Mitarbeiter, verweigern auch einmal mit dem Hinweis auf ihre eigentliche Aufgabendefinition die Mitarbeit bei anderen Themen, und je nach Vertragsgestaltung kann es vorkommen, dass sie von einem Tag auf den anderen verschwinden oder plötzlich auf Teilzeit umstellen“ (Heche, 2004, S. 139).

Die hier besprochenen Anforderungen und Bedingungen von Projektarbeit sind möglicherweise auch Ursache für den hohen Bedarf an Projektmanagementratgebern (z.B. Haynes, 1996; Mehrmann & Wirtz, 1996; Kellner, 1996; Klose, 1996; Koreimann, 2002; Hansel & Lomnitz, 2003; Heche, 2004; DeMarco, 2001), die häufig auf praktischen Erfahrungen ihrer Autoren, aber nicht auf empirischen Untersuchungen beruhen. Projektmanagementratgeber nutzen wissenschaftliche Theorien und anhand von wissenschaftlichen Untersuchungen werden Empfehlungen für die Praxis abgeleitet oder auf ihre Wirksamkeit überprüft (vgl. Kleinbeck & Fuhrmann, 2001). Allerdings wird vor Generalisierungen wissenschaftlicher Ergebnisse auch gewarnt. So lassen sich Ergebnisse zum Leistungsvorteil von Gruppen, die aus Untersuchungen mit studentischen Problemlösegruppen abgeleitet wurden, nicht ohne weiteres auf Arbeits- bzw. Projektgruppen übertragen (Witte & Engelhardt, 1998, S. 27, zit. n. Ardelt-Gattinger & Lechner, 2001, S. 338-239).

Projektmanagementratgeber folgen häufig einem Aufbau, der aus der Behandlung verschiedener Projektphasen und Komponenten der Projektplanung und Projektsteuerung besteht wie z.B. Analyse von Ziel und Auftrag, Planung, Start, Durchführung, Steuerung, Kontrolle und Abschluss des Projekts sowie Auswahl von Projektmitarbeitern und mögliche Risiken und Krisen im Projektverlauf. Das Ausmaß, in dem psychologische Aspekte der Projektarbeit behandelt werden, ist unterschiedlich. Manche Autoren berücksichtigen diese Aspekte kaum (z.B. Haynes, 1996; Klose, 1996), manche verstreut ohne eigene Kapitel (Heche, 2004), andere widmen ihnen einzelne Kapitel (Mehrmann & Wirtz, 1996) oder gesamte Teile (Koreimann, 2002; Kellner, 1996; Hansel & Lomnitz, 2003) und heben diesen Bereich besonders hervor. Der organisationspezifische Rahmen, in dem Projekte stattfinden, bringt unterschiedliche, den Projektablauf betreffende Bedingungen mit sich, was wohl auch dazu geführt hat, dass es neben allgemein gehaltenen Projektratgebern vor allem aus dem wirtschaftlichen Bereich viele branchenspezifische Ratgeber gibt (z.B. Projektmanagement für IT-Berufe, Beiderwieden & Pürling, 2001; für Kulturmanager, Klein, 2004; für das Bauwesen, Wischniewski, 2003; in der Schule, Endler, 2002; für die Verwaltungsreform, Finken, 1999, Ewert et al., 2001). Im Zuge der Globalisierung finden sich unter dem Stichwort „interkulturelles Management“ auch Ratgeber, die sich insbesondere mit der Zusammenführung unterschiedlicher Kulturen in einer Organisation, mit dem Management organisationsübergreifender Projekte oder mit der Verbindung regionaler Unternehmensteile beschäftigen (Blom & Meier, 2002; Bergemann & Sourisseaux, 2002).

## 2.3 Einflüsse auf die Zusammenarbeit in Projektgruppen

Gruppen sind ein elementares Prinzip menschlichen Zusammenlebens (vgl. Claessens, 1980). Projektgruppen sind zunächst einmal Gruppen, daher sind sozial- und organisationspsychologische Theorien, die sich im Bereich der Gruppenforschung überschneiden,<sup>1</sup> relevant und werden häufig für die Betrachtung von Projektgruppen herangezogen (vgl. z.B. Mehrmann & Wirtz, 1996; Wagner, 2001; Schulz-Hardt, 2001; Koreimann, 2002; Hansel & Lomnitz, 2003). Auch klinisch-therapeutische Konzepte können den Blick auf die Projektgruppe schärfen wie z.B. Erkenntnisse über Mobbing (vgl. Leyman 1996; Holzbecher & Meschkutat, 1998) oder unterstützende Faktoren in Gruppenpsychotherapie oder Selbsthilfe (vgl. z.B. Bastine, 1992; Revenstorff, 1993; Fiedler, 1996; Yalom, 2001). Dass Erkenntnisse der sozial- und organisationspsychologischen Kleingruppenforschung auch für Projektgruppen Geltung haben, zeigen Becker-Beck und Fisch (2001) anhand des normativen Modells der Gruppeneffektivität von Hackman (1990) und anderen Ansätzen.

Die meisten sozial- und organisationspsychologischen Theorien und die meisten Untersuchungen über Projektgruppen beschäftigen sich mit der Frage, was die Zusammenarbeit positiv oder negativ beeinflusst, also die Gruppeneffektivität fördert oder behindert. Eine Beantwortung dieser Frage ist nicht einfach, denn die Leistung einer Gruppe ist von vielen Faktoren abhängig und deshalb schwer vorhersagbar (vgl. Maderthaner, 1989).

Der Euphorie über die Segnungen der Gruppenarbeit (Synergieeffekte<sup>2</sup>), stehen Autoren wie z.B. Gebert skeptisch gegenüber, der feststellt, dass „das (häufig aus ideologischen Gründen aufgestellte) Postulat einer Überlegenheit der Gruppenleistung gegenüber der besten Individualleistung (als Synergie-Effekt bezeichnet) nur *eine Möglichkeit*, keinesfalls aber eine Regelmäßigkeit darstellt“ (Gebert, 1992, S. 129, Hervorhebung durch den Autor). Tschan und Semmer (2001, S. 218) führen mit Bezug auf verschiedene Autoren an, dass Gruppen „oft erhebliche Schwierigkeiten haben ... Voraussetzungen zu guter Zusammenarbeit zu schaffen und sich zu koordinieren.“ Selbst für Aufgaben, die nur durch mehrere Personen zu bewältigen sind, und für überschaubare Leistungen des gemeinsamen Hebens oder Ziehens schwerer Lasten wurde schon früh nachgewiesen, dass es zu Prozessverlusten kommt wie z.B. dem „Sozialen Faulenzen“, das auch als „Ringelmann-Phänomen“<sup>3</sup> bekannt ist und noch heute Gültigkeit hat (vgl. Zysno, 1998, S. 186). Daher bleibt die tatsächliche Gruppenleistung hinter ihrer potentiellen Leistung zurück, aber es gibt durch die Zusammenarbeit auch Gewinne, so dass die tatsächliche Gruppenleistung schließlich durch Prozessverluste und Prozessgewinne beeinflusst wird (ebd. S. 208).

---

<sup>1</sup> (vgl. z.B. Stroebe, 2002, Kap. 13 und 14, mit Weinert, 1998, Kap. 7; s.a. Bungard, 1995, S. 319)

<sup>2</sup> Synergie: Ansicht, die gemeinsame Gruppenleistung sei mehr als die Summe der Einzelleistungen der Mitglieder (Forster, 1981), auf Aristoteles zurückgehend (das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile).

<sup>3</sup> Das von dem französischen Agrar-Ingenieur Ringelmann entdeckte Phänomen besagt, dass die Effizienz einer Gruppe mit zunehmender Größe aufgrund von Koordinierungsverlusten und Motivationsdefiziten sinkt, weil die Anstrengungsbereitschaft sich aufgrund von Verantwortungsdiffusion verringert (Zysno, 1998, S. 186).

Für Projektgruppen kann man von einer Mischung verschiedener Aufgabentypen ausgehen (vgl. Wilke & Wit, 2002): Additiven Aufgaben (Summe der Einzelleistungen, Typ des gemeinsamen Hebens und Tragens), disjunktiven Aufgaben (Auswahl einer Lösung, Typ des Suchens und Findens) und konjunktiven Aufgaben (Gruppenaufgaben, die nur dann erfolgreich bewältigt werden können, wenn alle Mitglieder aktiv dazu beitragen). Des Weiteren ist ihre Aufgabensituation durch Interdependenz gekennzeichnet. Dabei kann einerseits der Erfolg jedes Mitglieds die Chancen der anderen auf Erfolg verbessern (kooperative Interdependenz), andererseits können einzelne Mitglieder auch nur dann erfolgreich sein, wenn andere Mitglieder versagen (wettbewerbsorientierte Interdependenz). „Selbst wenn kooperative Motive in einer bestimmten aufgabenbezogenen Gruppe vorherrschend sind, kann die Mischung aus kooperativen und wettbewerbsorientierten Motiven die Gruppenmitglieder immer noch dazu bringen, ihre eigenen Anstrengungen für die Gruppe (un)bewusst zu verringern und Vorteile aus der Kooperation der übrigen Gruppenmitglieder zu ziehen.“ (Wilke & Wit, 2002, S. 506)

Die Überlegenheit der Gruppe wird besonders für die Bearbeitung sog. komplexer Aufgaben betont, für die nach Dörner (1989) Vernetzung, Zeitknappheit, Intransparenz, Nebeneffekte und Fernwirkungen kennzeichnend sind. Viele Probleme, für die Projektgruppen eingesetzt werden, sind Probleme dieser Art, „bei denen zwar die Ausgangslage bekannt ist, aber nicht der Zielzustand und damit auch nicht die möglichen Mittel diesen Zielzustand zu erreichen“ (Kauffeld & Frieling, 2001, S. 77). Die besonderen Ressourcen einer Gruppe für die Bearbeitung solcher Probleme, etwa ihre Möglichkeit viele Ideen zu produzieren, kann sie allerdings nur unter bestimmten Bedingungen effizient nutzen, drei dieser Bedingungen hatte schon Hofstätter (1971) herausgearbeitet: Unabhängigkeitsbedingung (zunächst unabhängige Lösungssuche, um die Perspektivenvielfalt zu gewährleisten), Mitteilungsbedingung (Lösungsvorschläge müssen auch mitgeteilt werden, um sie neu kombinieren zu können) und Akzeptierungsbedingung (die Gruppe muss die gefundenen Lösungen auch als richtig akzeptieren).

Bei der Betrachtung der Gruppenleistung kann man auf scheinbar paradoxe Phänomene stoßen. So führt allein die Anwesenheit anderer bei einfachen Aufgaben ohne direkte Zusammenarbeit zu einer Leistungsverbesserung (soziale Aktivierung oder Erleichterung), sind die Aufgaben schwieriger, kippt dieser Effekt in sein Gegenteil und es kommt in Anwesenheit anderer aufgrund der Angst, bewertet zu werden, zu einer Leistungsver schlechterung (soziale Hemmung). Damit lässt sich z.B. auch erklären, dass sich Personen mit höher qualifizierten Tätigkeiten in Großraumbüros stärker gestört fühlen als Personen mit routinierteren und geringer qualifizierten Aufgaben (vgl. von Rosenstiel, 1995, S. 328).

Nach Becker-Beck und Fisch (2001) setzt sich die Gruppeneffektivität aus dem Ausmaß, in dem das Arbeitsergebnis den Leistungsstandards der Auftraggeber entspricht, aus der Fähigkeit der Mitglieder, auch zukünftig zusammenarbeiten zu können und aus dem Ausmaß der Befriedigung von Mitgliederbedürfnissen zusammen.

Dabei sehen die Autoren mit Ford und Randolph (1992, nach Becker-Beck & Fisch, 2001, S. 24-32) die Projektleistung als abhängig von Umwelteinflüssen, Merkmalen der Organisation, des Projekts bzw. der Aufgabe, des Projektteams und des Projektleiters und benennen folgende Faktoren, die sich positiv auf die Projektleistung auswirken:

- Passung zwischen Organisations- und Projektkultur
- Reine Projektorganisation als Organisationsform
- Hohes Ausmaß an Kommunikation, gleichmäßige Kommunikationsbeteiligung
- Angemessene (nicht zu lange) Projektdauer
- Hohe Gruppenkohäsion
- Gefühl der Verpflichtung gegenüber der Aufgabe
- Innovationsorientierung
- Arbeitszufriedenheit
- Geringe räumliche Distanz zwischen den Gruppenmitgliedern
- Stabile Gruppenmitgliedschaft
- Partizipativer Führungsstil (mit kooperativen und bestätigenden Strategien)
- Technische, administrative, kommunikative, politische Fertigkeiten der Projektleitung
- Hohes fachliches und persönliches Potential der Projektmitarbeiter
- Klare Definition des Projektzieles und der Projektaufgabe
- Unterstützung des Projekts durch das Management
- Bereitstellung notwendiger, entsprechender Ressourcen.

Damit sind eine Reihe von Einflüssen auf die Projektgruppe angesprochen, die in den folgenden Kapiteln noch einmal aufgegriffen werden. Orientiert an den Hauptmerkmalen von Gruppen (nach Hartung, 2000, S. 97) werden Einflüsse auf die Zusammenarbeit in Gruppen unter besonderer Berücksichtigung von Projektgruppen dargestellt. Die folgende Abbildung 1 (s. nächste Seite) bietet zunächst eine Übersicht:



Abbildung 1: Einflüsse auf die Zusammenarbeit in Gruppen

### 2.3.1 Die Entwicklung der Gruppe

Projektgruppen entwickeln sich und diese Entwicklung umfasst Aspekte wie Entwicklungsphasen, Strukturbildung, Gruppendynamik und Identität. Die in jeder Gruppe ablaufenden Prozesse wie z.B. Rollenentwicklung bezeichnet man als Gruppendynamik, mit dem gleichen Begriff wird auch die wissenschaftliche Beschäftigung mit diesen Prozessen und die Verfahren, mit denen Gruppenprozesse verdeutlicht und beeinflusst werden, bezeichnet (Rechtien, 1999, S. 13-14). Diese Dynamik muss den Gruppenmitgliedern nicht bewusst sein.

Für die Darstellung der Entwicklung einer Gruppe wird häufig auf das Modell von Tuckman (1965, vgl. Hartung, 2000 S. 98; Mehrmann & Wirtz, 1996; Kellner, 1996) mit seinem idealtypischen Phasenverlauf der Formierung (forming), Konflikte (storming), Normierung (norming), Umsetzung und Leistung (performing) und (bei zeitlich begrenzten Projekten) Ablösung (adjourning) zurückgegriffen. Dieses Modell weist darauf hin, dass die Leistungsfähigkeit einer Gruppe abhängig sein könnte von der Phase der Entwicklung, in der sie sich befindet. Einen solchen idealtypischen sequentiellen Verlauf mit aufeinander aufbauenden Phasen stellen aber verschiedene Autoren in Frage, weil er der Komplexität von Gruppenprozessen nicht ausreichend gerecht würde und Phänomene wie die Stabilität und Trägheit (Neigung, sich an einmal festgelegte Vorgehensweisen zu halten, auch

wenn diese von neuen Einsichten in Frage gestellt werden) nicht berücksichtigt (Weinert, 1998, S. 357-358). Ardel-Gattinger und Lechner fanden in ihren empirischen Untersuchungen zur Entwicklung in führerlosen Gruppen keine eigene „Storming“-Phase, sondern wiederholte Abschnitte, in denen Aggressionen ausgetauscht und um Rollen gekämpft wurde (2001, S. 342). Tschacher hält einen Wechsel zwischen strukturierten Gruppenphasen und solchen, in denen Unordnung und Störungen vorherrschen, für empirisch gut belegt (Tschacher, 1990, S. 114). König zieht es vor statt von Phasen von „notwendigen Aufgaben“ zu sprechen, die eine Gruppe im Prozess ihrer „Selbsterschaffung“ zu lösen hat (König, 1998, S. 96). Anscheinend können wir nicht von einer idealtypischen Projektgruppenentwicklung in Form aufeinander aufbauender Phasen ausgehen.

Im Prozess der Gruppenentwicklung kommt es auch zur Bildung einer Gruppenstruktur, d.h. die Mitglieder nehmen relativ stabile Positionen ein, die sich anhand von Status, Rolle, hierarchischer Position und durch Untergruppen, zu denen ein Mitglied gehört, und als Kombination aus aufgabenrelevanten (z.B. fachliche Kompetenz) und sozioemotionalen Faktoren (z.B. Freundlichkeit) beschreiben lassen. Statusunterschiede können gerade bei komplexen Problemen (sog. Nicht-Heureka-Aufgaben) die Leistungsfähigkeit einer Arbeitsgruppe beeinflussen, weil richtige Lösungen nicht für alle offensichtlich sind und daher erst einmal akzeptiert werden müssen (vgl. Wilke & Wit, 2002, S. 511-512). Diese Akzeptanz ist abhängig vom Status eines Mitglieds, also nicht nur von seiner Kompetenz, sondern auch von Kategorien wie Geschlecht, Alter oder Ethnie. Es ist „wahrscheinlicher, dass die richtige Lösung als Gruppenlösung beibehalten wird, wenn sie von einem Mitglied mit hohem Status vorgeschlagen wird“ (Wilke & Wit, 2002, S. 529), die gleiche Regel gilt aber auch für falsche Lösungen. Deshalb sind Mitglieder mit hohem Status, die eine falsche Lösung propagieren, bedrohlicher für den Erfolg als solche mit geringem Status.

In Projektgruppen wird die formelle Rollendifferenzierung in der Regel vorgegeben, indem die Projektleitung und die Projektmitarbeiter bestimmt werden. Parallel dazu entwickelt sich aber auch eine informelle Rollenverteilung, die nicht mit der formell vorgegebenen übereinstimmen muss, d.h. ein Mitglied, das keine formelle Führungsfunktion hat, kann z.B. durch seine sozioemotionalen Fähigkeiten und die Anerkennung der anderen Mitglieder ebenfalls eine Führungsrolle erhalten. Von Rosenstiel (1995, S. 333) unterscheidet in Anlehnung an Bales und Slater (1969) den Tüchtigkeitsführer, der für die Aufgabenerfüllung und den Beliebtheitsführer, der für den Zusammenhalt sorgt.<sup>1</sup>

Wenn eine Projektgruppe einige Zeit zusammenarbeitet, entwickeln sich Normen, die dann als etabliert bezeichnet werden können, wenn sie von den Gruppenmitgliedern nicht mehr in Frage gestellt werden. Diese Normen können den Gruppenmitgliedern auch gar

---

<sup>1</sup> Populärwissenschaftliche Modelle wie z.B. das sog. DISG-Modell (Seiwert & Gay, 1997) suggerieren, dass die Berücksichtigung der Dynamik zwischen verschiedenen Persönlichkeitstypen und ein Einsatz gemäß ihrer jeweiligen Schwächen und Stärken ausreichen könnten für eine effektive Zusammenarbeit.

nicht bewusst sein, wie z.B. die Regel, dass die Führungsperson bei gemeinsamen Sitzungen häufiger und länger als andere Mitglieder reden darf (was der Effektivität nicht immer zuträglich sein muss). Gruppennormen regeln die Zusammenarbeit, die Kommunikation und die sozialen Beziehungen, sie bieten einen Verhaltensrahmen, der eine Entlastung im Sinne einer Orientierung und Vereinfachung des Kontakts, aber auch einen Zwang darstellen kann. Die Einhaltung der Regeln wird in Gruppen durch Sanktionen gewährleistet, Regelübertretungen können in letzter Konsequenz auch zum Ausschluss führen.

Auch die Gruppenidentität ist ein wichtiges Konzept zum Verstehen einer Gruppe. Von Kindheit an unterscheiden wir zwischen Eigengruppe und Fremdgruppe (Brown, 2002, S. 553). Einen Teil unserer Identität definieren wir nach den Gruppen, denen wir angehören (Wagner & Zick, 1993). Identitätsbildend sind nicht nur Primärgruppen (z.B. Familie) mit ihren dauerhaften persönlichen Bindungen, sondern auch Sekundärgruppen<sup>1</sup> (z.B. Arbeitskollegen). Man unterscheidet auch zwischen formellen (formalen, d.h. vorgegebenen) und informellen (informalen, d.h. sich spontan bildenden) Gruppen<sup>2</sup> (vgl. Frey, Bente & Frenz, 1995, S. 358), beide Varianten existieren parallel in einer Gruppe. Nach der Theorie der Sozialen Identität (Tajfel, 1978, 1982; Tajfel & Turner, 1986) besteht die Identität eines Menschen aus der personalen Identität, die sich aus Eigenschaften und Fähigkeiten zusammensetzt, die das Individuum nur sich selbst zuschreibt, und der sozialen Identität, dem Wissen über die eigene Mitgliedschaft in einer Gruppe und dem Wert und der emotionalen Bedeutung, die sich daraus ableiten (vgl. Tajfel, 1982, S. 102). Wir streben die Mitgliedschaft in Gruppen an, von denen wir uns persönliche Aufwertung versprechen und bewerten diese positiver. So entstehen auch Vorurteile gegenüber anderen Gruppen. Neuere Identitätskonzepte verweisen darauf, dass sich im Zuge gesellschaftlicher Individualisierungstendenzen soziale Identifikationen häufiger und schneller ändern (vgl. Keupp et al., 1999) und parallele und wechselnde Gruppenzugehörigkeiten eine typische Erfahrung sind in einer Gesellschaft, in der wir uns „immer mehr sozialen Kategorien und Gruppen zurechnen und zurechnen lassen“ (Graumann, 1999, S. 30).

Wagner (2001) hat sich auf der Basis der Theorie der Sozialen Identität mit bereichsübergreifenden Projektgruppen befasst. Diese stehen in einem Spannungsverhältnis zwischen Projekt, Organisationseinheit und Gesamtorganisation, aus dem sich Identitätskonflikte ergeben können, wenn sich Mitglieder z.B. stärker ihrer Abteilung zugehörig fühlen als der Projektgruppe (Wagner, 2001, S. 359). Der Versuch einer Verminderung dieses Konflikts durch Etablierung eines gemeinsamen Zieles, wie er von den Entwicklern der Theorie der Sozialen Identität vorgeschlagen wird, birgt nach Wagner das Risiko, dass die Mitglieder die Zugehörigkeit zu ihren Herkunftsabteilungen besonders betonen müssen, da sie diese als gefährdet erleben.

---

<sup>1</sup> Legewie & Ehlers (1992, S. 273) unterscheiden primäre (bis zum 3. Lebensjahr in der Kernfamilie), sekundäre (z.B. Schule, Ausbildung) und tertiäre (z.B. Arbeitsplatz, Ehe, Institutionen) Sozialisation.

<sup>2</sup> Mit beiden Begriffen ist das Gleiche gemeint (vgl. von Rosenstiel 1995, S. 322; Weinert, 1998, S. 351)

### 2.3.2 Der Aufbau und die Aufgabe der Gruppe

Die Zusammenarbeit einer Gruppe wird von ihrer Größe, ihrer Dauer und Zusammensetzung und von der Art ihrer Aufgabe beeinflusst. Mit zunehmender Größe sinkt die Leistung einer Gruppe (vgl. z.B. Wilke & Wit, 2002, S. 509; Hartung, 2000, S. 108; Hoefert, 1989, S. 263; Weinert, 1998, S. 391-392; Alexander, Ishikawa & Silverstein, 1995, S. 774). Aber auch zu wenige Mitglieder können die Gruppenleistung beeinträchtigen, wenn es dauerhaft zu einer Überforderung der Mitglieder kommt.

Je größer die Gruppe, je weniger identifizierbar die Einzelbeiträge der Mitglieder, je höher die Chance, trotz geringer Einzelleistung am Erfolg der gesamten Gruppe teilzuhaben, desto eher verringern einzelne Mitglieder ihre Anstrengung und dies nicht nur böswillig, sondern weil sie angesichts der besonderen Anstrengungen anderer ihren eigenen Beitrag für entbehrlich halten. Deshalb kann die Erhöhung der Identifizierbarkeit einzelner Beiträge auch nicht als Einzelmaßnahme soziales Faulenzen oder Trittbrettfahren verhindern, denn gerade die Möglichkeit des Vergleichs könnte einzelne Mitglieder darin bestärken, dass ihr Beitrag letztlich nicht ausschlaggebend ist für den Erfolg der Gruppe. Gleichzeitig kann es bei den besonders kompetenten Gruppenmitgliedern angesichts des sozialen Faulzens und der Trittbrettfahrerei anderer Mitglieder zu einem Motivationsverlust kommen, manche stellen sich dann als Trottel dar („Trotteleffekt“ nach Kerr & Bruun, 1983; Kerr, 1983) und verringern ihre Anstrengungen, um zu verhindern, dass sie ausgenutzt werden.

Dass das gleichzeitige Arbeiten an Problemlösungen zu Produktivitätsverlusten führen kann, zeigen auch Untersuchungen zum Brainstorming (Diehl & Stroebe, 1987; Stroebe & Diehl, 1994; zit. n. Wilke & Wit, 2002, S. 516-518). Personen, die zunächst unabhängig voneinander Ideen erarbeiteten, produzierten mehr und kreativere Ideen als in einer Gruppensituation beim Brainstorming. Dieser Effekt wird auf normativen und informativen Konformitätsdruck<sup>1</sup> zurückgeführt, der durch Phasen getrennten Arbeitens, Zuweisung von Expertenrollen, Unterteilung in Untergruppen vor gemeinsamen Diskussionen oder die Rolle eines Advocatus diaboli vermindert werden kann.

Die Frage, was als optimale Größe gilt, ist in Hinblick auf Aufgabe und Dauer der Zusammenarbeit zu beantworten. Längere Zusammenarbeit bei räumlicher Nähe ermöglicht z.B. unmittelbare Kommunikation vieler Gruppenmitglieder, so dass die Gruppe größer sein kann. Große Gruppen zeigen aber die Tendenz, dass ihre Mitglieder Teilgruppen bilden. Dadurch wächst das Konfliktpotential und die Fähigkeit zum Konsens sinkt. Nach von Rosenstiel (1995, S. 330) werden für sehr qualifizierte, komplexe Aufgaben mit Beteiligung unterschiedlicher Spezialisten sechs bis acht, für weniger qualifizierte Aufgaben mit ähnlichen Tätigkeiten der Beteiligten bis zu dreißig und für

<sup>1</sup> Informationen und Wissen werden aus normativem Druck zurückgehalten, weil die Gruppenmitglieder nicht zum Außenseiter werden wollen, und aus informativem Druck, weil die Mitglieder den Informationen der anderen mehr vertrauen als ihren eigenen und sich den Meinungen der anderen beugen.

mit ähnlichen Tätigkeiten der Beteiligten bis zu dreißig und für Problemlösungsgruppen und Entscheidungsgruppen fünf Personen empfohlen, nach Weinert für sog. Hochleistungsteams zehn bis zwölf Personen (Weinert, 1998, S. 408).

Auch die Dauer ihres Bestehens hat einen Einfluss auf die Zusammenarbeit einer Gruppe. Geschlossene, lange bestehende Gruppen neigen zur Entwicklung starrer Normen, zur starken Sanktionierung von Normabweichungen und zum Verlust der Offenheit für Argumente von außen. Die Gruppe verfügt möglicherweise auch nicht mehr über aktuelle Fachkenntnis, ihre Zusammensetzung ist der Problemlage nicht mehr angepasst oder sie beginnt, ein Eigenleben zu führen, bei dem persönliche Sympathien oder Antipathien oder gemeinsame informelle Interessen wichtiger werden und „die anstehenden Sachprobleme eher zur Kulisse und zum Anlass für persönliche Begegnungen werden“ (Hoefert, 1989, S. 175). Andererseits ist eine gemeinsame Geschichte, zu der die Bewältigung schwieriger Arbeitsphasen oder Konflikte, aber auch gemeinsam erlebte Erfolge gehören, wichtig für den Zusammenhalt einer Gruppe.

Die Leistung einer Gruppe ist auch abhängig von ihrer Zusammensetzung und der Kompetenz ihrer Mitglieder. Heterogene Gruppen, deren Mitglieder sich in Geschlecht, Persönlichkeit, Meinungen, Erfahrungen, Fähigkeiten und Informationsbestand unterscheiden, gelten als offener, flexibler, kreativer und damit effektiver. Diese Vorteile sollen gegenüber den Nachteilen (höheres Konfliktpotential, niedrigerer Zusammenhalt, schwierigere Einigungsprozesse) überwiegen. Neben fachlichen und methodischen Fähigkeiten für die Problemlösung ist für die Gruppenleistung auch die Teamfähigkeit bzw. kooperative Einstellung der Mitglieder wichtig, zu der auch die Fähigkeit zur Konfliktlösung, Zuhören, Argumentieren und gemeinsame Entscheidungsfindung gehören. Gruppen, deren Mitglieder sich eher kooperativ als konkurrierend verhalten, sind in der Regel effizienter (Hartung, 2000, S. 109-112; vgl. auch Kohn, 1986). Auch für eine erfolgreiche Interdisziplinarität werden bestimmte Persönlichkeitszüge als förderlich diskutiert, für Wissenschaftler etwa „Zuverlässigkeit, Flexibilität, Geduld, Sensibilität gegenüber anderen, Risikobereitschaft, ein dickes Fell, eine Vorliebe für Verschiedenartigkeit und neue soziale Rollen“ (Klein, 1990, S. 183, zit. n. Bromme, 1999, S. 39; eigene Übersetzung).

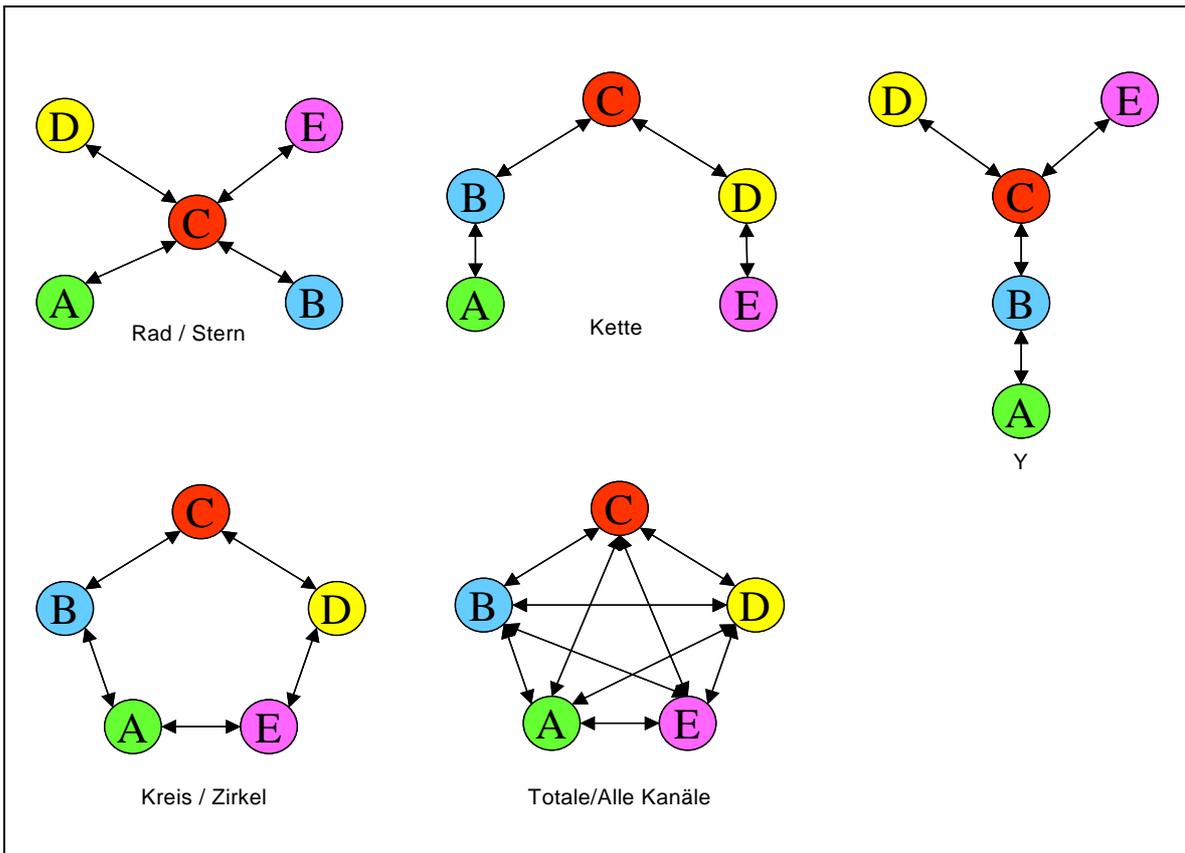
Neben angemessener Größe, Dauer und Zusammensetzung einer Gruppe befördert die Attraktivität und Interdependenz der Aufgaben ihre Zusammenarbeit. Aufgaben, die interessant und herausfordernd sind, für deren Bearbeitung aber gleichzeitig auch Kooperation erforderlich ist, erhöhen die Motivation und Leistung der Gruppe. Die Zusammenarbeit kann damit zur Quelle fachlicher und persönlicher Anerkennung werden und Möglichkeiten zum Informations-, Meinungs- und Erfahrungsaustausch bieten. Problematisch kann eine sehr hohe Aufgabendifferenzierung sein, die eine schnelle fachliche Verständigung unwahrscheinlicher macht (Hoefert, 1989, S. 262-263).

### 2.3.3 Das Vorgehen der Gruppe

Mit zunehmender Größe und Komplexität einer Organisation steigt der Bedarf an Koordination. Koordination und Moderation, Kommunikation und Entscheidung sind Aspekte des Vorgehens einer Gruppe. Neben der Koordinierung der Aufgaben und Funktionen geht es auch um eine Koordinierung der Personen, ein Faktor, den Lilge als „am schlechtesten strukturierbar, kontrollierbar, kalkulierbar und damit koordinierbar“ bezeichnet (Lilge, 1981, S. 218). Eine zu starke Zentralisierung der Koordination auf eine Person hat den Nachteil der möglichen Informationsüberlastung und kann bei den übrigen Mitgliedern zu Motivationsverlusten führen. Lilge weist auf die Möglichkeit „koordinativer Dysfunktionalität“ hin, bei der Koordination nicht zu einer größeren Funktionalität der Gruppe, sondern zu „Überkomplizierung“, „Übersteuerung“ oder „Überstabilisierung“ führt (Lilge, 1981, S. 232).

Für die erfolgreiche Bearbeitung komplexer Probleme sind Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Sensibilität erforderlich. Flexibilität beinhaltet auch die Möglichkeit zur Selbststeuerung z.B. bei der Verteilung verschiedener Funktionen. Zu genaue Arbeitsvorgaben und Stellenbeschreibungen sind von Nachteil (vgl. Bungard & Antoni, 1995, S. 391-396). Wichtig ist auch die Anpassung der Aufgaben an die Fähigkeiten der Mitglieder. Sensibilität ist notwendig, um zu registrieren, wann flexibel auf sich wandelnde Bedingungen zu reagieren ist. Beschränkt sich eine Gruppe auf eine oder wenige Kommunikations- und Kooperationsformen, kommt es zu Prozessverlusten.

Kommunikationsanalysen nach der sog. Lasswell-Formel: „Wer sagt was zu wem auf welchem Kanal mit welchem Effekt?“ (zit. n. Diergarten, 1994, S. 211; vgl. auch Beck & Orth, 1995) wie die bekannten Untersuchungen von Bales (1950) und von Leavitt (1951) zeigen, dass in Kleingruppen nach bestimmten Mustern kommuniziert wird. Kleingruppen aus fünf Personen bearbeiteten Aufgaben, die nur dadurch lösbar waren, dass jeder mit jedem in der Gruppe kommunizierte. Die dabei vorgegebenen Kommunikationsnetzwerke zeigt die folgende Abbildung 2 (s. nächste Seite). Diese Kommunikationsnetzwerke unterscheiden sich nach dem Grad ihrer Zentralisierung. Die Zufriedenheit der Mitglieder hängt eng mit ihrem Zugang zu den Kommunikationskanälen und der Menge an Information, die ihnen zugänglich gemacht wird, zusammen. Untersuchungen über Kommunikationsmuster in aufgabenorientierten Kleingruppen zeigen sehr konsistente Ergebnisse: Die Kommunikationshäufigkeit ist ungleich verteilt. Je höher der Status eines Gruppenmitglieds ist, desto häufiger äußert es sich und je häufiger sich ein Mitglied äußert, desto häufiger wird es von den anderen Mitgliedern angesprochen. Rangniedrigere Gruppenmitglieder wenden sich also häufiger an ranghöhere Mitglieder als umgekehrt.



**Abbildung 2: Kommunikationsnetzwerke**  
(in Anlehnung an Forgas, 1999, S. 268; Weinert, 1998, S. 362)

Beck und Orth (2001) konnten anhand einer Reanalyse der Daten aus vorhandenen Kleingruppenuntersuchungen (z.B. Allen, Lee & Tushman, 1980) und anhand eigener Untersuchungen zeigen, dass die wichtigsten Kommunikationsmuster, die sich in der Zusammenarbeit homogener, aufgabenorientierter Kleingruppen zeigen, auch für heterogene, aus Mitgliedern verschiedener Teilgruppen zusammengesetzte Projektgruppen gelten.

Es bilden sich häufig sternförmige Kommunikationsnetzwerke heraus, die auf das aktivste Mitglied ausgerichtet sind, wobei auch deren hierarchische Position von Bedeutung ist. Dieses Kommunikationsmuster hat zur Folge, dass andere Projektgruppenmitglieder sich weniger am Gespräch beteiligen, als es für eine effektive Zusammenarbeit und vor allem für einen ausreichenden Informationsaustausch erforderlich wäre. Für die Förderung einer effektiven Zusammenarbeit in Projektgruppen leiten die Autoren daraus folgendes ab: Zwar ist auf der Verfahrensebene für den effektiven Verlauf einer Besprechung eine zentrale, an einem Moderator oder Gesprächsleiter orientierte Kommunikation sinnvoll, auf der Inhaltsebene ist es aber für eine erfolgreiche Problemlösung und Entscheidung notwendig, dass möglichst alle Gruppenmitglieder sich beteiligen. Leitung und Mitglieder einer Projektgruppe sollten über die typischen Kommunikationsmuster informiert sein, um darauf achten zu können – etwa durch den Einsatz von Moderationsmethoden – dass alle Projektmitglieder ihre Beiträge einbringen. Eine möglichst ausgeglichene Interaktionsbe-

teilung ist also für Projektgruppen die Basis erfolgreicher Problemlösung und Entscheidung (vgl. auch Gemünden & Högl, 2001).

Den Vorteilen von Gruppenentscheidungen stehen aber einige Nachteile und Risiken gegenüber. Abgesehen von mehr Zeit und höheren Kosten, die gerade bei schnell zu treffenden Entscheidungen hinderlich sind, können Gruppenentscheidungen auch anonym sein, so dass kein Einzelner persönlich verantwortlich zu machen ist. Außerdem sind nicht immer alle Mitglieder ausreichend unterrichtet über das, was es zu entscheiden gilt. Wenn die Gruppe ein Problem in seiner Komplexität überschätzt, wird sie es unnötig verkomplizieren, wenn sie es unterschätzt, möglicherweise zu wenige Ressourcen aktivieren. Zeitdruck kann zu einer unangemessenen Vereinfachung des Entscheidungsprozesses führen.

Die Risiken von Gruppenentscheidungen sind auch durch die Konzepte der Kohäsion und des Gruppendenkens deutlich geworden. Kohäsion bezeichnet den Zusammenhalt einer Gruppe, die Gesamtheit aller Kräfte, die das einzelne Gruppenmitglied an die Gruppe binden (Festinger, 1950, zit. n. Kleinbeck & Fuhrmann, 2001, S. 64) bzw. „das Ausmaß, in dem sich die Mitglieder einer Gruppe gemeinsamen Normen und Zielen verpflichtet fühlen und sowohl einander als auch der Gruppe als ganzer positive Gefühle entgegenbringen“ (Forgas, 1999, S. 270). Mit Hogg (1992) lassen sich personenbezogene, aufgabenbezogene und auf die soziale Identität bezogene Kohäsion unterscheiden (Hogg, 1992, zit. n. Kleinbeck & Fuhrmann, 2001, S. 64).

Zusammenhalt bildet sich vor allem dann, wenn die Gruppe für die Mitglieder einen hohen Anreiz hat, d.h. wenn die Mitgliedschaft Sachinteressen und sozioemotionale Interessen zu erfüllen verspricht oder bereits erfüllt. „Eine Arbeitsgruppe ist um so kohäsiver, je mehr Zeit die Mitglieder miteinander verbringen, je schwieriger es für Außenstehende ist, aufgenommen zu werden, je kleiner sie ist, je mehr sie von außen bedroht oder herausgefordert wird, je mehr Erfolge sie in der Vergangenheit hatte und je höher der Frauenanteil ist“ (Weinert, 1998, S. 368).

Hohe Kohäsion wirkt nach Weinert allerdings nur in Verbindung mit hohen Leistungsnormen produktivitätssteigernd (Weinert, 1998, S. 369). Es gilt also, Zusammenhalt zu fördern und gleichzeitig die Leistungsnormen zu maximieren, allerdings nicht mit Brachialgewalt, da sonst Mitglieder die Gruppen verlassen, was wiederum den Zusammenhalt schwächt. Eine Vertrauensbasis in der Gruppe stellt Weinert als wichtigen Faktor zur Förderung der Gruppenleistung heraus. Dabei unterscheidet er die folgenden Dimensionen: Integrität im Sinne von Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit, Offenheit als Teilen von Vorstellungen, Loyalität und Kompetenz, Konsistenz im Sinne von Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit sowie Ideen und Informationen (Weinert, 1998, S. 409-410). Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Bindung an die Gruppe bzw. das Verpflichtungsgefühl (Commitment) gegenüber der Gruppe, ihrer Vision, ihrem Ziel und Zweck.

Mit einem hohen Zusammenhalt in einer Gruppe geht häufig einher, dass die Toleranz gegenüber normabweichendem Verhalten von Mitgliedern geringer wird und der Mehrheitseinfluss<sup>1</sup> bzw. Konformitätsdruck auf die Mitglieder steigt, was für Entscheidungen in Gruppen eine wichtige Rolle spielt. Wir haben die Tendenz, unser eigenes Urteil an eine Mehrheit in der Gruppe anzupassen, weil wir unser eigenes Urteil in Zweifel ziehen (informativer Einfluss) und weil wir wollen, dass die anderen uns sympathisch finden (normativer Einfluss).

Wie stark Menschen Konformitätseffekten unterliegen, hängt neben kulturellen Faktoren auch von ihrer eigenen Kompetenz in Bezug auf die Beurteilungsaufgabe und von ihrem Selbstvertrauen ab sowie davon, wie groß bzw. geschlossen die Mehrheitsmeinung in der Gruppe ist und als wie unabhängig die anderen in ihrem Urteil wahrgenommen werden (Van Avermaet, S. 459-460). Außerdem sind dabei Persönlichkeitsvariablen (z.B. Charaktereigenschaften), Situationsfaktoren (z.B. Größe der Gruppe), zwischenpersönliche Beziehungen in der Gruppe (z.B. Art des Gruppendrucks) sowie Unsicherheiten in den Bestimmungen und Anweisungen der Organisation (Weinert, 1998, S. 372) von Bedeutung.

Kohäsion und Konformität werden dann problematisch für die Fähigkeit einer Gruppe Entscheidungen zu fällen und komplexe Probleme zu lösen, wenn sie zu ausgeprägt und die Normen so rigide sind, dass sie die Individualität und den Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Mitglieder stark einschränken und diese sich nicht mehr frei genug fühlen, auch kontroverse Meinungen zu äußern. Dann kann es zu einem realitätsunterdrückenden Streben nach Harmonie kommen, das Janis (1972, 1982) als Gruppendenken beschrieben hat. Gemeint ist eine „Situation, in der sich eine sehr kohäsive Gruppe – gewöhnlich unter dem Einfluss eines starken und dynamischen Führers – von der Realität entfernt und ein komplexes Problem von nur einer Seite betrachtet. Die Gruppe ist überzeugt von der eigenen Kompetenz und voll Selbstvertrauen, und es festigt sich die Überzeugung, dass nichts – auch nicht der Zweifel am eigenen Tun – wichtiger ist als der Zusammenhalt der Gruppe“ (Forgas, 1999, S. 272), was sich bei komplexen Aufgaben mit widersprüchlicher Information als beeinträchtigend erweist. Gruppendenken wird zudem begünstigt durch die Isolierung von alternativen Informations- und Meinungsquellen (Hartung, 2000, S. 105).

Schulz-Hardt führt Beispiele aus Politik und Wirtschaft an, die zeigen, dass unter dem Einfluss des Gruppendenkens Gruppenentscheidungen „vom Qualitätsgaranten zur Quelle von Fehlentscheidungen werden“ (Schulz-Hardt, 2001, S. 271). Aber er verweist auch auf theoretische Probleme im Modell des Gruppendenkens. Wenn etwa die Normen einer

---

<sup>1</sup> Mit Minderheitseinfluss oder Innovation wird hingegen der soziale Einfluss beschrieben, der von einer Minderheit in einer Gruppe ausgeht. Eine zahlenmäßig unterlegene Minderheit in einer Gruppe kann Einfluss auf die Mehrheit der Gruppe ausüben, wenn sie eine eindeutige, klare und unterscheidbare Position bezieht, sich untereinander einig ist, Sicherheit ausstrahlt, ihre Position stabil beibehält und trotzdem in der Lage ist, Kompromisse auszuhandeln (Van Avermaet, 2001, S. 463-465).

Gruppe in der Favorisierung einer kritischen Auseinandersetzung bestehen, dann könnte gerade eine Gruppe mit besonders hohem Zusammenhalt bessere Entscheidungen fällen. Das Ausmaß der Gruppenkohäsion scheint deshalb weniger Bedeutung zu haben, als die in der Gruppe herrschenden Normen. Fragwürdig erscheint auch, dass eine stressreiche Situation zwangsläufig zur Erhöhung des Gruppendenkens im Sinne eines Strebens nach Einmütigkeit und Zusammenhalt führt. Auch das Gegenteil ist vorstellbar, dass sich nämlich aufgrund des Drucks Konflikte in der Gruppe verstärken (Schulz-Hardt, 2001, S. 273).

Gruppendenken lässt sich z.B. durch unparteiische Gruppenleiter, offenes Klima, parallele Bearbeitung entscheidender Punkte, Konsultation externer Experten oder die Rolle eines *Advocatus Diaboli* verringern (T'Hart, 2001, S. 210). Durch Gruppendiskussion können sich auch ursprüngliche Positionen (Meinungen, Ansichten) der einzelnen Mitglieder verstärken und die Qualität der Gruppenentscheidung beeinflussen. Durch die Gruppendiskussion erfahren die Mitglieder neue Argumente, die ihre Position verstärken – diese werden noch vorsichtiger oder noch riskanter – und wollen durch extremere Positionen die anderen noch übertreffen (vgl. Weinert, 1998, S. 386-388.).

#### **2.3.4 Der Umgang miteinander in der Gruppe**

Kooperation, Konkurrenz und Konflikte in der Gruppe sind Aspekte des Umgangs der Gruppenmitglieder miteinander, sie werden häufig getrennt abgehandelt. Von einer Wechselbeziehung und Mischformen geht Grunwald aus. Konkurrenz ist demnach eine Subkategorie von Konflikt, ein Verteilungskonflikt, aber primär objekt- bzw. zielorientiert und erst in zweiter Linie gegnerorientiert ist (vgl. Grunwald, 1981, S. 50-68).<sup>1</sup> Für Konkurrenz ist der Kampf um knappe Ressourcen charakteristisch, damit ist sie stets konfliktär. Die Knappheit von Handlungsspielraum, Einflusschancen und Positionen, um die konkurriert werden muss, kann auch in Arbeitsgruppen als eine wichtige Ursache für das Entstehen von Konflikten angesehen werden (Gebert, 1992, S. 141).

Wesentliche Merkmale von Kooperation sind nach Marwell und Schmitt (1975, zit. n. Grunwald, 1981, S. 74) zielorientiertes Verhalten, Belohnungen für jeden Teilnehmer, Arbeitsteilung sowie sachliche und soziale Koordination. Nach von Rosenstiel (1995, S. 327-329, vgl. auch Weinert 1998, S. 352-353) arbeiten in einer „koagierenden“ Gruppe die Mitglieder relativ unabhängig voneinander ohne größeren Koordinierungsaufwand zusammen. Bei „kontraagierender“ Zusammenarbeit haben die Gruppenmitglieder unterschiedliche Standpunkte und müssen diese zur Lösung ihrer Aufgabe durch Verhandlungen und Kompromisse integrieren.

---

<sup>1</sup> Vgl. auch die Verbindung von Konflikt und Konkurrenz in der ursprünglichen lateinischen Bedeutung: Konflikt von *confligere*, *conflictare* = „zusammen stoßen“, „streiten“. Konkurrenz von *concurrere* = „zusammen stoßen“, aber auch das eher Parallelität anzeigende „zusammen laufen“.

Bei „interagierender“ Zusammenarbeit sind die Mitglieder bei der Ausführung der Aufgabe voneinander abhängig und auf Kommunikation miteinander angewiesen (die Begriffe gehen zurück auf Fiedler, 1967). In Projektgruppen können sich alle drei Formen gleichzeitig oder sukzessiv finden.

Kooperation ist nicht per se produktiv und Konkurrenz bzw. ein Konflikt ist nicht per se unproduktiv und sie schließen sich nicht gegenseitig aus: Mitglieder einer Gruppe können innerhalb ihrer Kooperationsbeziehung auch konkurrieren (z.B. die beste Einzelleistung in einer Projektgruppe erbringen) und konkurrierende Gruppen können sich für bestimmte Ziele zusammenschließen. Kooperieren Gruppen miteinander, kann es im Zuge von Konkurrenz zu Konflikten kommen. Das bedeutet aber nicht zwangsläufig, dass die Kooperation scheitern muss, sondern es kann der Gruppe durchaus gelingen, bei immer wieder auftauchenden Konflikten und Konkurrenz Bewältigungsmodelle zu entwickeln.

Für ein dialektisches Verhältnis zwischen Kooperation und Konkurrenz plädieren auch Bergold und Filsinger (1993) im Rahmen ihrer Untersuchungen zur Vernetzung im psychosozialen Bereich. Durch Konkurrenzdruck kommt es in diesem Bereich zu einer Ausdifferenzierung und Spezialisierung der Angebote in der psychosozialen Versorgung. Jede Einrichtung möchte selbst genügend Klienten versorgen, um ihren eigenen Fortbestand zu sichern und steht damit in Konkurrenz zu den anderen Einrichtungen. Gleichzeitig muss jede Einrichtung aufgrund ihrer Spezialisierung ihre Klienten nach bestimmten Kriterien auswählen bzw. an eine andere Einrichtung verweisen und ist deshalb auf die Kooperation mit diesen Einrichtungen angewiesen. Im Rahmen dieser Selektionsprozesse kommt es zu Entscheidungsunsicherheiten, die von den Akteuren als unangenehm erlebt werden, weshalb sie bemüht sind, diese zu reduzieren. Bergold und Filsinger (1993) zeigen drei Strategien dieser Reduktionsbemühungen auf, die in der Regel gleichzeitig auftreten: Abschottung gegenüber anderen Einrichtungen, Realisierung eines gemeinsamen Versorgungsangebotes und Absprache mit einer begrenzten Auswahl von Einrichtungen im Sinne eines Versuches, sich zu verbünden.

Den Versuch sich zu verbünden, bezeichnen die Autoren auch als „sekundäre Interdependenz“ (Bergold & Filsinger, 1993, S. 55), weil es bei der Reduktion der Entscheidungsunsicherheiten im Rahmen der Selektionsprozesse, wenn z.B. Versorgungsketten gebildet werden, wiederum zu einer Verstärkung der Abhängigkeit kommen kann und damit Unsicherheit bestehen bleibt, die zu reduzieren ist. Dies kann durch Machtausübung, Vertrauensentwicklung, Koordination, Kooperation und die Bildung gemeinsamer Konzepte geschehen. Machtausübung schränkt den Selektionsspielraum der weniger mächtigen Einrichtungen ein, was auf Dauer kooperationszerstörend wirken kann. Entwickelt sich über den Aufbau von persönlichen Kontakten Vertrauen – wobei sich die Autoren hier auf Luhmann beziehen, der Vertrauen als Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität versteht – wird zwar auch der Selektionsspielraum der Einrichtungen eingeschränkt, aber alle Beteiligten gehen davon aus, dass sie nicht übervorteilt werden und letztendlich der

Verzicht auf Vorteile dazu führen wird, jetzt und zukünftig gemeinsam vor Schaden geschützt zu sein.

Die Diskrepanz zwischen einem großen Bedürfnis nach Kooperation im psychosozialen Bereich einerseits und dem Fehlen derselben andererseits versuchen Bergold und Filsinger unter Bezug auf Mitzlaff (1987, 1988, zit. n. Bergold & Filsinger 1993, S. 64-65) zu klären. Sie unterscheiden dazu zwischen primärer Kooperation „als Grundlage menschlichen Zusammenlebens“ und institutioneller Kooperation „als institutionelle Strategie zur Verminderung der Entscheidungsunsicherheit“ (ebd.). Institutionelle Kooperation dient in Kombination mit Koordinierung nicht vorrangig dem Interesse der Verbesserung der Klientenversorgung, sondern der Übersichtlichkeit und staatlichen Kontrolle und erfüllt damit das Bedürfnis der Akteure nach Sicherheit, Berechenbarkeit und Harmonie, was auch beinhaltet, dass sie eher konfliktaufdeckend wirkt. So lässt sich auch erklären, dass ältere Systeme eher kooperieren als jüngere, die noch stärker konkurrieren und dass bei einem hohen Ausmaß von Kommunikation dennoch wenig Kooperation im Sinne einer Zusammenarbeit im Interesse der Klienten stattfindet, also nur scheinbar kooperiert wird (Bergold & Filsinger, 1993, S. 65, mit Bezug auf Mitzlaff, 1988; Wienberg, 1987).

Der Unterschied zwischen primärer und institutioneller Kooperation macht auch die Enttäuschung der Mitarbeiter im psychosozialen Bereich nachvollziehbar: „Als Alltagsmenschen sind sie bereit, sich auf Kooperation einzulassen und sie spüren auch die Notwendigkeit dazu. Gleichzeitig sehen sie die Hindernisse und Grenzen, die im institutionellen Kontext liegen, wenn sie kooperieren wollen. Da das Wort ‚Kooperation‘ für beide Formen Verwendung findet, wird nur schwer sichtbar, dass es beim Überwechseln vom individuellen zum institutionellen Kontext zu einem Wechsel der Interessen und damit auch der Handlungsziele und -strategien gekommen ist. Erlebt wird, dass die anderen nicht richtig mitmachen, dass die Zusammenarbeit nicht klappt. Dies wird dann diesen Personen als mangelnde Kooperationsbereitschaft im Sinne der primären Kooperation angelastet, der Wechsel des Kooperationsbegriffs wird nur schwer wahrgenommen“ (Bergold & Filsinger, 1993, S. 65).

Dass es überhaupt zu Kooperation kommt, erscheint zumindest teilweise paradox („Paradoxon der Kooperation“ nach Boettcher, 1974), da „die durch Kooperation bezweckte Ausweitung der Entscheidungs- und Handlungsspielräume zugleich auch deren Einengung anderswo impliziert“ (Grunwald, 1981, S. 75). Menschen kooperieren dann, wenn sie meinen, dass sie gemeinsam mehr erreichen können, die mit der Kooperation verbundenen Vorteile größer sind als die Nachteile und die „Koordinations-, Informations- und Entscheidungskosten in einem akzeptablen Verhältnis zum Ertrag stehen“ (Grunwald, 1981, S. 75). Bei dieser Abwägung geht es oft nicht nur um ökonomische und materielle, sondern auch um emotionelle und ideelle Erträge.

Das Ausmaß an kooperativem Verhalten wird durch intraindividuelle, interindividuelle und strukturelle Bedingungen, durch Situationsfaktoren (z.B. die Abhängigkeit voneinan-

der) und Dispositionsfaktoren (z.B. die Wertorientierung einer Person) beeinflusst (vgl. Neuberger, Conradi & Meier, 1985, S. 91). Bei letzteren wird unterschieden zwischen einer prosozialen Orientierung (Maximierung dessen, was das Beste für alle ist, bei möglichst gerechter Verteilung), einer individualistischen Orientierung (Maximierung dessen, was man selbst bekommt) und einer Wettbewerbsorientierung (Maximierung dessen, was man bekommt im Verhältnis zu dem, was der andere bekommt). Für die Herausbildung solcher Dispositionen werden u.a. auch frühere Interaktionserfahrungen z.B. in der Familie (vgl. Hugo-Becker & Becker, 1996) angeführt.

Ein wichtiger Dispositionsfaktor ist das Ausmaß des Vertrauens, dass jemand in die Ehrlichkeit und kooperativen Absichten anderer hat. Nach Deutsch (1976) ist das Vertrauen in die andere Partei Voraussetzung für Kooperation. Dabei ist die Reziprozität, also die Wechselseitigkeit des Verhaltens von Bedeutung. Die Entscheidung zur Kooperation birgt immer das Risiko ausgenutzt zu werden, wenn der andere nicht kooperiert. „Ein wichtiges Thema ist, wie man auf jemanden zugeht, mit dem man eine kooperative, gegenseitig vorteilhafte Beziehung entwickeln möchte. Sollte man kooperieren und riskieren, dass man durch eine nichtkooperative Reaktion des anderen ausgenutzt wird, oder sollte man einen nichtkooperativen Schritt wagen, um zu demonstrieren, dass mit der eigenen Person nicht zu spaßen ist?“ (Van Lange & De Dreu, 2001, S. 397) Als wirksame Strategie gilt ein Vorgehen nach dem Motto „Wie du mir, so ich dir“, die sog. „tit-for-tat“-Strategie. Man beginnt mit kooperativem Verhalten und imitiert dann das darauf folgende Verhalten der anderen Person. Dadurch wird kooperatives Verhalten des Gegenübers belohnt und nichtkooperatives bestraft. Dies löst in Experimenten bei prosozial und individualistisch orientierten Personen ein hohes Niveau an Kooperation aus, wettbewerbsorientierte Personen ziehen sich jedoch eher zurück, da die Situation es ihnen nicht ermöglicht, bessere Handlungsergebnisse als die anderen zu erzielen (Van Lange & De Dreu, 2001, S. 398).

Personales Vertrauen (gegenüber konkreten Personen) und institutionelles Vertrauen (gegenüber abstrakteren Systemen bzw. Organisationen und Institutionen) wird im Bereich der Führung und des Organisationsmanagements, insbesondere für die Handlungsfähigkeit in komplexen Netzwerken und Interorganisationsbeziehungen mit Bezug auf soziologische Theorien, vorrangig auf Luhmann (vgl. Luhmann, 2002), als notwendig, funktional und effektivitätserhöhend angesehen (vgl. Neubauer, 1999; Kahle, 2000). Kahle sieht dabei für „die Frage nach der Entstehung und Erhaltung von Vertrauen“ noch „großen Forschungsbedarf“ (Kahle, 2000, S. 24).

Auch Merkmale der Beziehung zwischen den Beteiligten beeinflussen das Ausmaß an kooperativem Verhalten. Höhere Zufriedenheit in oder aus der Beziehung, schlechtere Alternativen zu der vorhandenen Beziehung und größere Investitionen in die Beziehung führen zu einem Gefühl der Verpflichtung (des Commitments) und einem starken Bedürfnis, die Beziehung langfristig aufrechtzuerhalten. Ist dieses Verpflichtungsgefühl vorhanden, so sind Menschen eher bereit sich anzupassen, konstruktiv auch auf destruktives Ver-

halten des anderen zu reagieren und Opfer zu bringen. Commitment und Vertrauen sind Schlüsselbegriffe „im Zusammenhang mit engen Beziehungen unter Kollegen in Organisationen und Unternehmen“ (Van Lange & De Dreu, 2001, S. 401).

Schließlich üben auch soziale Normen und Fragen der Fairness und Gerechtigkeit Einfluss auf das Ausmaß des kooperativen Verhaltens aus. Menschen sind z.B. zufriedener, wenn nach Beitragsprinzipien (verteilt wird je nach Beitrag der Mitglieder) oder Gleichheitsprinzipien (an alle Mitglieder wird gleich viel verteilt) entschieden wird. Ob sich jemand fair behandelt fühlt, hängt dabei nicht nur davon ab, als wie gerecht er das Ergebnis einer Entscheidung ansieht (Verteilungsgerechtigkeit), sondern auch davon, wie die Entscheidung zustande gekommen ist (prozedurale Gerechtigkeit).

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Kooperation ist derjenige der Freiwilligkeit. Die Kooperation in Projektgruppen ist in der Regel nicht freiwillig, sie beruht daher nicht auf persönlichen Interessenabwägungen oder Sympathien der einzelnen Individuen, welche die Kooperation praktisch umsetzen müssen. Kooperation setzt aber „Autonomie, d.h. Freiheit zur Wahl voraus, also auch die Freiheit nicht zu kooperieren“ (Neuberger, Conradi & Meier 1985, S. 104), lässt sich also nicht erzwingen, sondern kann höchstens durch Lernprozesse gefördert werden. Allein damit ergibt sich für Organisationen mit ihren jeweiligen Subsystemen wie etwa verschiedenen Abteilungen und Projektgruppen ein Potential für soziale Konflikte, die Glasl als eine Interaktion definiert, bei der mindestens ein beteiligter Akteur die Realisierung seines Denkens, Wahrnehmens, Fühlens oder Wollens durch einen anderen Akteur als beeinträchtigt erlebt (vgl. Glasl, 2002, S. 14-15). Dabei reicht es aus, wenn nur ein Akteur diese Unvereinbarkeit erlebt, die Gründe dafür der anderen Partei zuschreibt und dementsprechend handelt. Es spielt keine Rolle, ob dieses subjektive Erleben der einen Partei gerechtfertigt oder ungerechtfertigt, bewusst oder unbewusst, absichtlich oder unabsichtlich erfolgt. In einem Konflikt muss es nicht zu Gewalt handeln kommen, aber immer zu Realisierungshandeln (verbale Kommunikation).

Grundlage des Konfliktmodells und der Konfliktdiagnose nach Glasl ist ein von humanistischer Psychologie, Existenzanalyse und Antroposophie beeinflusstes Menschenbild (vgl. Glasl, 2002, S. 25-46) aus dem Gesichtspunkte für die Gestaltung sozialer Gebilde abgeleitet werden: „Die *Freiheit* soll das Grundprinzip für das *geistig-kulturelle* Leben der Gesellschaft sein, die *Gleichheit* für das *rechtliche Leben* in einem demokratischen Gemeinwesen, und die *Brüderlichkeit* für das *Wirtschaftsleben*“ (Glasl 2002, S. 30, Hervorhebung durch den Autor).

Nach diesen Prinzipien sollte sich das makro-soziale Gemeinwesen und jeder meso-soziale Organismus wie Betrieb, Amt, Krankenhaus oder Schule gestalten. Eine Missachtung dieser Zusammenhänge schafft nach Glasl immer Konfliktpotential. Soziale Konflikte beeinflussen Wahrnehmungsfähigkeit, Denk- und Vorstellungsvermögen, Gefühle, Willen und Verhalten der beteiligten Menschen, die sich häufig in der Dynamik des Geschehens verstricken.

Glas's Konflikttypologie orientiert sich an den Erscheinungsformen der Konfliktaustragung anhand von vier Gesichtspunkten: Dem Konfliktrahmen bzw. der Konfliktarena<sup>1</sup> (Beteiligte), der Reichweite der Bemühungen der Parteien (Akzeptieren oder Ablehnen des Konfliktrahmens), der dominanten Äußerungsform des Konfliktes (formgebunden oder formfrei, heiß oder kalt) und den inhaltlichen Streitgegenständen im Konflikt (Themen, Streitpunkte, ihre emotionelle Bedeutung für die Parteien, die Art und Weise, wie sie gebracht werden und die Reaktionen, die sie auslösen).

Neben diesen Dimensionen ist die Eskalation von Konflikten ein weiteres wichtiges Bestimmungsstück für die Konfliktanalyse. Eine Zusammenfassung der Elemente des Konfliktmodells bietet die nachfolgende Abbildung 3.

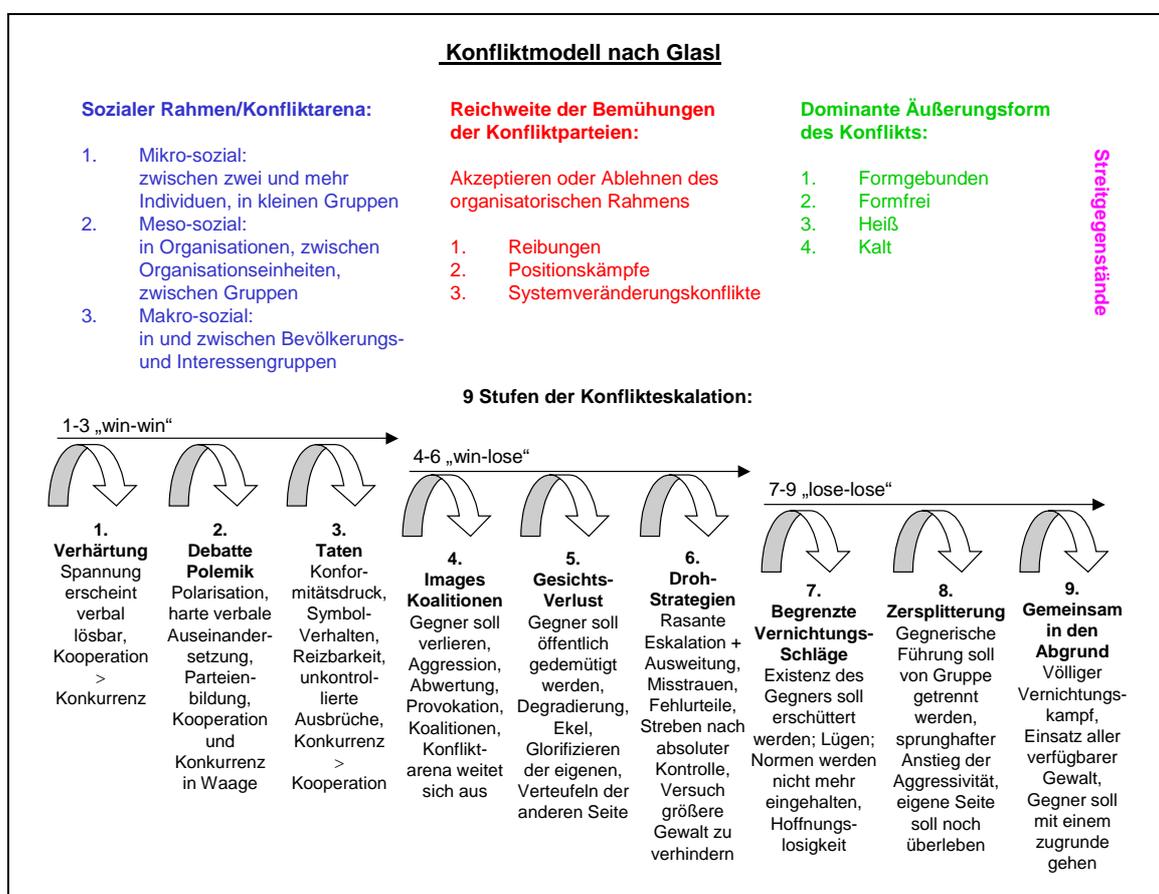


Abbildung 3: Konfliktmodell nach Glasl (2002)

<sup>1</sup> Vgl. auch den Arenabegriff bei Strauss, Kap. 2.4.

### 2.3.5 Die Führung der Gruppe

Die Leitung einer Projektgruppe ist eine formal zugewiesene Funktion, deren Befugnisse durch die Projektorganisationsform vorgegeben werden. Lenkungsbefugnis umfasst nach Koreimann (2002, S. 109-110) eine Beobachtung mit Protokollverantwortung und eine Moderation der Projektgruppe. Eine Kombination aus Lenkungsbefugnis und fachlicher Weisungsbefugnis hat eine Projektleitung im Sinne einer Koordination der Projektgruppe. Mit zusätzlicher personeller Weisungsbefugnis ist ein Projektleiter ausgestattet, der ähnlich einem Abteilungsleiter über die gesamte Laufzeit des Projekts für dessen Planung, Steuerung und Kontrolle verantwortlich ist. Mit der formal vorgegebenen Funktion der Projektleitung ist aber noch nicht beschrieben, auf welche Art und Weise von den mit ihr verbundenen Befugnissen Gebrauch gemacht wird und die Aufgabe der Leitung umgesetzt wird. Um diesen Aspekt und den Aspekt der Macht geht es bei der Führung einer Projektgruppe.

Selbst in Gruppen, die sich als führungsfrei, also quasi anarchisch organisiert sehen, findet nach den Erkenntnissen der Gruppendynamik auf informeller Ebene Führung statt. Zur Beantwortung der Frage, wie man erfolgreich eine Gruppe in einer Organisation führt, wurden im Laufe der Zeit viele Theorien gebildet. Konsens in der Führungsforschung scheint z.Z. folgendes zu sein: Führung ist ein Gruppenphänomen, d.h. sie schließt die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen mit ein, und sie zielt darauf ab, durch intentionale soziale Einflussnahme in Form von Kommunikationsprozessen Ziele zu erreichen (vgl. von Rosenstiel, 1995, S. 338).

Ein Aspekt von Führung ist Macht. König (1998) unterscheidet in Anlehnung an Watzlawick, Beavin und Jackson (1969) symmetrische bei gleicher und komplementäre Machtbeziehung bei ungleicher Machtgrundlage. Symmetrische Beziehungen können in komplementäre Beziehungen übergehen und umgekehrt, d.h. dass Machtbeziehungen „ständig neu hervorgebracht werden“ (König, 1998, S. 41). Machtpositionen werden durch Hierarchiestrukturen legitimiert, aber auch gruppendynamische Aspekte wie z.B. Zwang, Belohnung oder Identifizierung können eine Machtposition begründen. Dabei erfordert nach König die Komplexität der Führungsaufgaben meist eine Funktionsaufteilung wie z.B. die zwischen „Macher“ und „Seher“, einem fürs „Grobe“ und einem fürs „Atmosphärische“ (König, 1998, S. 59, mit Bezug auf Hofstätter, 1971). Diese Führungsqualitäten müssen aber von der Gruppe auch zugebilligt werden. Macht ist für König „eine Eigentümlichkeit von Beziehungen und nicht eine Eigenschaft bzw. ein Besitz von Personen oder eine Eigenschaft von aktorslosen Systemen oder Strukturen“ (König, 1998, S. 19). Sie dient in Gruppen dazu, die Komplexität von Beziehungen zu reduzieren, der Umgang mit ihr ist daher eine notwendige Aufgabe, die idealtypisch durch Hierarchisierung und Normierung gelöst wird. Machtressourcen einer Person werden z.B. durch Symbole vorgeführt, können aber bei Manipulationen auch bewusst verborgen werden, wenn Personen vorgeben, aus vernünftigen Gründen die Interessen einer Gruppe zu vertreten.

Viele Faktoren beeinflussen das Führungsverhalten einer Person und dieses beeinflusst wiederum viele Faktoren der Arbeitsgruppe. Frühere monokausal-personalistische Führungstheorien berücksichtigten dieses Bedingungsgefüge nicht und sahen allein die Führungsperson mit ihren Eigenschaften und Verhaltensweisen als ausschlaggebend für den Führungserfolg an. Heute berücksichtigen selbst eigenschaftsorientierte Modelle (z.B. Pitcher, 1997) den Einfluss situativer Faktoren, man spricht nicht mehr von einem „besten“ Führungsstil oder einer „besten“ Führungstheorie (von Rosenstiel, 1995, S. 341; Weinert, 1998, S. 509). Relevant für den Führungserfolg sind Merkmale der Aufgabenstruktur (z.B. Grad der Komplexität), der Geführten (z.B. Qualifikation, Erfahrung) und der Gruppe (z.B. Größe, Kohäsion) (nach Gebert, 1992, S. 165). Das Kontingenzmodell von Fiedler (1967) berücksichtigte als erstes solche Situationsvariablen.

Für Projekte werden Führungskonzepte empfohlen wie die Weg-Ziel-Theorien, die betonen, dass wirksame Führer Wege erläutern und Hindernisse bei der Zielerreichung aus dem Weg räumen. Ein solcher Situationsansatz ist auch das Partizipative Entscheidungsmodell (Vroom & Yetton, 1973, nach Weinert, 1998, S. 462-464; Gebert, 1992, S. 167-169), das anhand eines Entscheidungsbaumes Anleitungen dafür gibt, unter welchen Bedingungen eine Führungskraft die Mitarbeiter mehr oder weniger an Entscheidungen partizipieren lassen sollte. Aus den Anforderungen der gegenwärtigen Arbeitswelt leiten Autoren wie Bennis (1989) ab, dass heute weniger „Transaktionsführer“, die ihre Mitarbeiter auf feststehende, akzeptierte und etablierte Ziele hinführen, indem sie Rollen, Rollenerwartungen und die Erfordernisse der Aufgabenstellung deutlich machen, als vielmehr „Transformationsführer“ gebraucht werden, die durch individuelle Zuwendung und Rücksichtnahme, intellektuelle Stimulation, Inspiration und Charisma führen.

Schließlich scheint es auch Situationen zu geben, „in denen Führung kaum einen Einfluss auf Arbeitsprozesse oder Arbeitsergebnisse hat, Führung eher ungeeignet oder gar überflüssig ist“ (Weinert, 1998, S. 482), ein Phänomen, an dem die Substitutionstheorie der Führung ansetzt. Substitute – in Form von Personen oder Dingen – vermindern die Bedeutung der Führung, schwächen ihre Wirkung ab oder machen sie sogar unnötig, z.B. Technologien, die das Vorgehen genau formalisieren, oder erfahrene Mitarbeiter, die fähig sind, die Arbeit allein durchzuführen. Neutralisierer – ebenfalls in Form von Personen oder Dingen – hindern eine Führungsperson zu handeln oder wirken einem Handeln entgegen, z.B. geringe Positionsmacht mit wenig Kontrolle über Belohnungen, räumliche Trennung von den Mitarbeitern, eingeschränkte Kommunikationsmöglichkeiten, rigide Regeln und Prozesse in der Organisation, aber auch die Gleichgültigkeit von Mitarbeitern gegenüber angebotenen Belohnungen. Das Substitutionsmodell weist darauf hin, dass Arbeitszufriedenheit, Leistung und Motivation möglicherweise weit weniger durch die Führungsperson beeinflusst werden, als man bisher dachte (vgl. Weinert, 1998, S. 483)

Eine Systematik wichtiger Führungsaktivitäten in innovativen Projektteams stellen Wurst und Högl (2001) mit Rückgriff auf verschiedene Ansätze aus der Literatur zusammen (die gen. Ansätze jeweils nach Wurst & Högl, 2001):

- Cartwright und Zander (1968) unterscheiden Zielerreichungsfunktion im Sinne einer Unterstützung des Erreichens der Gruppenziele (z.B. Aufgabenstrukturierung, Koordination, Feedback) und Kohäsionsfunktion im Sinne einer Unterstützung des Erhalts und der Stärkung der Gruppe selbst (z.B. Beziehungspflege, Konfliktlösung).
- Neuberger (1976) betont die Rolle der Führungsperson als Katalysator und Moderator, beschränkt die Führungsfunktionen aber nicht auf eine Person. Erfolgsrelevant sind Gruppenaufgaben-Rollen (z.B. Information suchen, Meinungen äußern, Verfahren regeln) und Gruppenaufbau- und Erhaltungsrollen (z.B. Ermutigen).
- Katzenbach und Smith (1993) stellen eine Reihe von Schlüsselfunktionen eines Führers von Hochleistungsteams zusammen wie z.B. Relevanz und Bedeutung der Ziele, Zwecke und Vorgehensweisen präsent halten, das Selbstvertrauen der Gruppe unterstützen oder externe Beziehungen managen.
- Mohrman, Cohen und Mohrman (1995) unterscheiden Management der Aufgabe (z.B. Zuordnung und Verteilung von Aufgaben, Entwickeln und Überprüfung von Projektzielen), Management der Grenzen (Kontaktpflege zur Umgebung des Teams), Teamführung im eigentlichen Sinn (z.B. Coachen, Beraten der Teammitglieder) und Management der Leistung (z.B. Ziele für Gesamtteam und einzelne Mitglieder bestimmen, Leistung überprüfen).

Wurst und Högl (2001, S. 168) bilden auf der Basis einer Literaturrecherche ein Konzept von Führungsaktivitäten von Projektteams, das die Bereiche Konzipieren, Organisieren und Realisieren unterscheidet. Konzipieren umfasst das Formulieren von Begriffen und Ideen, das Einholen projektrelevanter Information, das Identifizieren von Alternativen und den Entwurf des Projekts in Form von Zielen, Vorgehensweisen und Ressourcen. Organisieren als Schaffen organisatorischer Voraussetzungen beinhaltet das Aufstellen einer Organisationsstruktur, das Schaffen einer Arbeitsumgebung und das Sicherstellen von Ressourcen. Realisieren bedeutet darauf einzuwirken, dass Handlungen in Richtung der angestrebten Ziele erfolgen und beinhaltet Unterstützen, Delegieren, Sicherstellen des Informationsflusses, Steuerung der Leistung und Definition des Autonomiegrades. Die Autoren schlagen vor, diese Systematik empirisch zu untersuchen (Wurst & Högl, 2001, S. 181).

Für die Führung von Projekten ergeben sich nach Kellner (1996) schwierigere Bedingungen als für die dauerhaft bestehender Gruppen, weil ein Projektleiter dem Projektteam meist plötzlich vorangestellt wird, sich die Mitglieder nicht alle selbst aussuchen kann und diese oft nicht freiwillig teilnehmen und Zeitdruck bei oft unklaren Zielen besteht. Bei der Matrixprojektorganisation kommen Probleme der Doppelunterstellung hinzu und Linienaufgaben sind für die eigene Karriere häufig wichtiger als Projektaufgaben.

### 2.3.6 Das Umfeld der Gruppe

Gruppenarbeit kann nur dann langfristig zum Erfolg einer Organisation beitragen, wenn sie als fester Bestandteil in die Organisationskultur integriert ist. Nur scheinbare Gruppenorientierung in einer ansonsten traditionell strukturierten Organisation, aber auch ein undifferenziertes Teamideal behindern den Erfolg (vgl. Bungard & Antoni, 1995, S. 401-402). Neben dieser Gruppenorientierung der Gesamtorganisation können Außenstehende, die nicht Mitglieder der Organisation und der Projektgruppe sind, förderlich (aber natürlich auch hinderlich) auf die Zusammenarbeit der Gruppe einwirken.

Dabei zielt Organisationsberatung direkt auf Strukturveränderungen ab und kann letztendlich auch zur Abschaffung einer Gruppe führen. Trainings, Coaching und Supervision einer Gruppe finden innerhalb gegebener Strukturen statt und bewirken somit eher Anpassung an als Veränderung von Strukturen, auch wenn sie indirekt zu Strukturveränderungen beitragen können. Die Grenzen zwischen Training, Coaching und Supervision sind fließend (vgl. Warhanek, 1997, S. 13). Trainings sind zeitlich eher punktuelle Maßnahmen, Coaching und Supervision eher prozessbegleitend, wobei Supervision als die langfristige Maßnahme angesehen werden kann. Im Unterschied zum Training strebt Coaching neben der Förderung sozialer auch diejenige konzeptioneller und sachlicher Kompetenzen an (vgl. Schreyögg, 1996, S. 9). Schreyögg grenzt das Coaching ausdrücklich von der Supervision ab, indem sie feststellt, dass bei der Supervision die „Förderung sozialer Kompetenzen“ (und weniger fachlicher Kompetenzen) im Zentrum stehe (ebd. S. 61). Allerdings hebt Pühl (1992) die Kompetenzerweiterung als Ziel der Beratung durch Supervision ausdrücklich hervor. Eine klare Abgrenzung der Konzepte steht also noch aus, wäre aber wünschenswert, um nach Feststellung des Gruppenbedarfs die Entscheidung für eine der genannten Maßnahmen treffen zu können. Denn ob die Maßnahme z.B. in Hinblick auf Kosten und Aufwand angemessen und sinnvoll erscheint, spielt eine Rolle bei der Akzeptanz oder der Reaktanz (also dem Widerstand) einer Gruppe gegenüber dieser Maßnahme.

Die Reflexion der Zusammenarbeit in der Gruppe ist förderlich für die Leistung einer Gruppe (vgl. Scheffler, 1998; Antoni & Schmitt, 2001) und kann durch Außenstehende angeregt und unterstützt werden. Dabei ist die Reflexion von Übertragungs- und Abwehrprozessen oft nur mit Hilfe Außenstehender möglich. Gruppenanalytische Ansätze wie die von Foulkes (1974) oder Heigl-Evers (1978) und Heigl-Evers und Heigl (1975) verknüpfen psychoanalytische Konzepte mit Erkenntnissen aus der gruppensystemischen und sozialpsychologischen Forschung (Schmidbauer, 1999, S. 55, S. 273-279) und gehen davon aus, dass es auch in Arbeitsgruppen zu Übertragungen zwischen den Gruppenmitgliedern kommen kann (Heigl-Evers, 1978, S. 27 mit Bezug auf Slavson, 1950), die ungelösten Konflikten mit nicht zu der aktuellen Gruppe gehörenden Personen z.B. einem Elternteil eines Gruppenmitglieds entspringen und unbewusst auf ein anderes Mitglied der Gruppe übertragen werden. Weiterhin wird davon ausgegangen, dass sich in einer Gruppe Phantasien, Wünsche oder Ängste herausbilden können, die den Mitgliedern unbewusst sind, die

aber ihr Verhalten bestimmen (Heigl-Evers, 1978, S. 47, mit Bezug auf Ezriel, 1950, und S. 70 mit Bezug auf Bion, 1961). Außerdem wird für möglich gehalten, dass es in Gruppen zu einem „Abwehrverhalten mit Hilfe verschiedener Abwehrmechanismen wie Idealisierung, Projektion, Identifikation und Regression“ kommen kann (ebd. S. 55, mit Bezug auf Argelander, 1963/64). Diese unbewussten Prozesse können die Effektivität einer Arbeitsgruppe beeinträchtigen. Auf dem psychoanalytischen Modell basierende Verfahren der Supervision und Beratung von Gruppen im Organisationskontext gehen davon aus, dass eine Reflexion dieser Prozesse und eine größere Bewusstheit über die der aktuellen destruktiven Dynamik zugrunde liegenden Konflikte der Arbeitsgruppe bzw. dem einzelnen Mitglied zu größerer Effektivität verhelfen kann (vgl. auch Sievers, 1993).

Angesichts dieser vielen Faktoren, die auf die Leistung einer Projektgruppe Einfluss haben, erscheint die eingangs erwähnte Skepsis mancher Autoren verständlich: „Selbst in der Literatur über ‚lernende Institutionen und soziale Systeme‘ wird immer wieder betont, dass diese ‚oft weniger wissen, als die individuellen Beteiligten‘ und dass es manchmal scheint, ‚dass die Institutionen das nicht lernen, was jedes Mitglied weiß‘“ (Gehm, 1998, S. 123 mit Bezug auf Probst 1981, 1987, Hervorhebung durch den Autor). Den Grund für diese Konzentration auf die Reibungsverluste bei der Gruppenleistung sieht Gehm darin, dass die theoretischen Konzepte „zur Beschreibung des Zugewinns, der in und durch soziale Interaktion entsteht, nicht umfassend genug sind, was sich wiederum dadurch erklären lässt, dass soziale Einflüsse in aller Regel nur als Komponenten zur Verbesserung oder Modifikation ohnehin vorhandener individueller Fähigkeiten angesehen werden“ (Gehm, 1998, S. 123). Er selbst versucht in seinem Modell den Zugewinn durch die Gruppe in Anlehnung an die Funktionsweise Neuronaler Netzwerke zu beschreiben<sup>1</sup>, stößt aber ebenfalls an Grenzen auf der Ebene des Individuums und der Gruppe (Gehm, 1998, S. 149-152).

Als Fazit angesichts der Vielfalt von Faktoren, welche die Gruppenleistung beeinflussen, lässt sich folgendes ziehen: Es besteht weiterhin Bedarf an Forschung, um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welche Phänomene besonders relevant sind für die Zusammenarbeit und wie diese zusammenwirken. Dabei sind die Besonderheiten unterschiedlicher Formen von Arbeitsgruppen zu berücksichtigen, ein Anspruch, den die Untersuchungen über Projektgruppen, die im folgenden Kapitel behandelt werden, erfüllen.

---

<sup>1</sup> Gehm versucht die besondere Leistung durch Interaktion mit einem Rückgriff auf das theoretische Konzept des Solitons zu erklären, also Phänomene der spontanen Selbstorganisation, die aus der Physik, der system- und chaostheoretischen Sichtweise bekannt sind (im Ozean entstehende Solitone, die sog. Tsunamis sind am bekanntesten, s.a. [http://www.inm.de/projects/90-94/tank\\_soliton.html](http://www.inm.de/projects/90-94/tank_soliton.html), Zugriff 24.03.03).

## 2.4 Ausgewählte Untersuchungen über Projektgruppen

Empirische Untersuchungen über die Zusammenarbeit in Projektgruppen sind weniger häufig als es die Fülle an Projektmanagementliteratur vermuten lässt. „Merkmale von und Prozesse in Projektgruppen in Organisationen sind empirisch noch relativ wenig erforscht. Das mag zum Teil daran liegen, dass der direkte Zugang zu Projektgruppen während ihrer Arbeit für Forscher fast unmöglich ist.“ (Becker-Beck & Fisch, 2001, S. 37) Auch Bergold & Zaumseil (1989, zit. n. Bergold & Filsinger, 1993, S. 61) weisen bei ihren Untersuchungen über Vernetzung im psychosozialen Bereich darauf hin, dass eine solche Forschung ein Vertrauensverhältnis zwischen Praktikern und Forschern und damit Kontinuität und eine gemeinsame Geschichte voraussetzt.

Die hier ausgewählten Untersuchungen befassen sich mit Projektgruppen in privatwirtschaftlichem, öffentlichem und wissenschaftlichem Kontext und beziehen fast alle die Frage mit ein, was die Zusammenarbeit in Projekten befördert und behindert. Für die meisten dieser Arbeiten wurden reale Projektgruppen untersucht. Die oft umfangreichen Untersuchungsdarstellungen werden hier im Hinblick auf wesentliche Ergebnisse unter besonderer Berücksichtigung psychologischer Aspekte der Projektarbeit zusammengefasst. Kap. 2.4.4 gibt abschließend einen Überblick über Projektarbeit förderliche Aspekte.

### 2.4.1 Untersuchungen aus dem privatwirtschaftlichen Bereich

*Welche Vorteile und Nachteile sind mit Projektgruppen verbunden?* Zu diesem Thema befragten Antoni und Schmitt (2001) in 100 deutschen Industrieunternehmen Projektverantwortliche. Den Vorteilen der Verbesserung der bereichsübergreifenden und interdisziplinären Zusammenarbeit und Kommunikation und größeren Problemlösungseffizienz stehen danach folgende Nachteile gegenüber: Insbesondere bei der Matrix-Projektorganisation Konflikte um zeitliche und personelle Ressourcen zwischen Projekt- und Linienmanagement, Machtkonflikte und Bereichsdenken, fehlende Entscheidungskompetenz des Projektmanagements, Manipulation und Blockierung der Projekte durch Linienvorgesetzte sowie bei den Projektmitgliedern ein Mangel an Motivation, und – aufgrund der hierarchisch heterogenen Zusammensetzung – an Offenheit im Austausch über Probleme. „Die Ursachen des Erfolges von Projektgruppen, nämlich ihre temporäre, bereichsübergreifende und interdisziplinäre Zusammensetzung, sind somit zugleich auch die Ursachen ihrer Probleme.“ (Antoni & Schmitt, 2001, S. 50).

Antoni und Schmitt (2001) führten außerdem eine dreijährige *Begleitforschung und Evaluation einer Projektgruppe in einem chemischen Unternehmen* durch, die mit der Entwicklung und Einführung neuer Organisations- und Arbeitsformen mit dem Ziel der Kosteneinsparung beauftragt war. Die Mitarbeiter des Unternehmens sollten an dieser Entwicklung und Umsetzung beteiligt werden und wurden wiederholt zur Zufriedenheit mit dem

Prozess befragt. Dabei beurteilten sie die Ergebnisse des Projekts zunehmend kritisch, das Projektteam nahm diese Rückmeldung und Anregungen zur Prozessreflexion aber nicht auf, Konflikte wurden nicht thematisiert, Meinungsunterschiede im Projektteam nicht geklärt, stattdessen wurde Optimismus verbreitet. Diese Beobachtung stimmte mit der Selbsteinschätzung des Projektteams in vielen Punkten überein. Dass es dem Projektteam nicht gelang, aus einem Muster der ineffektiven Problemlösung auszubrechen, interpretieren die Autoren mit Rückgriff auf Argyris (1977, 1994, 1997, zit. n. Antoni & Schmitt, 2001) aus lernpsychologischer Perspektive mit der Wirksamkeit unbewusster Verhaltensmuster bzw. AbwehrROUTINEN, die Lernprozesse verhindern. Die Autoren sehen noch ein „beachtliches Verbesserungspotential“ für effektive Projektgruppenarbeit (Antoni & Schmitt, 2001, S. 58) vorrangig in der Befähigung von Projektgruppen zur Entwicklung gemeinsamer Ziele und Spielregeln, zur konstruktiven Problem- und Konfliktlösung sowie zur kritischen Reflexion. Übereinstimmung ihrer Ergebnisse sehen Antoni und Schmitt (2001) zu den Ergebnissen von Scheffler (1998), die zeigen, dass die Effektivität interdisziplinärer Projektteams von folgendem abhängig ist: Klärung der Erwartungen, Interessen und Sichtweisen der Projektmitglieder; Entwicklung eines gemeinsam geteilten übergreifenden Bezugsrahmens mit gemeinsamen Zielen, Begriffen und Strukturen; Vereinbarung klarer Rollen, Zuständigkeiten und Spielregeln für die Zusammenarbeit; Initiierung eines offenen, sachlich-kontroversen Austausch- und Problemlöseprozesses; Reflexion des Prozesses der Zusammenarbeit und Umsetzung der Erkenntnisse in gemeinsames Handeln.

*Ergebnisse einer Befragung von 76 deutschen Unternehmen zur Effizienz von Projekten* fassen Lange, Engel und Holm (2004) zusammen. Den Erfolg eines Projektes bewerteten die Unternehmen anhand einer Einschätzung von Budget-, Zeit- und Zieleinhaltung, acht Erfolgsfaktoren wurden als wesentlich für die Effizienz von Projekten ermittelt (Auflistung nach Häufigkeit): Vorliegen von Geschäftsmodell und Zustimmung der Führungskräfte; Verfügbarkeit genügend geeigneter Mitarbeiter; Nutzung von Projektmanagement; Unterstützung des Projektmanagements durch effektives Controlling; aktives Management der Veränderungen von Projektzielen und Projektanforderungen; aktives Betreiben von Stakeholder Management (d.h. gezielte Kommunikation an die einflussreichen Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens); Schulung von Projektleiter und Projektmitarbeitern und Anerkennung der Projektleistung durch Bonus, Gehaltserhöhung oder Beförderung (Lange, Engel & Holm, 2004, S. 6). Eine offene Frage zu den Ursachen des Scheiterns von Projekten erbrachte folgendes (Rangreihe nach Häufigkeit): Unklare Ziele und Anforderungen (mit weitem Abstand am häufigsten genannt); fehlende Managementunterstützung; mangelnde Projektmanagementmethodik; Mangel an Ressourcen, an Qualifikation, Flexibilität und Engagement; Politik, Bereichsegoismen und Kompetenzstreitigkeiten; fehlendes Projektcontrolling; ungenügende Kommunikation und fehlendes Management der Veränderungen (Lange, Engel & Holm, 2004, S. 14). Die Studie zeigt auch, dass bei kleinen und mittleren Projekten weniger Projektmanagementtechniken eingesetzt werden als bei großen Projekten.

Mit dem *Zusammenhang zwischen organisationalen Strukturen und der Kompetenz zur Bearbeitung von Optimierungsaufgaben in betrieblichen Gruppen* befassten sich *Kauffeld und Frieling* (2001) anhand der Untersuchung von 50 Sitzungen betrieblicher Gruppen aus 15 Unternehmen mit der Methode der Gruppendiskussion. Folgende leistungshinderliche Aspekte zeigten sich bei den Gruppenmitgliedern: Sie haben kein mentales Abbild der Organisation, setzen eigene Wissensbestände bei anderen voraus und greifen nicht auf das Wissen anderer zurück, geben wenig Rückmeldung, setzen selten Methoden zur Diskussionsstrukturierung ein, unterscheiden nicht ausreichend zwischen Maßnahmenplanung und Umsetzung, suchen nicht nach Ursachen und Lösungen von Problemen, treffen keine Entscheidungen und personalisieren Probleme. Um diese qualitativen Befunde zu überprüfen, wurde die Kompetenz der Mitarbeiter (eingeschätzt durch das Kasseler-Kompetenz-Raster zur Darstellung beruflicher Handlungskompetenz) eines flexiblen Unternehmens aus der Automobilzulieferindustrie (Gruppenarbeit und Segmentorganisation, eigene Personalentwicklung, Kontakte zu Beratungen und Universitäten, verschiedene Arbeitszeitmodelle) mit der eines weniger flexiblen Unternehmens aus der Papier- und Verpackungsindustrie verglichen. Der Vergleich ergab einen positiven Zusammenhang zwischen „flexiblen strukturellen Gegebenheiten auf der Ebene der Organisation und der Kompetenz der Mitarbeiter zur Bewältigung aktueller Problemstellungen“ (Kauffeld & Frieling, 2001, S. 88).

Einen *Überblick über Erfolgsfaktoren von Teamarbeit und Überlegungen zu Teamarbeit als Erfolgsfaktor innovativer Projekte* (Projekte mit Planungs- und Entwicklungsaufgaben) bieten *Gemünden und Högl* (2001). Nach den Ergebnissen dabei berücksichtigter Untersuchungen (8 aus den USA, 1 aus Deutschland) lässt sich die Leistung von Projektteams nicht durch ein einzelnes Konstrukt erklären (Denison, Hart & Kahn, 1996, zit. n. Gemünden & Högl, 2001), sondern eine Reihe von Faktoren beeinflussen die Projektleistung positiv (Untersuchungen jeweils nach Gemünden & Högl, 2001):

- Hohe Ausgewogenheit der Mitgliederbeiträge und hohe Autonomie (Seers, 1989)
- Übergeordnetes Ziel, geographische Nähe, Erreichbarkeit, operative Autonomie (Pinto, Pinto & Prescott, 1993)
- Informelle bzw. teaminterne Kommunikation (Brodbeck, 1994)
- Interaktion mit dem Organisationskontext (Gladstein, 1984).
- Glaube des Teams an seine Fähigkeiten, soziale Unterstützung, Ausgewogenheit der Beiträge der Teammitglieder und ihre Bereitschaft zur Zusammenarbeit und zum Austausch von Informationen (Campion, Medsker & Higgs, 1993)

Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass „gut funktionierende Teamarbeit eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Innovation ist“ (Gemünden & Högl, 2001, S. 25), sehen aber wichtige Fragen etwa in Bezug auf Kriterien für die Auswahl von Teammitgliedern noch nicht geklärt und insbesondere in Deutschland weiterhin einen Bedarf an empirischer Forschung zur Teamarbeit.

*Wie wirkt der Erfolgsfaktor Teamarbeit und wie kann er beeinflusst werden?* Mit dieser Frage befasst sich der Beitrag von *Högl und Gemünden* (2001) anhand einer Untersuchung von 145 Software-Entwicklungsteams. Teamarbeit wird dabei anhand von sechs Konstrukten bestimmt: Kommunikation und Information, Aufgabenkoordination, Ausgewogenheit der Mitgliederbeiträge, Gegenseitiges Unterstützen, Arbeitsnormen im Sinne von Engagement und Kohäsion. Der Erfolg eines Projekts hängt von der Leistung des Teams in Form von Effektivität und Effizienz und dem Potential für die zukünftige Teamarbeit, also Arbeitszufriedenheit und Lernerfolg im Team ab. Als weitere Einflussfaktoren auf die Qualität der Arbeit des Teams wurden dessen Besetzung und Führung herangezogen. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die Qualität der Teamarbeit mit den genannten Konstrukten erfasst werden kann, dass sie die Leistung des Teams und das Potential für zukünftige Teamarbeit positiv beeinflusst und wiederum durch die Besetzung und Führung eines Teams positiv beeinflusst wird. Bei der Teambesetzung sollte darauf geachtet werden, dass die Teammitglieder über ausreichend soziale und methodische Kompetenz und Präferenz für Teamarbeit verfügen und der Unterschied in Bezug auf Fähigkeiten und Wissen nicht zu groß ist. Defizite sollen durch Maßnahmen der Personalentwicklung ausgeglichen werden. Bei der Teamführung sollte darauf geachtet werden, dass das vorgegebene Ziel klar, überschaubar, realistisch und kollektiv verpflichtend ist, regelmäßig Feedback gegeben wird und Entscheidungen möglichst partizipativ getroffen werden.

Mit dem *Zusammenhang zwischen der Qualität der Teamarbeit in und zwischen Teams* haben sich *Wurst, Högl und Gemünden* (2001) in ihrer Fragebogenuntersuchung zu den frühen Phasen von Multi-Team-Entwicklungsprojekten in der Automobilindustrie beschäftigt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Teamleistung positiv mit der Qualität der Zusammenarbeit innerhalb des Teams und der teamübergreifenden Zusammenarbeit korreliert. „Bei Teams, die sich durch eine gute teaminterne Zusammenarbeit auszeichnen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie auch über ihre Teamgrenzen hinweg wirksam kooperieren“ (Wurst, Högl & Gemünden, 2001, S. 232). Dieser Befund steht nach Darstellung der Autoren im Widerspruch zu der Meinung, dass ein hohes teamübergreifendes Engagement die Komplexität und das Auftreten von Konflikten erhöhen und die teaminterne Kohäsion verringern würde und bedarf deshalb nach Ansicht der Autoren weiterer Forschung. Sie formulieren als ein Fazit aus ihrer Untersuchung, dass für eine hohe Gesamtleistung die teaminterne und die teamübergreifende Zusammenarbeit durch Führungsaktivitäten unterstützt werden müssen (ebd. S. 233).

*Die Bedeutung von Stimmungseinflüssen auf freiwilliges Arbeitsengagement und unterstützendes Arbeitsverhalten in Projektgruppen* untersuchten *Bierhoff und Müller* (1999; Müller & Bierhoff, 2000, 2001; Rohmann, Bierhoff & Müller, 2000). 150 Personen (davon 111 Frauen) aus 29 studentischen Gruppen wurden an drei Zeitpunkten ihrer Projektarbeit mit Hilfe von Fragebögen zu ihrer Stimmung, dem Gruppenklima und zu ihrem freiwilligen Arbeitsengagement befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass emotionale Faktoren

den Verlauf der Gruppenarbeit beeinflussen. Positive Stimmungen wirken sich förderlich, negative hinderlich auf das freiwillige Arbeitsengagement aus. Der Einfluss emotionaler Faktoren wird auch für Projektgruppen als „empirisch abgesichert“ angesehen (Müller & Bierhoff, 2000, S. 11; 2001, S. 333). Die individuellen Stimmungen verdichten sich zu einem Gruppenklima, das sich wiederum auf das freiwillige Arbeitsengagement auswirkt. Zusätzlich beeinflusst ein partizipatives Führungsverhalten die Stimmung der Gruppenmitglieder positiv und wirkt sich damit auf das unterstützende Arbeitsverhalten aus. Drei Variablen sind demnach für die Unterstützung in Gruppen bedeutsam: Das Gruppenleiterverhalten, die Stimmung und das Gruppenklima. Die Autoren sehen das Gruppenklima als eine „Schlüsselvariable“ an und empfehlen, „die Förderung des freiwilligen Arbeitsengagements über eine Beeinflussung des affektiven Gruppenklimas zu vollziehen“ (Müller & Bierhoff, 2000, S. 13). „Unsere Befunde belegen, dass Stimmung und Gruppenklima die Bewältigung zeitbefristeter Aufgaben beeinflussen. Ganz allgemein wird damit bestätigt, dass Gefühle auch bei der Arbeit in Projektgruppen von Bedeutung sind ... und dass sie insbesondere unterstützendes Arbeitsverhalten der Gruppenmitglieder zu fördern (oder zu unterbinden) vermögen.“ (Müller & Bierhoff, 1998, S. 179) Zur Diagnose gefühlsrelevanter Faktoren in Projektteams entwickelten die Forscher ein Teamklima-Inventar mit Beschreibungsmerkmalen von Bedingungen, Prozessen und Ergebnissen eines Projektteams.

#### **2.4.2 Untersuchungen aus dem öffentlichen Bereich**

*Um die Zusammenarbeit öffentlicher und privater Investoren bei der Projektorganisation einer Großbaustelle – dem „Regionalbahnhof Potsdamer Platz“ in Berlin, einem Beispiel komplexer Projektorganisation – ging es in der Untersuchung von Bär (2000), die von 1996-1999 mit Hilfe Teilnehmender Beobachtung, Problemzentrierter Interviews und Dokumentenanalyse durchgeführt wurde. Theoretischer Bezug war das Konzept des Processual ordering von Strauss (1993), in dem Projektkooperation als eine Kette von Aushandlungen und Übersetzungen (im Sinne einer Zusammenführung von Verschiedenem, einer Vereinfachung und Vermittlung) verstanden wird. In der Untersuchung wurde die Aufmerksamkeit darauf gerichtet, welches gemeinsame Vorhaben (going concern, Hughes 1971, zit. n. Bär, 2000, Abs. 12) jeweils im Zentrum eines Projektabschnitts steht und welche Anstrengungen die Akteure unternehmen, um trotz sich verändernder Rahmenbedingungen kontinuierlich zusammenzuarbeiten und die Realisierung des gemeinsamen Vorhabens nicht zu gefährden. Bär benennt das jeweilige gemeinsame Vorhaben für drei Projektzeiten: Die Planung und Vertragsaushandlung mit dem gemeinsamen Vorhaben eines zügigen Starts der Bauarbeiten, die Baudurchführung mit dem gemeinsamen Vorhaben des Abwendens von Baustopps und Verzögerungen und schließlich die Nachtragsverhandlung und Endabrechnung mit dem gemeinsamen Vorhaben, ein Gerichtsverfahren bei der endgültigen Kostenfestlegung zu vermeiden. Zwei zentrale Handlungsmuster dienten dabei den Akteuren zur Klärung von Streitpunkten: Ein zyklischer Prozess von De-*

konstruktion und Schließung erarbeiteter Repräsentationen (Repräsentationen sind hier Versuche, das, was war, ist oder sein soll, schriftlich oder bildlich in Form von Verträgen, Plänen, Tabellen o.a. zu fixieren) und die Mobilisierung weiterer Wissensressourcen. Auch wenn es für manche Projektphasen nicht notwendig erschien, sich ständig gemeinsamer Repräsentationen zu versichern (es reichten für die Zusammenarbeit während der Baudurchführung oft mündliche Absprachen, geschicktes Durchwursteln und geschultes Krisenmanagement), zeigte sich in der letzten Phase des Projekts, dass der Mangel an „steter Pflege des gemeinsamen Repräsentationsbestands“ (Bär, 2000, Abs. 26) und intensiver Rückkopplung das Risiko einer Destabilisierung erhöhte und einen erfolgreichen Abschluss der gemeinsamen Vorhaben gefährdete. Da die Akteure nicht ausschließlich auf die Vertragsdokumente zurückgreifen konnten – die Realität der Baudurchführung hatte die Ausgangssituation verändert – und auch keine übergeordnete hierarchische Instanz einschalten konnten, versuchten sie in besonderer Weise an das gegenseitige Vertrauen zu appellieren, um das Projekt zum Abschluss zu bringen. Um ein Vertrauensverhältnis zwischen den beteiligten Parteien zu stabilisieren, wäre jedoch wiederum eine stete Pflege der gemeinsamen Repräsentationen notwendig gewesen, die während der Durchführungsphase aber nicht ausreichend implementiert werden konnte.

Bei einer empirischen Überprüfung des *Kleingruppenorientierten Projektmanagements* (KPM)<sup>1</sup> – einer Methode des Projektmanagements, die durch den Einsatz verschiedener Organisationsstrukturen und eine phasenspezifische Organisation der Arbeit eine Integration der Kreativität und des Wissens aller Mitglieder und eine Abstimmung aller Teilaspekte während des gesamten Projektablaufs ermöglichen soll – im Rahmen einer Feldstudie eines Projektes aus 17 verschiedenen Gruppen zur Vernetzung von Weiterbildungsträgern und Weiterbildungsangeboten stellte Eberhardt (1998, 2001) fest, dass „Projektgruppen tendenziell in der ersten Hälfte der jeweiligen Projektphase produktiver sind als in der zweiten“ (Eberhardt, 2001, S. 100), ein Befund, der sich auch in anderen Untersuchungen wie z.B. bei Gersick (1989) gezeigt hat. Ab dem Zeitpunkt, an dem die Projektmitglieder in ihrer Wahrnehmung der Gruppenleistung am meisten übereinstimmen, wird die Gruppenleistung niedriger. Eberhardt empfiehlt zur Beeinflussung dieses Phänomens, gruppenextern neue Impulse in die Projektgruppe zu geben, einen externen Moderator zur Unterstützung einzusetzen oder es einzelnen Projektmitgliedern zu ermöglichen, während bestimmter Phasen in andere Teilgruppen zu wechseln.

*Die These, dass sich die teamorientierte Arbeitsform Projektgruppe mit der hierarchischen Organisationsstruktur der Verwaltung nicht gut verträgt* bestätigte sich in der Untersuchung von English und Fisch (1999; Fisch, 2001; Fisch & English, 2001). In 197 Bundes- und Landesverwaltungsbehörden wurde eine Befragung zur Verbreitung und Be-

---

<sup>1</sup> Ähnliche Elemente wie das KPM enthalten das Kleingruppenunterstützende Projektmanagement (Zink, Ritter & Thul, 1993), das Total Quality Management (Zink, 1995) und das Partizipative Produktivitätsmanagement (Kleinbeck & Fuhrmann, 2001).

deutung der Arbeitsform Projektgruppe durchgeführt und mit Experteninterviews ergänzt. Die Rahmenbedingungen für die Projektgruppen sind z.T. problematisch: Die Projektmitglieder werden nicht von ihren Linienaufgaben freigestellt, können keine Projektaufgaben an die Linie delegieren und verfügen nicht über ein eigenes Projektbudget. Die Projektgruppen sind häufig zu groß, die Gruppensitzungen und die Projektzeiträume insgesamt zu lang. „Die Zusammenarbeit in Projektgruppen ist von einigen weiteren, schwer auflösbaren Ambivalenzen geprägt. So leben Projektgruppenmitglieder in der Unsicherheit, ob ihre Projektgruppenmitgliedschaft eigentlich karriereförderlich oder -hinderlich ist, ob sie sich gar auf einem ‚Abstellgleis‘ befinden.“ (Fisch & Englich, 2001, S. 143) Insgesamt zeigte sich ein leicht positiver Zusammenhang zwischen guten Rahmenbedingungen, moderatem Zeitdruck, Engagementbereitschaft und der Motivation der Projektgruppen. 61% der Befragten sahen ein Defizit in der Aus- und Fortbildung speziell für das Arbeiten in Projektgruppen und äußerten den Wunsch nach Coaching und Supervision durch externe Berater oder projekterfahrene Personen, Praxisleitfäden für die Projektleitung und einen Erfahrungsaustausch zwischen Leitern verschiedener Projektgruppen.

Im Rahmen der *Einführung von Projektorganisation in einer Behörde* untersuchte T'Hart (1994, zit. n. Becker-Beck & Fisch, 2001) fünf Teams mit Forschungs- und Berichtsaufgaben anhand von Tiefeninterviews. Die Untersuchung erbrachte, dass Dauer- und Routineaufgaben ungeeignet sind für einen Projektansatz, Gruppen mit mehr als 15 Personen nicht als Team erlebt werden und die Beteiligung der Mitglieder an zu vielen Projekten negative Auswirkungen hat. Als weitere problematische Nebeneffekte der Projektarbeit in der Behörde zeigten sich folgende: Erhöhte Arbeitsbelastung, Verlust von Expertentum durch die Abschaffung hochspezialisierter Abteilungen, Probleme bei der Vermittlung der Ansprüche des Top-Managements und der tatsächlichen Gruppenleistung durch die Projektleiter, ungenügende aufgabenbezogene und sozioemotionale Führungskompetenzen der Projektleiter, mehrdeutig und schlecht definierte Projektziele, fehlende Verfahren zur Erfassung der Teamleistung und mangelnde Passung zwischen einem leistungsbezogenen Belohnungssystem, das eigentlich zur Projektarbeit gehört und einer wenig wettbewerbsorientierten Organisationskultur.

*Erforderliche Rahmenbedingungen für Projekte im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung* in der Freien Hansestadt Bremen stellen Lühr, Papenheim-Tockhorn und Kirschnick-Janssen (2001) auf der Basis einer Befragung von Seminarteilnehmern über die Gründe für das Scheitern von Projekten zusammen: Wichtig sind demnach klar definierte Ressourcen, Projektbudget, Freistellung der Projektmitarbeiter, Entscheidungskompetenzen der Projektleitung mit Einfluss auf die Einhaltung der Umsetzung in den Stammorganisationen und -abteilungen, Einsatz von Projektmanagement und eine im Vergleich zu den Interessen der Stammorganisation stärker auf die Projektziele ausgerichtete Orientierung der Projektgruppenmitglieder.

Dworatschek und Griesche (1995, 2001) untersuchten *projektorientierte Gruppenarbeit im Reformprozess der öffentlichen Verwaltung* im Landkreis Ludwigslust in Mecklenburg-Vorpommern und stellten „eine erhebliche Diskrepanz zwischen dem eher inflationären Gebrauch des Projektbegriffs und der realen Umsetzung der methodischen Möglichkeiten“ fest (Dworatschek & Griesche, 2001, S. 170). Zwischen der Postulierung von Projektarbeit und ihrer realen Umsetzung bzw. konkreten Erfolgen liegt auch aufgrund von Diskrepanzen zu den bestehenden Organisationsstrukturen, Widerständen und langen Dienstwegen häufig ein langer Zeitraum, der zu Frustrationen führt, die den Prozess verzögern. Die Autorinnen führen mit Bezug auf Högl (1998) auch die Ergebnisse einer Befragung aus Schweden an: Nach dieser Untersuchung sind die häufigsten Gründe für den Misserfolg von Projekten Probleme bei der Koordination zwischen Matrix-Projektorganisation und Linienorganisation, Probleme bei Organisation und Management, Teamaufbau, Bürokratie sowie Zielen und Zweck, Planung und Überwachung der Projektarbeit. Häufigste Gründe für Projekterfolg sind demnach gute Beziehungen unter dem Projektpersonal, klar definierte und motivierende Ziele, gute Verfahren für Planung und Controlling und eine überschaubare Projektgröße (Dworatschek & Griesche, 2001, S. 179-180).

### **2.4.3 Untersuchungen aus dem Wissenschaftsbereich**

*Erfolgsbedingungen interdisziplinärer Forschungsk Kooperation* untersuchte Laudel (1999) am Beispiel von zwei Sonderforschungsbereichen (SFB). Dabei wurde arbeitsteilige Kooperation als gemeinsamer Prozess mit kreativen Beiträgen der Partner, gemeinsamer Integration der Beiträge und hohen Anforderungen an die Koordination von einer unterstützenden Kooperation mit geringerem Koordinationsaufwand unterschieden. Zur Untersuchung wurden scientometrische Methoden (Analyse von Koautorenschaften), Beobachtung und in der Hauptsache Leitfadeninterviews eingesetzt. Die Auswertung erfolgte durch eine variablenorientierte qualitative Inhaltsanalyse (eine Kombination aus qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring, 1993 und der Entwicklung von Variablendimensionen nach Vowe, 1993). Ergebnis der Untersuchung war, dass Sonderforschungsbereiche Kooperation fördern, indem sie bestimmte Bedingungen schaffen:

Als funktionelle Bedingungen sind ein gemeinsamer Wissensbestand und eine gemeinsame Wissenschaftssprache als Kommunikationsbasis notwendig. Ein hoher Grad an Universalität der Forschungsmethoden und räumliche Nähe fördert, lange Dauer des Forschungsprozesses hemmt die Kooperation. Wichtige ökonomische Bedingungen für die Kooperation sind genügend Zeit und Personal.

Im Bereich der sozialen Handlungsbedingungen sind die Qualität der persönlichen Beziehungen und die persönliche Bekanntschaft wichtige fördernde Bedingung für die Entstehung von Kooperationen. Auch ein kooperatives Organisationsklima wirkt förderlich. Konkurrenz wirkt sich hemmend aus. Kooperationshemmnisse ließen sich in der Untersu-

chung nicht feststellen, was die Autorin damit erklärt, dass die Forschungsteilgruppen auf unterschiedlichen Gebieten tätig sind, Kooperationsgewinne verteilt werden und eine „diffuse Reziprozität durch die Scientific Community“ institutionell geregelt wird (Laudel, 1999, S. 230). Kompetitive oder egoistische Interaktionsorientierungen verhindern arbeitsteilige Kooperation und wirken sich hemmend auf unterstützende Kooperation aus, kooperative Interaktionsorientierungen fördern alle Kooperationsstypen. Die Grundorientierung in den untersuchten Sonderforschungsbereichen beschreibt Laudel als „ausschließlich vorherrschend kooperativ“, was auch damit erklärt wird, dass in den Naturwissenschaften kooperationsfeindliche Interaktionsorientierungen den eigenen Erfolg gefährden würde. Die „Sozialisation des wissenschaftlichen Nachwuchses“ erfolge in einem „kooperationsfreundlichen Klima“ (ebd. S. 206).

Als institutionelle Bedingungen wirken die Kooperationsnormen der Scientific Community und die der Forschungseinrichtung sowie eine geregelte Verteilung von Kooperationsgewinnen fördernd. Der SFB ermöglicht die Kommunikation mit Wissenschaftlern außerhalb der eigenen Scientific Community und auf diese Weise disziplinäre und interdisziplinäre Kooperation, es werden aber nicht alle geplanten Kooperationen realisiert, weil sich z.B. die Interessen oder Ziele der Partner in der Zeit zwischen Planung und Beginn der Kooperation verändert haben, Anträge nur aus taktischen Gründen geschrieben wurden oder eine zunächst als durchführbar erscheinende Kooperation scheiterte.

Schließlich wird im Bereich der kulturell-ethischen Handlungsbedingungen das Vorhandensein von Vertrauen als notwendige Bedingung für das Zustandekommen der Kooperation genannt. Vertrauen ist laut Laudel allerdings in der Wissenschaft „keine Bedingung, die zu Beginn jeder neuen Beziehung stets neu geschaffen werden muss (wie in der Unternehmenskooperation)“, da Forschung zu den Tätigkeitsbereichen gehöre, in denen eine Klima des Vertrauens herrsche und „Kooperationsnormen, Vergütungsregeln und Reputationsmechanismen der Scientific Communities bewirken, dass sowohl ein Grundvertrauen in die fachlichen Fähigkeiten des Kooperationspartners als auch ein Vertrauen in sein korrektes soziales Verhalten existiert“ (Laudel, 1999, S. 234).

Eine *Fallstudie zu Bedingungen und Strukturen einer erfolgreichen Kooperation zwischen vier etablierten und renommierten Informatikern und Soziologen auf dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz* führte Strübing (1998) in den USA durch. Wie kann sinnvoll kooperiert werden? Und wie können Informatiker und Soziologen voneinander lernen? Dies waren die Ausgangsfragen der Untersuchung, in der im Verlauf eines halben Jahres Daten erhoben wurden. Obwohl die Akteure weit entfernt voneinander in verschiedenen Städten arbeiteten, fand über vier Jahre eine intensive und erfolgreiche disziplinübergreifende Arbeit an für alle Beteiligten relevanten Fragestellungen statt. Zwei der Akteure waren eher zufällig aufeinander gestoßen, entscheidend war aber, dass sie „menschlich und wissenschaftlich sehr gut miteinander auskamen“ (Strübing, 1998, S. 3). Als „überraschend“ bezeichnet Strübing eines der ersten Ergebnisse seiner Untersuchung (ebd. S. 3), das zu Tage

brachte, dass alle an dem Projekt beteiligten Akteure sich selbst „in irgendeiner Form als Außenseiter“ (maverick) charakterisierten. Der Außenseiterstatus brachte dabei Vor- und Nachteile mit sich. Als Nachteil wurde z.B. ein starker Legitimationsdruck in der Wissenschaft oder die Zurücksetzung bei Forschungsfördermitteln und Publikationsforen, als Vorteil wurde z.B. eine größere Offenheit für interessante Ansätze außerhalb der eigenen Wissenschaft angesehen sowie die Fähigkeit zur Grenzüberschreitung (boundary spanning). Die Kooperation zwischen den Akteuren entwickelte sich im Rahmen einer gemeinsamen Beantragung von Forschungsförderung, Voraussetzung war aber, dass die beteiligten Akteure schon vorher an den Themen interessiert waren und daran gearbeitet hatten und gerade die Unterschiedlichkeit der Perspektiven jeweils interessant und von Nutzen war. „Es ist offenkundig gerade die Differenz der Perspektiven, die die Qualität der Zusammenarbeit sehr wesentlich ausmacht“ (Strübing, 1998, S. 5-6). Dass alle Akteure sich mit dem Forschungsförderer identifizieren konnten (eine privatwirtschaftliche Stiftung; die Zusammenarbeit endete, als ein Akteur Mittel aus dem Verteidigungsministerium erhielt und annahm), die thematische Verflechtung, der Außenseiterstatus und die persönliche Sympathie entfalteten eine „Bindungswirkung in der Zusammenarbeit“ (ebd. S. 8) und beeinflussten damit den Erfolg der Kooperation. Strübing selbst hält die aus seinem Fallbeispiel abgeleiteten Faktoren für den Erfolg der Kooperation allerdings für nicht ohne weiteres reproduzierbar: Die Akteure sahen sich als Freunde, das wissenschaftliche System und die Abgrenzung der Disziplinen sind in den USA weniger starr als in Deutschland und die Kooperation fand in einer Zeit größerer finanzieller Spielräume als heute statt.

*Dienel (2004) befasste sich mit räumlichen Erfolgsfaktoren heterogener Forschungsoperationen. Zwei Forschungsprojekte wurden mit halbstrukturierten Interviews und Fokusgruppengesprächen untersucht, eines, in dem die Mitglieder räumlich voneinander getrennt (verschiedene Institute; Treffen im Abstand von zwei bis drei Wochen), und eines, in dem sie räumlich nah beieinander (gleicher Flur, drei nebeneinander liegende Räume, häufige z.T. spontane Treffen) untergebracht waren. Insgesamt wird aus der Studie der Schluss gezogen, „dass das Aufeinanderprallen sehr unterschiedlicher Disziplinen und Forschungsansätze in beiden Forschergruppen positiv erlebt wurde, dass aber die Bereitschaft zu Integration und gemeinsamer Arbeit“ bei der räumlich nah unterbrachten Gruppe größer war (Dienel, 2004, S. 225). In dieser Gruppe vertiefte die gemeinsame räumliche Unterbringung der Teilprojektmitarbeiter aber die Distanz und die Konflikte zu den räumlich getrennt unterbrachten Teilprojektleitern. Hingegen verlief die Trennungslinie in dem räumlich entfernt unterbrachten Forschungsprojekt eher zwischen den einzelnen Teilprojekten. Statt einer einheitlichen Formel für die räumliche Unterbringung wird empfohlen die jeweilige Situation der Forschergruppe zu berücksichtigen. Ist eine starke gemeinsame Identität gewünscht, sollten gemeinsame Räumlichkeiten erwogen werden, die aber nicht bei einem der beteiligten Teilprojektpartner angesiedelt sein sollten. Zur Förderung disziplinärer Identität der einzelnen Teilprojekte oder zur Entschärfung konfliktbelasteter Kooperationen wird eher eine räumliche Trennung empfohlen.*

Die *Zusammenarbeit transdisziplinärer Forschungsteams* untersuchte Loibl (2001, 2004) von 1995 bis 2001 im Rahmen der Begleitforschung des österreichischen Forschungsprogramms „Kulturlandschaftsforschung“, in dem es um nachhaltige Landschaftsentwicklung ging. Mit den Projektleitern von 11 Forschungsprojekten (Teams bis zu 20 Personen) wurden halbjährlich halbstrukturierte Interviews geführt. In Bezug auf Kooperationsverlauf, Arbeitsmethoden und Prioritätendifferenzen zeigte sich u.a. folgendes:

Alle Projekte widmeten dem Zusammenführen der Fachsprachen und der Begriffsklärung sehr viel Zeit, ließen aber Unterschiede im Wissenschaftsverständnis und den Teilzielen lange unbearbeitet, so dass es im späteren Verlauf zu Spannungen kam, weil es dann oft nicht mehr möglich war, im gemeinsamen Produkt die unterschiedlichen Qualitätskriterien zu berücksichtigen. Bei Projekten, die aufgrund äußeren Drucks zusammen kamen, war die Startphase durch viele Konflikte geprägt, die dabei entwickelte Konfliktkultur wurde aber im weiteren Projektverlauf zur Basis einer offenen und kritischen Diskussion. In Projekten, die von vorneherein gemeinsam angelegt waren, verlief die Startphase harmonischer und war von hohem Teamzusammenhalt geprägt, es kam aber im späteren Verlauf zu Konflikten.

Auch in der Bewertung der Arbeitsmethoden zeigten sich Unterschiede: Naturwissenschaftler präferieren arbeitsteilige und leitungorientierte Strukturen, Sozialwissenschaftler waren fachübergreifende Methodendiskussion, Problemanalyse und Theoriebildung und sprachliche Genauigkeit in der Darstellung der Ergebnisse wichtiger. Für die universitären Projektmitglieder hatte im Vergleich zu den nichtuniversitären Mitgliedern der Publikationsoutput größere Bedeutung als Praxisrelevanz, Verständlichkeit und Umsetzbarkeit der Ergebnisse. Auch die Bewertung der Zusammenarbeit mit Projektmitgliedern aus dem Praxisbereich erwies sich als unterschiedlich: „Je grundlagenorientierter die Forschungsinteressen der Teammitglieder waren und je weniger praxisorientiert sie bislang gearbeitet hatten, desto niedriger gewichteten sie im Vergleich zu anderen Teammitgliedern nicht-akademische Kompetenzressourcen“ (Loibl, 2004, S. 237).

Prioritätendifferenzen zeigten sich nach Wissenschaftskulturen, Organisationskulturen und Geschlechtszugehörigkeit. Während für Naturwissenschaftler die Mittelverteilung und Projektstrukturierung durch die Projektleitung, die Ergebnisintegration über eine gemeinsame Datenbasis und durch ein Teilteam hohe Priorität hatten, gaben Sozialwissenschaftler der gemeinsamen Sprachfindung und Theoriebildung höhere Priorität. Universitäre Befragte gaben der wissenschaftlichen Weiterqualifizierung, nichtuniversitäre Befragte der Methodenentwicklung höhere Priorität. Männer präferierten eine anlassbezogene und spontane Theoriebildung und die Ausrichtung der Ziele auf eine Leitdisziplin, während für Frauen Sprachfindung und Theoriebildung über Bezugnahme auf eine Metatheorie, die Beteiligung aller Teammitglieder, eine gemeinsame Diskussion der Teamzusammenarbeit, die Gleichberechtigung der Disziplinen bei der Zielentwicklung und die Akzeptanz anderer Meinungen und Interessen wichtig waren.

Das im Rahmen der gerade dargestellten Forschungsarbeit untersuchte österreichische Forschungsprogramm kooperierte mit deutschen und schweizerischen Programmen, in denen ähnliche Projekte stattfanden. *Balke et al.* (2004) fassen die *Lernbilanz aus drei der umweltwissenschaftlichen Forschungsprojekte* innerhalb dieser internationalen Kooperation zusammen. Neben Empfehlungen zur Verankerung funktionierender Kooperationen mit Gemeinden und zur Sicherung des Ergebnistransfers zu den Anwendern empfehlen die Autoren folgende Punkte, die bereits in der Planung des interdisziplinären Forschungsprozess berücksichtigt werden sollten: Ausreichende materielle, personelle und zeitliche Ressourcen für die Konzeption der Projekte und die Bildung des Projektteams; Formulierung gemeinsamer Ziele, Eingrenzung der Forschungsfragen und Beschreibung der interdisziplinären Zusammenarbeit; gemeinsame Entwicklung von Beurteilungskriterien; Ausweisen von Ressourcen und Zeitaufwand für Koordination, Kooperation und Umsetzung im Rahmen der Interdisziplinarität sowie Rechte und Pflichten aller Beteiligten; Vorgabe eines klaren Qualifikationsprofils für die Projektleitung, das Management- und Integrationskompetenz mit einschließt; Einrichtung eines Coachings für die Projektleitung; Bereitstellung bestimmter Dienstleistungen zur Unterstützung der interdisziplinären Zusammenarbeit wie Literatur-Recherchedienst oder Internet-Diskussionsplattform.

Mit der *Zusammenarbeit von Betriebswirten und Psychologen in interdisziplinären sozialwissenschaftlichen Forschungs- und Entwicklungsprojekten* beschäftigt sich die Untersuchung von *Hartmann* (1998) mit dem Ziel, Hinweise für die Gestaltung des Controllings interdisziplinärer Projekte abzuleiten. Auf der Basis einer Erweiterung des „Modells des motivierten Verhaltens in der Leistungsorganisation“ nach von *Rosenstiel* (1975, zit. n. *Hartmann*, 1998, S. 48) leitete *Hartmann* Hypothesen ab, die mit Hilfe einer nicht repräsentativen schriftlichen Befragung (815 Fragebögen) von Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeitern verschiedener bundesdeutscher Universitäten überprüft wurden. Einige Ergebnisse zu personen-, disziplin- und projektbedingten Einflussfaktoren werden hier kurz vorgestellt:

Die Mehrheit der befragten Wissenschaftler hielt Anreizsysteme für ein geeignetes Instrument zur Steuerung interdisziplinärer Forschungsprojekte. Die stärkste Anreizwirkung hat die Möglichkeit zum eigenständigen Arbeiten, die auch als eine Voraussetzung für einen erfolgreichen Projektverlauf gesehen wird. Mittelausstattung sowie persönliche zeitliche und finanzielle Anreize schätzten Psychologen im Vergleich zu Betriebswirten als wirkungsvoller ein. Aber bedeutender als interdisziplinäre Unterschiede waren solche zwischen verschiedenen Typen von Wissenschaftlern (z.B. Zweifler, die gegenüber den meisten Anreizvariablen eher zurückhaltend sind oder extern Orientierte, die außeruniversitäre Kontakte als besonders motivierend einschätzen). Die Arbeitsmotivation wird besonders beeinflusst durch Aufgabenstellung, Selbstbestätigung, Verantwortungsgrad und Entwicklungsaussichten (z.B. Publikationen). Die Möglichkeit der Publikation und der Grad der Verantwortung wurde von den Psychologen höher bewertet.

Im Hinblick auf Einstellungen und Erwartungen gegenüber interdisziplinärer Forschung zeigten sich die meisten Befragten aufgeschlossen, der größte Nutzen wurde nicht durch eine finanzielle Gratifikation, sondern durch die Befriedigung von Selbstverwirklichungs- und Wachstumsbedürfnissen erwartet. Betriebswirte strebten für die Zukunft in geringerem Ausmaß interdisziplinäre Zusammenarbeit an als Psychologen und erwarteten sich auch weniger Vorteile. Dabei fanden sich auch hier unabhängig von der Disziplin verschiedene Typen (z.B. Skeptiker, die sich nur geringen Nutzen, oder Innengerichtete, die sich nur internen Nutzen von interdisziplinärer Forschung versprechen.)

Im Bereich der disziplin- bzw. projektbedingten Einflussfaktoren wurden folgende Punkte als wichtig für den Erfolg eines interdisziplinären Projektes angesehen (nach Wichtigkeit): Eindeutige Zieldefinition, Sicherstellung der Finanzierung, hohe Transparenz, Einsatz eines Koordinators, Benennung von Prozessverantwortlichen, kurze Entscheidungswege, fester zeitlicher Horizont, hohe Flexibilität, flache Hierarchie, Eigenverantwortlichkeit, großer Handlungsspielraum, projektbegleitende Erfolgskontrolle, Einsatz von IuK-Systemen, klare Kompetenztrennung, EDV-Unterstützung, Weisungsrechte des Koordinators, autarke Projekteinheiten, leistungsorientierte Projektsteuerung und hohes Reglementierungsmaß (Hartmann, 1998, S. 174). Auch hier ergaben sich verschiedene Forschertypen, z.B. Rahmenorientierte, für die Projekterfolg überwiegend durch externe Faktoren erreicht wird (mehr Betriebswirte), oder Personenzentrierte, die den Projekterfolg vorrangig auf personenbezogene Faktoren zurückführen (mehr Psychologen).

Die Mehrheit der Befragten sieht große Differenzen zwischen den Disziplinen insbesondere in Bezug auf die Fachsprachen (grundlegendstes Trennungsmerkmal), Denkmuster, Methoden und Instrumente. Die Existenz von Vorurteilen zwischen den Disziplinen und Verständigungsschwierigkeiten (aufgrund unterschiedlicher Sprachen) wird von der Mehrzahl der Wissenschaftler ebenfalls unabhängig von ihrer Disziplinzugehörigkeit bestätigt.

Insgesamt fordert Hartmann aufgrund ihrer Ergebnisse beim Projektcontrolling die Eigenschaften der Projektbeteiligten stärker zu berücksichtigen. Dabei unterscheidet sie zwischen mehrheitsorientiertem Controlling (Ausrichtung auf Personenmerkmale, die bei der Mehrzahl der Wissenschaftler unabhängig von der Disziplin auftreten), disziplinenorientiertem Controlling (Ausrichtung an disziplinenbedingten Unterschieden) und typenspezifischem Controlling (Ausrichtung an disziplinübergreifend auftretenden Persönlichkeitsmerkmalen). Nach Ansicht von Hartmann machen die deutlichen Unterschiede zwischen den Forschern „eine stärkere Ausrichtung auf deren Charakteristika unumgänglich“, das „typenspezifische Projektcontrolling stellt daher diejenige Art der Koordination dar, die umfassend auf die Besonderheiten einer Projektgruppe eingeht“, aber „in Anbetracht der Tatsache, dass herkömmliche Projektcontrolling-Ansätze das menschliche Moment weitgehend außen vor lassen, stellt bereits eine mehrheitsorientierte Berücksichtigung persönlicher Eigenschaften einen erheblichen Fortschritt dar“ (Hartmann, 1998, S. 239).

## 2.4.4 Überblick über Projektarbeit fördernde Faktoren

Um einen Überblick über zentrale Aspekte der Untersuchungen zu ermöglichen, werden hier, trotz der Warnung vor generalisierenden Aussagen (vgl. Gemünden & Högl, 2001, S. 10 mit Bezug auf West, 1996, S. 556), eine Reihe von Projektarbeit fördernden Faktoren zusammengestellt, die in mehreren Untersuchungen auftauchen. Dabei stehen sich förderliche und hinderliche Faktoren oft spiegelbildlich gegenüber, positiv beeinflusst z.B. Engagement, negativ ein Mangel an Engagement der Mitglieder die Projektleistung. Die folgende Tabelle 1 beschränkt sich deshalb auf positiv beeinflussende Faktoren.

**Tabelle 1: Projektarbeit fördernde Faktoren anhand ausgewählter Untersuchungen**

<i>Projektarbeit fördernde Faktoren:</i>	Untersuchungen:
<i>Gemeinsame, übergeordnete, klar definierte und motivierende Ziele</i>	Antoni & Schmitt (2001); Gemünden & Högl (2001); Dworatschek & Griesche (2001); Balke et al. (2004); Strübing (1998); Hartmann (1998)
<i>Projektmanagement und Projektcontrolling</i>	Lange, Engel & Holm (2004); Dworatschek & Griesche (2001); Lühr, Papenheim-Tockhorn & Kirschnick-Janssen (2001); Hartmann (1998)
<i>Ausreichende materielle, personelle und zeitliche Ressourcen</i>	Lange, Engel & Holm (2004); Englich & Fisch (2001); Laudel (1999); Balke et al. (2004)
<i>Autonomie</i>	Gemünden & Högl (2001); Hartmann (1998)
<i>Ausgewogenheit der Beiträge</i>	Högl & Gemünden (2001); Gemünden & Högl (2001)
<i>Interne Kommunikation, offener Austausch, Transparenz</i>	Antoni & Schmitt (2001); Lange, Engel & Holm (2004); Gemünden & Högl (2001); Högl & Gemünden (2001); Bär (2000), Hartmann (1998)
<i>Externe Kommunikation</i>	Lange, Engel & Holm (2004); Gemünden & Högl (2001); Högl & Gemünden (2001); Bär (2000)
<i>Gute persönliche Beziehungen der Projektmitglieder</i>	Dworatschek & Griesche (2001); Laudel (1999); Strübing (1998); Bierhoff & Müller (2001)
<i>Fachliche und soziale Kompetenz der Mitglieder, Kooperativität und Engagement</i>	Lange, Engel & Holm (2004); Gemünden & Högl (2001); Högl & Gemünden (2001); Englich & Fisch (2001); Laudel (1999)
<i>Klare Regeln und Normen, Prozeduren und Zuständigkeiten</i>	Antoni & Schmitt (2001); Gemünden & Högl (2001); Laudel (1999); Hartmann (1998)
<i>Partizipative Führung, flache Hierarchie</i>	Bierhoff & Müller (2001); Hartmann (1998)
<i>Geographische Nähe, Erreichbarkeit</i>	Gemünden & Högl (2001); Laudel (1999)
<i>Gemeinsame Begriffe und Sprache</i>	Laudel (1999); Antoni & Schmitt (2001); Hartmann (1998)
<i>Anreize (materielle Anerkennung, eigenständiges Arbeiten)</i>	Lange, Engel & Holm (2004); Hartmann (1998)

## 2.5 Die Interaktionistische Handlungstheorie

Die Interaktionistische Handlungstheorie oder Theorie Sozialer Welten von Strauss (1978, 1993) stammt aus der Soziologie, beschränkt sich selbst aber keineswegs auf soziologische Themen. Strauss hat sich vorrangig mit sozialen Prozessen in Organisationen befasst. Im Zentrum stand dabei die empirische Untersuchung von Arbeit, Arbeitskoordination und Arbeitsteilung in medizinischen Organisationen. Sein Blick konzentrierte sich auf das praktische Handeln im Arbeitsprozess und die Interaktion von Akteuren aus verschiedenen Bereichen (z.B. Patient, Angehörige, Arzt, Krankenpfleger). Die genaue Analyse von Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation durch Aushandlungsprozesse zur Planung, Koordination und Durchführung von Aufgaben steht im Mittelpunkt der Interaktionistischen Handlungstheorie. Strübing (2001) hat eine Rezeption der Interaktionistischen Handlungstheorie von Strauss vorgelegt, auf die für die folgende Darstellung zurückgegriffen wird, da sie eine Anpassung an den hier untersuchten Anwendungsbereich ermöglicht und zudem in der Terminologie größere Konsistenz aufweist als dies bei Strauss der Fall ist.<sup>1</sup>

### 2.5.1 Soziale Welten und Arenen

Wenn Akteure aus verschiedenen Berufsgruppen und Bereichen in Projekten bzw. Projektsitzungen aufeinander treffen, begegnen sich in der Begriffswelt der Interaktionistischen Handlungstheorie Repräsentanten verschiedener sozialer Welten in einer Arena. Was sind soziale Welten und Arenen? Und welcher Zusammenhang besteht zwischen diesen Aspekten und dem Organisationsbegriff? Um diese Fragen soll es hier gehen.

Die Interaktionistische Handlungstheorie berücksichtigt bei der Analyse des Arbeitens, Interagierens und Organisierens besonders den Prozesscharakter des Geschehens, ohne aber strukturelle Elemente zu vernachlässigen. Die Betonung des Prozesshaften zeigt sich auch im Verständnis, welche die Theorie von Professionen, also Mitgliedern einer Berufsgruppe hat. Professionen als soziale Welten sind nicht einheitlich und unveränderlich, sondern ihre Identitäten, Interessen, Haltungen, Methoden und Beziehungen zur sozialen Umwelt, z.B. zu anderen Berufsgruppen, verändern sich in kontinuierlichen Interaktionsprozessen. Die Bedeutung oder der Wert, den professionelle Haltungen, Methoden oder auch Beziehungen zu anderen Professionen haben, ist damit ein zeitlich befristetes Ergebnis von Aushandlungsprozessen zwischen Akteuren. Nach Strübing (2001, S. 7) ist dieses von Strauss für Professionen entwickelte Konzept sozialer Welten Kernbestand seiner Theorie und sowohl für Kleingruppen bzw. speziell für Projekte (vgl. Strauss, 1988), als auch für gesamtgesellschaftliche Prozesse zu verwenden.

---

<sup>1</sup> Diese Arbeit bezieht sich auf ein internes Manuskript (Strübing, 2001), inzwischen liegt auch die Habilitationsschrift vor (Strübing, 2002).

Soziale Welten sind Gruppen, deren Mitglieder oder Akteure durch eine gemeinsame Kernaktivität verbunden bzw. bestimmten Aktivitäten verpflichtet sind. Sie bilden eigene Begriffe und Symbole, beziehen sich als Mitglieder einer Gemeinschaft oder Kultur aufeinander und teilen gemeinsame Ideologien darüber, wie ihre Aufgaben durchzuführen sind. Mitglied einer sozialen Welt wird man durch Handlungen, die ein „hinreichendes Maß an Selbstverpflichtung und Engagement gegenüber den als zentral erachteten Aktivitäten an den Tag legen“ (Strübing, 2001, S. 16). Das Ausmaß der Beteiligung an diesen zentralen Aktivitäten kann unterschiedlich sein, aber die Mitgliedschaft endet, wenn die Beteiligung völlig eingestellt wird.

Soziale Welten haben nach außen hin keine scharfen, sondern fließende Grenzen und sie überschneiden sich. Diese Überschneidungen sind von besonderer Bedeutung. Menschen müssen in ihrem Alltagshandeln einen Weg finden, ihren Verpflichtungen in verschiedenen sozialen Welten gerecht zu werden. Nach innen hin teilen oder segmentieren sich soziale Welten, es bilden sich verschiedene Teile oder Subwelten. Diese Subwelten nehmen einerseits Teil an der zentralen Aktivität, unterscheiden sich aber andererseits durch bestimmte Meinungen, Methoden oder auch Beziehungen zu anderen sozialen Welten.

Auch wenn soziale Welten sich verändern und vergehen, bestehen sie doch häufig sehr lange (z.B. Institutionen wie eine Universität) und diese Dauerhaftigkeit wird auch von außen wahrgenommen. Diese Stabilität ist jedoch Ergebnis eines ständigen Aushandlungsprozesses zwischen den unterschiedlichen sozialen Welten (z.B. die Legitimierung mehrerer Universitäten in einer Stadt) bzw. ihren Repräsentanten. Der Ort dieser Aushandlungsprozesse wird Arena genannt. In Arenen treffen Angehörige unterschiedlicher sozialer Welten zur Problembearbeitung aufeinander. Die Existenz von Arenen als sozialen Orten ist an diesen Aspekt der Problembearbeitung gebunden. Arenen entstehen nur dann, wenn es Probleme oder offene Fragen gibt, zu deren Lösung Aktivitäten in Angriff genommen und durchgeführt werden müssen. Nach der Problembearbeitung (erfolgreicher oder auch nicht erfolgreicher Problemlösung) hören sie auf zu existieren.

Strübing (2001, S. 25) nennt eine Reihe von konstitutiven Merkmalen von Arenen oder von Prozessen, die nach Strauss in Arenen stattfinden: Zunächst ist es für die Entstehung und Aufrechterhaltung einer Arena notwendig, dass soziale Welten Probleme entdecken und aufgreifen. In der Arena findet dann ein ständiges Definieren und Re-Definieren dieser Probleme statt. Die Vertretungsansprüche der Repräsentanten sozialer Welten müssen sichergestellt werden, das bedeutet zu klären und zu verteidigen, dass es sich um legitime Vertreter der beteiligten sozialen Welten handelt. Häufig überschneiden sich verschiedene Arenen. Akteure können z.B. ihre soziale Welt in mehreren Arenen repräsentieren. Kennzeichnend für die Problembearbeitung in Arenen ist auch die Suche nach Verbündeten, der Aufbau zeitlich befristeter Allianzen sowie eine dauerhafte Spannung zwischen tatsächlichen und erwarteten Vor- und Nachteilen der gemeinsamen Problemlösungstätigkeit.

Eine genaue Abgrenzung von sozialer Welt und Arena ist schwierig, die Bezeichnung hängt davon ab, welcher Aspekt hervorgehoben wird. Der Begriff Arena ist eher an die Tätigkeit des Aushandelns gebunden. Ein interdisziplinäres Projekt kann zunächst Arena sein, wenn die Akteure ihre Ziele, Interessen und Strategien aushandeln, es kann aber zu einer eigenen sozialen Welt werden, insbesondere dann, wenn es erfolgreich verläuft und eine Kernaktivität, eigene Regeln, Rituale und Symbole herausbildet. Bildet es keine soziale Welt, ist zu fragen, was diese Herausbildung behindert. Strübing (2001, S. 27) versucht den Begriffsunterschied mit folgendem Satz auf den Punkt zu bringen: „Soziale Welten stehen für den Zusammenhalt des Gleichen, Arenen für den Zusammenhalt des Divergenten.“ Legewie (2002a, S. 2) betont bei der Begriffsabgrenzung den Aspekt des Aushandelns von Konflikten: „Unterschiedliche Welten bilden Arenen, d.h. Schauplätze, in denen Konflikte ausgetragen werden, in denen sich gestritten wird, in denen sich verschiedene soziale Welten artikulieren, sich abgrenzen, unter Umständen auch eine soziale Welt in mehrere Subwelten zerfällt.“

### **2.5.2 Aushandlungsprozesse**

Wenn Mitglieder eines interdisziplinären Projektes, also Akteure aus unterschiedlichen sozialen Welten in einer Arena zur Problembearbeitung aufeinandertreffen, müssen sie immer wieder miteinander aushandeln, wie sie vorgehen werden, wer wann etwas tut oder wie viel Einfluss ausüben darf. Für die Betrachtung solcher Aushandlungsprozesse ist es wichtig, wie die Interaktionistische Handlungstheorie Strukturen versteht. Im Alltagsverständnis findet sich häufig die Ansicht, dass unser Handeln in Organisationen stark durch strukturelle Bedingungen bestimmt wird. Strukturen (z.B. die einer Universität) werden meist als beständig und schwer beeinflussbar angesehen und ihr Einfluss auf das Handeln der Personen wird besonders betont (z.B. wird mit strukturellen Bedingungen der Universität begründet, warum bestimmte Veränderung nicht möglich sind). Zwar berücksichtigt auch die Interaktionistische Handlungstheorie, dass strukturelle Bedingungen das Handeln der Personen beeinflussen und Personen mit diesen Bedingungen umgehen müssen. Sie betont aber erstens, dass die strukturellen Bedingungen das Handeln nicht eindeutig determinieren und zweitens, dass auch umgekehrt das Handeln der Personen die strukturellen Bedingungen beeinflusst. Strukturen sind nach diesem Verständnis zwar relativ dauerhaft, aber veränderbar, sie sind Handlungsbedingungen, nicht Handlungsdeterminanten.

In seinem Theoriekonzept der Aushandlungsprozesse in sozialen Welten stellt Strauss die These auf, „dass Prozesse des *Aushandelns* konstitutiv für Entstehen, Fortbestand und Wandel von Organisationen sind. Zwar wird nicht behauptet, Organisationen oder soziale Ordnungen entstünden *allein* in und aus Aushandlungsprozessen, wohl aber, dass jede soziale Ordnung und jede Organisation immer *auch* aushandlungsbasiert ist“ (s. Strübing, 1997, S. 371). Dabei geht es beim Aushandeln vorrangig um solche Handlungen, die dazu

dienen und erforderlich sind, untereinander einen Interessenausgleich und damit Ziele zu erreichen. In welcher Weise und mit welchem Ergebnis diese Aushandlungsprozesse stattfinden hängt von strukturellen Bedingungen (der Organisation) ab, gleichzeitig wirken Aushandlungsprozesse aber auch auf die strukturellen Bedingungen ein und können sie damit langfristig auch erhalten oder aber verändern. „Aushandlungsprozesse sind damit notwendige, wenn auch nicht hinreichende Bedingungen für den Bestand von Organisationen und für die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben“ (Strübing, 1997, S. 372).

Ein Beispiel für ausgehandelte Ordnungen sind Regeln, die in einer bestimmten Organisation (bleiben wir wieder bei dem Beispiel Universität) bestehen. Nach Strauss gibt es keine Organisation ohne soziale Ordnungen und Aushandlungsprozesse. Diese erfolgen nach bestimmten Mustern (wer handelt mit wem was aus) und ihre Produkte (ein bestimmtes gemeinsames Verständnis, Verträge, Vereinbarungen) sind zeitlich begrenzt, werden verändert, überarbeitet und neu gestaltet. Damit kann, wie Strübing (2001, S. 32) feststellt, eine Organisation keine „unabhängig vom Zutun ihrer Mitglieder existierende Entität“ sein, denn sie besteht „aus einem Set organisatorischer Prozesse, an denen sowohl ihre Mitglieder als auch die Akteure der relevanten Umwelt beteiligt sind“.

Aushandlungen sind nach Strauss ein Mittel, um bei unterschiedlichen Perspektiven gemeinsam zu handeln. Dabei wirken verschiedene Handlungen zusammen (z.B. Überzeugen, Unter-Druck-Setzen, Anbieten). Aushandlungen erfolgen in einem bestimmten Kontext. Dieser besteht zum einen aus einem unmittelbaren, direkten und praktisch verfügbaren Aushandlungskontext, zum anderen aus einem umfassenderen strukturellen Kontext. Der direkte Aushandlungskontext wirkt dabei als eine Vermittlungsinstanz zum strukturellen Kontext (politische Einsparungsvorgaben als struktureller Kontext geben der Universität z.B. nicht direkt vor, was genau sie einsparen soll. Dies wird im direkten Aushandlungskontext z.B. eines Gremiums ausgehandelt). Der direkte Aushandlungskontext hat verschiedene Elemente (Strauss, 1978, nach Strübing, 2001, S. 37):

- Die Aushandelnden (Anzahl, Erfahrung im Aushandeln, wen sie repräsentieren)
- Die Art der Aushandlungen (einmalig, wiederholt, regelmäßig)
- Die Balance der Macht (drückt sich in den Aushandlungen der Parteien aus)
- Die Art des Einsatzes der Beteiligten in der Aushandlung
- Die Sichtbarkeit der Durchführung für andere (offenkundig oder heimlich)
- Die Anzahl und Komplexität der Belange (die ausgehandelt werden)
- Die Klarheit der Legitimität bzw. der legitimen Grenzen der Belange
- Die Möglichkeiten Aushandlungen zu unterbrechen oder zurückzunehmen.

Aushandlungen wirken sich auf den direkten Aushandlungskontext aus, sie können aber auch den dauerhafteren strukturellen Kontext verändern, indem sie sich z.B. schrittweise einer besseren Lösung annähern oder besonders häufig und in besonderer Stärke erfolgen. Letztendlich handelt es sich dabei um einen permanenten Prozess, d.h. unsere Interaktionen sind – auch ohne dass wir uns darüber bewusst sind – ein beständiger Beitrag zum sozialen Wandel.

### **2.5.3 Gemeinsame Vorhaben und Grenzobjekte**

Was die Akteure als Repräsentanten ihrer sozialen Welt in einem Projekt zusammen hält, was sie diesem mehr oder weniger kurzfristigen Interaktionszusammenhang verpflichtet und welches Ausmaß von Gemeinsamkeiten welcher Art sie für den Fortbestand des Projekts brauchen, darum geht es bei gemeinsamen Vorhaben und Grenzobjekten. Die Akteure kommen mit unterschiedlichen fachlichen, bereichsbezogenen und persönlichen Perspektiven (Betrachtungsweisen, Herangehensweisen), die durch ihre Zugehörigkeit zu ihrer sozialen Welt geprägt sind, in einen aktuellen Projektzusammenhang. Ihre prägende soziale Welt und die dadurch ausgebildeten Perspektiven bestimmen die Handlungsziele der Akteure für ein aktuelles Projekt und damit auch die Art und Weise ihres Handelns. Die Zugehörigkeit zur sozialen Welt, die Bindung an die von ihr bestimmten Handlungsziele und ihre ganz persönlichen Motive sind für die Akteure in der Regel prägender, langfristiger, beständiger, bedeutender und verpflichtender als die eher kurzfristige Bindung an ein aktuelles Projekt. So wie bereits von konkurrierenden sozialen Arenen die Rede war, eröffnet sich hier der Aspekt der konkurrierenden Handlungsziele der Akteure und die Frage nach der Integration dieser individuellen (durch die Zugehörigkeit zur sozialen Welt bestimmten) Handlungsziele in die übergreifenden Projektziele.

Dass eine Verpflichtung der Akteure gegenüber einem Projekt bzw. projektbezogenen Handlungszielen notwendig ist für ihre Teilhabe an diesem Projekt, liegt auf der Hand. Dieser Aspekt der ausreichenden Verpflichtung gegenüber einem gemeinsamen Projekt ist im Konzept des „going concern“ enthalten, das sich als „gemeinsames Vorhaben“ übersetzen lässt. Es handelt sich dabei um einen Ansatz von Hughes (1971, vgl. Strübing, 1997), der damit gegenüber einem eher „starren“ Organisationsbegriff den temporären und prozesshaften Charakter von Organisation betont und „den Akteur wieder als movens sozialer Prozesse und Strukturen sichtbar“ machen will (Strübing, 1997, S. 369). Der Begriff des „going concern“ bezieht sich auf Organisationen und das in ihnen stattfindende Handeln durch Personengruppen. Der interaktive Prozess des „going concern“, des gemeinsamen Vorhabens oder Projektes betont, dass hier Personen sich von einer Beteiligung überzeugen lassen, ausreichend hinter einer Sache stehen, sich ihr verschreiben oder sich ihr gegenüber verpflichten, um eine bestimmte Zeit lang für das Erreichen bestimmter Ziele mit bestimmten Mitteln zusammenzuarbeiten.

Strübing beschreibt als Beispiel für ein „going concern“ folgenden Fall: Zwei Entwicklerinnen in einem Unternehmen haben eine Projektidee. Es gelingt ihnen, das Management davon zu überzeugen, dass diese Idee ökonomisch und unternehmensstrategisch erstrebenswert ist. Außerdem überzeugen sie ihre Technikerkollegen vom fachlichen Reiz der Idee. Damit haben sie ein gemeinsames Vorhaben etabliert und einen Kreis von Akteuren zueinander in Beziehung gesetzt, ein organisatorischer und gleichzeitig interaktiver Prozess ist in Gang gekommen (Strübing, 1997, S. 370). Ungeklärt ist, in welchem Ausmaß diese Verpflichtung notwendig ist oder wie es die Akteure und den Projektverlauf beeinflusst, wenn diese Verpflichtung bei den verschiedenen Akteuren ein unterschiedliches Ausmaß hat. Diese Verpflichtung oder Bindung der Akteure und das Ausmaß ihrer Einbindung in andere als den aktuellen Handlungskontext – hier Projektkontext – sind nach Becker (1960) zu analysieren, da die Qualität der Verpflichtung eines Akteurs in einen aktuellen Handlungskontext nicht zu verstehen ist, ohne dass seine Einbindung in Handlungsziele anderer Kontexte mitberücksichtigt wird. Im Kern geht es dabei um das für ein produktives Fortbestehen des aktuellen Projektes notwendige Ausmaß der Integration unterschiedlicher Handlungsziele der Akteure.

Es ist also nicht ein gemeinsames Vorhaben oder Projekt per se, sondern die in diesem Prozess wirkende Interaktion, z.B. die Überzeugungsarbeit, die eine Bindungskraft entfaltet. Die Akteure verpflichten sich, weil sie z.B. von einer Idee überzeugt sind und diese realisieren wollen. Als ein weiteres bindendes Element führten Star und Griesemer (1989) den Begriff der „Grenzobjekte“ ein, um die Verständigung über verschiedene Perspektiven hinweg zu erklären. Grenzobjekte leisten Vermittlungsarbeit zwischen den verschiedenen Perspektiven (vgl. auch Star, 2004). Strübing definiert diesen Begriff nach Star und Griesemer (1989) folgendermaßen: „Grenzobjekte sind (z.B. technische) Gegenstände, aber auch Ideen, Pläne, Konzepte, die innerhalb einer Arena und damit für die darin vertretenen Repräsentanten verschiedener sozialer Welten von zentralem Interesse sind“ (Strübing, 1997, S. 374). Grenzobjekte können ganz konkret und materiell z.B. Magazine, Depots oder Orte sein, in denen alle Akteure interessante Gegenstände oder Bereiche entdecken können (z.B. ein Museum, eine Landschaft, ein Ort mit historischer Bedeutung). Es können aber auch Orte sein, in die alle Akteure Entwicklungen einbringen (z.B. ein Modellhaus mit genügend Spielraum für verschiedene architektonische, kommunikative, elektronische Teile oder eine Halle mit unterschiedlichen technischen Produkten). Auch eher allgemein gehaltene Beschreibungen, Diagramme oder Statistiken können als Grenzobjekte dienen (z.B. eine Statistik über die Verbreitung einer bestimmten Krankheit oder graphische Darstellungen, die der gemeinsamen Verständigung dienen). Ebenso können Arbeitsmittel Grenzobjekte sein (z.B. die Computervernetzung der Akteure). Und schließlich können Grenzobjekte auch eher immateriell aus theoretischen Konzepten bestehen, die aber noch relativ entwicklungs offen sein müssen.

Brown und Duguid (2001) verwenden in ihren Ausführungen über soziale Strategien, welche die Verbreitung, Vermittlung und Organisation von Wissen zwischen Organisationen fördern, dieses Konzept der Grenzobjekte. Neben sogenannten „Übersetzern“, die in der Lage sind, die Interessen einer Gemeinschaft in den Begriffen der Perspektive einer anderen Gemeinschaft zu fassen und den sogenannten „Wissensmaklern“ oder „Wissensvermittlern“, die sich nur locker gebunden zwischen den verschiedenen Gemeinschaften oder Organisationen hin und her bewegen und den Wissensfluss zwischen diesen erleichtern, nennen die Autoren Grenzobjekte als einen weiteren Weg, um die Verbindungen zwischen Gemeinschaften zu formen und diese in Verhandlung zu bringen. Sie definieren Grenzobjekte als Objekte, an denen jede beteiligte Gruppe interessiert ist, die aber unterschiedlich von diesen Gruppen gesehen oder genutzt werden. Durch sie kann eine Gruppe erkennen, was sie gemeinsam hat mit und was sie unterscheidet von einer anderen Gruppe, ihrer Praxis und ihrer Weltsicht. Zudem können Grenzobjekte die eigenen Voraussetzungen sichtbarer machen und zur Reflexion anspornen.

Die besondere Bedeutung von Grenzobjekten liegt darin, dass sie ein Übersetzungsmedium sind, d.h. dass sie eine Vermittlungsleistung erbringen. Dazu müssen sie einerseits relativ unbestimmt sein und genug Projektionsfläche für die verschiedenen Perspektiven und Handlungsziele bieten. Sie müssen aber andererseits auch relativ verbindlich sein, damit die Akteure sich mit ihnen identifizieren können. Alle Akteure sollten an ein Grenzobjekt Erwartungen und Bedürfnisse richten können, sich mit ihm identifizieren können. Daraus ließe sich auch ableiten, dass Grenzobjekte durch Beteiligung verschiedener Akteure entstehen müssen, damit sie ihren integrierenden Charakter erhalten. Erst im Verlauf der Zusammenarbeit stellt es sich heraus, inwieweit das Grenzobjekt diesen Anspruch tatsächlich erfüllt. Nach Star und Griesemer (1989) ist für eine Verständigung und Zusammenarbeit verschiedener Akteure mit unterschiedlichen Perspektiven kein Konsens und auch nicht unbedingt eine Übereinstimmung von Zielen und Methoden notwendig, wenn ein solches Grenzobjekt vorhanden ist. Das würde bedeuten, dass Grenzobjekte den Beteiligten genügend Spielraum lassen müssten, um ihre individuellen Perspektiven und Interessen darin wiederzufinden. Ein Plan, der nur in der Begrifflichkeit einer beteiligten Disziplin erstellt und für die anderen wenig plastisch ist, könnte demnach nicht die Funktion eines Grenzobjektes erfüllen. Ebenso ein Modellhaus, in dem zwar an einem Projekt beteiligte Innenarchitekten und Informatiker, nicht aber beteiligte Soziologen ihre Ideen modellieren können. Wenn es aber den Soziologen oder der gesamten Projektgruppe gelingt, eine Methode zu finden, mit der auch die Soziologen ihre Teilkonzepte sichtbar in das Modellhaus einbringen können z.B. durch eigene Plakate, Ton- oder Videoinstallationen, könnte das Modellhaus ein Grenzobjekt werden.

Beides – der „going concern“ bzw. das gemeinsame Vorhaben als interaktiver Aspekt und die „boundary objects“ bzw. die Grenzobjekte als gegenständlicher Aspekt – binden also die Akteure an ein gemeinsames Projekt.

#### 2.5.4 Arbeitsbogen, Arbeitslinie und Arbeitskoordinierung

Die Akteure in einem gemeinsamen interdisziplinären Projekt müssen die Zusammenarbeit fortwährend organisieren und reorganisieren. Welche Interaktionen begleiten diese Arbeit? Wie entstehen dabei neues Wissen und gemeinsame Lösungen? Wie sind einzelne Beiträge, das gemeinsame Ganze und die Koordinierung des Geschehens voneinander abzugrenzen? Damit befassen sich die Konzepte des Arbeitsbogens und der Arbeitslinie.

Die Interaktionistische Handlungstheorie befasst sich im Zusammenhang mit Arbeit vorrangig mit Interaktionsprozessen, also mit der Art und Weise, wie neues Wissen entsteht, neue Regeln gebildet, Organisationen verändert werden. Da Organisationen kein unveränderlicher äußerer Rahmen des Arbeitshandelns sind, gilt es, die organisationsverändernde Wirkung alltäglichen Arbeitshandelns zu untersuchen. Wie Strübing ausführt, stellen nach Strauss bestehende Regeln und Ressourcen einer Organisation keine hinreichende Handlungsanleitung für unser Arbeitshandeln dar, und wir sind „kontinuierlich genötigt, dieses Ausgangsmaterial für unser Handeln situativ zu (re-)interpretieren und damit nicht nur die Situation zu definieren und zu bewältigen, sondern auch (sukzessive und meist implizit) die Organisationsregeln zu modifizieren“ (Strübing 2001, S. 49). Organisationen bestehen nach Strauss zentral aus vielfältigen, miteinander verknüpften Prozessen des Organisierens. Die Konzepte „Arbeitsbogen“, „Arbeitslinie“ und „Arbeitskoordinierung“ entwickelte Strauss, um eine Analyse der Prozesse des Organisationshandelns in ihrer wechselseitigen Bezogenheit aufeinander zu ermöglichen. Ein gemeinsames Projekt unterschiedlicher Organisationen, Organisationsbereiche und Berufsgruppen ist z.B. ein Vorhaben, dessen Verlauf durch einen Arbeitsbogen beschrieben werden kann.

Der Arbeitsbogen umfasst alle Arbeitsvorgänge, die zur Bewältigung des Vorhabens geleistet werden, also das Gemeinsame. Die Beiträge der einzelnen beteiligten Berufsgruppen und Fachperspektiven werden als Arbeitslinien bezeichnet. Dabei geht es nicht nur um „eine monolineare Abfolge von Arbeitshandlungen, sondern zugleich um die Berücksichtigung aller parallel stattfindenden Handlungen, die zur Bewältigung des Arbeitsbogens, d.h. zu dessen Vollendung oder Schließung beitragen“ (Strübing, 2001, S. 51). Welchen Beitrag die am Arbeitsbogen beteiligten Arbeitslinien geleistet haben und wie interagiert wurde, das lässt sich nur durch eine systematische Rekonstruktion der Komponenten des Arbeitsbogens bestimmen. Denn ein Arbeitsbogen folgt nicht einem vorher entworfenen Handlungsablauf oder Plan, sondern wird von zufälligen Ereignissen beeinflusst, die Strauss als Kontingenzen bezeichnet. Damit weist Strauss auch auf die Grenze der Planbarkeit von Arbeitsprozessen, auf „die Kontingenzbedrohtheit allen Handelns“ hin. „Die Orientierung am geplanten Handlungsablauf (also etwa so, wie er bei betrieblicher Arbeit vom Management skizziert und von der Arbeitsvorbereitung detailliert wurde) birgt zusätzlich die Gefahr, die Rekonstruktion der faktisch wirksamen Vielfalt von Perspektiven zugunsten einer monofokalen, allein an der Planungsperspektive orientierten Analyse zu vernachlässigen“ (Strübing, 2001, S. 51).

Für die zutreffende Analyse eines Arbeitsbogens sind verschiedene Phänomenbereiche heranzuziehen. So enthält ein Arbeitsbogen alle Aufgaben, die in die Ausführung eines Projektes eingehen. Dies beinhaltet auch die Koordinierung aller beteiligten Experten, ihre Supervision, regelmäßige Vermittlungsarbeit und den Umgang mit zufälligen Ereignissen, mangelhafter Ausstattung, aufsässigen Zulieferern und anderen Zufälligkeiten. Das Hauptinteresse richtet sich auf die mit dem Arbeitsbogen verbundenen „interaktiven Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse, in denen die praktische Arbeit fortwährend organisiert und reorganisiert wird“ (Strübing, 2001, S. 57).

Die Arbeitskoordination mit dem Fokus, Arbeitslinien zueinander in Verbindung zu setzen, ist ein permanenter Aushandlungsprozess zur Gliederung und Strukturierung von Zusammenhängen. Die Aushandlungen im Rahmen der Arbeitskoordination sind nach Strauss ein alltäglicher und unvermeidlicher Bestandteil des Arbeitsprozesses. Da vorab entworfene Abläufe den Einfluss von Kontingenzen nicht berücksichtigen können, ist die Arbeitskoordination beständig notwendig, um die verschiedenen miteinander verknüpften und aufeinander folgenden Arbeitsschritte zu verbinden und damit die Arbeitsteilung zu ermöglichen und im Fluss zu halten. Ein effektiver Arbeitsbogen entsteht erst dann, wenn die beteiligten Akteure ihre Aktivitäten miteinander verknüpfen, also nicht nur nebeneinander her arbeiten. Bedingung dafür sind Koordinierungsleistungen. Dabei kann die Koordinierung zwar durch bestimmte Strukturen wie z.B. eine Computervernetzung der Akteure oder Anweisungen unterstützt werden, entscheidend ist aber, wie die Akteure interagieren, wie sie diese Strukturen interpretieren und sich zu eigen machen.

Handeln kann in diesem Zusammenhang allerdings auch bedeuten, nicht aktiv zu sein, die Interaktion zu unterlassen. Strübing führt dazu das Beispiel eines Akteurs an, der einen von ihm erwarteten Beitrag zur Problemlösung nicht erbringt, so dass die anderen Akteure entweder seinen Beitrag durch Mehrleistung selbst erbringen oder auf andere Weise so auf ihn einwirken müssen, dass er sich doch noch beteiligt. „Interaktion setzt also Kooperationsbereitschaft nicht zwingend voraus. Vielmehr können Interaktionen mehr oder weniger kooperationsermöglichend sein – was nicht allein von den an den Interaktionen Beteiligten, sondern auch vom situativen Kontext einschließlich der sachlichen Strukturen abhängt“ (Strübing 2001, S. 57-58). Hier ist zu fragen – obwohl es in dieser Weise bei Strübing nicht thematisiert wird – ob es auch ineffektive Arbeitsbögen gibt. Das gerade angesprochene Beispiel der Nichteinbringung eines Beitrages spricht dafür. Dieses Beispiel zeigt zudem, dass es im Zusammenhang mit Arbeitskoordination immer auch um die Beziehung der Akteure geht und nicht nur um funktionale Aspekte.

## 2.5.5 Eigengesetzliche Verlaufskurven

Während der Arbeitsbogen den aktiven, eher bewusst gestalteten Verlauf bezeichnet, bezieht sich die Verlaufskurve auf den eigendynamischen, eher unbewussten Verlauf eines Projekts und greift damit den Aspekt eigengesetzlicher Zwänge eines einmal angestoßenen Verlaufes bzw. die Eigendynamik, die ein Prozessverlauf entwickelt, auf. „Der zentrale Gedanke lautet hier, dass Verläufe in der Zeit (wie z.B. der Verlauf einer zum Tod führenden oder auch einer ‚nur‘ chronischen Krankheit) den Akteuren unter Umständen wie eine mit eigener Kraft, mit einer Eigendynamik begabte Entität entgegentreten könnte, die sich – zumindest aus der Erleidensperspektive dieser Akteure – kontrollierendem oder beeinflussendem Handeln weitgehend verschließt“ (Strübing, 2001, S. 61). Neben dem Erleiden von Verläufen gibt es auch das Erstaunen über und Erfreuen an Verläufen. In beiden Fällen erleben die Beteiligten das Phänomen als ihrer direkten Kontrolle entzogen, es wird aber durch ihr Handeln beeinflusst, jedoch nie völlig kontrolliert. Die Eigendynamik des Prozesses wird durch Kontingenzen und intrinsische, sich im Inneren abspielende Einflüsse verursacht. Eine Rekonstruktion von Verlaufskurven ist nur in Phasen der Reflexion ohne Handlungsdruck möglich, nicht aber im alltäglichen Miteinander der Akteure. Die Grenzen einer solchen Reflexionsmöglichkeit liegen allerdings darin, dass die Akteure sich über ihren Beitrag zum Verlauf gar nicht bewusst sein müssen.

Abbildung 4 fasst Elemente der Interaktionistischen Handlungstheorie zusammen:

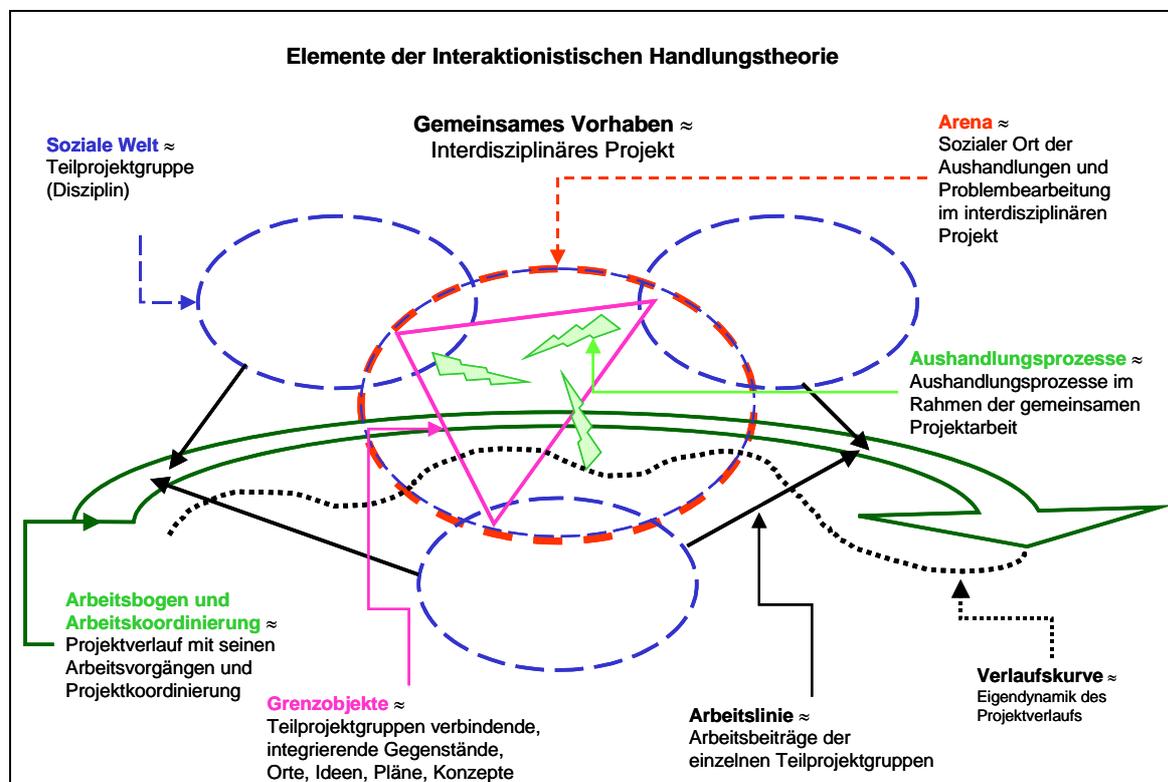


Abbildung 4: Elemente der Interaktionistischen Handlungstheorie

## 2.6 Die Systemische Organisationsberatung

Als weitere theoretische Perspektive hat der Ansatz der Systemischen Organisationsberatung die Untersuchung sensibilisiert. Da die Interaktionistische Handlungstheorie psychologische Faktoren nicht explizit betont und keine konkreten Handlungsempfehlungen zur Gestaltung des Prozesses gibt, bietet hier die Systemische Organisationsberatung eine ergänzende Perspektive. Dabei weist das Systemische Organisationsmodell durchaus Parallelen zur Interaktionistischen Handlungstheorie auf: Auch hier wird betont, dass Organisationen sich prozesshaft entwickeln, dass Personen handelnde, einflussnehmende, interagierende Subjekte sind und zu analysieren ist, wie sie ihr Handeln aufeinander abstimmen und welche Regeln im Miteinander herrschen. Ergänzend bietet die Systemische Organisationsberatung durch den vielfältigen Einsatz qualitativer Methoden bei der Diagnose und Beratung von Organisationen (vgl. König & Volmer, 1999) auch Anregung für das methodische Vorgehen (s. Kap. 3 Methoden).

### 2.6.1 Das Systemische Organisationsmodell

Grundlage für die Systemische Organisationsberatung ist das Systemische Organisationsmodell, in dem die Systemtheorie auf Organisationen übertragen wird, ein Ansatz, der u.a. auf Selvini-Palazzoli et al. (1984) zurückgeht. Die Systemtheorie nimmt an, *„dass alles Verhalten integriert und gegenseitig abhängig ist als Teil eines Systems oder Subsystems, und dass Interventionen in Richtung von Entwicklung und Veränderung auf der Systemebene statt auf der individuellen Ebene stattfinden sollten“* (Borwick, 1998, S. 363, Hervorhebungen des Autors). Soziale Systeme bestehen *„aus Menschen, deren persönlichen Eigenschaften und rollenbezogenen Verhaltensweisen sowie den wechselseitigen Beziehungen zwischen den Menschen, zwischen deren Eigenschaften und Verhaltensweisen und zwischen ihnen und den relevanten umliegenden Systemen“* (Sackmann, 1998, S. 344). Rollenbezogene Verhaltensweisen gehören zu einer bestimmten Rolle im System, z.B. zur Rolle des Vorgesetzten. Soziale Systeme sind fähig zur Selbstreflexion, schaffen sich Symbole, die sie interpretieren und sammeln und überliefern Wissen über das System. Nach Sackmann (1998, S. 345) weist eine Organisation als soziales System folgende Charakteristika auf: Sie ist ein soziales Gebilde in Raum und Zeit mit einer eigenen Geschichte. Dieses Gebilde strebt nach der Verwirklichung bestimmter Ziele und entwickelt dafür eine bestimmte Struktur (z.B. Arbeitsteilung) und eine bestimmte Dynamik (z.B. Beziehungen der Mitglieder). Diese Strukturen sind einerseits das Ergebnis bewusster Planung, andererseits entwickeln sie sich verdeckt und spontan. Durch dieses Verständnis von Organisationen als sozialen Systemen richtet sich die Aufmerksamkeit nicht nur auf einzelne Personen z.B. einzelne Mitarbeiter oder Führungskräfte, sondern auf Gruppierungen von Personen, die wechselseitig in Bezug zueinander handeln, z.B. eine Arbeitsgruppe, eine Abteilung oder ein Unternehmen als Ganzes.

Drei Hauptelemente kennzeichnen das Organisationsverständnis des Systemischen Organisationsmodells (nach König & Volmer, 1999):

*1. Soziale Systeme bestehen aus miteinander interagierenden und sich wechselseitig beeinflussenden Personen mit bestimmten Rollen:* Elemente eines sozialen Systems sind Personen. Wer zu einem sozialen System gehört, wird aber nicht unbedingt von feststehenden Strukturen wie bestehenden Abteilungen definiert, sondern auch dadurch, wer in Bezug auf ein zu bearbeitendes Problem als Person beteiligt ist. Dieser Punkt gilt insbesondere auch für Projektgruppen, in dem in der Regel abteilungsübergreifende Probleme bearbeitet werden. Die Grenzen zwischen sozialen Systemen sind also fließend. Die Mitglieder eines sozialen Systems werden als aktive Subjekte gesehen, die sich ein Bild von ihrer Wirklichkeit, z.B. von anderen Personen im System machen, ihr eine Bedeutung verleihen und aufgrund dieser Bedeutung handeln und Ziele verfolgen. D.h. sie sind dem sozialen System nicht als Objekte ausgeliefert, sondern beeinflussen dieses. Jedes soziale System verfügt über eine Struktur und Rollen, welche die Individuen innerhalb der Struktur übernehmen. Zwischen allen Rollen existieren Beziehungen. Das Individuum bekommt also innerhalb der Organisationsstruktur eine Rolle zugeteilt, die ihm eine bestimmte Funktion bei der Erfüllung der Organisationsaufgaben zuweist. Diese Rolle und die damit verbundene Aufgabe wird vom Individuum interpretiert und ausgefüllt, d.h. nicht nur das System, sondern auch das Individuum definiert die Rolle. Da alle Systemmitglieder miteinander in Beziehung stehen, beeinflussen Veränderungen bei einem Mitglied des Systems immer das ganze System. Aufbauend auf der Kommunikationstheorie von Watzlawick, Beavin und Jackson (1969) und Schulz von Thun (1981) geht man davon aus, dass die Personen in einem sozialen System permanent kommunizieren bzw. ihr sprachliches und nichtsprachliches Verhalten deuten und zwar in Hinblick auf einen inhaltlichen Aspekt und einen Beziehungsaspekt. Aufgrund dieser Deutungen interagieren die Personen und beeinflussen sich damit wechselseitig. Daraus entstehen immer wiederkehrende Interaktionsstrukturen, d.h. stabile Verhaltensweisen der beteiligten Personen. Diese Interaktionsstrukturen werden von Regeln beeinflusst.

*2. Soziale Systeme haben Regeln:* Regeln sind Handlungsanweisungen, die Verhalten erzeugen und prägen, sie sind die Grundlage dafür, dass Menschen ihre Handlungen aufeinander abstimmen und sich verständigen können. Regeln beziehen sich nicht auf einmalige Situationen, sondern auf einen bestimmten Typ von Situationen, für den sie gültig sind. Vorschriften, positive oder negative Konsequenzen sollen dafür sorgen, dass Personen Regeln befolgen. Durch Regeln können Menschen sich in einem sozialen System orientieren. Welche Regeln in einem System gelten, lernen neue Mitglieder allerdings weniger durch das Lesen von Verordnungen und Vorschriften, sondern durch die praktische Anteilnahme am Geschehen im System. Die Kenntnis und das Beherrschen von Regeln zeigt, dass eine Person zu einem sozialen System gehört. Es gibt offizielle Regeln wie Verträge, Pläne oder Vorschriften, aber auch inoffizielle Regeln, wie etwa unausgesprochene Ver-

haltenserwartungen, und diese beeinflussen das Verhalten genauso stark wie die offiziellen Regeln. Dabei gibt es Interpretationsspielraum, d.h. Personen eines sozialen Systems können ein unterschiedliches Verständnis über die geltenden Regeln haben. Regeln können funktional sein und Problemlösungen fördern oder dysfunktional sein und diese behindern. Dysfunktional sind z.B. Regeln für Situationen, für die eigentlich kein Regelungsbedarf besteht, die zu allgemein, unrealisierbar oder veraltet sind.

3. *Soziale Systeme verändern sich und werden von ihrer Umwelt beeinflusst:* Auf ein System wirken sowohl die dazu gehörenden Personen als auch die Systemumwelt, z.B. andere Abteilungen oder die räumliche Umwelt ein. Diese Faktoren können ein System stabilisieren oder destabilisieren. Menschen als Bestandteil sozialer Systeme verändern sich, ihre Interaktionsstrukturen und Regeln, sie verlassen das soziale System oder kommen neu hinzu, d.h. dass auch soziale Systeme einer permanenten Veränderung unterliegen. Dieser Prozess kann so langsam verlaufen, dass das soziale System gefährdet ist, da es sich nicht den Veränderungen der Systemumwelt anpasst. Er kann aber auch so schnell verlaufen, dass sich das soziale System wesentlich schneller verändert als die Umwelt und damit ebenfalls gefährdet ist. Daraus wird abgeleitet, dass sich soziale Systeme in „Koevolution“ mit der Systemumwelt befinden müssen: Ein soziales System überlebt so lange, wie die Veränderungsgeschwindigkeit innerhalb des Systems ungefähr ebenso groß ist wie die Veränderungsgeschwindigkeit der relevanten Umwelt (vgl. König & Volmer, 1999, S. 232). Ein soziales System muss also auf die Veränderung der externen Systemumwelt reagieren, genauso aber auch auf interne Veränderungen wie z.B. Generationenwechsel, hoher Krankenstand oder technische Störungen, es ist letztendlich gezwungen, sich weiterzuentwickeln. Jedes System verfügt über ein bestimmtes Entwicklungspotential, über positive Ansätze oder hinderliche. Es hat zudem ein bestimmtes Entwicklungs- oder Lernprofil, nach dem die Aufnahme neuen Wissens und die Weitergabe des Wissens innerhalb des sozialen Systems erfolgt. Veränderungsverläufe in sozialen Systemen werden im Systemischen Organisationsmodell mit Hilfe des Modells der Lernenden Organisation erklärt. Dieses Modell überträgt den ursprünglich auf Individuen bezogenen Lernbegriff auf soziale Systeme. Das Lernen einer Organisation ist damit ein Prozess, in dem es um eine Weiterentwicklung der Wert- und Wissensbasis der Organisation, um eine Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz und um eine Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder innerhalb der Organisation geht. Dabei gibt es zwei Ebenen des Lernens der Organisation (vgl. Argyris & Schön, 1978): Den Lernprozess innerhalb des Bezugsrahmens (Grundannahmen, Werte und Normen) der Organisation, ohne diesen Bezugsrahmen selbst in Frage zu stellen (d.h. die Organisation lernt neue Vorgehensweisen zur Erreichung gegebener Ziele) und den Lernprozess, bei dem auch der bis dahin geltende Bezugsrahmen (best. Grundannahmen, Werte und Normen) verändert wird. Beim Organisationslernen ändern sich die subjektiven Theorien von Personen innerhalb des sozialen Systems, das Regelsystem des sozialen Systems und auf dieser Basis die Handlungen innerhalb des Systems.

## 2.6.2 Prozess und Methoden Systemischer Organisationsberatung

Die Systemische Organisationsberatung ist einer von vielen Ansätzen innerhalb der Organisationsentwicklung. Nach Brandt (2003) umfasst Organisationsentwicklung eine Vielzahl von Methoden und Zielstellungen, deren Gemeinsamkeiten unter anderem darin bestehen, dass sie auf einen Wandel, einen Entwicklungs- und Veränderungsprozess abzielen, der nicht nur eine Effektivitätssteigerung, sondern auch eine Förderung der Organisationsmitglieder bewirken soll (vgl. Staehle, 1999; Gebert, 1995). Das Menschenbild Systemischer Organisationsberatung ist geprägt von der Überzeugung der Autonomie und Kompetenz des Klienten, des sozialen Systems und der Berater. Die Beratung soll nicht aufgezwungen, sondern Ergebnis einer gemeinsamen Entscheidung sein, zumindest aber ist sie an die Zustimmung der Betroffenen gebunden. Die Berater tragen die Verantwortung für den Prozess der Beratung bzw. Lösungsentwicklung, sie entscheiden jedoch nicht über Maßnahmen, d.h. das System behält die Verantwortung für das System (vgl. Fatzer, 1990). Das System wird als kompetent angesehen, Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln und umzusetzen. Klient für die Systemische Organisationsberatung ist das System mit seinen Beziehungen zwischen den Systemmitgliedern und nicht ein Individuum oder eine Gruppe im System, denn das Verhalten eines Systemmitgliedes ist immer auch Systemverhalten und nicht isoliert zu betrachten. Nicht das ineffiziente Verhalten eines Mitglieds wird als entscheidendes Problem angesehen, sondern dieses lässt den Schluss zu, dass das System ineffizient ist, was im ineffizienten Verhalten des Mitgliedes zum Ausdruck kommt.

Der Prozess Systemischer Organisationsberatung verläuft in Phasen (nach König & Volmer, 1999):

- In der Orientierungsphase geht es zunächst um die Definition der Situation als Beratung und die Klärung der Randbedingungen. Der Berater erhält erste Eindrücke über das äußere Umfeld und die Gesprächspartner. Den Abschluss dieser Phase bildet ein Vertrag, der Ziele, Teilnehmer, Organisation und Verantwortlichkeiten im Beratungsprozess festhält. Hier wie auch für die nachfolgenden Phasen gilt es, die Systemgrenze zwischen Berater- und Klientensystem zu beachten. Der Berater soll nicht selbst zum Betroffenen werden oder eine Koalition mit einem Teil des Klientensystems eingehen.
- In einer anschließenden Klärungsphase geht es um das Verstehen der Problemsituation. Wo sehen die Klienten das Problem? Was wollen sie erreichen? Welche Lösungen haben sie bereits ausprobiert? Dabei wird darauf geachtet, das Problem durch die Darstellung möglichst konkreter Situationen zu fokussieren. Wichtig sind hier immer auch weggelassene, also nicht geäußerte Informationen. Ziel ist es, die Aufmerksamkeit auf das Problem zu legen, das als am drängendsten erscheint. Beachtet werden sowohl externe Informationen wie Personen, Situationen und konkrete Handlungen, als auch interne Informationen wie Gedanken, Empfindungen, Verhaltensweisen und Wünsche.

- In der Veränderungsphase werden Lösungsmöglichkeiten gesammelt und bewertet, Ziel ist die Erarbeitung neuer Lösungsmöglichkeiten.
- Die Abschlussphase beinhaltet schließlich das Festmachen und Absichern der Ergebnisse der Beratungsgespräche und geht in eine Umsetzungsphase über, die aber auch parallel zur Veränderungsphase verlaufen kann.

Zu diesem Prozess gehört nach Borwick (1998) die Neutralität des Beraters, der die Organisation als ineffizientes oder effizientes System, nicht als gutes oder schlechtes System sehen und alle Repräsentanten des Systems neutral behandeln soll. Sein Blick richtet sich damit auf Muster, durch die „Individuum und System in einem zirkulären Beziehungskreis verknüpft sind“ (Borwick, 1998, S. 373). Die Frage, wer mehr Macht hat und wer verantwortlicher ist für Veränderungen – System oder Individuum – wird damit so nicht mehr gestellt. Beide sind verantwortlich und beide üben Macht aus. Dieser Anspruch an den Berater erscheint allerdings zum Teil als hohes Ideal. Zum einen kann der Beratungsprozess durchaus auf Seiten des Beraters Gefühle der Parteilichkeit, der Sympathie und Antipathie gegenüber einzelnen Mitgliedern oder Gruppen im System mit sich bringen, etwa wenn Beratung von einer Organisationsführung ohne wirklichen Veränderungswillen eingesetzt wird. Konsequenterweise müsste in einem solchen Fall die Beratung beendet werden, was wahrscheinlich allein aufgrund ökonomischer Interessen oft nicht der Fall ist. So ist die Forderung nach Neutralität zwar gerechtfertigt, diese zu verwirklichen wird aber wiederum oft eine Beratung des Beraters erfordern. Zum anderen ist die Möglichkeit denkbar, dass es eben doch einzelne ineffiziente Mitglieder in einem System gibt. Die Bedeutung der Pathologie oder des dysfunktionalen Einflusses einzelner Mitglieder, der unabhängig vom System erfolgt, wird möglicherweise unterschätzt, nicht jedes Verhalten lässt sich als Reaktion auf das System verstehen. Selvini-Palazolli hat inzwischen ihr ursprüngliches Konzept überarbeitet und die individuelle Ebene erhält nun in der Genese und Behandlung wieder stärkeres Gewicht (Cirillo, Palazolli & Selvini 1999).

Systemische Organisationsberatung umfasst verschiedene Techniken und Methoden. Zentrale Aspekte sind dabei das Verstehen und Beurteilen der Regeln im System und die Analyse und Änderung dysfunktionaler Interaktionsstrukturen. Da Regeln ein Bestandteil der Organisationskultur sind, umfasst die Diagnose eines sozialen Systems immer auch die Diagnose der Organisationskultur. Krems definiert Organisationskultur (in Anlehnung an Schreyögg, 1998, S. 440ff.; Frese 1998, S. 182ff.) als „ein kollektives Phänomen, es bezeichnet Ideen, Vorstellungen und Werte, welche die Organisationsmitglieder gemeinsam verfolgen, ohne sich dieses für gewöhnlich bewusst zu machen, und die das Handeln steuern. Die Vorstellungen umfassen u.a. Basisannahmen über die Umwelt (z.B. beherrschbar, übermächtig), die Realität (wie, durch welche Autoritäten/Verfahren wird entschieden, was wahr und damit Entscheidungsgrundlage ist), die Natur des Menschen, die Verhaltensorientierungen, die Arbeit und menschliche Beziehungen“ (Krems, 2003).

Die hier genannte Definition der Organisationskultur geht zurück auf die Organisationskulturanalyse von Schein. Er betrachtet die Organisationskultur als den gesammelten gemeinsamen Wissensvorrat aller Organisationsmitglieder. „Gemeinsames Wissen setzt allerdings eine Geschichte gemeinsamer Erfahrungen voraus, die wiederum auf einer stabilen Mitgliedschaft in der Gruppe beruhen muss. Das menschliche Bedürfnis nach klugem Kräftehaushalt, Folgerichtigkeit und Sinn formt die gemeinsamen Elemente zu festen Mustern, die man schließlich als Kultur bezeichnen kann“ (Schein, 1995a, S. 23).

Schein unterscheidet drei Ebenen der Organisationskultur: Erstens die für den außenstehenden Beobachter sichtbaren, aber oft nicht zu entziffernden Artefakte (Technologie, Gebäude, Technik, Gebrauchsgegenstände, sichtbare und hörbare Verhaltensmuster). Zweitens die für den Außenstehenden nicht direkt sichtbaren, aber aus den Artefakten und dem Verhalten erschließbaren Einstellungen, Werte und Normen. Und drittens die selbstverständlichen grundlegenden Annahmen z.B. über die menschliche Natur, die Beziehung zwischen Mensch und Umwelt oder über soziale Beziehungen, die unsichtbar und in der Regel nicht bewusst und für den Außenstehenden nur in einem langwierigen Prozess der Kulturanalyse erschließbar (Schein, 1995b) sind. Der gewachsene Bestand an Basisannahmen und Verhaltensweisen als Grundlage der Organisationskultur lässt sich nicht schnell und direkt ändern, Änderungen sind deshalb nicht durch Anordnung möglich, sondern nur über einen längerfristigen Prozess.

Auch in der Systemischen Organisationsberatung geht es darum, die Organisationskultur zu verstehen, hier wird von einem Entwicklungsprofil sozialer Systeme gesprochen. Bei der Diagnose des Entwicklungsprofils ist die Entwicklungsgeschichte und das Entwicklungspotential mit seinen hinderlichen und positiven Ansätzen zu erfassen. Es wird danach gefragt, welche Personen und subjektiven Deutungen für die Entwicklung relevant sind, welche Regeln und Interaktionsstrukturen die Entwicklung des sozialen Systems begünstigen bzw. behindern und wie die bisherige Entwicklung des sozialen Systems verlaufen ist. Zur Diagnose des Entwicklungsprofils werden Erhebungsverfahren wie Beobachtung, Befragung, Dokumentenanalyse, Szenario-Technik und analoge Verfahren eingesetzt. Da in dieser Untersuchung als Erzählanregung im Interview ein analoges Verfahren verwendet wurde (s. Kap. 3 Methoden), sollen diese Verfahren kurz veranschaulicht werden.

Bei analogen Verfahren werden soziale Systeme mit Hilfe von Bildern oder Skulpturen analysiert. So wird das Bild, das Organisationsmitglieder von ihrer Organisation oder einer bestimmten Problemsituation haben, nicht sprachlich beschrieben, sondern durch Symbole, Metaphern oder Körpersprache. Ein Ziel analoger Verfahren ist es, bei der Visualisierung sozialer Systeme, ihrer Regeln und Interaktionsbeziehungen, unbewusstes Wissen zu nutzen. Mit der Aufforderung, das soziale System bild- bzw. symbolhaft darzustellen, verknüpft sich die Hoffnung, dieses unbewusste Wissen den Betreffenden transparent zu machen, ihnen Distanz zu ermöglichen und die Chance zu eröffnen, ihr soziales System von außen zu sehen und neue Handlungsmöglichkeiten zu erkennen.

Die Organisationsmitglieder schildern eine Problemsituation und definieren und beschreiben das dazugehörige soziale System mit seinen Personen. Dem schließt sich eine Visualisierung des sozialen Systems an mit der Wahl von Symbolen für die einzelnen Personen des sozialen Systems und einer räumlichen Anordnung dieser Symbole. Ein Beispiel ist die Systemskulptur, durch die Positionen einzelner Personen in ihrem sozialen System (z.B. einer Projektgruppe) erfasst und Veränderungspotentiale oder -notwendigkeiten sichtbar werden sollen. Ein Mitglied des sozialen Systems stellt die anderen Mitglieder (bzw. ihre Symbole z.B. auf Papier, als Holzfiguren) so hin, wie es seiner persönlichen Einschätzung nach im sozialen System der Fall ist. Dabei können z.B. Nähe und Distanz, Zuwendung und Abwendung, Rückzug oder Angriff deutlich werden.

Im Mittelpunkt der Organisationsdiagnose steht die Diagnose von Regeln und Interaktionsbeziehungen. Hier werden Methoden eingesetzt wie Interview, Gruppendiskussion, Fragebogen oder Beobachtungsverfahren. Durch Interviews können offizielle und ungeschriebene Regeln, Sanktionen und Regeln in Bezug auf andere Personen erfragt werden, aber auch die Dokumentenanalyse (Leitlinien, Arbeitsplatzbeschreibungen, einzelne Passagen in Protokollen) lässt Rückschlüsse auf Regeln zu.

Oft hängen Probleme in Organisationen mit dysfunktionalen Regeln zusammen. Die Prüfung geltender Regeln in Hinsicht auf ihre Funktionalität und Dysfunktionalität im sozialen System hat aus diesem Grund eine wichtige Bedeutung. Die Schwachstellen herrschender Regeln und ihre Dysfunktionalität werden innerhalb des Systems meist deutlich später bewusst wahrgenommen als außerhalb. Da Regeln zudem eine Stabilisierungsfunktion im sozialen System erfüllen, kommt es bei dem Versuch, Regeln zu ändern, meist zu Widerstand des Systems. Diesen Widerstand begründet Schreyögg (1998, S. 162ff.) zum einen damit, dass die Veränderung von Regeln häufig zunächst als Verlust, als Orientierungslosigkeit und Handlungsunsicherheit erlebt wird und zum anderen eine Veränderung meist auch mit einer Umverteilung von Kompetenzen, Einfluss sowie materieller und immaterieller Ressourcen verbunden ist.

Es gibt also bei Regelveränderungen Gewinner und Verlierer. Da dysfunktionale Interaktionsstrukturen allerdings zur Eskalation tendieren, entsteht trotz dieser Widerstände ein Veränderungsdruck. „Nicht viele menschliche Probleme aber bleiben auf längere Zeit unverändert; sie neigen vielmehr dazu, sich zu verschlimmern und zu eskalieren“ (Watzlawick, Weakland & Fisch, 1974, S. 52 nach König & Volmer, 1999, S. 205). Dabei ist bei Regelveränderungen der Blick auf die mit einer einzelnen Regel verknüpften weiteren Regeln zu richten, denn einzelne Regeln lassen sich meist nur in Verbindung mit anderen Regeln verändern. Regelveränderungen finden unabhängig von einem Beratungsprozess in einer Organisation z.B. offiziell durch Verträge oder Sanktionen statt oder inoffiziell z.B. dadurch, dass Regeln fortwährend übertreten werden. Die Beratung soll die Mitglieder des sozialen Systems dabei unterstützen, dysfunktionale Regeln zu erkennen und alternative Regeln zu erarbeiten, explizit zu vereinbaren und umzusetzen.

Neben der Diagnose und Veränderung von Regeln geht es bei der Systemischen Organisationsberatung auch um die Diagnose und Veränderung von Interaktionsstrukturen, d.h. den Verhaltensmustern zwischen Organisationsmitgliedern und ihren damit verbundenen subjektiven Deutungen (z.B. die Überzeugung, der Interaktionspartner lehnt mich ab und diese Situation lässt sich nicht lösen), die sich über Jahre festfahren und ihre funktionale oder dysfunktionale Wirkung entfalten können, ohne dass dies den Beteiligten bewusst ist. Diese betrachten das Geschehen häufig nicht mehr als Wechselwirkung, sondern erleben sich selbst als diejenigen, die auf den anderen reagieren, der sie z.B. provoziert. Dysfunktionale Interaktionsstrukturen lassen sich anhand bestimmter Merkmale diagnostizieren wie z.B. der Starrheit der Argumentation der Beteiligten, ihrem Gefühl auf der Stelle zu treten, der Verhinderung von Lösungsvorschlägen oder dem Entwicklungsstillstand des Systems. Zur Analyse dysfunktionaler Interaktionsstrukturen dient die Betrachtung der Ebene der subjektiven Deutungen (Nachfragen von Gefühlen, die mit als belastend empfundenen Interaktionsstrukturen verbunden sind) und der Verhaltensebene (Fragen nach immer wieder auftretenden Problemsituationen, Verhaltensweisen, Lösungsversuchen). An diesen Ebenen setzt auch die Änderung dysfunktionaler Interaktionsstrukturen an.

Häufig eingesetzte organisationsstrukturierende Instrumente zur Steigerung der Variation innerhalb eines Systems sind Arbeitsplatzflexibilisierung mit den Stichworten Jobenlargement (zusätzliche gleichwertige Arbeit), Jobenrichment (zusätzliche höherwertige Tätigkeiten) und Jobrotation (Arbeitswechsel als Variation), Schaffen von Freiräumen (z.B. durch Verlagerung von Verantwortlichkeit auf untere Ebenen oder Dezentralisierung durch Aufteilen in Subsysteme) oder Organisation ständiger Veränderungsprozesse (z.B. Total Quality Management – TQM – zur Sicherstellung einer kontinuierlichen Veränderung des sozialen Systems). Ein weiteres Instrument ist das Modell der Fraktalen Organisation nach Warnecke (1993, 1995). Das System wird aufgegliedert in Subsysteme (Fraktale), die sich durch z.T. gleiche Aufgaben, Strukturierung, Geschäftsordnung usw. auszeichnen. Sie stellen selbständig organisierte Unternehmenseinheiten dar, die Selbstorganisation betreiben und sich entsprechend weiterentwickeln können, über ein leistungsfähiges Informations- und Kommunikationssystem vernetzt sind und sich dadurch austauschen und angleichen können. Fraktale sind „Unternehmen im Unternehmen“ (Fraktale Organisation, 2003), ihre Ziele und Leistungen sind klar beschreibbar. Ein weiteres strukturelles Instrument zur Steigerung der Variation im System ist die Projektorganisation, die in Kapitel 1 ausführlicher beschrieben wurde. Auch sie wird als besonders flexible Organisationsform propagiert: „Während Projektorganisation üblicherweise als Ergänzung neben einer bestehenden Organisationsform verwendet wird, gibt es auch Überlegungen, bestehende Strukturen insgesamt soweit als möglich aufzulösen und sie statt dessen als ‚offene Systeme‘ in einem sich ständig wandelnden Netz von Projekten zu organisieren: Neue Projekte kommen hinzu, alte verlassen das System, neue Verbindungen werden geschlossen, nicht mehr benötigte Verbindungen werden gekappt“ (Vetter & Wiesenbauer, 1995, S. 76 nach König & Volmer, 1999, S. 251).

## 2.7 Zusammenfassung und Relevanz der Theorien und Untersuchungen

Erkenntnisse aus der sozial- und organisationspsychologischen Gruppenforschung, Untersuchungen über Projektgruppen, die Interaktionistische Handlungstheorie und die Systemische Organisationsberatung haben als sensibilisierende Konzepte diese Untersuchung beeinflusst.

Sozial- und organisationspsychologische Konzepte zeigen, dass sehr viele Faktoren die Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen im allgemeinen und in Projektgruppen im besonderen beeinflussen, ohne dass wir bereits eindeutig sagen können, welche von ihnen die relevantesten sind. Letztendlich geht es dabei immer auch um die Frage der Einflüsse auf die Leistung und Effektivität von Gruppen. Der Frage, was die Leistung einer Projektgruppe befördert oder behindert widmen sich auch die meisten der hier ausgewählten Untersuchungen über Projektgruppen, die oft bereits vorhandene Konzepte über Faktoren der Zusammenarbeit in Gruppen aufgreifen. Dabei bestätigt sich, dass sozial- und organisationspsychologische Konzepte auch für die Analyse von Projektgruppen Bedeutung haben. Sie stellen einen Wissensbestand dar, der deutlich vor Augen sein muss, wenn neue Aspekte über interdisziplinäre Projektgruppen greifbar werden sollen.

Mit Antoni und Schmitt (2001) lässt sich zusammenfassend sagen, dass die Vorteile von Projektgruppen häufig auch die Ursachen für ihre Schwierigkeiten sind. Als Vorteile zeigen sich in den Untersuchungen größere Flexibilität, Verbesserung der bereichsübergreifenden und interdisziplinären Zusammenarbeit und Kommunikation und eine Effizienz im Problemlösen sowie Anregungen durch das Zusammenkommen unterschiedlicher Perspektiven und Ansätze. Als Schwierigkeiten zeigen sich insbesondere fehlende Unterstützung durch die Organisation und ungenügende Rahmenbedingungen, Konflikte zwischen Projekt- und Linienmanagement, Bereichsdenken und fehlende Entscheidungskompetenz des Projektmanagements. Unklare Ziele und Anforderungen, ungenügende materielle, personelle und zeitliche Ressourcen und ungenügender Einsatz von angemessenen Methoden der Arbeitsstrukturierung, Problemlösung und des Projektmanagements sowie ein Mangel an Motivation, Qualifikation und Sozialkompetenz, aber auch Überlastung der Projektmitarbeiter und der Projektleitung erweisen sich ebenfalls als Schwierigkeiten für die Projektgruppen. Auch fehlende Rückmeldung und Reflexion, Konkurrenz und ein negatives Gruppenklima beeinträchtigen ihren Erfolg. Zwar wird in den erwähnten empirischen Untersuchungen eine Fülle von einzelnen Aspekten genannt, die relevant für Projektgruppen sind, aber die genannten Aspekte haben oft Listencharakter, stehen unverbunden nebeneinander. Mit der vorliegenden Arbeit soll deshalb auch der Versuch unternommen werden, das Zusammenwirken verschiedener psychologischer Aspekte interdisziplinärer Projektarbeit zu erforschen und darzustellen.

Auch psychoanalytische Konzepte haben den Blick auf die Gruppe in dieser Untersuchung beeinflusst. Über diesen Einfluss wird häufig gar nicht mehr reflektiert, vielleicht weil eine ganze Reihe von psychoanalytischen Konzepten längst den Weg von der Fachwelt in das Alltagsverständnis vieler Menschen gefunden hat, wenn auch häufig reduziert und simplifiziert. Man denke etwa an die Konzepte des Unbewussten, der Übertragung oder der Verdrängung, die zur Erklärung innerpsychischer, aber auch zwischenmenschlicher Phänomene herangezogen werden. So findet z.B. die Annahme, dass Gruppenmitglieder unbewusst auf eine Projektleiterin Konflikte mit der eigenen Mutter übertragen oder untereinander wie Geschwister um deren Gunst konkurrieren könnten auch bei psychologischen Laien Akzeptanz oder wird von ihnen selbst als Erklärung herangezogen. Der Einfluss psychoanalytischer Konzepte im Rahmen dieser Untersuchung zeigt sich erstens in einer bestimmten Haltung gegenüber dem Gegenstand, die Raguse (1998, S. 179-180) beschreibt als „das beständige Hinterfragen, sich nicht mit einer Erklärung zufrieden zu geben, die Faszination zu beobachten, wie äußere Realität durch innere geformt wird, wie alle scheinbar objektiven Probleme nie ohne die innere Perspektive des einzelnen verstanden und gelöst werden können“. Und er zeigt sich zweitens in methodischer Hinsicht insbesondere bei der Interpretation von Interviewtexten, wenn wir unterscheiden zwischen einem Wissen der Interviewten über ihr Denken, Wahrnehmen, Fühlen und Verhalten, das ihnen selbst zugänglich oder bewusst ist, einem, das ihnen im Dialog bewusst werden kann und einem, das ihnen unbewusst ist und wahrscheinlich bleiben wird<sup>1</sup>.

Im Sinne der Interaktionistischen Handlungstheorie sind interdisziplinäre Projekte als zeitlich begrenzte Prozesse zu begreifen, die dadurch angestoßen werden, dass Akteure aus unterschiedlichen sozialen Welten Probleme entdecken und aufgreifen und sich zum Zweck einer gemeinsamen Problembearbeitung in einer sozialen Arena zusammenfinden. Die Betonung des Prozesshaften, des zeitlich befristeten und flexibel zu gestaltenden Charakters der Arbeit ist kennzeichnend für diese Projekte. Das Konzept der unterschiedlichen sozialen Welten mit ihren spezifischen Kernaktivitäten, Begriffen, Symbolen und Ideologien kann die Aufmerksamkeit für jene psychologischen Phänomene sensibilisieren, die den Zusammenprall dieser Welten in einer gemeinsamen (Projekt-)Arena der Akteure mitgestalten und begleiten. In dem Maße, in dem ein Projekt eine gemeinsame Kernaktivität, Sprache und Interessen entwickelt, wird es selber zu einer eigenständigen sozialen Welt (u.U. mit eigenen Subwelten), bleibt aber zugleich immer auch Arena zum Aushandeln von auftretenden Konflikten und Kontroversen. Diese Konflikte entstehen nicht nur durch die Verpflichtung der Akteure in mehreren Arenen, sondern aus vielfältigen Gründen. Aus dieser Betrachtung ergibt sich auch die Notwendigkeit der Untersuchung psychologischer Faktoren, die bei der (Selbst-)Verpflichtung mit einem neuen, aktuellen Handlungskontext – einem gemeinsamen interdisziplinären Projekt – eine Rolle spielen.

---

<sup>1</sup> Diese Unterscheidung entspricht letztendlich den psychischen Qualitäten des Bewussten, Vorbewussten und Unbewussten nach Freud (1978, S. 83-84).

Mit den Konzepten des Arbeitsbogens als dem Gemeinsamen und der Arbeitslinie als Teilbeitrag der beteiligten Berufs- und Bereichsgruppen eines interdisziplinären Projektes wird die Komplexität solcher Projekte theoretisch handhabbar und das Hauptinteresse der Analyse eingrenzbar: Die psychologischen Faktoren zu untersuchen, die den im Arbeitsbogen stattfindenden interaktiven Abstimmungs- und Aushandlungsprozess beeinflussen.

Von besonderer Relevanz ist dabei auch das Konzept der Kontingenzen, also der Grenze der Planbarkeit des Arbeitsprozesses im Projekt und das Konzept der Verlaufskurve, also der Eigendynamik einmal in Gang gesetzter Verläufe. Diese Konzepte bieten Anregung zur genaueren Betrachtung der psychologischen Folgen der in ihnen angesprochenen Phänomene für die Projektakteure. Ganz konkret sind hier psychologische Faktoren wie das subjektive Gefühl des Ausgeliefertseins gegenüber einem einmal angestoßenen Verlauf bereits angesprochen.

Zentraler Ansatzpunkt der Systemischen Organisationsberatung ist ein Verständnis von Projektgruppen als sozialem System mit interagierenden Personen in bestimmten Rollen, die Regeln herausbilden und sich anhand dieser Regeln orientieren, von ihrer Umwelt beeinflusst werden und sich entwickeln, wobei diese Entwicklung funktional, aber auch dysfunktional verlaufen kann. Individuum und System beeinflussen sich dabei wechselseitig. Im Zentrum der Aufmerksamkeit steht nicht das Individuum, sondern das System bzw. die Projektgruppe als Ganzes.

Auf diesem Verständnis baut das Konzept der Systemischen Organisationsberatung auf, die in einem Prozess aus Phasen der Orientierung, Klärung, Veränderung und des Abschlusses verläuft. Der sich um Neutralität bemühende Berater versucht unter Zuhilfenahme verschiedener diagnostischer Methoden Regeln und Interaktionsbeziehungen, insbesondere solche dysfunktionaler Art zu erkennen und zu verstehen, durch die Individuum und System verbunden sind.

In der Systemischen Organisationsberatung verwendete Analysemethoden zur Diagnose eines Sozialen Systems, insbesondere Erhebungsverfahren wie Beobachtung, Befragung, Dokumentenanalyse und analoge Verfahren sind als methodische Anregung bzw. Bestätigung für das Vorgehen in dieser Untersuchung relevant. Neben den Anregungen für eine Berücksichtigung der Kultur und des Regelwerkes im System Projektgruppe ist auch die Praxisbezogenheit, die durch das Beratungskonzept geboten wird, von Relevanz für diese Arbeit.

## 2.8 Präzisierung der Fragestellung

Die dargestellten Theorien und Untersuchungen über die Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen bzw. Projektgruppen, die als sensibilisierende Konzepte in diese Arbeit eingegangen sind, zeigen, dass neben strukturellen Bedingungen insbesondere auch psychologische Aspekte für die Zusammenarbeit von großer Bedeutung sind. Es wird aber auch deutlich, dass noch nicht ausreichend geklärt ist, welche psychologischen Phänomene speziell in interdisziplinären, organisationsübergreifenden Projektgruppen entscheidend sind für das Gelingen der Zusammenarbeit. Zum einen stehen viele Faktoren nebeneinander, ohne dass ausreichend geklärt ist, wie die Faktoren interagieren. Zum anderen beruhen viele Erkenntnisse auf experimentellen Problemlösegruppen und nicht auf Untersuchungen mit realen Projektgruppen. Trotz vieler einzelner Erkenntnisse über Faktoren, die den Erfolg einer Projektgruppe beeinflussen könnten, besteht daher weiterhin Bedarf sowohl an theoretischer Erkenntnis, als auch an aus empirischen Untersuchungen abgeleiteten Empfehlungen für die Praxis interdisziplinärer Projektarbeit.

Projekte lassen sich im Sinne der Interaktionistischen Handlungstheorie als zeitlich begrenzte Prozesse verstehen, in deren Verlauf Akteure bzw. Projektmitglieder verschiedener sozialer Welten vor dem Hintergrund ihrer Verpflichtungen, Bindungen und Interessen gemeinsame Probleme bearbeiten. Der Prozesscharakter des Geschehens und die Phänomene, insbesondere auch die Schwierigkeiten und Konflikte, die sich im Spannungsfeld der Aushandlungen und Auseinandersetzungen der Akteure ergeben, sind in besonderer Weise zu beachten. Die psychologischen Faktoren, die diesen Aushandlungsprozess beeinflussen, sind dabei von besonderem Interesse. Damit steht nicht das einzelne Gruppenmitglied mit seinen besonderen Persönlichkeitseigenschaften oder Fähigkeiten im Zentrum der Aufmerksamkeit, sondern das Projekt als Geschehen und die Projektgruppe als Ganzes. Diese Sicht entspricht auch dem Ansatz der Systemischen Organisationstheorie, für die eine Projektgruppe ein soziales System aus interagierenden Personen mit bestimmten Rollen und Regeln ist, das von seiner Umwelt beeinflusst wird und sich funktional oder dysfunktional entwickeln kann. Die Phänomene, die zu einer funktionalen oder dysfunktionalen Entwicklung der Zusammenarbeit in interdisziplinären Projekten beitragen, sollten analysiert werden.

Diese Untersuchung verfolgt daher zwei Ziele: Das erste Ziel ist ein Beitrag zur Theoriebildung in Form von Hypothesen bzw. eines theoretischen Modells im Sinne der Grounded Theory über den Einfluss und die Interaktion psychologischer Faktoren in der interdisziplinären Projektarbeit. Dabei sollen nicht einzelne Faktoren isoliert betrachtet und beschrieben werden, sondern es soll der Versuch unternommen werden, ein Prozessmodell zu entwickeln, in das die als relevant analysierten psychologischen Aspekte eingebunden werden. Das zweite Ziel ist die Ableitung von Empfehlungen für die Praxis interdisziplinärer Projekte anhand des entwickelten Modells. Im Zentrum des Interesses stehen dabei psychologische Faktoren, die den Erfolg von interdisziplinären Projekten beeinflussen.

Die zentrale Fragestellung lässt sich damit folgendermaßen präzisieren:

1. Welche psychologischen Faktoren sind für die Zusammenarbeit in interdisziplinären, organisationsübergreifenden Projekten von Bedeutung?
2. Welche psychologischen Faktoren befördern bzw. behindern den Erfolg der Zusammenarbeit in interdisziplinären, organisationsübergreifenden Projekten?
3. Wie interagieren diese psychologischen Faktoren?

Diese drei zentralen Untersuchungsfragen beinhalten folgende Aspekte:

- Mit welchen Erwartungen, Befürchtungen, Gedanken und Gefühlen beginnen Projektbeteiligte die Zusammenarbeit und welche Eindrücke haben Sie von der Projektgruppe?
- Welche Erfahrungen machen Projektbeteiligte im Projektverlauf insbesondere in Bezug auf psychologische Aspekte?
- Wie erleben die Projektbeteiligten ihre anderen Projektmitglieder? Wie begründen sie es, wenn sie mit anderen Projektmitgliedern besonders viel oder wenig, besonders gern oder ungern zusammenarbeiten?
- Welche Rolle spielen aus Sicht der Beteiligten die Beziehungen zwischen den Projektmitgliedern für die interdisziplinäre Projektarbeit?
- Wie sehen die Projektbeteiligten die Zusammenarbeit in ihren Teilprojektgruppen, zwischen einzelnen Teilprojektgruppen und in der Gesamtprojektgruppe?
- Was beeinflusst aus Sicht der Projektbeteiligten die interdisziplinäre Zusammenarbeit positiv oder negativ und wie ließe sie sich verbessern?

Anliegen der Grounded Theory, die als Methodik dieser Untersuchung zugrunde liegt, ist die Entwicklung von Theorien: „Dazu benötigen wir eine Fragestellung oder Fragestellungen, die uns die notwendige Flexibilität und Freiheit geben, ein Phänomen in seiner Tiefe zu erforschen. Weiterhin liegt diesem Ansatz die Annahme zugrunde, dass bisher noch nicht alle Konzepte, die in Bezug zu dem jeweils interessierenden Phänomenbereich stehen, gefunden und identifiziert wurden, zumindest nicht in dieser Population oder an diesem Ort. Vielleicht sind auch die Beziehungen zwischen den Konzepten bisher nur schlecht nachvollziehbar oder nicht konzeptuell entwickelt. Oder man geht davon aus, dass noch nie jemand diese Fragestellung in dieser Art untersucht hat, so dass es bis jetzt offen ist, welche Variablen für den Gegenstandsbereich relevant sind und welche nicht“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 22-23). Es wurde versucht, die Fragestellung in diesem Sinne zu formulieren.

Die Grounded Theory, die im einzelnen in dieser Arbeit verwendeten Methoden und die Durchführung dieser Methoden werden im folgenden Kapitel 3 dargestellt.

