

4 Ergebnisse der Untersuchung

In diesem Teil der Arbeit werden die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt. Zunächst erfolgt eine Beschreibung der drei Projekte, aus denen die Untersuchungsdaten stammen. In enger Anlehnung an das Vorgehen der Grounded Theory, das im vorangegangenen Methodenteil der Arbeit (Kap. 3) vorgestellt wurde, werden dann die Auswertungsergebnisse dargestellt. Um die Form dieser Ergebnisdarstellung nachvollziehbar zu machen, sei hier noch einmal ein kurzer Rückgriff auf das zugrundeliegende methodische Vorgehen erlaubt. Ergebnis einer Untersuchung mit der Grounded Theory ist eine Grounded Theory, also eine gegenstandsverankerte Theorie. Ein solche Theorie oder eine solches theoretisches Modell – man könnte auch sagen ein solches Set von Hypothesen – besteht aus Konzepten bzw. Kategorien, die durch die Interpretation der Daten gebildet werden. Diese Kategorien werden in Form von Aussagen über ihre Beziehungen im theoretischen Modell miteinander verknüpft. Im Mittelpunkt dieser Verknüpfung oder Integration steht der „Kern“ des theoretischen Modells bzw. die „Kernkategorie“, also das zentrale Konzept, dass sich mit möglichst vielen Kategorien verknüpfen lassen sollte.

Dieses zentrale Konzept ist letztendlich die wichtigste Aussage zur Beschreibung des untersuchten Gegenstandes – also hier zur Beschreibung psychologischer Faktoren interdisziplinärer Projektarbeit. Dieser Anspruch legt nahe, dass es sich bei dem zentralen Phänomen, dem Kern der Theorie, um eine Kategorie handeln muss, die weit genug ist, um die anderen Kategorien der Untersuchung mit einzubeziehen und sie zu verknüpfen. Die Verknüpfung erfolgt mit Hilfe des Kodierparadigmas, in dem Ursachen, Bedingungen, Strategien und Konsequenzen des zentralen Phänomens mit diesem verbunden werden: „Die Kernkategorie muss gewissermaßen wie die Sonne sein, die in systematisch geordneten Beziehungen zu ihren Planeten steht“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 101).

Die vorliegende Darstellung orientiert sich eng an diesem Vorgehen, indem nach der Beschreibung der drei untersuchten Projekte (Kap. 4.1) zunächst ein Überblick über das entwickelte theoretische Modell gegeben wird (Kap. 4.2) und dann die darin enthaltenen Kategorien beschrieben werden (Kap. 4.3). Diese Beschreibung der Kategorien enthält als beispielhafte Belege und zur Veranschaulichung Zitate aus den Interviews. Anders als in der Transkription werden in diesen Zitaten aus Gründen der Lesbarkeit nichtsprachliche Äußerungen (Pausen), Füllworte („hm“, „ähm“) und Wort- bzw. Phrasenwiederholungen („da hab ich, hab ich“) nicht wiedergegeben. Es wird außerdem entsprechend den Regeln der neuen Rechtschreibung bei verkürzten Worten („n“ anstatt „ein“) und Wortverschmelzungen („son“ statt „so ein“) kein Apostroph gesetzt. Am Ende jedes Zitates wird in Klammern angegeben, welche Zeilen aus welchem Interview im Zitat enthalten sind.

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse in Form von Thesen und Empfehlungen für die Praxis (Kap. 4.4) beendet dieses vierte Kapitel.

4.1 Beschreibung der drei untersuchten Projekte

Um die Nachvollziehbarkeit der in diesem Teil der Arbeit dargestellten Untersuchungsergebnisse zu unterstützen, folgt hier zunächst eine Beschreibung der drei Projekte, aus denen die Untersuchungsdaten stammen. Diese Beschreibung erfolgt aus Gründen des Datenschutzes anonymisiert. Wesentliche Erkennungsmerkmale wie beteiligte Institutionen und Personen, Themen, Orte und Laufzeit der Projekte wurden verfremdet. Die für eine Nachvollziehbarkeit wichtigen Merkmale werden jedoch beschrieben. Die drei Projekte sind mittlerweile abgeschlossen. Die Beschreibung geht jeweils auf Initiatoren, Thema, Ziele, Teilprojektgruppen, Dauer, Verlauf und Struktur der Projekte ein sowie auf die für die Untersuchung verwendeten Daten.

Gemeinsam sind den Projekten folgende Merkmale:

- Sie sind organisationsübergreifend und interdisziplinär, d.h. die Projektbeteiligten stammen aus unterschiedlichen Organisationen und Disziplinen bzw. Berufsgruppen und die Gesamtprojektgruppe gliedert sich in einzelne Teilprojektgruppen.
- Sie liegen im Grenzbereich zwischen öffentlichen und privatwirtschaftlichen Organisationen und Betroffenengruppen. Neben professionell, im Rahmen ihrer beruflichen und damit finanziell vergüteten Tätigkeit beteiligten Akteuren sind auch ehrenamtlich tätige Akteure beteiligt.
- Die Beschäftigungsverhältnisse der Akteure sind unterschiedlich: Ein Teil ist in den Stammabteilungen unbefristet beschäftigt und neben den Stammaufgaben mit dem Projekt befasst. Ein anderer Teil ist befristet speziell für die Mitarbeit in dem Projekt beschäftigt.
- Die Struktur der drei Projekte (Projektorganisationsformen s. Kap. 1) entspricht am ehesten einer Stab-Linien-Projektorganisation (Projekt 1 und 2) oder einer Matrix-Projektstruktur (Projekt 3). Die Projektmitarbeiter aus den verschiedenen Teilprojektgruppen sind auch während der Projektlaufzeit ihren Stammabteilungen zugeordnet, erhalten aber fachliche Weisungen durch die Leitung der Teilprojektgruppen, die z.T. mit der Leitung der Stammabteilung übereinstimmt. Die Führungsverantwortung liegt bei der Leitung der Stammabteilung. In bestimmten Phasen bzw. für bestimmte Aufgaben werden die Projekte zeitweise durch weitere Mitarbeiter der Stammabteilungen unterstützt. Die eigentliche Gesamtprojektgruppe setzt sich aus Personen zusammen, die als Vertreter ihrer Organisationen bzw. Teilprojektgruppen mehr oder weniger regelmäßig an den gemeinsamen Sitzungen teilnehmen.
- Die Themenfelder der Projekte liegen im Bereich der Gesundheits-, Sozial- und Umweltplanung, die Ziele im Bereich der Förderung der Lebensqualität von Menschen in einem bestimmten sozialökologischen Kontext.

4.1.1 Beschreibung Projekt 1

Das Projekt 1 „Förderung der Lebensqualität in einer Hochhaussiedlung“ wurde durch die Kommunalverwaltung eines Großstadtbezirks initiiert. Die Kommunalverwaltung fungierte auch als Projektträger. Ziel des Projektes war es zum einen, die Lebensqualität der Bewohner einer Hochhaussiedlung des Bezirks, die als sozialer Brennpunkt mit typischen großstädtischen Problemlagen wie hohes Verkehrsaufkommen, Wegzug von Personen mit hohem Einkommen und Zuzug von Personen mit niedrigem Einkommen und ausländischer Herkunft galt, zu erfassen und zum anderen Maßnahmen zur Förderung der Lebensqualität der Bewohner zu entwickeln und wenn möglich umzusetzen. Für die Initiatoren der kommunalen Verwaltung lag es auf der Hand, dass dieses Projekt nur in Zusammenarbeit mit den Bewohnern, der zuständigen Wohnungsbaugesellschaft und mit wissenschaftlicher Unterstützung durchführbar sein würde. Für diese Kooperation sprachen, dass Maßnahmen sich an den Vorstellungen der Bewohner orientieren mussten, um überhaupt für diese akzeptabel und damit erfolgversprechend zu sein, und dass die finanziellen und personellen Ressourcen sowie die wissenschaftliche Expertise in der kommunalen Verwaltung begrenzt waren. Die Gesamtprojektgruppe setzte sich schließlich aus 10 Personen folgender vier Teilprojektgruppen zusammen:

- Teilprojektgruppe 1a: Kommunale Verwaltung, Abteilung Gesundheit und Abteilung Bauen und Wohnen (Medizinerin, Sozialpädagogin, Bauingenieur).
- Teilprojektgruppe 1b: Universitäres Institut, zeitlich befristetes Forschungsprojekt (zwei Psychologen, ein Soziologe).
- Teilprojektgruppe 1c: Wohnungsbaugesellschaft, Abteilung Mieterservice und Abteilung Verwaltung (zwei Betriebswirte).
- Teilprojektgruppe 1d: Mieter/Bewohnervertretung, ehrenamtlich (ein Pädagoge, ein Ingenieur).

Die Hauptakteure unterschiedlicher Professionen und Disziplinen waren nicht an allen Projektphasen gleichmäßig beteiligt. Die Projektplanung sah vor, zunächst eine repräsentative Befragung unter den Bewohnern der Hochhaussiedlung und Interviews mit Vertretern der Wohnungsbaugesellschaft und der Mieter durchzuführen, um die als besonders gravierend angesehenen Probleme in der Siedlung zu erfassen. Nach der Auswertung dieser Befragung sollten die Ergebnisse den Bewohnern präsentiert und in einem Workshop Lösungsvorschläge erarbeitet werden. Schließlich sollte entschieden werden, welche Maßnahmen durchgeführt werden können. Gleichzeitig sollte die Kooperation der verschiedenen Akteure beforscht werden.

Die Zusammenarbeit der Projektgruppe erstreckte sich in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre über einen Zeitraum von zwei Jahren. Die Treffen der Gruppe fanden zunächst mit relativ hoher Frequenz vierzehntägig statt. Während der Zeit der Planung, Durchführung

und Auswertung der repräsentativen Befragung und des Workshops sahen sich insbesondere die Akteure aus der kommunalen Verwaltung und dem universitären wissenschaftlichen Institut häufiger. Die repräsentative Befragung und der Workshop konnten erfolgreich durchgeführt werden. Für zwei der Teilgruppen – die initiierende Gesundheitsabteilung und das universitäre Institut – waren nach dieser Phase, die sich über einen Zeitraum von anderthalb Jahren erstreckte, wesentliche Ziele erreicht und die Zusammenarbeit wurde als erfolgreich bewertet. Die Umsetzung von Maßnahmen fand in dem daran anschließenden halben Jahr allerdings nur noch in geringerem Ausmaß statt als ursprünglich erhofft und es kam zu Konflikten zwischen den beiden Abteilungen der kommunalen Verwaltung um Zuständigkeiten.

Aus diesem Projekt wurden Interviews mit 3 Personen, von denen 2 Personen zweimal im Abstand von ca. ½ halben Jahr interviewt wurden, sowie die bereits vorhandenen Globalauswertungen dieser Interviews in Form einer Sekundäranalyse in die vorliegende Arbeit mit einbezogen (vgl. Kap. 3.3.1). Die folgende Abbildung 9 gibt einen Überblick über die Struktur von Projekt 1.

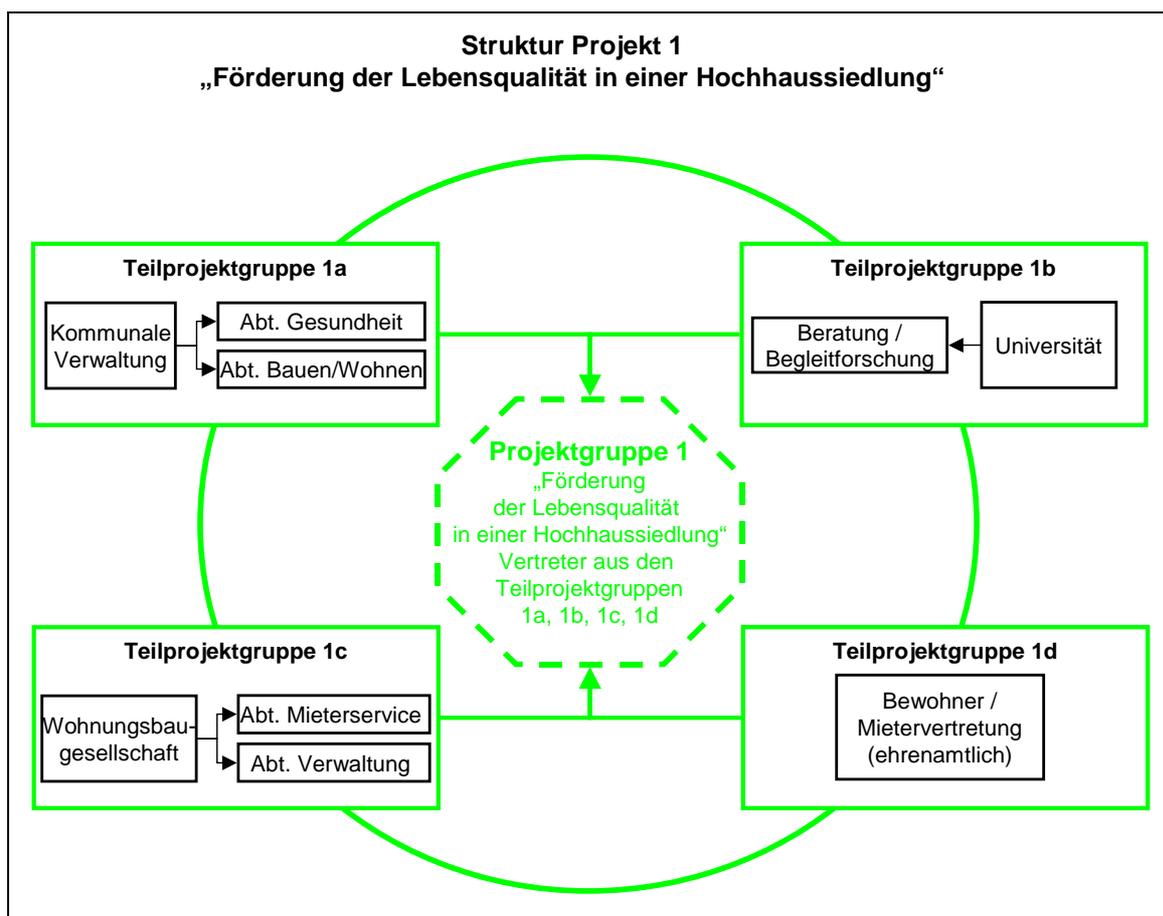


Abbildung 9: Struktur Projekt 1

4.1.2 Beschreibung Projekt 2

Das Projekt 2 „Umsetzung seniorengerechter Wohnbedingungen in einem Sanierungsgebiet“ wurde als eines von mehreren parallel laufenden Projekten innerhalb einer über viele Jahre andauernden Planung der Sanierung eines großstädtischen Bezirks durchgeführt.

Das Projekt wurde durch die Kommunalverwaltung und eine Senioreninitiative eines Großstadtbezirks initiiert. Weitere beteiligte Organisationen waren zwei Planungsbüros, eine Wohnungsbaugenossenschaft, eine Seniorenvertretung und ein freier Träger im Bereich der psychosozialen Versorgung und ambulanten Rehabilitation.

Ziel des Projekts war die Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur Verbesserung der Wohn- und damit auch Lebensbedingungen von Senioren in dem städtischen Sanierungsgebiet. Die Sanierung bot eine günstige Gelegenheit, seniorengerechte Wohnbedingungen schon von Beginn der Planung an einzufordern und zu berücksichtigen.

Um hier Konzepte zu entwickeln, einzubringen und durchzusetzen, bildete sich die Gesamtprojektgruppe aus 10 Personen folgender beteiligter Teilprojektgruppen:

- Teilprojektgruppe 2a: Kommunale Verwaltung, Abteilung Bauen und Wohnen (Bauingenieurin), Abteilung Gesundheit (Ärztin).
- Teilprojektgruppe 2b: Senioreninitiative, ehrenamtlich (Ingenieur, Pädagogin)
- Teilprojektgruppe 2c: Freier Träger psychosoziale Versorgung (Betriebswirt)
- Teilprojektgruppe 2d: Planungsbüro X (Stadtplaner, Sozialwissenschaftlerin)
- Teilprojektgruppe 2e: Planungsbüro Y (Stadtplaner, Stadtplanerin).
- Teilprojektgruppe 2f: Wohnungsbaugesellschaft (Betriebswirt).

Die Projektgruppe arbeitete in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre über einen Zeitraum von 2 ½ Jahren in Form mehr oder weniger regelmäßiger monatlicher Treffen zusammen.

Als schwierig erwies sich im Prozess der Zusammenarbeit die Abhängigkeit von kommunalen Vorgaben und der Abgleich mit Konzepten zur Förderung generationenübergreifenden Wohnens und mit den Interessen von Investoren. Insgesamt traf jedoch das Anliegen der Projektgruppe auf positive Resonanz, insbesondere auch in den Medien und der Öffentlichkeit.

Die Projektgruppe konnte erreichen, dass von ihr als wesentlich angesehene Auflagen für seniorengerechtes Wohnen berücksichtigt wurden. Die Zusammenarbeit bzw. der Erfolg des Projekts wurde insgesamt positiv beurteilt. Die Idee, auch weiterhin im Rahmen der Bürgerbeteiligung an den Sanierungskonzepten zusammenzuarbeiten, fand zwar zunächst Anklang, wurde aber nicht realisiert.

Die aktive Beteiligung von Bewohnern bzw. Betroffenen ließ sich über einen längeren Zeitraum nicht aufrecht erhalten. Zudem gerieten andere Probleme wie die Abwanderung von Besserverdienenden und Familien mehr und mehr in das Zentrum der Aufmerksamkeit.

Aus dem Untersuchungsmaterial über dieses Projekt wurden 8 Interviews mit 7 Personen (eine Person wurde zweimal interviewt) sowie die dazu vorliegenden Globalauswertungen für diese Arbeit in Form einer Sekundäranalyse ausgewertet.

Die folgende Abbildung 10 gibt einen Überblick über die Struktur von Projekt 2.

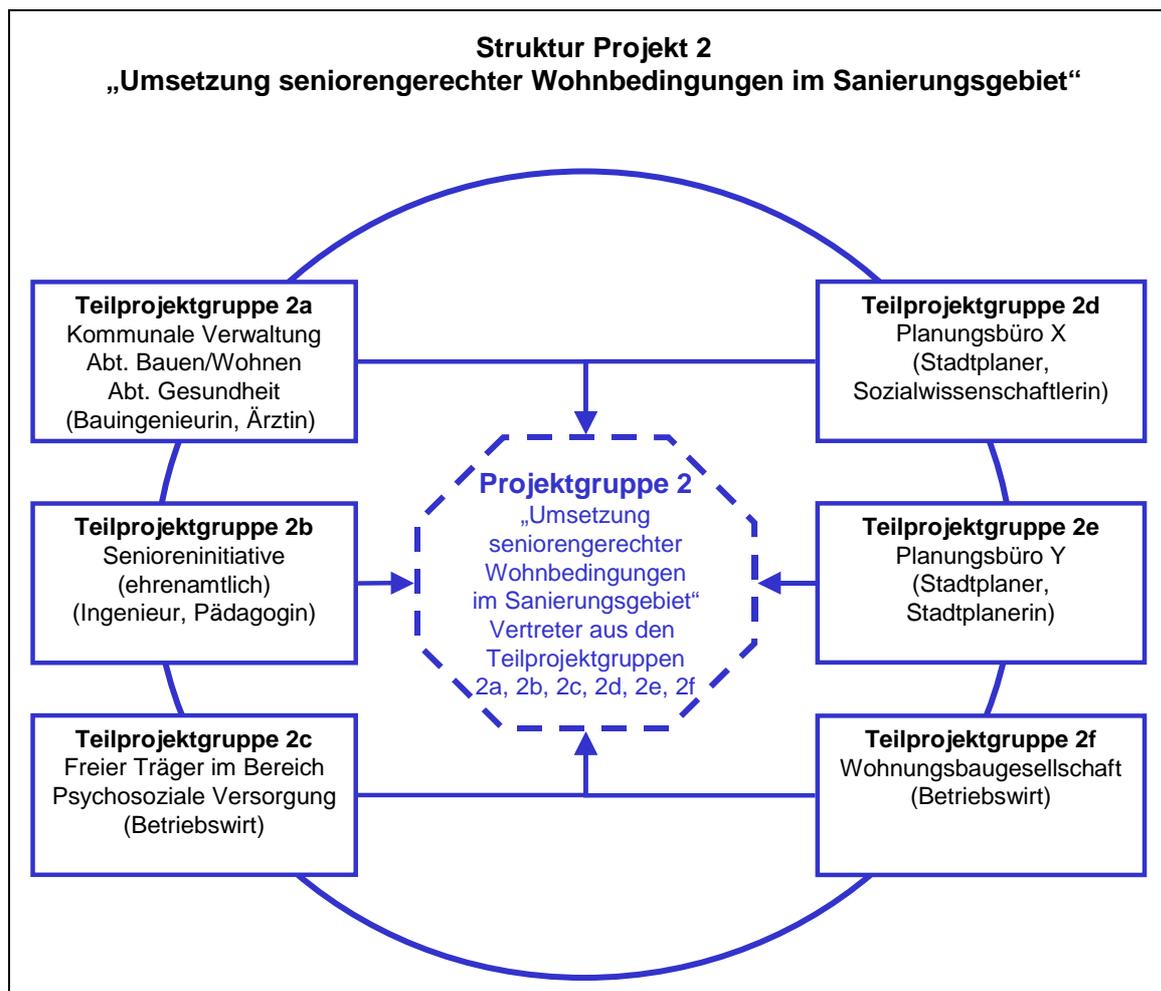


Abbildung 10: Struktur Projekt 2

4.1.3 Beschreibung Projekt 3

Das Projekt 3 „Unterstützung selbständigen Lebens behinderter Menschen“ wurde als interdisziplinäres Forschungsprojekt gemeinsam von verschiedenen Organisationen beantragt. Ziel des Projektes war die Entwicklung von Konzepten, aber auch Prototypen technischer Hilfsmittel, die es körperbehinderten, insbesondere auf einen Rollstuhl angewiesenen Menschen ermöglichen sollten, weitestgehend selbständig im eigenen Haushalt zu leben. Die Projektgruppe arbeitete ab Ende der 90er Jahre für 5 Jahre zusammen. In den Teilprojektgruppen gab es eine klare hierarchische Ordnung mit einer Projektleitung und ein (Vollzeit) oder zwei (Teilzeit) Projektmitarbeitern. Die Teilprojektleiter hatten neben ihrer Tätigkeit für das Projekt in ihren Stammabteilungen unbefristete Leitungspositionen in Vollzeitstellen und waren meist an mehreren Projekten beteiligt. Demgegenüber waren die Projektmitarbeiter nur für die Dauer des Projekts beschäftigt. Im Verlauf des Projekts kam es zu personellen Wechseln, so dass nur ungefähr die Hälfte der Mitglieder kontinuierlich beteiligt war. Acht Teilprojektgruppen aus drei verschiedenen deutschen Städten und damit 18 Personen waren am Projekt beteiligt:

- Teilprojektgruppe 3a: Universität 1, Ingenieurwissenschaft, Geisteswissenschaft (3 Personen)
- Teilprojektgruppe 3b: Universität 1, Naturwissenschaft (2 Personen)
- Teilprojektgruppe 3c: Privates Institut, Sozialwissenschaft (3 Personen)
- Teilprojektgruppe 3d: Fachhochschule, Technik, Design (3 Personen)
- Teilprojektgruppe 3e: Universität 2, Ingenieurwissenschaft (2 Personen)
- Teilprojektgruppe 3f: Universität 2, Naturwissenschaft (2 Personen)
- Teilprojektgruppe 3g: Betroffeneninitiative, beratende Funktion (2 Personen)
- Teilprojektgruppe 3h: Industrieunternehmen, beratende Funktion (1 Person)

Entsprechend einer vorgegebenen Struktur trafen sich die Projektmitarbeiter einmal wöchentlich, je nach Projektphase auch einmal vierzehntägig, die Leitung der Teilprojekte einmal monatlich, und alle Mitglieder etwa alle zwei Monate gemeinsam. In Abständen fanden Workshops und Tagungen statt. Zwischen einzelnen Teilprojekten gab es außerdem Phasen interdisziplinärer Zusammenarbeit zu abgegrenzten Aufgaben mit häufigeren Treffen. Ein Teilprojekt übernahm die Koordinierung der Gesamtprojektgruppe.

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit bestand im ersten Jahr vorrangig darin, sich auszutauschen, gemeinsame Begriffsdefinitionen zu finden und Wege der praktischen Zusammenarbeit zu finden. Es kam zu ersten Versuchen interdisziplinärer Zusammenarbeit zwischen einzelnen Teilprojekten. In dieser Phase traten zum Teil heftige Konflikte zwischen Mitarbeitern verschiedener Teilprojekte auf.

Nach ca. anderthalb Jahren richtete die Projektgruppe ihre Aufmerksamkeit auf verschiedene Präsentationen des Projekts und die Zwischenbegutachtung, die erfolgreich verliefen. Dass noch keine Prototypen vorlagen, wurde in der Begutachtung bemängelt. Nach personellen Wechseln auf der Leitungsebene wurde die Zielausrichtung geändert und die konzeptuelle Arbeit in den Vordergrund gestellt. Einzelne Teilprojekte konzentrierten sich zunehmend auf das Erreichen ihrer teilprojektbezogenen Ziele. Die Ergebnisse einer nach etwa dreieinhalb Jahren Projektlaufzeit durchgeführten internen Befragung zur Zusammenarbeit zeigten für den Bereich der Interdisziplinarität die negativste Bewertung. Dennoch gelang es der Gruppe, sich öffentlichkeitswirksam zu präsentieren.

In die vorliegende Untersuchung gingen aus diesem Projekt 10 Interviews mit Projektbeteiligten aus verschiedenen Teilprojektgruppen, Eindrücke aus einer halbjährigen teilnehmenden Beobachtung, die Ergebnisse der projektinternen Befragung sowie 47 Sitzungsprotokolle aus den ersten anderthalb Projektjahren mit ein. Die folgende Abbildung 11 gibt einen Überblick über die Struktur von Projekt 3.



Abbildung 11: Struktur Projekt 3

4.2 Vertrauensvolle Verständigung herstellen – zentrales Phänomen interdisziplinärer Projektarbeit: Überblick über das Modell

„Vertrauensvolle Verständigung herstellen“ ist nach den Ergebnissen dieser Untersuchung das zentrale Phänomen interdisziplinärer Projektarbeit und steht als Kernkategorie im Mittelpunkt des entwickelten theoretischen Modells. Dieses Modell berücksichtigt auch den Prozessaspekt des Geschehens, indem es die Ausgangssituation interdisziplinärer Projekte, den Beginn der gemeinsamen Arbeit und erste Versuche interdisziplinärer Zusammenarbeit sowie zwei Varianten des sich daran anschließenden Projektverlaufs voneinander unterscheidet. Die einzelnen Kategorien des Modells werden in Kap. 4.3 detailliert dargestellt (die Kategorien sind im Text *kursiv* gesetzt und mit einem „K“ in Klammern gekennzeichnet). Hier erfolgt zunächst ein Überblick über das gesamte Modell, zuerst in Form einer Kurzzusammenfassung, dann durch eine Übersichtsgraphik (s. Abbildung 12) und drei Detaillierungsgraphiken (s. Abbildung 13 bis 15).

Die *Ausgangssituation interdisziplinärer Projekte* (s. Kap. 4.3.1), die sich auch als Bedingungsgefüge verstehen lässt, ist durch besondere Merkmale gekennzeichnet, wie z.B. hohe Komplexität. Von dieser Ausgangssituation, zu der auch die Planung und Beantragung eines Projekts gehört, lässt sich der eigentliche *Beginn der gemeinsamen Arbeit* (s. Kap. 4.3.2) abgrenzen, bei dem häufig erst alle Projektmitglieder aufeinandertreffen, und der durch hohe Euphorie gekennzeichnet ist. Erst im Rahmen *erster Versuche interdisziplinärer Zusammenarbeit* (s. Kap. 4.3.3) kommt es zur „eigentlichen“ inhaltlichen interdisziplinären Projektarbeit bei der konkreten Durchführung der interdisziplinären Projektaufgaben. Diese Versuche erfordern eine intensive Auseinandersetzung und die Akteure erkennen den hohen Ressourcenbedarf für die interdisziplinäre Projektarbeit, was von Ernüchterung begleitet ist. Hier geht es auch um das Ringen um und die Suche nach einer gleichen Sprache, wobei es sich um eine Suche nach Verständigung, aber auch nach einem „Sich-Verstehen“ im Sinne einer bestimmten Beziehungsqualität handelt, bei der es vorrangig um den Aspekt des Vertrauens geht. Des Weiteren zeigt sich im Rahmen dieser Versuche der Zwiespalt zwischen disziplinären und interdisziplinären Anforderungen, der die Projektakteure über die gesamte Projektlaufzeit hin begleitet. Im Rahmen dieser ersten Versuche interdisziplinärer Zusammenarbeit erleben die Projektmitglieder die Erfahrungen, die sie miteinander machen und die Beziehungen zueinander als tendenziell eher negativ oder positiv. Zentral ist dabei – wie für den gesamten Prozess – das *Herstellen vertrauensvoller Verständigung* (s. Kap. 4.3.4). Ein *geringes Ausmaß vertraunsvoller Verständigung* hat bestimmte Ursachen, Bedingungen, Strategien und Konsequenzen (s. Kap. 4.3.5), die schließlich zu einer eher negativen Bilanz der und geringeren Erfolgchancen für die gelingende interdisziplinäre Zusammenarbeit führen. Ebenso lassen sich für ein *hohes Ausmaß vertraunsvoller Verständigung* bestimmte Ursachen, Bedingungen, Strategien und Konsequenzen beschreiben (s. Kap. 4.3.6), die zu einer eher positiven Bilanz und höheren Erfolgchancen führen.

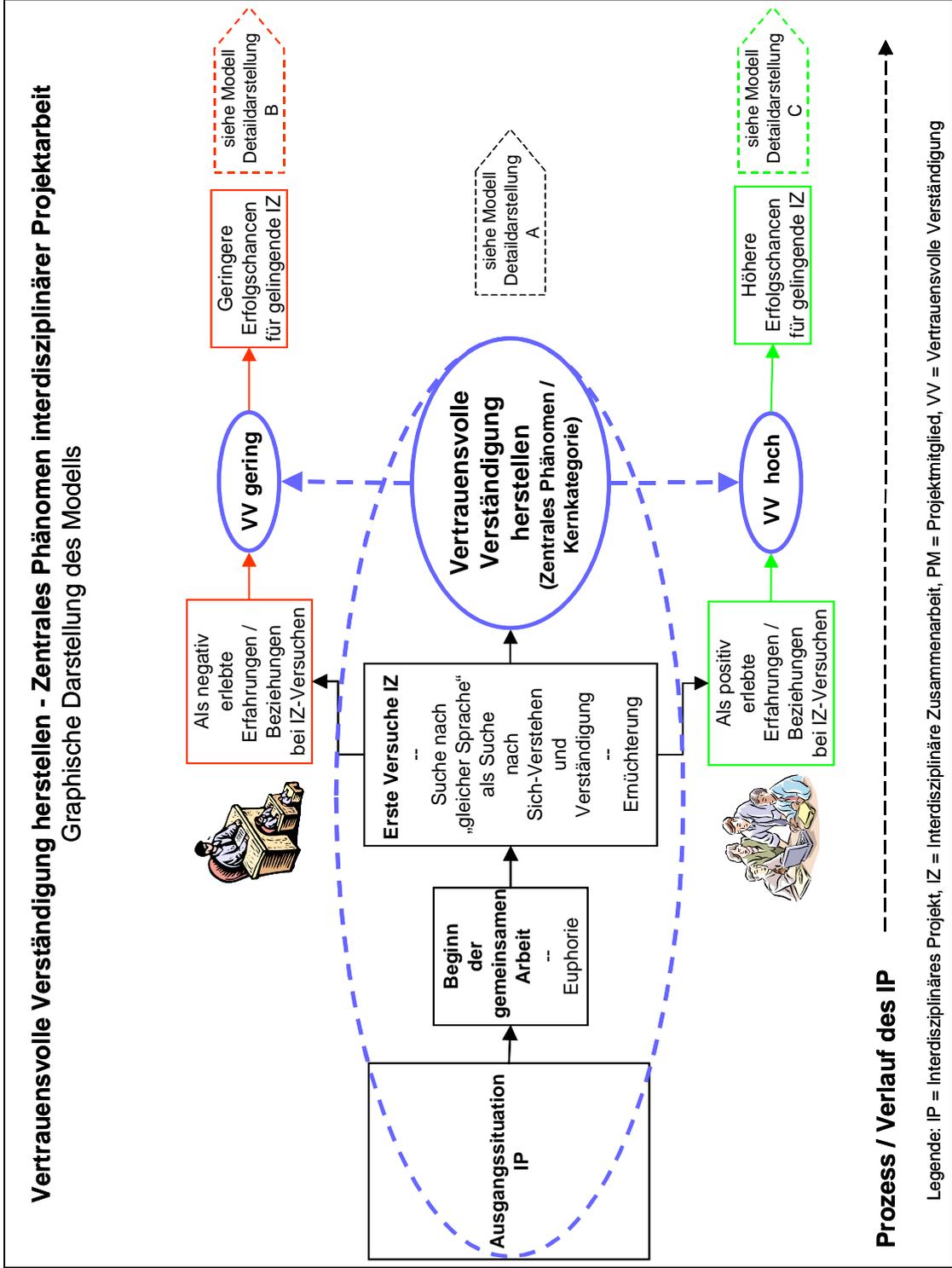


Abbildung 12: Graphische Darstellung des Gesamtmodells

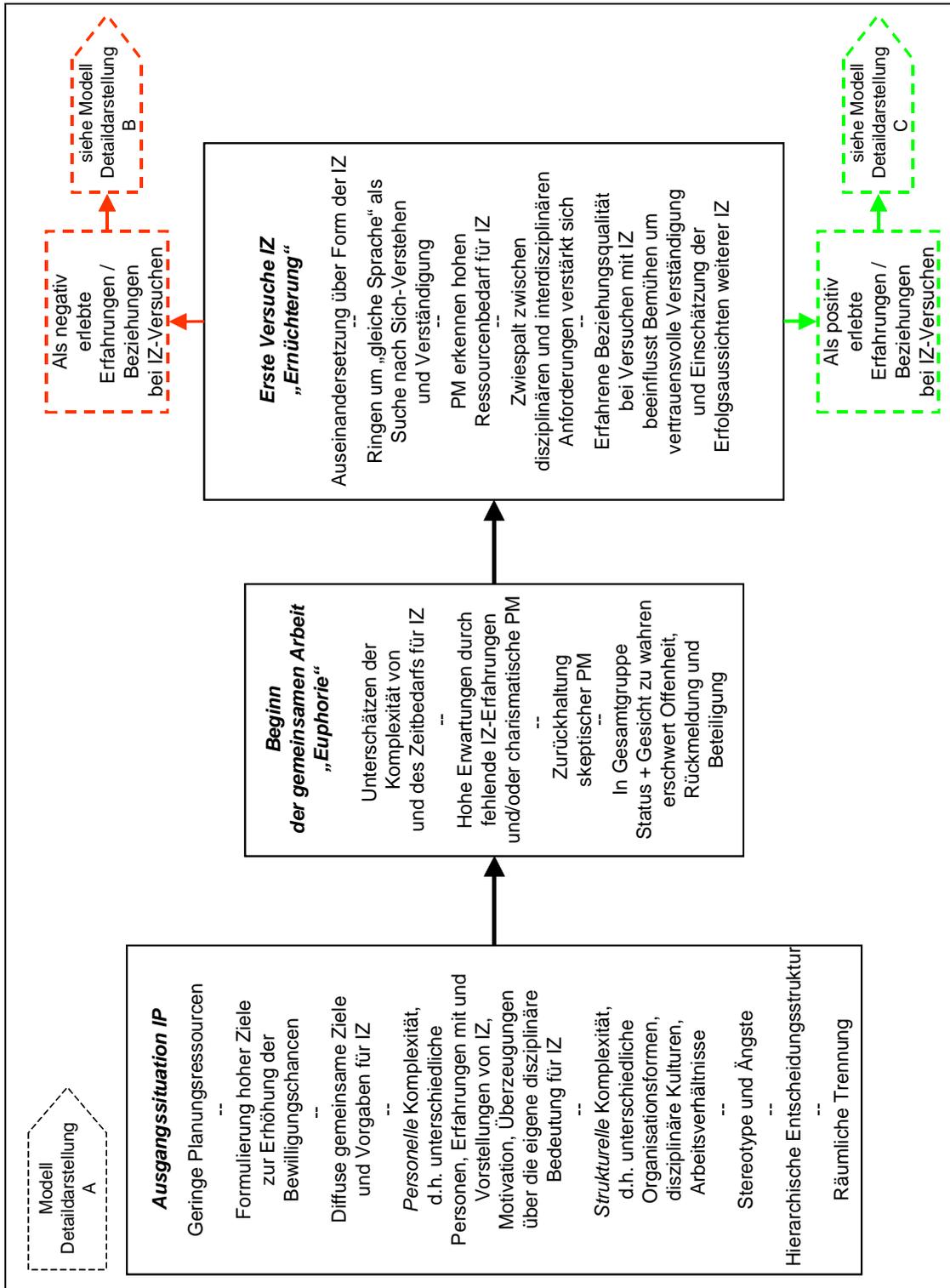


Abbildung 13: Theoretisches Modell Detaildarstellung A

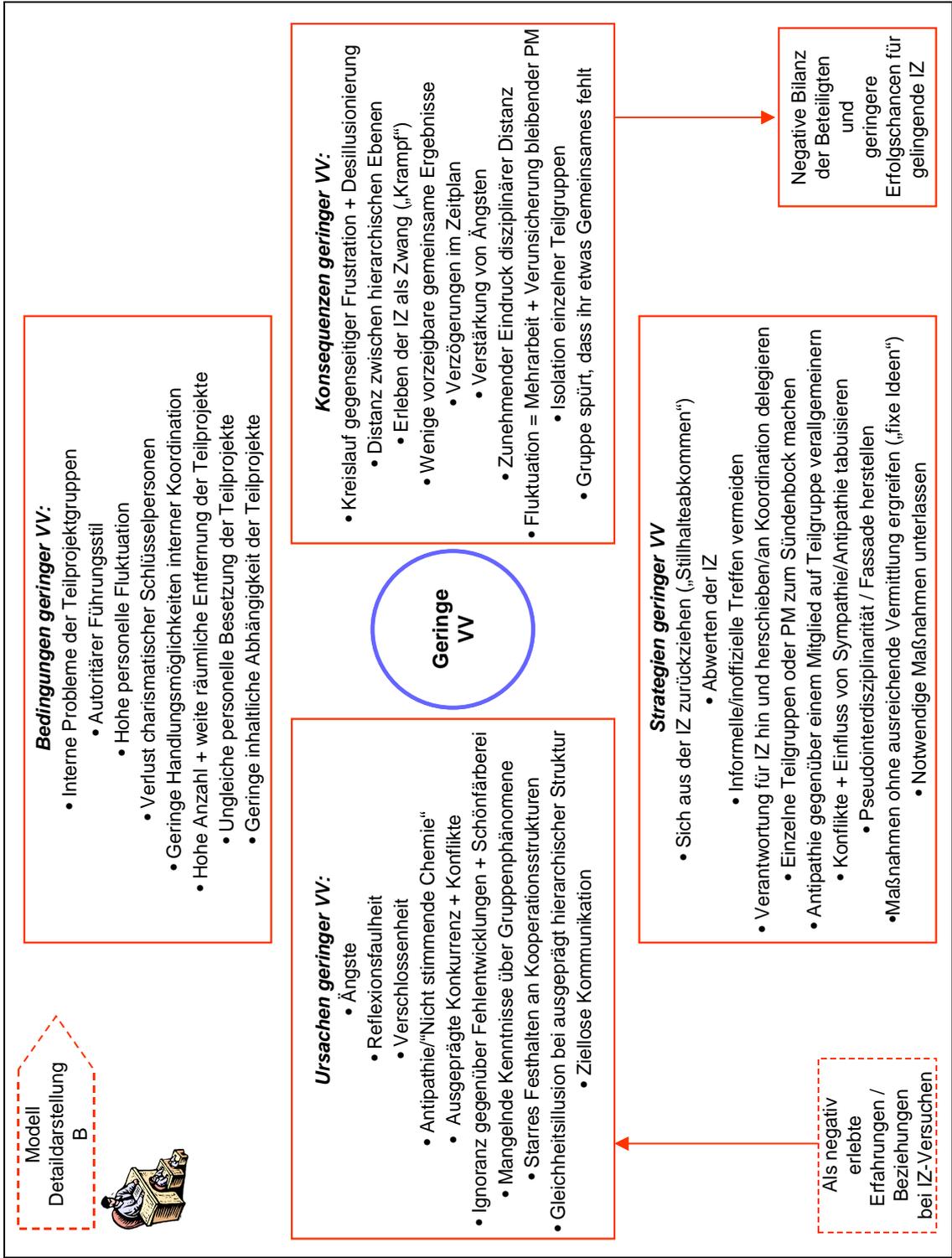


Abbildung 14: Theoretisches Modell Detaildarstellung B

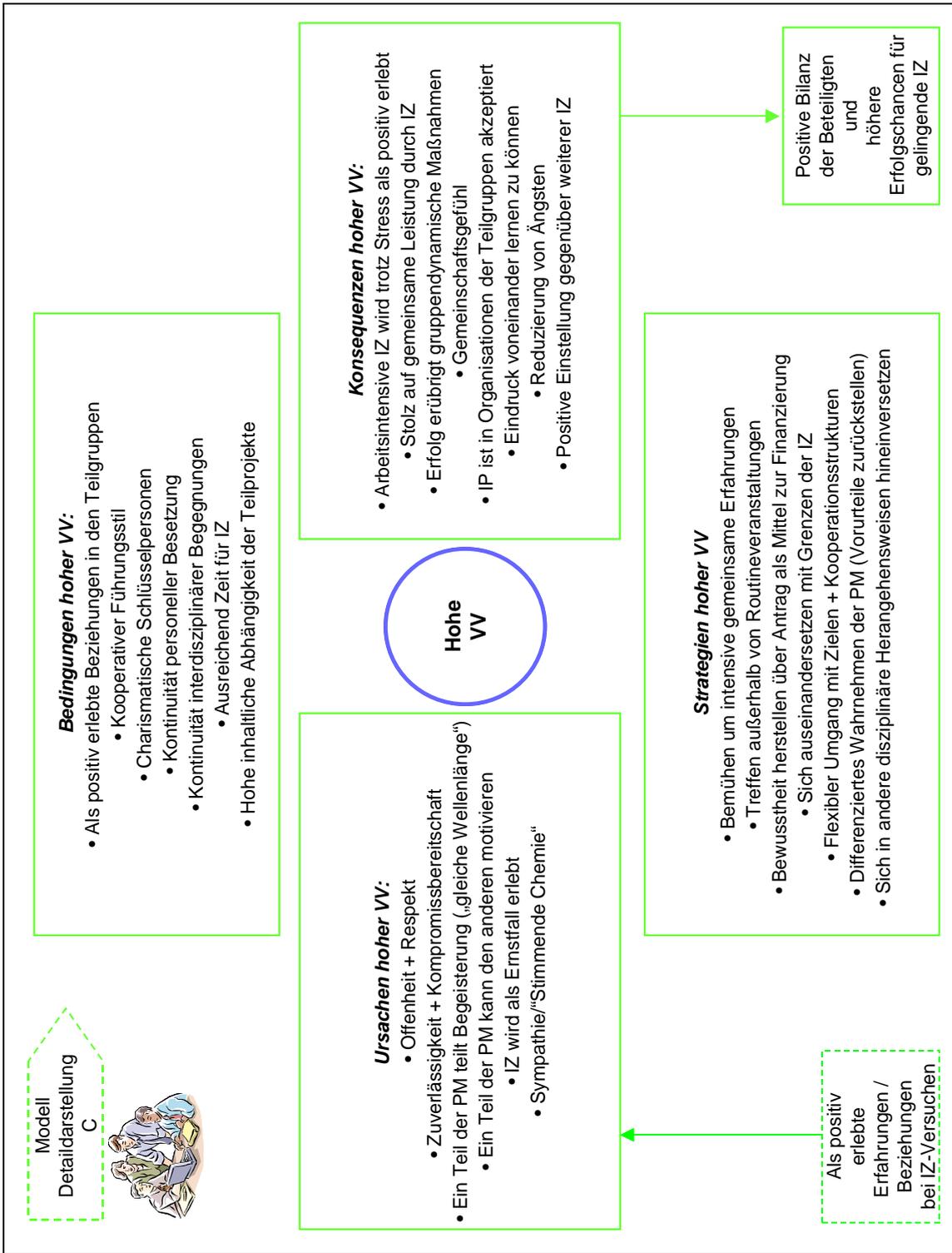


Abbildung 15: Theoretisches Modell Detaildarstellung C

4.3 Darstellung der Kategorien des entwickelten theoretischen Modells: Prozessaspekte und Dimensionen vertrauensvoller Verständigung

4.3.1 Ausgangssituation interdisziplinärer Projektarbeit

Die *Ausgangssituation interdisziplinärer Projektarbeit* (K) wird hier von dem Beginn der gemeinsamen Arbeit abgegrenzt, da es in diesem Abschnitt auch um die Projektplanung geht, an der nicht alle zukünftigen Projektmitglieder beteiligt sein müssen. Im Sinne der Grounded Theory ließen sich die Kategorien der Ausgangssituation auch als Bedingungen ansehen, die für die untersuchten Projekte gelten. Diese Bedingungen würden dann unabhängig davon bestehen, ob die Akteure im Verlauf des Projekts vertrauensvolle Verständigung in höherem Ausmaß herstellen können oder nicht. Diese unterschiedlichen Dimensionen des Kernphänomens – geringe und hohe vertrauensvolle Verständigung – weisen aber spezielle Bedingungen auf, die später beschrieben werden, während die Ausgangssituation für alle drei untersuchten Projekte kennzeichnend ist. Die Ausgangssituation interdisziplinärer Projektarbeit kann sich mit dem Beginn der gemeinsamen Zusammenarbeit, bei dem die Gesamtprojektgruppe in ihrer vollständigen Form zusammen kommt, überschneiden oder schrittweise in diesen Beginn übergehen. Die den drei Projekten gemeinsamen Phänomene der Ausgangssituation beeinflussen den weiteren Verlauf des Projektprozesses und werden im folgenden dargestellt.

Geringe Planungsressourcen (K) sind ein erstes Merkmal dieser Ausgangssituation. Dies beinhaltet zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen. Da es bis zum Zeitpunkt der Bewilligung eines Projektes oder der Zustimmung zu einem Projekt offen bleibt, ob eine Finanzierung gewährleistet ist, bleibt die Arbeit für die Beantragung oder Planung eines Projektes immer ein Risiko. Selbst wenn es eigene Mittel für die Beantragung gibt, besteht in Bezug auf die Zukunftsperspektive Unsicherheit für diejenigen, die aktiv an der Beantragung beteiligt sind. Dies betrifft insbesondere Personen, die speziell für eine Beantragung engagiert werden, also nicht im Rahmen eines unbefristeten Arbeitsverhältnisses ein interdisziplinäres Projekt planen. Für einen Teil der Gruppenmitglieder, hier vorrangig die Leitungsebene, ist die Projektbeantragung eine berufliche Aktivität unter vielen anderen. Für einen anderen Teil ist es die entscheidende Hauptaktivität bis hin zur Frage der beruflichen Existenz durch das davon abhängige Projekt. Häufig, so auch in den untersuchten Projekten, gibt es keine eigene Finanzierung für die Beantragung, sondern diese Arbeit wird neben anderen Tätigkeiten durchgeführt.

Die geringen Planungsressourcen können eine Ursache dafür sein, dass es in der Ausgangssituation zur Planung sehr hoher Ziele kommt, nicht nur in Bezug auf die inhaltlichen Ergebnisse, sondern auch auf das Ausmaß an interdisziplinärer Zusammenarbeit im Projekt. Die Ausführungen von Interviewten in den untersuchten Projekten legen aber vor allem nahe, dass es zur *Formulierung (unrealistisch) hoher Ziele (auch zum Ausmaß an*

interdisziplinärer Zusammenarbeit) zur Erhöhung der Bewilligungschancen kommt (K). Die Angabe hoher Ziele und eines hohen Ausmaßes an interdisziplinärer Zusammenarbeit soll dazu führen, dass der Antrag angenommen wird. Dieses Vorgehen ist nicht allen Beteiligten bewusst, projekterfahrene Interviewte sehen es aber als strategischen Akt:

„Ja gut, die Finanzierung (ist) zunächst also überhaupt nicht da, sondern muss erschwindelt werden, will ich mal sagen, durch Umbenennung. Man muss das dann Forschung nennen oder so was. ... Man muss die Dinge so nennen, dass die Verwaltung das verdauen kann.“ (Int. E_02, Z. 642-646 und 689-69)

Die Einzelplanung der Teilprojekte berücksichtigt die Schnittstellen zu den anderen Fächern oder den Aufwand für interdisziplinäre Zusammenarbeit nicht ausreichend. Anforderungen und Aufwand interdisziplinärer Zusammenarbeit werden in dieser Ausgangssituation unterschätzt, die Beteiligten erscheinen als geradezu geblendet von der Möglichkeit der Projektbewilligung. Gleichzeitig entsteht der Eindruck, dass die Akteure sich hier an einer Art Ritual mit unausgesprochenen Regeln beteiligen bei dem alle, auch diejenigen, die über die Finanzierung zu entscheiden haben, wissen, dass Anträge und Planungen für interdisziplinäre Projekte (unrealistisch) hohe Ziele enthalten müssen, um die Finanzierung zu erhalten. Man könnte hier auch von einer eigenen „Antragssprache“ sprechen, so wie es eine im Vergleich zur Alltagssprache völlig übertrieben erscheinende „Sprache“ oder einen „Kode“ für Zeugnisse gibt, die Vorgesetzte ihren Mitarbeitern ausstellen. Psychologisch bedeutsam wird dieser Punkt besonders dann, wenn über diesen strategischen Zweck der Formulierung unrealistisch hoher Ziele oder über diese „Antragssprache“ unterschiedliche Bewusstheit besteht, also ein Teil der Projektmitglieder ihre Formulierung nicht als strategisch, sondern als tatsächlich zu realisierendes Ziel ansieht. Je weniger Bewusstheit darüber herrscht, desto größer würde dann das Risiko, dass die Gruppe eine Aufgabe beginnt, die sie niemals in der vorgesehenen Zeit absolvieren kann.

Obwohl die Ausgangssituation durch geringe Planungsressourcen geprägt ist, hat es die quasi vorläufige Projektgruppe, die aus den bereits an der Planung beteiligten Mitgliedern besteht, in einigen Punkten möglicherweise leichter als die später dann um Mitglieder erweiterte Gesamtprojektgruppe. Sie hat auf jeden Fall Klarheit über ein gemeinsames Ziel, nämlich das Fertigstellen und wenn möglich Durchbringen des Projektantrages:

„Bis ein Antrag genehmigt ist, ist die Atmosphäre am Tisch wie ‚wir stellen gemeinsam einen Antrag‘. Das ist in allen Projekten so. Und sozusagen das Fell des Bären wird zerlegt, wenn er erlegt ist. ... Und nach der Genehmigung, da ist es eben völlig anders. Da hat ja jeder sein Geld. Und da werden dann die Einzelinteressen wieder etwas stärker. Vorher sind doch die Projekte sehr bereit, das als Gesamtprojekt zu sehen. Aber nach der Genehmigung, es handelt sich ja immer um multidisziplinäre Vorhaben, ist die Gefahr jedenfalls die, dass es dann in Teilprojekte zerfällt, dass man sich also am Ende noch mal trifft, (um) einen Abschlussbericht irgendwie buchbindersynthesemäßig zusammen zu binden.“ (Int. E01, Z. 953-958 und 757-768)

Außerdem hat zumindest eines der Gruppenmitglieder besonderes Interesse am Projektthema, eine Vision vom zukünftigen Projekt und kann die anderen Beteiligten motivieren:

„Da gab es zu Anfang eine Dampfmaschine, er hatte so diese Vision, er wollte diesen (Projektverbund) realisieren und er hat in größeren Abständen alle möglichen Leute, sehr heterogen, zusammen getrommelt.“ (Int. E05, Z. 588-598)

„Der hatte im Prinzip die Projektidee, da etwas zu bewegen und hat dann Kontakt mit allen Möglichen aufgenommen, die sich in diesem Themenkreis orientieren. ... Aber das Wichtigste war eigentlich dieses Türklinkenputzen hat ers genannt, er ist von Tür zu Tür gegangen und hat das persönliche Gespräch gesucht.“ (Int. E06, Z. 282-285 und Z. 316-320).

Ein weiterer Punkt ist die Anzahl von Gruppenmitgliedern, die in dieser Ausgangssituation überschaubarer ist als im späteren Projektverlauf. Die Bedeutung der Gruppengröße in den untersuchten interdisziplinären Projekten wird später noch Thema sein. Die Klarheit über dieses gemeinsame Ziel einer erfolgreichen Projektbeantragung darf aber nicht über andere *diffuse gemeinsame Ziele und Vorgaben für IZ (K)* in den untersuchten Projekten hinwegtäuschen. In Projekt 3 besteht für manche Mitglieder auch drei Jahre nach Beginn des Projektes noch keine ausreichende Klarheit.

„Es wusste ja keiner genau, worauf man sich da eingelassen hat, jeder wusste ziemlich genau, was er wollte, aber wie modifizierte man das, wenn man sozusagen an einem Gruppenziel arbeitet.“ (Int. P3_02, Z. 60-63)

„Und relativ schnell hatte ich aber als ersten Eindruck (von P3) das Gefühl, die Gruppe existierte seit drei Jahren und hat seit drei Jahren Ziele formuliert oder eben grade keine Ziele formuliert, die ganz klar und eindeutig waren.“ (Int. P3_10, Z. 58-62)

Die Formulierung unklarer Ziele geht möglicherweise auch Hand in Hand mit der Formulierung unrealistisch hoher Ziele. Würden die Ziele klarer formuliert, könnte deutlich werden, dass sie kaum zu erreichen sind. Auch diffuse Vorgaben für interdisziplinäre Zusammenarbeit sind ein Merkmal der Ausgangssituation der untersuchten Projekte:

„Ich war von Anfang an dabei. Die ersten Eindrücke, es war ganz interessant. Die Aufgabenstellung an sich, die war nicht so klar. Also der Antrag, der wurde halt von (Teilprojektleiter) geschrieben und einigen ehemaligen Mitarbeitern hier am Institut. Daher war disn bisschen unklar. Es war auch unklar, wie die Teilprojekte zusammenarbeiten sollten.“ (Int. P3_09, Z. 53-60)

„Ich hab den Eindruck, dass die gar nicht genau wissen, was sie wollen mit diesem Forschungsprojekt. Also dis ist n Grundproblem für mich bei P3, dass keiner genau weiß, wo es eigentlich hingehen soll. Also ich hab den Eindruck, die haben gedacht, wir machen jetzt mal ne ganz tolle Gruppe, die ganz viele Disziplinen hat und dann wird schon was dabei rauskommen. Und es kommt aber jetzt nichts dabei raus. Oder es kommt ja sehr wenig raus als Gruppe. In den einzelnen Teilprojekten mag das ja anders aussehen, aber als Gruppe nicht.“ (Int. P3_08, Z. 584-600)

Zwar werden für die Projekte teilweise bestimmte Strukturen vorgegeben, z.B. dass Sitzungen der einzelnen hierarchischen Ebenen und Sitzungen der Gesamtprojektgruppe stattfinden. Wie die interdisziplinäre Zusammenarbeit aber genauer aussehen soll, z.B. mit welchen Methoden die Akteure interdisziplinär arbeiten sollen, wird nicht vorgegeben. In Projekt 3 wird allerdings dieser Aspekt durch Einrichtung einer Koordination berücksichtigt, die jedoch ebenfalls nur wenige Anhaltspunkte erhält, wie die interdisziplinäre Zusammenarbeit ablaufen soll. Die Projektbeteiligten werden daher in der Folge nach einem Prinzip von Versuch und Irrtum versuchen herauszufinden, was sie eigentlich unter interdisziplinärer Zusammenarbeit verstehen und wie sie diese realisieren können (vgl. Kap. 4.4.3).

Neben den bisher beschriebenen Phänomenen, die Teil der Ausgangssituation der untersuchten Projekte sind, ist diese auch durch eine hohe *personelle Komplexität* (K) geprägt. Diese Komplexität ist um so höher, je größer die Projektgruppe ist und je mehr Organisationen, Abteilungen, Berufsgruppen und Disziplinen daran beteiligt sind. Für die Akteure ist dadurch die Situation zu Beginn des Projekts nur schwer überschaubar, was zur Verunsicherung und zu Verständigungsschwierigkeiten beiträgt:

„Also da fällt mir sofort die erste (Mitarbeitersitzung) ein, da war ich vielleicht ne Woche da und ich hab nichts verstanden. Also ich kannte auch noch die Leute noch zum Teil nicht. Also X (Gruppenmitglied) hatte, so gut es ging mir auch die Gruppe, so die Namen, wer halt alles dazu gehört, vorgestellt. Und ich saß halt in dieser (Mitarbeitersitzung) und hab erst mal nichts verstanden, weils wirklich sehr komplex war.“ (Int. P3_07, Z. 14-24)

Die Komplexität auf personeller Ebene ergibt sich zum einen durch das Zusammenkommen unterschiedlicher Persönlichkeiten, synonym verwenden die Interviewten auch die Begriffe „Typen“ oder „Charaktere“. In ihren Beschreibungen der anderen Projektmitglieder beziehen sie sich in der Regel – und häufig fast im gleichen Atemzug – sowohl auf die Kompetenz, als auch auf die Persönlichkeit der beschriebenen Personen und bringen zudem beide Aspekte in Zusammenhang mit ihrer Bedeutung für die Projektgruppe. Das Aufeinanderprallen unterschiedlicher Persönlichkeiten spielt aus der Sicht der Interviewten für die Zusammenarbeit eine wichtige Rolle. Aus dieser Vielzahl von Persönlichkeiten werden sich im Laufe der Zusammenarbeit diejenigen herauskristallisieren, mit denen „man kann“ oder mit denen „die Chemie stimmt“ und diejenigen, mit denen dies nicht der Fall ist, etwas, das fast alle Interviewten als wesentlich für die Zusammenarbeit ansehen (vgl. Kap. 4.4.3 Erste Versuche mit interdisziplinärer Zusammenarbeit).

Die Interviewten unterscheiden die anderen Mitglieder ihrer Gruppe mit Hilfe alltagstypischer Persönlichkeitsbeschreibungen, die häufig Bewertungen enthalten z.B., wenn ein Gruppenmitglied als „schüchterner Typ“, „superzuverlässig“, „fleißig im Hintergrund“, aber auch „naiv“ und ohne „Überzeugungskraft“ (Int. P3_03) beschrieben oder von „schwierigen“ und „starken“ Persönlichkeiten mit ihrer Wirkung auf die Gruppe gesprochen wird. Wir werden noch sehen, wie neben anderen Faktoren die Wahrnehmung der

Persönlichkeit des anderen und die Qualität der ersten interdisziplinären Erfahrungen beeinflusst, ob überhaupt und in welchem Ausmaß Projektmitglieder im weiteren Projektverlauf interdisziplinär zusammenarbeiten. Auch Unterschiede in Alter, Status, beruflicher und interdisziplinärer Erfahrung tragen zur Komplexität auf personeller Ebene bei. Höheres Alter, höherer Status und größere berufliche und interdisziplinäre Erfahrung sind dabei meist miteinander verbunden, und es ergibt sich insbesondere in den Projekten 2 und 3 eine Aufteilung in eher jüngere Gruppenmitglieder mit niedrigerem Status und teilweise geringer beruflicher und interdisziplinärer Erfahrung gegenüber älteren mit höherem Status (Teilgruppenleiter) und mehr beruflicher und interdisziplinärer Erfahrung. Diese Altersstruktur bzw. Generationsunterschiede sind für die Interviewten durchaus von Bedeutung:

„Also ich glaube da hat M. (ein Mitglied der Projektgruppe P3), diese Position, die so n bisschen außerhalb sozusagen ist, vielleicht liegts auch daran, dass er n bisschen jünger ist, weiß ich nicht, als die andern, könnte vielleicht auch noch sein. Also, dass sie halt sagen, na ja der, der ist so jung, der macht so viel Forschungsprojekte und leiert immer alles an und macht und so und sehen da vielleicht nicht die fachliche Kompetenz oder so, weiß ich nicht, ist interpretiert jetzt von mir.“ (Int. P3_04, Z. 1552-1560)

Die Zusammenarbeit mit statushöheren Personen ist dabei insbesondere in Projekt 3 für einige der Mitarbeiter eine ganz neue Erfahrung:

„Mein erster Eindruck war, es war natürlich alles neu für mich, nicht nur die Kollegen, sondern auch komplett die Situation, weil ich hab vorher studiert und da hat man natürlich vor allem mit Studenten Kontakt. Und jetzt sitzt man vor allen Dingen mit den (Projektleitern) an einem Tisch und das war schon ne gespannte Situation.“ (Int. P3_05, Z. 40-47)

Die untersuchten Projektgruppen bestehen zu einem großen Teil aus Personen, die es nicht gewohnt sind interdisziplinär zusammenzuarbeiten. Dies betrifft insbesondere die Mitarbeiter. In Projekt 3 hatte auf Mitarbeiterebene nur eine Minderheit überhaupt Erfahrung mit interdisziplinärer Zusammenarbeit. Anscheinend wird als selbstverständlich vorausgesetzt, dass fachliche auch interdisziplinäre Kompetenz mit sich bringt oder diese wird als weniger wichtig angesehen. Erfahrung mit oder Fähigkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit ist offenbar für die Auswahl der Projektmitarbeiter kein Kriterium. Die Mitarbeiter sind häufig noch jünger, sie haben nach eigener Darstellung im Studium kaum interdisziplinäre Erfahrungen gesammelt, sie zeichnen sich durch gute Diplomnoten aus oder waren schon vor Beginn des interdisziplinären Projekts für einen der Teilprojektleiter tätig. In den Projekten P1 und P2 werden z.T. Mitarbeiter genommen, die eben gerade zur Abteilung gehören, auch wenn sie noch nie in solchen Projektzusammenhängen gearbeitet haben oder für interdisziplinäre Zusammenarbeit weitergebildet wurden.

Liegen bei Gruppenmitgliedern Erfahrungen mit interdisziplinärer Zusammenarbeit vor, so können diese sehr unterschiedlich sein:

„Ganz schwache Entscheidungsstrukturen (in einem früheren Projekt) und sehr schlechte Kooperationsstrukturen. Das heißt also, die Disziplinen untereinander sind nicht gut abgegrenzt und dadurch auch schwierig in der Zusammenarbeit“ (Int. P3_04, Z. 470-474)

„Das war n überwiegend positives Projekt (keines der untersuchten Projekte), wo ich die Gelegenheit hatte, über vier Jahre so zu erleben, wie (im) interdisziplinären Projekt die Leute teilweise gemeinsame Sprache, gemeinsames Projektverständnis entwickelt (haben), das ja auch sehr erfolgreich dann abgeschlossen werden konnte.“ (Int. E_05, Z. 258-266).

Auch Unterschiede in der Motivation für die gemeinsame Projektarbeit und in Hinblick auf Ideale über bzw. Vorstellungen von interdisziplinärer Zusammenarbeit tragen auf personeller Ebene zur Komplexität bei. Manche Mitglieder haben offenbar sehr hohe Ideale:

„Ich trenne relativ wenig selber zwischen Beruf und Freizeit. Und das stößt schon immer wieder mal auch jetzt hier mal auf Unverständnis, Leute nach Hause einzuladen oder auch zu Hause anzurufen, übers Projekt weiter zu reden, und doch mit den Menschen, mit denen ich zusammenarbeite jetzt an irgendwelchen Projekten, eigentlich mit denen befreundet sein wollen, dass wir was zusammen bewegen wollen.“ (Int. E_01, Z. 412-424)

“Wir können da gemeinsam etwas gestalten. Wir legen gemeinsam Hand an, das heißt auf ner Ebene, wo wir uns lösen von unserer disziplinären Prägung im Kopf, sondern da, wo wir den anderen plötzlich inner ganz anderen Art und Weise erleben. Und wenn der eine plötzlich abends seine Gitarre mitbringt und n Lied spielt und der andere plötzlich da aus Ton irgendwas töpft und wir verblüfft sind, was da für andere Kompetenzen noch schlummern, und uns da kennen zu lernen und gemeinsam zu arbeiten, das ist im Moment noch so ne Überlegung, inwieweit man so n Team an der Stelle unterstützen könnte.“ (Int. P3_03, Z. 1376-1387)

Dem stehen Befürchtungen anderer Mitglieder gegenüber, diesen Idealen und Erwartungen unter dem Zeitdruck des Projekts nicht gerecht zu werden:

„Da würd ich schon sagen, es war ne kreative, konstruktive Arbeit auch, aber eben immer auch im Hinterkopf diesen Zeitdruck und dieses Gefühl, wir könnens eigentlich nicht richtig machen. ... Und ich glaube, so n bisschen war die Erwartung, am liebsten schon in den ersten Woche des Projekts hätten die Sachen da stehen sollen und es wurde eben immer unrealistischer dann im Laufe der Zeit schon und dadurch, meine ich, war so n Gefühl der Panik einfach da auch unter den Mitarbeitern.“ (Int. P3_10, Z. 202-206 und 224-229)

Schließlich sind auch die Überzeugungen der Projektmitglieder über die Bedeutung der eigenen Disziplin für das gemeinsame Vorhaben unterschiedlich. Dies steht zunächst im Widerspruch zu dem Phänomen, dass jede Disziplin sich für die Wichtigste hält bzw. ihre Perspektive für die Richtige (z.B. Int. P3_08, Z. 467-471). Einzelne Disziplinen sind sich ihrer Bedeutung für das gemeinsame Projekt nicht so sicher, sie sehen sich zu Beginn von anderen nicht ernst genug genommen und haben den Eindruck, ihre Bedeutung eher erkämpfen zu müssen. So unterstellen in P3 insbesondere die Vertreter sozialwissenschaftlicher Disziplinen den ingenieurwissenschaftlichen Mitgliedern, dass sie den sozialwissenschaftlichen Beitrag nicht wichtig genug nehmen (z.B. Int. P3_02, Z. 821-826).

Wie bereits angesprochen weist die Ausgangssituation interdisziplinärer Projekte auch eine *hohe strukturelle Komplexität* (K) auf. Strukturelle Unterschiede betreffen vorrangig die Organisationsform, die Organisationskultur und die disziplinäre Kultur. Dabei unterscheiden sich auch Institutionen aus einem Bereich, etwa aus dem öffentlichen Dienst wie z.B. eine kommunale Verwaltung und eine Universität in hohem Ausmaß und auch zwischen verschiedenen Abteilungen einer Institution kann es deutliche Unterschiede geben, unter anderem auch aufgrund der dort angesiedelten Disziplinen.

„Das (geisteswissenschaftliche Studium) ist nach meiner Erfahrung ein Einzelgängerstudium. Man liest so vor sich hin, während das (Ingenieurstudium) ist n ganz klares Gruppenstudium. ... Es gibt diese Dreier- oder Viererteams, die zu Hause lernen. Einer macht den anderen fit in unterschiedlichen Fächern. ... Der Student im (Ingenieurstudium) ist auch viel aufgewerteter als m (geisteswissenschaftlichen Studium) gewesen, fand ich. Man war immer schon von Anfang an so n kleiner Ingenieur. Nach dem Vordiplom hat fast jeder auch ne Hilfskrafttätigkeit gehabt, man war in den Instituten gebraucht, begehrt und beliebt, weil die Institute brauchten halt Hilfskräfte für ihre Versuche. Während in den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften ist ja der Student eher ein etwas Störendes vom Gesamtbetrieb her, der flehen muss, dass er da mal vorgelassen wird inner Sprechstunde und irgend ne Hausarbeit abgeben darf oder so. Also jedenfalls ist mir dieser Gegensatz deutlich aufgefallen.“ (Int. E_01, Z. 179-185, 201-203 und 210-228)

Wichtig ist auch der Unterschied zwischen befristeten und unbefristeten Arbeitsverhältnissen sowie der Vollzeit- gegenüber den Teilzeitstellen. Diese strukturelle Ungleichheit begleitet die Gruppen über die gesamte Laufzeit hinweg und ist Anlass für Missverständnisse, Enttäuschungen und Konflikte und eine der Ursachen der hohen personellen Fluktuation in Projekt 3:

„Da hat es meines Erachtens daran gekrankt, dass sie, nicht von ihrer Erfahrung oder auch von ihrem Rahmen ausgingen sondern dass sie so n bisschen in Konkurrenz getreten sind zum (Amt) und praktisch so argumentiert hatten, was sie machen würden, wenn sie in den Stellen sitzen. Wobei das Pikante war, dass sie nun auch von Arbeitslosigkeit bedroht waren und die anderen waren ja Beamte. Ich denke, das war auch nicht unbedeutend, dieser Konflikt, an der Schärfe, wie das dann ausgetragen wurde.“ (Int. P1_01, Z. 941-954)

Mit dieser Prägung beginnen die Akteure ihre interdisziplinäre Zusammenarbeit, die Kenntnis über die strukturellen Bedingungen der Partner ist dabei eher gering:

„Was so n bisschen aufgekommen ist, gerade auch in der Kooperation mit der V. (Mitglied eines anderen Teilprojektes) war, dass teilweise zu wenig Verständnis darüber da ist, wie so ein Amt funktioniert. Also interne Funktionsabläufe. Und die sind aber wichtig, um zu verstehen, wie Entscheidungsprozesse in so einem Amt stattfinden und wie Dinge auch befördert und transportiert werden, das entspricht nicht unbedingt irgendeiner Schulmeinung oder so, das sind ja auch so Erfahrungswerte, die dann auch gesammelt wurden. Aber ich denke mir, man sollte sich noch mehr darüber bewusst sein, im Vorfeld so eines Projektes.“ (P1_03, Z. 2395-2413)

Diese Lücke im Wissen über die strukturellen Bedingungen der Partner wird wiederum durch Stereotype gefüllt:

„Bei den (privatwirtschaftliche Teilgruppe in P3) hätte die eigentlich auch so eingeschätzt, dass die eigentlich kompetenzverteilt mit einander umgehen. Bei denen hab ich einfach auch das Gefühl, dass die aufgrund ihrer Notwendigkeit von den Geldern zu leben als Institution, etwas schwieriger im ganzen Umgang miteinander auch sind.“ (Int. P3_04, Z. 1176-1184)

Solche Stereotype und ersten Eindrücke von den strukturellen Bedingungen der anderen Gruppenmitglieder können sich im Verlauf der Zusammenarbeit als trügerisch erweisen:

„Die Mitarbeiter, die gesagt haben, ja bei uns gibt s keine Hierarchien und so, ist alles ganz locker und wir duzen uns und alles kein Problem. Und bei denen ist dis eigentlich am allerstrengsten von allen. Also da machen die Teilprojektleiter die größten Vorgaben, da gibt s am meisten Querelen intern, dis fand ich schon, und die Hierarchie ist bei ihnen eigentlich am stärksten ausgeprägt.“ (Int. P3_09, Z. 2155-2162)

Wie die Bedeutung des eigenen und anderer Teilprojekte eingeschätzt wird und ob ein Gruppenmitglied vermutet, dass es seinen Beitrag gegenüber anderen behaupten muss, steht auch in engem Zusammenhang mit *Stereotypen und Ängsten* (K), die ebenfalls wichtige Aspekte der Ausgangssituation der interdisziplinären Zusammenarbeit in Projekten sind. Was denke ich über das andere Fach oder die andere Organisation? Was denke ich, wird der andere über mich denken? Und was denke ich, denkt der andere über sich selbst? Um diese Fragen geht es beim Aspekt der Stereotype oder Vorurteile. In den untersuchten Projekten finden sich bei den Interviewten insbesondere Stereotype über andere Organisationen bzw. Berufe, z.B. die von Gruppenmitgliedern aus Organisationen der öffentlichen Verwaltung gegenüber solchen aus Privatwirtschaft oder Wissenschaft:

„Meistens ist es ja so, dass Wissenschaftler dann immer auch noch etwas finden, was ihnen den Nachfolgeauftrag sichert, und wie wir uns dann verhalten, ich denk, also wir ham dann natürlich ne andere Sicht.“ (Int. P1_02, Z. 309-314)

Außerdem finden sich Stereotype über Gruppen mit einem anderen historisch-gesellschaftlichen Hintergrund wie etwa die Ostdeutscher gegenüber Westdeutschen und umgekehrt:

„Aber ich glaube, es ist, war Frau (Name) straff, zügig, freundlich, behält es in der Hand und, ja, erfahrene sagen wir immer, gut, klar, clevere Westfrau so ungefähr. Ja, kann man immer was von lernen. Das ist so, ja.“ (Int. P2_06, Z. 478-484)

„Das heißt also, die Frage vom Stil, vom Umgangsstil, natürlich gibt es da keine Hundertprozenttrennung, also der Wessi, der Ossi, und der Ossi ist gut, der Wessi ist böse. Und der Wessi ist arrogant, und der Ossi ist unterwürfig, ist natürlich Quatsch. Aber du merkst natürlich dann bei bestimmten, vor allen Dingen auch konfliktbeladenen Prozessen schon, ob die daran beteiligten Akteure sich untereinander sozusagen gleichsam ernst nehmen. Das ist natürlich mehr als n Ost-West-Problem.“ (Int. E_03, Z. 737-747)

In besonderem Ausmaß finden sich in Projekt 3 Stereotype, die Vertreter sozial- bzw. geisteswissenschaftlicher Disziplinen und ingenieur- bzw. naturwissenschaftlicher Disziplinen über die jeweils andere Gruppe haben.

Nach den Darstellungen der Interviewten sieht das Stereotyp über Sozialwissenschaftler folgendermaßen aus: Sie reden viel und gut, sind weitschweifig und ungenau, diskussionsfreudig bis diskussionswütig, sie problematisieren, können sich nur schwer entscheiden und sind für das Projekt von geringerer Bedeutung.

Das Stereotyp über die Ingenieurwissenschaftler lässt sich mit folgenden Worten zusammenfassen: Sie sind still, zurückhaltend und konfliktscheu, statt viel zu reden, tun sie etwas, sie sind kühle Analytiker und Rechner und von der hohen Bedeutung ihres Beitrags für das Projekt überzeugt.

(Sozialwissenschaftler über Ingenieur): „Ich glaub, das hat einfach auch was mit den Disziplinen zu tun, weil ich glaube, dass die Ingenieure weniger Gesprächskultur in dem Sinne haben. Oder die reden einfach nicht so viel. Und die müssen sich auch nicht zu allem äußern oder so was, während also dann der Soziologie oder so was, gehört es ja einfach dazu, zu reden und zu reden und zu reden. Und ich glaube über die Interaktion oder so was, reflektieren die ganz bestimmt, haben sie auch ne Meinung, bringen sie ja dann, wenn sie darauf angesprochen werden, aber sie bringen das ganz selten in einen Zusammenhang mit ihrer eigenen Arbeit.“ (Int. P3_02, Z. 555-573)

(Ingenieur über Sozialwissenschaftler) „Man steigt dann natürlich sehr schnell dahinter, dass die Soziologen eben sehr gerne reden und eigentlich über jedes Problem was zu sagen haben und über jedes Problem reden. ... Also ja mit Z. (ein Sozialwissenschaftler), der damals noch bei uns war, da hätt ich schon von vornherein gewusst, mit dem werd ich nur sehr schwer klar kommen. Einmal, weil er halt ne schwierige Person war, gut, so hab ichs jetzt gesehen und auch, weil er aus ner andern Fachrichtung kommt und ganz anders arbeitet. (Int. P3_05, Z. 141-144 und 316-322)

(Sozialwissenschaftler über Ingenieure) „Also, wie gesagt, ich bin relativ offen an das Projekt rangegangen, inzwischen würd ich fast sagen, meine Vorurteile, die gar nicht so groß waren, aber die haben sich doch bestätigt, dass ich eben schon wahrgenommen habe, den technischen Disziplinen sind Konflikte, wie ich vorhin schon geschildert habe, eher was Störendes, also da lohnt es sich eben nicht, sich vielleicht auch mal konflikthaft auszutauschen, sondern das soll weg und jetzt reden wir wieder über die sachlichen Themen. Das zu den Ingenieurwissenschaften.“ (Int. P3_10, Z. 1290-1299)

(Ingenieur über Vertreter des eigenen Faches) „Ist halt, dass ich halt von meiner Ausbildung her, also ich hab halt nicht gelernt, so groß mit Worten umzugehen und viel zu reden. Und ich denke mal, dis sieht man eigentlich an allen Ingenieuren in unserer Forschergruppe, dass die eher still sind und sich die Sachen anhören und durch den Kopf gehen lassen. Und eventuell mal was sagen, wenn etwas ganz stark irgendwie von einer vorherrschenden Meinung abweicht.“ (Int. P3_09, Z. 2491-2499)

(Sozialwissenschaftler über Ingenieure und über Vertreter des eigenen Faches) „Der Ingenieur sind die kühlen Analytiker, Berechner, die, denen die Sozialwissenschaftler immer viel zu weitschweifig und nie genau sind. Und ich sag mal auf dieses Bild passt (ein Ingenieur) auch irgendwie auf den ersten und zweiten Blick würd ich sagen schon ziemlich gut. Auch die Ingenieure, die so n bisschen immer ‚dem Ingenieur ist nichts zu schwör‘, dass die auch immer eigentlich im Endeffekt so sich für die Größeren halten, sag ich mal oder so für die, dies genau wissen und machen können. Dann, na klar Sozialwissenschaftler reden viel, die Soziologen können gut reden, sind sehr eloquent. Dazu gehör ich ja auch. ... Dis warn so also diese Stereotyp Ingenieur ist so das, was ich da hatte im Kopf. Muss aber auch schon sagen, dass ich gleich von Anfang auch so gebrieft worden bin. Auch beim Vorstellungsgespräch.“ (Int. P3_07, Z. 211-222 und 227-231)

(Ingenieur darüber, was andere Disziplinen über Ingenieure denken) „Wieso soll ich mir künstlich Scheuklappen aufsetzen. Dis halt etwas, was immer bei Ingenieuren kritisiert wird, bemängelt wird, dass sie halt Scheuklappen haben und nur in eine Richtung denken und nicht über n Tellerrand gucken und so was. Und ich bemü mich halt, in andere Disziplinen halt mit reinzucken und von denen auch zu lernen.“ (Int. P3_09, Z. 510-515)

Es ist anzunehmen, dass solche Stereotype auch dazu beitragen, Ängste wachzurufen, die sich bereits in der Ausgangssituation bei dem Zusammentreffen der Gruppe zeigen und sich im Laufe der Zusammenarbeit noch verstärken können. In den Interviews finden sich in Zusammenhang mit der interdisziplinären Arbeit insbesondere Ängste davor, dass andere Projektmitglieder eigene Ideen klauen, die eigene Arbeit als ihre verkaufen, sich in die eigene Arbeit einmischen, diese kontrollieren und kritisieren oder sie sogar wegnehmen, dass die eigene Arbeit nur schmückendes Beiwerk sein könnte, man ausgenutzt, vorgeführt und blamiert wird. Außerdem Ängste vor Enttäuschung, Kränkung, Verletzung sowie vor Misserfolg. Schon in der Ausgangssituation werden auch aufgrund dieser Ängste Partner, die möglicherweise die eigene Arbeit und Integrität gefährden und konkurrieren könnten, in das Visier genommen:

„In dem Moment, wo diese Konkurrenz einsetzt, bist du auch nicht mehr so offen, hältst mit dem hinter m Berg, verhältst dich also jetzt strategisch jetzt nicht angepasst mit dem, was du durchsetzen willst, sondern strategisch zu dem, wie du dich in Szene setzen willst. Und das ist in ner Kooperation generell was ziemlich schlechtes. (Int. P2_08, Z. 52-60)

„Also da gabs schon Irritationen, ich hab ja jetzt das Gefühl seit der letzten Besprechung, wie es eben auch abgelaufen ist auf (Leitungsebene), dass jetzt mittlerweile diese Diskrepanzen ausgeräumt sind und sagen wir mal die Ängste, die gegenseitigen, dass der andere in das Feld des anderen fährt, behoben sind. Also dass jetzt klarer ist, um was es beim Projekt geht.“ (Int. P1_04, Z. 882-892)

„Sicherlich, gewisse Konkurrenzen gibt es ja immer solchen Forschungszusammenhängen. Das lernte ich damals auch erst, bin da auch selber übersensibel, würde ich mal denken oder war es in der Zeit auch, vorher auch, dass ich denke, hier will mir mal jemand die Butter vom Brot nehmen oder so. (Int. E_01, Z. 581-587)

Ein weiteres Merkmal der untersuchten Projekte ist die *räumliche Trennung* (K) der Partner. Die Mitglieder der Teilprojekte verbleiben räumlich in ihren Organisationen, die z.T. nicht nur in verschiedenen Bezirken einer Stadt, sondern auch in unterschiedlichen Städten angesiedelt sind. Je nachdem, an welchem Ort die gemeinsamen Treffen stattfinden, haben manche Mitglieder regelmäßig lange Wege in Kauf zu nehmen. Auch die Möglichkeiten der elektronischen Kommunikationsmedien können die von den Interviewten wahrgenommen Nachteile der räumlichen Trennung, insbesondere den Mangel an persönlicher Begegnung und spontaner Kommunikation, nicht ausgleichen:

„Also sicherlich hat zum Anfang vielleicht auch die Kommunikation nicht so ganz funktioniert oder für mich ist es halt immer n bisschen schwieriger gewesen, weil ich halt in (eine andere Stadt als der Haupttreffpunkt der Projektgruppe P3) sitze und man kann halt nicht mal so schnell n bilaterales Treffen oder so anregen, sondern muss das dann immer wirklich aufn Tag konzentrieren und dadurch war es n bisschen schwieriger vielleicht mit der Kommunikation. ... Also ich mein, es ist doch n Unterschied, wenn man sich persönlich trifft und wenn man halt nur n Email schreibt, ja? Und dann, wenn man halt mal irgendwie ne gute Idee hat oder, ja, sagt, jetzt müssen wir uns unbedingt zusammensetzen, dann überleg ich zum Beispiel genau, na ja, lohnt sich das dafür, jetzt nach (Haupttreffpunkt der Projektgruppe) zu fahren oder wie krieg ich das jetzt in n Griff oder reicht es noch, wenn ich dann in zwei oder drei Wochen hinfahre und eher für meine Arbeit, also nicht für die generelle Kommunikation mit der Gruppe, denk ich, damit hat es relativ wenig zu tun.“ (Int. P3_05, Z. 543-574)

Fast alle Teilgruppen der untersuchten Projekte stammen aus Organisationen mit einer ausgeprägten hierarchischen Struktur. Auch die untersuchten Projekte weisen eine *hierarchische Entscheidungsstruktur* (K) auf. Auch die hier beschriebene Ausgangssituation mit den oben angesprochenen Bedingungen der geringen Planungsressourcen und vorläufigen Gruppenzusammensetzung tragen möglicherweise zu dieser hierarchischen Entscheidungsstruktur bei. Da schon aus formalen Gründen die offizielle Beantragung der Projekte nur durch Personen höherer hierarchischer Ebenen erfolgen kann (z.B. Professor, Stadträtin) weist die Gruppe in dieser Ausgangssituation auch eine hierarchische Entscheidungsstruktur auf, deren anfängliche Etablierung später den Wechsel in eine partizipativere Entscheidungsstruktur und einen möglichst offenen Austausch zwischen den am Projekt beteiligten hierarchischen Ebenen erschweren kann. Zeitdruck und räumliche Entfernung der Partner in der Phase der Projektbeantragung lassen eine hierarchische Entscheidungsstruktur manchen Interviewten der Leitungsebene pragmatischer erscheinen, die im weiteren Verlauf von anderen Mitgliedern speziell der Mitarbeiterebene heftig kritisiert wird:

„Mit ganz geteilten Verantwortungen kommt man hier oft nicht weiter, weil das Zusammenbinden und so pragmatisch einfach doch besser dann in einer Hand liegen sollte. Das ist aber vom korporativen Geist jedenfalls immer ne glückliche Situation. Da ist das Problem nur, dass der Zeitmangel eben, weil ja noch kein Geld zur Verfügung gestellt werden kann oder meistens kein Geld.“ (Int. E_01, Z. 973-991)

„Ich find es sehr kritisch, dass sich (zwei Teilprojektleiter) beide treffen und entscheiden, was gemacht (wird). Überlegen, ja wie machen wer dis und ja irgendwelche Entscheidungen treffen und sagen ‚jetzt machen wir dis so und so‘. Die andern ham keine Chance sich überhaupt zu wehren. Und weil wir halt immer, ich weiß auch nicht aus welchem Grunde, wir sind irgendwie immer in Zeitnot, hat auch kein Teilprojekt so richtig die Chance, dagegen was zu machen. Und einzeln sowieso nicht. Ja, dis heißt, da wird so richtig ausgenutzt, dass wir so schön zerstreut sind und nicht immer alle können, und dis find ich nicht okay. Dis darf einfach nicht passieren. Also jeder in der Forschergruppe hat dis gleiche Mitspracherecht. Also zumindest was jetzt die Leiter angeht. Und dis muss auch unbedingt gewahrt werden. Und dis ist momentan find ich, entgleitet dis n bisschen zu sehr also. Es ist nicht so, dass wir einen Projektleiter haben, der entscheidet, wo s langgeht, und dis darf auch nicht sein.“ (Int. P3_09, Z. 955-981)

Die folgende Projektskulptur (s. Abbildung 16) illustriert dieses Zitat und eine hierarchische Entscheidungsstruktur. Die im Zitat erwähnten zwei Teilprojektleiter stehen auf Podesten, des weiteren der Koordinator, die übrigen Projektmitglieder stehen in einer Reihe und werden „dirigiert“. Der Interviewte wählte für die Gesamtprojektgruppe die Metapher „Heer“ (P3_01, Z. 1742), in der die starke hierarchische Struktur zum Ausdruck kommt.



Abbildung 16: Kategorie "Hierarchische Entscheidungsstruktur" veranschaulicht an einer Projektskulptur

Zusammenfassung: Geringe Planungsressourcen und der hohe Druck, ein Projekt bewilligt zu bekommen, erhöhen in der Ausgangssituation interdisziplinärer Projekte das Risiko, unrealistisch hohe und unklare inhaltliche Ziele und ein unrealistisch hohes Ausmaß an interdisziplinärer Zusammenarbeit zu planen, um die Bewilligungschancen zu verbessern. Die Vorgaben für die interdisziplinäre Zusammenarbeit bleiben dabei in der Planung diffus, erstens weil die Beteiligten möglicherweise implizit voraussetzen, dass sie aufgrund ihrer disziplinären und beruflichen Erfahrung wissen, wie sie interdisziplinär zusammen-

arbeiten können, zweitens weil sie bei konkreterer Formulierung mit ihrer unrealistischen Zielformulierung konfrontiert werden könnten und drittens, weil sie diese Aufgabe an eine Koordination delegieren und damit meinen, sich mit diesem Aspekt nicht weiter auseinander setzen zu müssen. Die Ausgangssituation interdisziplinärer Projekte ist durch eine hohe personelle und strukturelle Komplexität gekennzeichnet. Diese Komplexität wird von den Beteiligten unterschätzt, was wiederum das Risiko unrealistischer Ziel- und Zeitplanung erhöht. Neben dieser hohen Komplexität scheinen geringe interdisziplinäre Erfahrung und disziplinäre bzw. berufsbezogene Fremdheit der Mitglieder, vorhandene Stereotype und Ängste zur Verunsicherung der Beteiligten in der Ausgangssituation beizutragen. Räumliche Trennung, eine stark hierarchisch geprägte Diskussions- und Entscheidungsstruktur und die strukturelle Ungleichheit der Arbeitsverhältnisse innerhalb der Gesamtprojektgruppe sind als weitere Faktoren anzusehen, die im Verlauf des Projekts eine vertrauensvolle Verständigung der Mitglieder erschweren können bzw. diese Verständigung als besondere Herausforderung erscheinen lassen.

4.3.2 Beginn der gemeinsamen Arbeit

Nach der erfolgreichen Beantragung eines Projekts ist die Finanzierung zumindest für den ersten Zeitraum geklärt und hier können wir vom eigentlichen *Beginn der gemeinsamen Arbeit* (K) sprechen. Die Projektgruppe erweitert sich auf die für das Vorhaben geplante Größe und ihre Mitglieder beginnen sich – je nach Konzeption – in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen und bestimmten Zusammensetzungen zu treffen. Ganz bewusst wird hier noch nicht vom Beginn der interdisziplinären Zusammenarbeit gesprochen, obwohl der Übergang zu dieser fließend ist. Im Zentrum steht aber noch das Zusammenfinden der Gruppe und die Orientierung darüber, wie man dann konkret interdisziplinär arbeiten will.

Die Atmosphäre in der Projektgruppe ist hier durch *Euphorie* (K) gekennzeichnet. Man könnte diesen Abschnitt auch als eine Art „Honeymoon“ bezeichnen und diese Atmosphäre in der Gruppe lässt sich folgendermaßen illustrieren: Die Unsicherheit der Beantragungsphase ist der Sicherheit gewichen, für eine überschaubare Zeit zusammenarbeiten zu können. Viele Mitglieder sind euphorisch, begeistert und erwartungsvoll gespannt. Wenn wir an die hochgesteckten Ziele und eher diffusen Vorgaben der Ausgangssituation zurückdenken, so lässt sich vermuten, dass zu diesem Zeitpunkt noch alles als möglich erscheint und die Mehrheit der Gruppe von dieser Einschätzung – oder auch Illusion – getragen wird. Dabei handelt es sich hier um eine von den Gruppen unreflektierte Euphorie, die Mitglieder sind sich also gar nicht klar darüber, dass sie aufgrund eines bestimmten Prozessabschnittes in einer Hochstimmung sind, die sich aus der Hoffnung auf eine erfolgreiche inhaltliche Zusammenarbeit mit sympathischen, kompetenten Gruppenmitgliedern in partnerschaftlichem Umgang speist und sich nicht auf Dauer aufrecht erhalten lassen

wird. Interessanterweise ist diese Euphorie auch bei einzelnen später neu hinzukommenden Gruppenmitgliedern auf individueller Ebene zu beobachten, als wenn diese einen ähnlichen Prozess durchlaufen würden wie die Gesamtgruppe, nur zeitversetzt zu jener und in schnellerem Tempo (z.B. Int. P3_06). Und auch die bestehende Gruppe schöpft mit neu hinzukommenden Mitgliedern kurze Zeit Hoffnung auf positive Veränderung, verfällt allerdings nicht mehr in Euphorie.

„Es gab dann auch Zeiten, wo ich mehr mit Pflichtgefühl dahin gefahren bin als mit Lust. Und es gibt Zeiten, wo ich sehr viel Spaß hatte und Lust hatte, da mitzumischen, und man kann praktisch, wenn man sich immer im Kreis derselben Akteure bewegt, darum ja auch dieser Wunsch, mal n bisschen frisches Blut und frische Diskussionen sozusagen reinzuholen. Also es schleicht sich dann n bisschen so, also Routine ist es nicht, das ist das falsche Wort, aber also die Neugierde, was denn da nun passiert ist, also wird mit den Jahren dann irgendwie n bisschen weniger.“ (Int. P2_05, Z. 1574-1589)

Die euphorische Stimmung ist ein Grund für das *Unterschätzen der Komplexität von und des Zeitbedarfs für interdisziplinäre Zusammenarbeit* (K), ein Phänomen, das sich in dieser Phase zeigt und möglicherweise untrennbar mit der Euphorie verbunden ist, quasi eines ihrer Attribute darstellt (z.B. Int. P3_04, Z. 54-76), denn würde die Gruppe die Komplexität erfassen, wäre sie wahrscheinlich nicht mehr euphorisch.

Die hohen Erwartungen an das Ausmaß und die Qualität der interdisziplinären Zusammenarbeit, die Teil der Euphorie sind, lassen sich in Zusammenhang bringen mit den bereits angesprochenen fehlenden interdisziplinären Erfahrungen (vgl. Kap. 4.4.1), aber auch mit dem Einfluss charismatischer und begeisterter Projektmitglieder, beides kommt in der Kategorie *hohe Erwartungen durch fehlende Interdisziplinaritätserfahrungen und/oder charismatische Projektmitglieder* (K) zum Ausdruck. Hierzu zählen insbesondere die schon erwähnten hochmotivierten „Gründungsväter und Gründungsmütter“ des Projektes, also diejenigen, die aufgrund ihres besonderen inhaltlich-thematischen Interesses und ihrer Vision einer dafür notwendigen interdisziplinären Zusammenarbeit die Planung und Realisierung des Projektes von Anfang an vorangetrieben haben:

„Dann kam W. (einer der Initiatoren von Projekt 3), der ja auch zweifelsohne eben der Urvater dieses Projektes ist.“ (Int. P3_07, Z. 448-450)

„Es ist natürlich so, dass (der im darüber stehenden Zitat genannte „Urvater“) ne enorme Persönlichkeit war.“ (Int. P3_09, Z. 772-773)

Viele Gruppenmitglieder wissen jedoch aufgrund fehlender Erfahrung mit interdisziplinärer Zusammenarbeit noch gar nicht, was auf sie zukommt, sind aber euphorisiert durch das, was ihnen angekündigt wird:

„Also ich wusste irgendwie nicht so richtig, was mich da erwartet. Was (der Teilprojektleiter) mir halt gesagt hatte, ‚jo ist halt n Projekt, da soll entwickelt werden. Und wir würden dann irgendwelche Prototypen bauen und dann würden wir ganz toll zusammenarbeiten‘.“ (Int. P3_09, Z. 188-199)

In dieser euphorisierten Gruppenatmosphäre lässt sich eine *Zurückhaltung skeptischer Projektmitglieder* (K) rekonstruieren, die allerdings in der Minderheit sind (z.B. Int. P3_02, Z. 116-120, 771-786). Die euphorisierte Atmosphäre in der Honeymoonphase scheint nicht günstig zu sein für skeptische oder kritische Äußerungen in Bezug auf die geplante oder beginnende Interdisziplinarität. Gruppenmitglieder, die sich vorher noch nicht näher kannten, versuchen jetzt abzuschätzen, mit wem sie gerne interdisziplinär zusammenarbeiten möchten und wem sie lieber aus dem Weg gehen würden:

„Ich kann meistens für mich relativ schnell einschätzen, ob ne Kooperation mit jemandem was wird oder nicht. Also ich hab da vielleicht so Kategorien, nicht, ich denk so, das wird was, ja und denk, ich werd damit auch nur selten enttäuscht, ja. ... Also wenn ich feststelle, jemand hält mit irgendwas hinterm Berg, das kriegt man ja schon relativ schnell raus, ja, wobei ich dann auch gerne mal ne provokante (Frage) stelle, also Leute auch, auch zu verblüffen oder so und gucke sozusagen, wie sie als Menschen reagieren, wenn ich sie zwingen aus dem Korsett zu steigen oder so, ja. Und wenn ich seh, das können die, und es bleibt trotzdem noch was übrig, dann hab ich auch das Gefühl, der hält jetzt nichts hinterm Berg, also das sind praktisch solche Sachen.“ (Int. P1_02, Z. 1585-1591 und 1647-1661)

In dieser relativ kurzen Phase, in der die Zusammenarbeit der Gesamtprojektgruppe beginnt und die ersten interdisziplinären Schritte konkretisiert werden, scheint auch der *Anspruch* besonders ausgeprägt zu sein, *in der Gesamtgruppe Status und Gesicht wahren zu müssen* und dieser mehr oder weniger bewusste Anspruch *erschwert Offenheit, Rückmeldung und Beteiligung* (K) der Gruppenmitglieder, insbesondere jener der Mitarbeiterebene. Hier soll im Zusammenhang mit dem Status auch die Hierarchie gewahrt bleiben. Dabei kann auf Leitungsebene dieser Anspruch, Hierarchie, Status und Gesicht zu wahren, im Interview reflektiert vertreten, aber als „Spiel“ angesehen und der Versuch unternommen werden, dies den eigenen Mitarbeitern auch als solches zu vermitteln. Man ist sich also bewusst darüber, dass es für den Umgang in der Gesamtgruppe diesen Anspruch gibt und erfüllt ihn, hat aber in Wirklichkeit eine andere Haltung. Weniger Bewusstheit besteht dann aber auf Leitungsebene darüber, wo die Grenzen zwischen Spiel und Realität liegen, also über den Anteil an Hierarchie, den man letztendlich doch beibehalten möchte. Die Mitarbeiter können genau dieses Verschwimmen der Grenzen zwischen „Spiel“ und tatsächlicher Haltung als „Doppelbödigkeit“ erleben:

„Also als Beispiel, mein Chef gibt mir die Botschaft: P3 brauchen wir doch nicht mehr viel zu machen, die (Projektförderer) sind doch froh, wenn man überhaupt dieses Projekt zu ende bringt. So die Nachricht eben, wir brauchen hier eigentlich nicht arbeiten. Das hab ich sozusagen im einen Ohr. Im andern Ohr hab ich meinen Chef, der dann aber versucht, auf den öffentlichen Sitzungen so gut wie möglich natürlich dazustehen und n guter Selbstdarsteller natürlich auch ist. Und diese Doppelbödigkeit, glaub ich, muss man dann eben entweder als Mitarbeiter aushalten und vielleicht auch lernen, selber dieses Spiel mitzuspielen oder eben zu sagen: ‚Nee, also in diesem Zusammenhang gehts für mich nicht‘. Und also, das war schon auch n Frustfaktor.“ (Int. P3_10, Z. 313-327)

Genauso finden sich aber auf Leitungsebene auch Interviewte, die ausdrücklich eine hohe Beteiligung und Nähe aller Ebenen als Leitbild propagieren und sich offenbar wenig bewusst sind, dass sie von ihren Mitarbeitern und in der Gesamtgruppe anders erlebt werden (z.B. Int. P3_04). Wie bereits angesprochen, weisen die drei untersuchten Projekte eine eindeutig hierarchische Struktur auf. Und auch wenn die Führungsebene ein Leitbild der Gruppe als Team von gleichberechtigten Mitgliedern zu propagieren versucht, gestaltet sich der Umgang miteinander auf den Gruppenzusammenkünften nach hierarchischen Regeln und es können sich weiterhin Diskussions- und Entscheidungsstrukturen etablieren, die scheinbar demokratisch, tatsächlich aber stark hierarchisch geprägt sind. Das bedeutet zum einen, dass die hierarchischen Ebenen sich unterscheiden im Ausmaß ihrer Beteiligung an Diskussion und Entscheidung und zum anderen, dass auch innerhalb einer hierarchischen Ebene Unterschiede gemacht werden, in Projekt 3 z.B. auf der Leitungsebene zwischen habilitierten und promovierten Teilprojektleitern:

„Es war halt ganz deutlich zu spüren, dass halt (ein promovierter Teilprojektleiter) von den andern Professoren halt nicht so ernst genommen wurde. Er konnt zwar was sagen, aber so richtig aufgegriffen wurden seine Vorschläge ja auch nicht. Also man hat es doch ziemlich stark gespürt und es war daher halt auch, auch irgendwie niemand, der halt mir den Rücken stärken konnte dadurch. Also er hatte einfach nicht die Position dazu ja, weil er halt nur sozusagen die Vertretung war und nicht Professor, wurde er halt von den anderen Professoren einfach nicht anerkannt. So würd ich das mal sagen. Und ich denke mal, dis ist jetzt nicht nur typisch jetzt für die Forschergruppe, sondern ist halt Deutschland, diese Hierarchiegläubigkeit auch oder Titelgläubigkeit ja. ... Also es ist halt so, sie waren halt von Anfang an die Leiter, ja, sie waren die Chefs da, dis ham sie auch sehr deutlich gemacht und es gab über ihnen keine Ebene, es gab niemanden über ihnen.“ (Int. P3_09, Z. 709-732 und 749-752)

„Er selbst von sich sagt ja, er hätte einen kollegialen Führungsstil, hier darf eben jeder mit diskutieren, auch die Sekretärin. Mein Eindruck ist schon, dass er sehr hierarchisch denkt, also er diskutiert mit den Teilprojektleitern anders als mit den wissenschaftlichen Mitarbeitern.“ (Int. P3_10, Z. 663-669)

Hier geht es auch um Authentizität und um die Grenzen strategischen Verhaltens. Wenn also für Mitglieder eines Teilprojekts nicht mehr abschätzbar ist, wann sich ein anderes Mitglied strategisch verhält und wann nicht bzw. welches seine tatsächliche Haltung etwa gegenüber der Frage einer demokratischen Diskussions- und Entscheidungskultur ist, kann es bereits innerhalb dieses Teilprojektes, aber auch in der Gesamtgruppe zu Irritation und Vertrauensverlust kommen.

„Also das merkt man sofort, so wie manche Leute in ner Beziehung sofort merken, wenn der eine Partner den anderen anlügt. Und es ist n Gespür. Und trotzdem kannst du nichts nachweisen oder kannst nichts sagen oder kannst es nicht erklären. Aber du spürst es im Bauch. Und das ist hier ähnlich. Also wenn du nicht authentisch bist, das kriegen die Leute sofort mit. Ist überhaupt keine Chance.“ (Int. E_07, Z. 940-950)

Das hier angesprochene Phänomen der teilprojektinternen Beziehung, insbesondere derjenigen zwischen der Leitung und den Mitarbeitern eines Teilprojekts, wird uns später als relevanter Aspekt bei den Bedingungen hoher und geringer vertrauensvoller Verständigung noch einmal begegnen.

Zusammenfassung: Eine hohe Diskrepanz zwischen tatsächlicher und propagierter Diskussions- und Entscheidungsstruktur, geringe interdisziplinäre Erfahrungen und damit verbundene hohe Erwartungen der Mehrheit der Gruppenmitglieder, starke Zurückhaltung skeptischer Mitglieder und eine ausgeprägte Euphorie der Gruppe in dieser relativ kurzen Phase der Zusammenarbeit erhöhen das Risiko einer nachfolgenden Enttäuschung und einer Etablierung stark hierarchischer Strukturen, die später eine zunehmende Verteilung der Verantwortung, eine Identifizierung mit dem Projekt und eine vertrauensvolle Verständigung der Akteure erschweren können.

4.3.3 Erste Versuche interdisziplinärer Zusammenarbeit

Im Prozess des interdisziplinären Projektes kommt es nach dem Beginn der Zusammenarbeit (vgl. Kap. 4.4.3) nun zur ersten konkreten Umsetzung und damit zu *ersten Versuchen interdisziplinärer Zusammenarbeit* (K), d.h. hier geht es nicht mehr nur um die Planung interdisziplinärer Schritte, sondern um ihre Realisierung. Diese ersten Versuche sind begleitet von einer permanenten *Auseinandersetzung über die Form der interdisziplinären Zusammenarbeit* (K), die auch konfliktbeladen sein kann, denn die Planung erweist sich in der Praxis nicht als eins zu eins umsetzbar, es treten Hindernisse auf. Die Akteure bemerken nun, dass sie sich fremd sind in ihren disziplinären, berufs- und tätigkeitsbezogenen Sicht- und Vorgehensweisen, dass sie sich nur mit Mühe verständigen können.

Dabei tritt ein Phänomen als besonders auffällig heraus: Das *Ringens um eine „gleiche Sprache“ als Suche nach Sich-Verstehen und Verständigung* (K), eines der am häufigsten in den Interviews auftretenden Phänomene.

Die teilweise verzweifelt anmutende „Suche nach der gleichen Sprache“ weist auf ein Ringen um Verständigung und Sich-Verstehen auf verschiedenen Ebenen hin: Auf der Inhaltsebene, wenn es z.B. darum geht, dass ein Teilprojekt den anderen seine disziplinäre Herangehensweise verständlich machen will. Auf der Verfahrensebene, wenn die Gruppe z.B. versucht, sich über ein gemeinsames interdisziplinäres Vorgehen oder gemeinsame Regeln des Umgangs zu verständigen. Aber auch auf der Beziehungsebene, wenn es z.B. darum geht, dass die Verständigung aufgrund von persönlicher Antipathie erschwert wird. Die „gleiche Sprache zu sprechen“ steht dann als Metapher für „wir verstehen uns“ oder „wir mögen uns“ oder auch für eine wahrgenommene Ähnlichkeit. Die „Suche nach der gleichen Sprache“ erweist sich als schwierig und zeitaufwendig:

„Es gab Kommunikationsprobleme ganz große am Anfang. Die gibts ja immer noch, aber am Anfang warn se halt besonders groß. Und sieht man auch in den ersten Protokollen. Wir ham halt alle ne andere Sprache gesprochen, nicht. Also ich hatte keine Ahnung, was Sozialwissenschaftler tun, die Sozialwissenschaftler wussten überhaupt nicht, was ein Ingenieur tut. ... Was am Anfang mir schon aufgefallen ist, ist halt, dass ich besser mit den Ingenieuren klargekommen bin, weil wir halt die gleiche Sprache auch sprechen nicht. Und wenn wer halt dis gleiche Wort benutzen, meinen wir dis Gleiche und dis war eigentlich ganz angenehm in dem Sinne. Und mit den dann eher Geisteswissenschaften hatten wer, hatten, denk ich mal, alle beteiligten Ingenieure so n bisschen dis Problem, dass wir uns nicht verstanden haben.“ (Int. P3_09, Z. 60-73 und 140-148)

„Ein solches Projekt, was, sagen wir mal, aus verschiedenen Einzelprojekten besteht, da besteht also vom Geldgeber her der Anspruch, es soll ne gemeinsame Basis da sein. Die ist äußerst schwierig herzustellen. Und wir haben das teilweise auch als Belastung empfunden, immer die Termine mit Leuten diskutieren zu sollen, die ne völlig andere Sprache sprachen, wo auch eine Annäherung eigentlich gar nicht zu erwarten war.“ (Int. E_05, Z. 891-903)

Wenn die Interviewten den Begriff „Sprache“ verwenden, geht es dabei aber anscheinend nicht nur um Worte, z.B. Fachtermini oder Methodenbeschreibungen ihrer Organisation, Abteilung oder Disziplin, sondern auch um Regeln ihrer sozialen Welt, die den anderen Teilgruppen fremd und ihnen offenbar nur mit Mühe vermittelbar sind. Und damit ringen sie nicht nur um eine Verständigung auf sprachlicher Ebene, sondern auch um soziale Regeln, um Orientierung und Handlungsanweisungen für ihre interdisziplinäre Zusammenarbeit. Diese Sichtweise ermöglicht es auch nachzuvollziehen, warum in Projekt 3 selbst die schriftliche Auflistung von gemeinsamen Begriffsdefinitionen, die – wie aus den Protokollen ersichtlich ist – mit langwierigen Diskussionsprozessen verbunden war, von den Beteiligten nicht als befriedigend empfunden wurde. Denn das mit immensem Zeitaufwand verbundene Aushandeln gemeinsamer Definitionen war von Konflikten zwischen den Akteuren, Auseinandersetzungen um die Form der Zusammenarbeit und Koalitionsbildungen in der Gruppe begleitet, die aber nicht thematisiert oder bewältigt wurden. Hier kommen zwei Konfliktbeteiligte mit ihrer jeweiligen Position zu Wort:

„Und dann gabs so eine Phase, wo sich wirklich Spreu vom Weizen trennte, wo es heftige Auseinandersetzungen innerhalb der Mitarbeitergruppe und auch unter der Führung dann gab, wo mein (Teilprojekt-)Kollege und ich gemeinsam mit den Kollegen von (einem anderen Teilprojekt) versucht haben, das ein bisschen aus diesen Dogmen der festgeschriebenen Form von Zusammenarbeit rauszukriegen und es eben nicht in einer bereits bekannten Form von (Mitarbeitersitzungen) ablaufen zu lassen, sondern uns die Zeit zu geben, darüber nachzudenken, was wollen wir eigentlich und welche Wege können wir denn beschreiten, um das, was wir wollen, auch zu realisieren. ... Die (Mitarbeitersitzungen) sollten unter Anleitung vom (Koordinator) derart streng durchorganisiert werden, so mit Vortrag, also Rede und Gegenrede, wo wir gefragt haben, was soll das eigentlich, also was haben wir davon.“ (Int. P3_02, Z. 146-156 und 160-164)

„Besonders präsent ist mir (die oben zitierte Person P3_02), weil wir hatten halt am Anfang doch ne ziemlich große Auseinandersetzung auch. Also es war irgendwie in den ersten Sitzungen, der Koordinator, der hatte halt vorgeschlagen, dass wir alle irgendwie mal n Kurzvortrag halten, wer was macht, um uns halt kennen zu lernen. Den Vorschlag fand ich sehr gut. (P3_02) fand ihn irgendwie nicht so toll und sagte halt, sie will eigentlich überhaupt nicht wissen, was jetzt die (Fachrichtung der Interviewten) macht oder es interessiert nicht. ... Für sie war es dann eher Zeitverschwendung sich darauf zu konzentrieren, n Vortrag vorzubereiten und jedem da erst mal ne viertel Stunde zuzuhören, als die Zeit erst mal zu nutzen, um die Aufgabe an sich erst mal zu begreifen. Ich denk, wir ham einfach verschiedene Auffassungen gehabt. Ich finde eigentlich immer noch, dass dis richtig gewesen wäre, wenn wir uns am Anfang alle mal mit den anderen Teilprojekten auseinandergesetzt hätten. Aber, ist bis heute nicht geschehen.“ (Int. P3_09, Z. 90-98 und 118-126)

Auch im weiteren Verlauf des Projektes P3 und auch nach dem Ausscheiden einzelner am Konflikt beteiligter Mitglieder wird diese Konfliktthematik – wie arbeitet man am besten interdisziplinär zusammen – die Gruppe begleiten. Die Akteure realisieren im Verlauf der ersten Versuche interdisziplinärer Zusammenarbeit allmählich, dass ein deutlich höherer Aufwand nötig ist, als sie vermutet hatten. Die *Projektmitglieder erkennen den hohen Ressourcenbedarf für die interdisziplinäre Zusammenarbeit* (K), insbesondere den hohen Zeitbedarf, und dieser Erkenntnis folgt nach der kurzen Euphorie des gemeinsamen Beginns angesichts „ewiger, frustrierender Diskussionen“ um Begriffe (Int. P3_10, Z. 1317-1324, 1333-1338) die *Ernüchterung* (K). Angesichts des nicht einkalkulierten Ressourcenbedarfs und der Auseinandersetzungen über Notwendigkeit, Ausmaß und Form interdisziplinärer Zusammenarbeit geraten die Projektmitglieder in einen Konflikt zwischen den Interessen, die sie als einzelne Mitglieder verfolgen (z.B. die Karriere voranzubringen, zu promovieren, weitere Projekte zu beantragen), den Interessen ihrer Teilgruppe (z.B. deren Arbeitspakete abzuarbeiten, sich innerhalb der Abteilung zu profilieren) und denen der Gesamtgruppe (z.B. eine gemeinsame Publikation fertig zu stellen). Dieser *Zwiespalt zwischen disziplinären bzw. teilgruppenbezogenen und interdisziplinären bzw. gesamtgruppenbezogenen Anforderungen verstärkt sich* (K) im Verlauf der ersten Versuche interdisziplinärer Zusammenarbeit und er wird je nach Verlauf der Zusammenarbeit immer wieder mehr oder weniger stark für die Akteure spürbar und zu bewältigen sein. Dabei werden teilgruppenbezogene Aufgaben als prestigebringender und zukunftssträchtiger angesehen und je mühevoller es erscheint, die interdisziplinäre Arbeit zum Erfolg zu bringen und auch über diesen Weg Prestige und Zukunftschancen zu sichern, desto mehr werden sich die Akteure von diesen Bemühungen zurückziehen (z.B. Int. P3_05, Z. 670-679). Der angesprochene Zwiespalt wird abhängig von den Erfahrungen, welche die Beteiligten in Zusammenhang mit der interdisziplinären Arbeit machen, tendenziell so gelöst werden, dass die Akteure dieser gemeinsamen Arbeit in erforderlichem Umfang Zeit und Energie widmen und versuchen, sie voranzubringen oder so, dass ihre Einzel- und/oder Teilgruppeninteressen deutlich stärkeres Gewicht erhalten. Wie die Akteure diesen Zwiespalt lösen, hängt offenbar auch davon ab, welche sichtbaren Erfolge die interdisziplinäre

Zusammenarbeit bringt und wie sie die Beziehungen im Rahmen dieser Zusammenarbeit erleben. Die Beziehungsebene zwischen den Akteuren spielt also eine wichtige Rolle, denn *die erfahrene Beziehungsqualität bei den ersten Versuchen interdisziplinärer Zusammenarbeit beeinflusst das Bemühen um vertrauensvolle Verständigung und die Einschätzung der Erfolgsaussichten weiterer interdisziplinärer Zusammenarbeit* (K). Hier geht es auch um das, was die Interviewten als „stimmende/nicht stimmende Chemie“ bezeichnen. Die persönliche Beziehung, also inwieweit die Beteiligten „miteinander können“, die Beziehung von Sympathie, Respekt, Vertrauen, Verbindlichkeit, aber auch wahrgenommener Ähnlichkeit getragen wird und die beteiligten Partner positiv bewertet werden, beeinflusst auch, ob überhaupt und wie lange interdisziplinär gearbeitet wird. Dass man nicht oder nicht mehr interdisziplinär arbeitet, wird aber häufig nicht mit persönlichen, sondern mit fachlichen Schwierigkeiten begründet. Es scheint tabuisiert zu sein, dass Beziehungen die interdisziplinäre Arbeit beeinflussen, möglicherweise, weil es als unprofessionell gilt. Dieses Tabu findet sich auch als Strategie geringer vertrauensvoller Verständigung (vgl. Kap. 4.3.5.3). Von einem professionellen Akteur wird erwartet, dass er sich von Sympathie oder Antipathie nicht beeinflussen lässt. So zeigt sich folgende Widersprüchlichkeit: Die Interviewten beschreiben diesen Beziehungseinfluss am Beispiel anderer Personen. Sich selbst stellen sie aber als weitestgehend unabhängig von diesem Einfluss dar und begründen Schwierigkeiten im Rahmen der eigenen Beteiligung an interdisziplinären Versuchen fachlich-inhaltlich oder mit mangelnder Kompetenz anderer Beteiligter. Im Verlauf eines Interviews kann sich aber zeigen, dass persönliche Antipathien sehr wohl eine wichtige Rolle spielen. Die folgenden Zitate sind demselben Interview (P3_02) entnommen, beziehen sich auf eine bestimmte Person (X) und sollen illustrieren, wie sich Interviewte hier in Widersprüche verstricken:

(Auf die Frage, inwieweit Sympathie die Zusammenarbeit beeinflusst:) „Also ich würde mit Ausnahmen sagen, eigentlich wenig, weil es sind sich alle bewusst, dass man in einem Arbeitszusammenhang ist und man nimmt die Leute ja auch so wahr. ... Und dann muss man einfach auch sich n bisschen, glaub ich, zurücknehmen und gucken, wie das ist und für mich gabs da bei allen ne Basis, ne Ebene.“ (Int. P3_02, Z. 665-668 und 678-681)

„Und in meiner Erinnerung ist es auch so, dass dann die Diskrepanzen zu dem, was der X., also wie er agiert hat, gar nicht so sehr, wie er als Person ist, sondern wirklich wie er in der Gruppe agiert hat und wie er versucht hat, da seine Ideen durchzusetzen, dass die eben oft bei allen auf Widerstand stießen.“ (Int. P3_02, Z. 297-304)

„Und wurde so ne Vorstellungsrunde gemacht und aus dieser Vorstellungsrunde sind wir schon rausgegangen, sagten, ‚um Gottes Willen, was ist denn das (X.) für einer‘. Das war gleich so der erste Eindruck. Das hing einfach wirklich mit der Person zusammen. ... Ich denke auch, dass das so n Stückchen Konsens war innerhalb der Mitarbeiter, und von daher so die Antipathie sozusagen auch über Fachliches aufgebaut wurde. Nicht nur, aber also in der Person von X. auch auf die Persönlichkeitseigenschaften bezogen. (Int. P3_02, Z. 752-765 und 771-800)

In manchen Interviews löst sich im Laufe des Gesprächs dieses Tabu zunehmend. Wird zunächst nur die Kompetenz als wichtig angesehen, räumt der Interviewte später auch die Bedeutung des Charakters und schließlich die „stimmender Chemie“ ein:

„Die persönliche, diese emotionale oder die Sympathieebene, spielt sicherlich ne gewisse Rolle im Färben, aber bei so nem Projekt, wo n klares wissenschaftliches Ziel im Raum steht, klare wissenschaftliche Ergebnisse gefordert sind, glaub ich, sind alle Beteiligten primär mal interessiert an der Kompetenz des anderen. Das natürlich es auch dazu gehört, wie diese Kompetenz eingebracht wird, wo wir dann wieder eher an die Ebene Charakter rankommen, ist sicherlich, also man kann fast dann drei Teile vielleicht differenzieren: Die eine, wo man sagt, wenn man von der Chemie spricht, ‚die Chemie stimmt‘. Dann auf der anderen Seite die reine, womöglich in ner Prüfung abprüfbare Kompetenz, die fachliche Kompetenz. Und zwischen den beiden, das heißt also, so dem menschlichen Charakter und dem Fachlichen, dazwischen ist wahrscheinlich diese emotionale Kompetenz, die dieses Fachliche vermitteln kann und die Brücke dazwischen macht.“ (Int. P3_04, Z. 673-691)

Kommt es also bei der interdisziplinären Zusammenarbeit zu einem enttäuschenden Verlauf, zu einer Desillusionierung einer Mehrheit der Akteure, wird die interdisziplinäre Zusammenarbeit zunehmend abgewertet. Diese Abwertung kann sowohl Ursache für Erfolglosigkeit der Interdisziplinarität sein – die Akteure lösen ihren Zwiespalt oder Konflikt, indem sie bereits in einem frühen Stadium die Zusammenarbeit abwerten – als auch Folge der Erfolglosigkeit sein. Der Zeitdruck verstärkt dabei möglicherweise die Tendenz, bei einer einmal gewählten Konfliktlösung bis zum Schluss zu verharren, da die Akteure keine Hoffnung haben, in der verfügbaren Projektlaufzeit die mit der interdisziplinären Zusammenarbeit verbundenen Probleme noch lösen zu können. Es lassen sich aber auch Merkmale und Bedingungen eines positiven Verlaufs interdisziplinärer Projektarbeit beschreiben, bei dem die Akteure ein hohes Ausmaß vertrauensvoller Verständigung verwirklichen können.

Nach den Erfahrungen im Rahmen der ersten Versuche interdisziplinärer Zusammenarbeit werden also quasi Weichen gestellt, die im theoretischen Modell als Variante positiver erlebter Erfahrungen und Beziehungen mit der Verwirklichung hoher vertrauensvoller Verständigung und negativ erlebter Erfahrungen und Beziehungen mit geringer vertrauensvoller Verständigung dargestellt sind (s. die folgenden Kapitel). Wahrscheinlich ist in der Realität von wechselhafteren Verläufen auszugehen. So können Personenwechsel innerhalb einer Teilgruppe oder Disziplin (Ingenieur ersetzt anderen Ingenieur) Veränderungen des Auftretens und der Häufigkeit der interdisziplinären Arbeit bewirken. Personen und Beziehungen sind daher möglicherweise entscheidender als disziplinäre Einflüsse. Dennoch ist die in der Darstellung gewählte Trennung der Varianten nicht nur didaktischer Natur, denn in den untersuchten Projekten zeigte sich eine Eigendynamik des Verlaufs, deren negative bzw. positive Richtung selbst nach dem Wechsel von Personen innerhalb der Projektgruppe ab einem bestimmten Punkt und nach wiederholten interdisziplinären Versuchen als unumkehrbar erscheint.

Zusammenfassung: Die Mitglieder der interdisziplinären Projektgruppe sind nach einer kurzen Phase der Euphorie beim Beginn des Projektes im Rahmen erster Versuche interdisziplinärer Zusammenarbeit mit Diskrepanzen zwischen ihren disziplinären, berufs- und tätigkeitsbezogenen Sicht- und Vorgehensweisen konfrontiert. Die ersten Versuche interdisziplinärer Zusammenarbeit sind daher von Auseinandersetzungen über deren Form und einem Ringen um die „gleiche Sprache“, das als Suche nach Verständigung und Sich-Verstehen interpretiert wird, geprägt. Dabei geht es nicht nur um eine sprachliche Verständigung, sondern auch um persönliche Sympathie oder Antipathie und das Aushandeln von Regeln für die entstehende, gemeinsame soziale Welt des interdisziplinären Projekts. Je schwieriger sich diese gemeinsame Suche gestaltet, desto mehr verstärkt sich für die Akteure der in interdisziplinären Projekten vorhandene Zwiespalt zwischen disziplinären/teilgruppenbezogenen und interdisziplinären/gesamtgruppenbezogenen Anforderungen. Erleben die Akteure die mit den ersten Versuchen interdisziplinärer Zusammenarbeit verbundenen Erfahrungen und Beziehungen als positiv, beginnen sie also sich vertrauensvoll zu verständigen, so erhöht sich die Wahrscheinlichkeit eines weiteren positiven Verlaufs und vice versa.

4.3.4 Vertrauensvolle Verständigung herstellen: Die Kernkategorie

In diesem Kapitel wird zunächst die Kategorie beschrieben, die sich in der Untersuchung als Kernkategorie bzw. zentrales Phänomen herauskristallisiert hat. In den daran anschließenden Kapiteln werden dann die Kategorien geringer und hoher vertrauensvoller Verständigung im Prozess interdisziplinärer Projektarbeit dargestellt.

Das zentrale Phänomen der Interaktion der Akteure im Prozess interdisziplinärer Projektarbeit, das in dieser Untersuchung herausgearbeitet wurde, lautet: Vertrauensvolle Verständigung herstellen. Verschiedene Bedingungen, die das Modell beinhaltet, wirken dabei auf den Prozess des Herstellens vertrauensvoller Verständigung ein und beeinflussen, ob es gelingt oder misslingt, sich vertrauensvoll zu verständigen und infolgedessen auch interdisziplinär zusammenzuarbeiten. Deutlich wird, dass dieses Kernphänomen verschiedene dimensionale Ausprägungen von geringem bis zu hohem Ausmaß vertrauensvoller Verständigung hat. Zunächst einmal soll aber genauer definiert werden, was mit der Bezeichnung der Kernkategorie als „vertrauensvolle Verständigung herstellen“ im Rahmen dieser Untersuchung gemeint ist.

Das Beispiel der „Suche nach einer gleichen Sprache“, einem in den Daten auftauchenden Phänomen, dass in die Modellbildung mit eingegangen ist, soll deutlich machen, worum es geht. Die „Suche nach einer gleichen Sprache“ nimmt viel Zeit in Anspruch. Die Akteure verbinden damit die Vorstellung, dass interdisziplinäre Zusammenarbeit nur dann möglich ist, wenn sie „die gleiche Sprache sprechen“. Mit dem Finden einer „gleichen Sprache“ ist dabei nicht nur gemeint, dass ein Akteur verstehen kann, was ein Akteur aus

einer anderen Disziplin z.B. mit einem bestimmten Begriff meint, sondern eine gemeinsame Definition, in die verschiedene disziplinäre Sichtweisen eingehen. Hier wird sichtbar, dass es auch um einen Beziehungsaspekt geht, etwa um die Frage der Dominanz einer Disziplin über die andere. Die Analyse der „Suche nach der gleichen Sprache“ zeigt, dass es nicht nur um ein sprachliches oder inhaltliches Verstehen der Akteure geht, sondern auch um ein Sich Verstehen im Sinne eines vertrauensvollen Miteinanders.

„Vertrauensvolle Verständigung herstellen“ beinhaltet zum einen ein Handeln – „verständigen“ und „herstellen“ – und zum anderen eine bestimmte Qualität oder Eigenschaft, die dieses Handeln hat oder haben sollte, damit die Akteure interdisziplinär miteinander arbeiten können – „vertrauensvoll“. Damit kommt zum Ausdruck, dass es nicht nur um einen sprachlichen Aspekt oder inhaltlichen Austausch geht. Dann würde das Wechseln von Worten, das Vortragen und Diskutieren, dann würden auch bestimmte vorgegebene Strukturen, die regelmäßige gemeinsame Sitzungen oder Treffen vorsehen, eine hinreichende Bedingung sein, um interdisziplinäre Zusammenarbeit zu ermöglichen. Nach den Ergebnissen dieser Untersuchung reichen diese Bedingungen aber nicht aus, sondern es muss ein bestimmter emotionaler Aspekt oder eine bestimmte Qualität der Beziehung erfüllt sein, wenn es in den Projekten zu interdisziplinärer Zusammenarbeit kommen soll, und zwar ein Vertrauensverhältnis zwischen den Akteuren. Die Akteure versuchen sich zu verständigen und dieser Versuch gelingt ihnen mehr oder weniger gut. Verständigung oder Sich Verständigen umfasst dabei drei relevante Aspekte:

Erstens das Verständigen als sich hörbar machen, jemanden über etwas informieren und in Kenntnis setzen. Dies ist die eine Seite des Austauschs der Akteure, ein eher einseitiges Handeln, bei dem der Vertreter des einen Faches den anderen unterrichtet von dem, was er macht, wie er an die gemeinsame Fragestellung disziplinär herangeht, was er erreichen will. Dies setzt natürlich voraus, dass er überhaupt bereit ist zur Mitteilung.

Zweitens das Sich-Verständlich-Machen, den anderen also nicht nur von etwas zu informieren, sondern ihm auch etwas deutlich machen wollen. Der andere soll nicht nur hören, sondern auch verstehen, was man sagen will, er wird damit vom passiven zum aktiven Zuhörer. Hier zeigt sich die Zweiseitigkeit des Handelns. Es reicht nicht, wenn einer den anderen informiert und unterrichtet, der andere muss ihn auch verstehen können, dafür müssen beide Seiten etwas tun, um dieses Verstehen überhaupt zu ermöglichen.

Drittens beinhaltet Verständigung auch, dass die Akteure zu einer Einigung kommen, z.B. zu einem Kompromiss. Auch dies ein in den Daten auftauchendes Phänomen, dass nämlich Interdisziplinarität aus der Sicht der befragten Akteure aus Kompromissen besteht, weil ohne Kompromisse eine Disziplin vorgeben würde, wie nach ihren Regeln vorzugehen ist, und die anderen Disziplinen nur unterstützend oder begleitend wirken würden. Bei der Betrachtung dieser drei Aspekte von Verständigung nähert man sich zwangsläufig dem Beziehungsaspekt, der mit dem Prozess des Herstellens von Verständigung verbunden ist und bei der Bezeichnung der Kernkategorie eine wichtige Rolle gespielt hat.

Der sprachliche Austausch, das miteinander Reden, Verhandeln und Aushandeln muss eine bestimmte Eigenschaft und Qualität aufweisen, damit es ansatzweise zu einem Verstehen der anderen disziplinären Sicht-, Denk- und Vorgehensweise, zu einem Austausch und infolgedessen möglicherweise zu einem gemeinsamen, interdisziplinären Handeln kommen kann. Der Begriff „vertrauensvoll“ bezeichnet diese Qualität, der Begriff Vertrauensverhältnis die Art der Beziehung, die hier gemeint ist und in den Daten immer wieder als Phänomen kodiert werden konnte, wenn die Akteure ihre Beziehungen zueinander im Rahmen des Projektgeschehens beschreiben.

Die Beschreibung des Herstellens von Verständigung im Sinne eines Verstehens der Vertreter anderer Disziplinen, der Entwicklung eines gemeinsamen Problemverständnisses und eines interdisziplinären Vorgehens geht dann einher mit der Beschreibung eines Vertrauensverhältnisses. „Chemie, die stimmt“, ein „guter Draht“, die „gleiche Wellenlänge“ oder „miteinander können“ lassen sich als Metaphern für ein solches Verhältnis verstehen. Weitere Bestimmungsmerkmale dieses Verhältnisses, welches die Verständigung bei der interdisziplinären Zusammenarbeit in Projekten aufweisen muss, finden sich in den Daten.

In noch größerem Ausmaß findet sich in den Daten die andere Seite, ein Verständigungsprozess, der nicht vertrauensvoll ist, der von Gleichgültigkeit und Desinteresse über Ängste und Frustration bis hin zu Misstrauen geprägt ist. Und das Phänomen, dass unter diesen Bedingungen geringer vertrauensvoller Verständigung nicht mehr interdisziplinär zusammengearbeitet wird, sondern allenfalls eine Pseudointerdisziplinarität aufrecht erhalten wird (zu genaueren Darstellung der einzelnen Kategorien s. die folgenden Kapitel).

Das Vorgehen der Grounded Theory beruht auf einem Indikator-Konzept-Modell (vgl. Kap. 3), d.h. Phänomene werden kodiert und aus Codes werden Kategorien gebildet. In die Kernkategorie gehen daher in der Regel eine ganze Reihe von Codes ein, die alle auf dasselbe hinweisen oder dasselbe anzeigen bzw. auf Eigenschaften der Kernkategorie verweisen können. In der folgenden Tabelle 3 sind die Merkmale zusammengestellt, die sich anhand der Daten als kennzeichnend für ein geringes oder ein hohes Ausmaß an vertrauensvoller Verständigung analysieren ließen:

Tabelle 3: Merkmale hoher und geringer vertrauensvoller Verständigung

<i>Ein hohes Ausmaß vertrauensvoller Verständigung ist gekennzeichnet durch:</i>	<i>Ein geringes Ausmaß vertrauensvoller Verständigung ist gekennzeichnet durch:</i>
Interesse, Respekt, ernst nehmen	Gleichgültigkeit, Abwertung, nicht ernst nehmen
Akzeptanz, Reduzierung von Vorurteilen	Verallgemeinerungen von Antipathie, andere zum Sündenbock machen
Offenheit, Durchschaubarkeit	Ängste, Missverständnisse, Doppelbödigkeit
Wohllwollen, Sympathie	Tabuisieren von Gefühlen, Antipathie
Zuverlässigkeit, Verbindlichkeit	Abwälzen von Verantwortung, Egoismus
Kompromissbereitschaft, Flexibilität	Starres Festhalten an Ideen, Konzepten
Gleichberechtigung, Partnerschaftlichkeit (auch zwischen hierarchischen Ebenen)	Druck, Dominanz, Ausnutzen, Verletzen, Kränken
Kontinuierliche Begegnungen (und Interesse an informellen Treffen)	Rückzug (Vermeiden von informellen Treffen)
Sich kennen und dadurch voneinander lernen können	Mangelnde Vermittlung von Ideen, Konzepten, Maßnahmen
Bewusstheit über Grenzen der interdisziplinären Zusammenarbeit	Pseudointerdisziplinarität, Fassade herstellen

Die Bezeichnung „vertrauensvoll“ beinhaltet auch – was wichtig ist – den nicht planbaren Aspekt des Geschehens. Bestimmte Verhaltensweisen oder Regeln, ein bestimmter Umgang miteinander kann das „Herstellen vertrauensvoller Verständigung“ unterstützen. Auch gezielte Maßnahmen und intensive gemeinsame Erlebnisse, gemeinsame Workshops und Wochenenden oder die Moderation von Sitzungen können – nach den Schilderungen der Interviewten – die Zusammenarbeit positiv beeinflussen.

Aber das Geschehen ist eben nicht durch die Vorgabe interdisziplinärer Zusammenarbeit in der Projektplanung und bestimmte strukturelle Bedingungen allein herstellbar, sondern offenbar abhängig von den beteiligten Personen mit ihren ganz eigenen Persönlichkeiten und ihren Beziehungen zu anderen beteiligten Personen und damit auch beeinflusst vom „Zufall“ oder „Glück“. Ein Vertrauensverhältnis im Sinne einer von den Akteuren erlebten Sicherheit, Verlässlichkeit und Wärme, das die Möglichkeiten für den intellektuellen interdisziplinären Austausch und eine konkrete, praktische Verbindung der disziplinären Denk- und Herangehensweisen überhaupt erst eröffnet, lässt sich nicht einfach planen, manipulieren, vorschreiben, befehlen oder gar erzwingen, weil es hier um Aspekte geht, die mit Freiwilligkeit, Gegenseitigkeit und zeitlicher Ausdehnung und mit dem Charakter und den Werten von Personen zusammenhängen.

Es gelingt den Akteuren interdisziplinärer Projekte nur dann, interdisziplinär zusammenzuarbeiten, sich zu verstehen und zu verständigen, wenn die Beteiligten eine als positiv im Sinne von vertrauensvoll erlebte Beziehung zu einander knüpfen können. Knüpfen sie diese nicht, streben sie auseinander, arbeiten nur scheinbar interdisziplinär. Interdisziplinäre Zusammenarbeit in Projekten ist damit nicht nur eine intellektuelle, sondern auch eine emotionale Leistung.

Das „Herstellen vertrauensvoller Verständigung“ ist Voraussetzung dafür, dass interdisziplinär gearbeitet wird und damit wird deutlich, dass die Beteiligten nach bestimmten Regeln, die für eine vertrauensvolle Beziehung gelten, miteinander umgehen, um interdisziplinäre Verständigung zu ermöglichen. Kommt es nicht zu einer vertrauensvollen Beziehung im Sinne von „sich verstehen“, „miteinander können“, „gegenseitiger Offenheit“, „sich kennen“, „Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit“, „Respekt“, „gegenseitiger Anerkennung der Kompetenz“, „nicht mehr Angst haben“, (in Anführungszeichen stehen hier Kodierungen), bekommen die Akteure „keinen guten Draht miteinander“, erleben sie sich als vom anderen „missverstanden“, „dominiert“, „ausgenutzt“, „enttäuscht“, „gekränkt“, „verletzt“, erleben sie den anderen Partner als „doppelbödig“, „egoistisch“, „kompromissunfähig“, „nervig“, „schwierig“, dann finden die Beteiligten auch keine „gleiche Sprache“, „verstehen sich nicht“ auf der inhaltlichen Ebene. Und sie erleben Versuche, Interdisziplinarität durch strukturelle Vorgaben wie Techniken der Gruppenarbeit usw. herzustellen als „krampfhaft Interdisziplinarität“, die Zusammenarbeit als „ewiges Larvieren“ oder „Auffentanz“ und versuchen lieber „ihr eigenes Ding durchzuziehen“.

Auch die verschiedenen Ausprägungen des Kernphänomens zeigen, dass es sich beim „Herstellen vertrauensvoller Verständigung“ als Voraussetzung interdisziplinärer Projektarbeit nicht um ein statisches Phänomen, sondern um einen Prozess handelt, der sich in verschiedenen Stadien befinden kann, dessen Verlauf sich aber nicht vorzeichnen lässt und sich auch nicht unbedingt als Idealtyp in der Realität wiederfinden lässt, obwohl es denkbar ist, dass er als Idealtyp auch in der Realität vorkommen kann.

Beispielhaft sei hier an das Kernphänomen der Bewusstseinskontexte erinnert, dass Glaser und Strauss (1965) in ihrer Untersuchung über die Interaktion mit Sterbenden entwickelten. Bei den Bewusstseinskontexten der beteiligten Patienten, Angehörigen, Pflegenden und Ärzte, d.h. ihrem wechselseitigen Wissen über den Zustand des Patienten und über dass, was die anderen über diesen Zustand wissen, unterscheiden Glaser und Strauss vier verschiedene Variationen: Geschlossene Bewusstheit (der Patient ist ahnungslos), argwöhnische Bewusstheit (der Patient verfolgt einen Verdacht), Bewusstheit der wechselseitigen Täuschung (alle Beteiligten wissen bescheid, gestehen es aber nicht ein) und offene Bewusstheit (der Patient kenne seinen Zustand und gibt es zu) (Glaser & Strauss, 1965). Diese Variationen können, müssen aber nicht, Stadien eines Prozesses sein, in dessen Verlauf sich der Bewusstseinskontext zu einer offenen Bewusstheit hin entwickelt.

So kann – zurückgekehrt zum Kernphänomen dieser Untersuchung – in einer interdisziplinären Projektgruppe zunächst ein geringes Ausmaß vertrauensvoller Verständigung vorhanden sein, dass sich aufgrund bestimmter Bedingungen, Ursachen und Handlungen erhöht. Dieser Prozess kann aber auch unterbrochen oder abgebrochen sein, so dass die Gruppe keine vertrauensvolle Verständigung mehr herstellen kann. Das Ausmaß vertrauensvoller Verständigung kann aber auch hin und her schwanken. Zudem kann zwischen einem Teil der Projektakteure ein höheres Ausmaß vertrauensvoller Verständigung möglich sein als zwischen einem anderen, der sich mehr und mehr aus der Interaktion zurückzieht. Und auch wenn ein idealtypischer Verlauf der Prozesses in einem interdisziplinären Projekt vorstellbar und wünschenswert erscheint, also das Herstellen und Aufrechterhalten eines hohen Ausmaßes vertrauensvoller Verständigung als Voraussetzung interdisziplinärer Projektarbeit, geht es in der Realität der hier untersuchten Projekte eher um verschiedene Ausprägungen des Kernphänomens innerhalb ein und desselben Projektes. Damit geht es nicht um Idealtypen, sondern um Ursachen, Bedingungen und Strategien, die in einem Projekt für einen bestimmten Zeitraum zu einem hohen oder geringen Ausmaß vertrauensvoller Verständigung führen und um die Konsequenzen, die sich daraus für die Projektarbeit ergeben. Und es geht um die Frage, inwieweit die Interaktion einer interdisziplinären Projektgruppe überwiegend durch vertrauensvolle Verständigung geprägt ist oder nicht und inwieweit alle oder ein Teil der Akteure ihr Bemühen um vertrauensvolle Verständigung bewusst oder unbewusst aufrechterhalten oder aufgeben. Das Kernphänomen „vertrauensvolle Verständigung herstellen“ ist das, was sich anhand der Untersuchungsdaten als zentral für die Interaktion der Akteure bei der interdisziplinären Zusammenarbeit in Projekten herausgestellt hat. Es beinhaltet damit auch eine Bewertung, wenn es auf der Basis der Daten in seinen Ausprägungen betrachtet wird: Dass ein hohes Ausmaß vertrauensvoller Verständigung die Voraussetzung interdisziplinärer Zusammenarbeit ist und diese befördert und ein geringes Ausmaß diese behindert oder sogar verhindert.

4.3.5 Geringe vertrauensvolle Verständigung

Das vorangegangene Kapitel hat die beiden Dimensionen oder Ausprägungen der Kernkategorie, also des Herstellens vertrauensvoller Verständigung im Prozess interdisziplinärer Projektarbeit bereits vorgestellt. In diesem Kapitel mit seinen dazugehörigen Unterkapiteln wird die Dimension geringer vertrauensvoller Verständigung nun ausführlicher anhand ihrer Kategorien beschrieben. Damit geht es um Ursachen, Bedingungen, Strategien und Konsequenzen des Herstellens geringer vertrauensvoller Verständigung (s. Abb. 4-6) bei der interdisziplinären Projektarbeit und um Antworten auf folgende Fragen: Welche Ursachen führen dazu, dass die Projektgruppe (nur) ein geringes Ausmaß vertraunsvoller Verständigung herstellt und dementsprechend in geringerem Ausmaß bzw. weniger erfolgreich interdisziplinär zusammenarbeitet? Was führt also zur Entwicklung geringer vertraunsvoller Verständigung? Innerhalb welcher Bedingungen findet geringe vertraunsvolle

Verständigung in der interdisziplinären Projektarbeit statt? Mit welchen Strategien, Handlungen und Interaktionen reagieren die Akteure auf das Phänomen geringer vertrauensvoller Verständigung, wie halten sie es aufrecht, versuchen sie es zu bewältigen? Und welche Konsequenzen und Folgen ergeben sich für die Projektarbeit und die Projektgruppe aus dem Phänomen geringer vertrauensvoller Verständigung und den damit verbundenen Handlungen und Interaktionen?

4.3.5.1 Ursachen

Welche Phänomene sind nach Analyse der untersuchten Projekte als mögliche Ursachen dafür anzusehen, dass es einer interdisziplinären Projektgruppe nicht gelingt, in ausreichendem Maße vertrauensvolle Verständigung zu verwirklichen und damit in der Folge tatsächlich interdisziplinär zusammenarbeiten zu können? Was verursacht also einen Mangel an vertrauensvoller Verständigung, der in diesem Modell als Voraussetzung interdisziplinärer Zusammenarbeit angesehen wird? Auf die Beantwortung dieser Fragen wird dieses Kapitel eingehen. Die Phänomene, um die es dabei geht, treten bereits während der ersten Versuche interdisziplinärer Zusammenarbeit auf, sind also Teil der im Rahmen dieser Versuche erlebten negativen Erfahrungen zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Teilprojektgruppen und Disziplinen. Und sie verursachen auch über diese ersten Versuche hinausgehend, dass sich die Mitglieder der interdisziplinären Projektgruppe nicht vertrauensvoll miteinander verständigen können.

Das Auftreten von *Ängsten* (K), die speziell mit der interdisziplinären Zusammenarbeit verbunden sind, wurde bereits als ein Phänomen der Ausgangssituation angesprochen. Eine ganze Reihe von Ängsten lassen sich als Ursache geringer vertrauensvoller Verständigung erkennen. Die Angst vor gegenseitiger Rückmeldung bzw. Kritik ist eine dieser Ängste und sie verhindert in besonderem Maß einen Austausch über Probleme im Rahmen der interdisziplinären Zusammenarbeit. Sie ist in engem Zusammenhang mit anderen Ängsten zu sehen. Dazu gehört insbesondere die Angst vor Kränkungen und Verletzungen durch negative Rückmeldung in einer Art und Weise, durch die sich Personen vorgeführt, blamiert oder beschämt fühlen könnten. Des Weiteren die Angst, dass Partner sich in die eigene Arbeit einmischen, diese kontrollieren oder Teile der eigenen Arbeit selbst an sich reißen wollen. Auch die Angst davor, ausgenutzt zu werden, vor Konkurrenz und die Angst vor geistigem Diebstahl bzw. „Ideenklau“ spielt hier eine Rolle. Es ist interessant, dass diese Angst auftritt, obwohl neben der interdisziplinären Zusammenarbeit jede Teilgruppe ihre eigenen disziplinären oder fach- und organisationsbezogenen Teilaufgaben hat und es als eher unwahrscheinlich erscheint, dass z.B. ein Ingenieur einem Sozialwissenschaftler eine Idee klaut. Es ist aber gerade bei interdisziplinärer Zusammenarbeit möglich, erwünscht oder auch erforderlich, dass es zu disziplinären Grenzüberschreitungen kommt. Diese Sicht macht die Angst der Beteiligten nachvollziehbar, wenn es um den

Anteil an der Gesamtleistung geht, den jede Teilgruppe für sich in Anspruch nehmen möchte und damit natürlich auch um Position und Einfluss innerhalb der Gesamtgruppe. Wenn Akteure im Rahmen der interdisziplinären Zusammenarbeit Erfahrungen machen, die diese Ängste aktivieren, sinkt die Hoffnung auf vertrauensvolle Verständigung:

„Es sind ja auch so Ängste, die so sind, dass andere meine Arbeitsergebnisse für eigene Interessen eben nutzen und die auch als eigene Arbeitsergebnisse denn verkaufen und nicht als die anderer.“ (Int. P1_03, Z. 923-927)

„Jedenfalls ist das Interesse von Teilprojekten, einen, sagen wir mal, finanziell größeren Teil vom Kuchen zu bekommen oder viele Inputs von den anderen Teilprojekten zu bekommen, aber keine Inputs selbst zu geben, natürlich da. Das heißt, dass so Teilprojekte plötzlich auf die Idee kommen, eigentlich Aufgaben zu verteilen an die anderen, aber selber das nicht machen.“ (Int. E_01, Z. 842-850)

„Ich habe (im Rahmen interdisziplinärer Zusammenarbeit mit einer anderen Teilgruppe) ne Skizze gemacht, so siehts aus, so kanns innerhalb von P3 aussehen. Dann hatten wir eine Gesamtprojektsitzung. Und dann hab ich diese Skizze als neue Methode, Vorschlag, weiß nicht was, in nem Vortrag von (der anderen Teilgruppe) gesehen. Und dis fand ich nun absolut nicht mehr lustig. Und deshalb überleg ichs mir halt, ob ich, und inwieweit ich mit anderen Teilprojekten jetzt noch zusammenarbeiten kann. Weil dis kann halt einfach nicht sein, dass sie halt sich Sachen erklären lassen und das dann halt irgendwie so als neue Idee, neue Methode irgendwie groß bekannt geben.“ (Int. P3_09, Z. 609-627)

Die angesprochenen Ängste führen zu einer Vermeidung kritischer Rückmeldung in der Gruppe, aber infolgedessen auch zu einem Mangel an Rückmeldung insgesamt, d.h. auch positive Rückmeldung findet kaum statt. Ein weiteres damit verbundenes Risiko ist das nach langer Rückmeldungsvermeidung plötzlich und heftig auftretende Kritisieren der Arbeit anderer, meist im Rahmen von Krisensituationen und hohem Zeitdruck, das ebenfalls zur Frustration führen kann. Problematisch sind auch Rückmeldungen, die keinerlei Konsequenzen nach sich ziehen. Kritik wird dann oft nicht mehr in, sondern nur noch außerhalb der Gesamtprojektgruppe geäußert. Wie einzelne Personen, insbesondere Führungspersonen innerhalb der Gruppe Kritik äußern oder auch abwiegeln, kann den Umgang der Gesamtgruppe mit Kritik beeinflussen.

„Ich weiß, dass O. zum Beispiel sehr lange Zeit bei uns also in der Runde also irgendwo ne interessante auch emotionale Rolle zu spielen hatte. Und teilweise hat man den auch also zumindest sehr kritisch betrachtet, also auch vor allen Dingen dadurch, weil O., also einerseits er zeigt zwar ne sehr hohe Qualität in seiner Arbeit. Aber er kritisiert auch schnell andere und auch nicht immer in ner netten Form. Und das hat die Leute also irgendwie schon ziemlich getroffen, also betroffen gemacht.“ (Int. P2_08, Z. 747-761)

„Aber ich denke, n Hauptaspekt ist, dass alle Partner gar nicht gar nicht so genau hinschauen wollen, ob das Ding jetzt erfolgreich war oder nicht. Also die Angst, es könnte rauskommen, es war doch nicht erfolgreich, die ist dann doch ziemlich groß.“ (Int. E_07, Z. 1134-1142)

Rückmeldung wird nicht nur aus Angst vermieden, sondern der Grund dafür kann auch in einer *Reflexionsfaulheit* (K) liegen. Trotz problematischer Entwicklung des Projekts etwa einer Supervision der Gruppe aus dem Wege zu gehen, könnte in dieser Reflexionsfaulheit mitbegründet sein, denn Reflexion erfordert Zeit und Mühe:

„Und die Reflexionsfaulheit, also auch für mich als Einzelperson, ist natürlich die Angst davor, dass ich feststellen muss, oh Gott, was hab ich n da wieder versaubert, also nicht nur unser(e) (Teilgruppe), sondern ich als Einzelperson. ... Das ausgeprägteste ist die Angst, die weitgehende Unfähigkeit, sich selbst mal im Spiegel zu betrachten und auch mal gelegentlich zu erschrecken, weil man sich ja nicht immer über sich selber freuen kann. Das geht ja jedem so. Also mir gehts natürlich auch so, denn ich bin ja natürlich auch mit verantwortlich für alles mögliche, was da schiefgelaufen ist. Ich kann nicht einfach sagen, nur wegen meiner vermeintlich heute höheren Einsicht zählt das alles nicht mehr. Bloß, dazu auch zu stehen, das ist deshalb auch schwierig, wenn sich das mit dem eigenen Job verbindet. Dieser eigene Job ist nicht bloß ne materielle Frage. Es ist natürlich auch die Frage des Selbstbildes.“ (Int. E_03, Z. 2096-2101 und 2786-2801)

Als besonders schwierig ist der Umgang mit Kritik an Personen bzw. an der persönlichen Art und dem persönlichen Verhalten von Personen zu bewerten. Hier lässt sich anhand von Beispielen aus den Interviews zeigen, dass Kritik an der inhaltlichen Arbeit einer Person herangezogen wird, obwohl es eigentlich um die Person, ihre Art und ihr Verhalten geht. Das würde bedeuten, dass einer Person Kritik unbegründet oder nicht nachvollziehbar erscheinen muss, wenn sich dahinter eigentlich eine Kritik an ihrem Verhalten verbirgt, die man aber nicht auszusprechen wagt. Es ist aber tatsächlich die Frage, in welcher Weise ein solcher Austausch überhaupt konstruktiv möglich ist, zu groß erscheint die Gefahr von Kränkungen und Verletzungen, andererseits wünschen sich Interviewte auch, dass ein persönlicher Austausch durch Moderation unterstützt werden sollte, was wiederum sinnvoller erscheint, als dass sich eine Projektgruppe in scheinbaren Sachdiskussionen verzettelt oder Personen an ihrer inhaltlichen Kompetenz zu zweifeln beginnen, obwohl es dem Gegenüber eigentlich um Schwierigkeiten im Umgang dieser Person geht. Wir werden diesen Punkt erneut aufgreifen, wenn es um den Aspekt der „nicht stimmenden Chemie“ geht.

Hand in Hand mit der Tendenz gegenseitige Rückmeldung zu vermeiden, geht eine Tendenz zur *Verschlossenheit* (K), einem Mangel an Offenheit und Austausch insbesondere auch über die Belastungen durch interdisziplinäre Projektarbeit. Für die Beteiligten aller hierarchischen Ebenen lässt sich ein hoher Belastungsdruck erkennen, der in den Interviews explizit zur Sprache kommt, über den es in der Gesamtprojektgruppe aber wenig Austausch gibt. So bleibt beiden Ebenen der Druck verborgen, unter dem die jeweils andere Ebene steht.

Neben dem Zeitdruck, unter dem alle Beteiligten stehen, besteht der Druck für die Leitungsebene insbesondere aus der Verantwortung für die Führung des Projekts und der Notwendigkeit, Entscheidungen treffen zu müssen, die über den eigenen disziplinären

Horizont und die eigene Teilgruppe hinausgehen. Mehrmals betont ein Interviewter aus der Leitungsebene (Int. P3_04), der hier exemplarisch herangezogen wird, dass eine Leitungsperson oder eine kleine Gruppe die Verantwortung übernehmen und dafür sorgen sollte, dass das Projekt „straff“ und notfalls auch „hart“ geführt wird und die Leitung den „Mut zur Entscheidung“ und auch den Mut zur „Fehlentscheidung“ braucht. Damit verbindet sich die Hoffnung, dass die anderen Beteiligten mögliche Fehlentscheidungen auch als Preis dafür in Kauf nehmen, dass die Führung Entscheidungen überhaupt trifft. Möglicherweise steht hinter diesem Verantwortungs- und Entscheidungsdruck gerade eine Angst der Leitung vor Fehlentscheidungen. Die Leitung muss sich selbst Mut zusprechen. Mit dieser Interpretation wird auch der Wunsch der Leitung nachvollziehbar, es möge ihr ein anderer diesen Druck abnehmen z.B. in Form eines Koordinators, der als „Dompteur“ (eine vom Interviewten P3_04 gewählte Metapher) die Gruppe anleitet.

Der Druck, unter dem die Projektmitglieder auf Mitarbeiterebene stehen, hat andere Komponenten. Insbesondere die Mitarbeiter mit befristeten Stellen stehen unter hohem Erfolgsdruck. Sie sind in besonderer Weise auf den Erfolg angewiesen, weil er eine wichtige Bedingung für die berufliche Perspektive nach Ablauf des Projektes darstellt. Dazu benötigen sie zum einen eine gute Bewertung ihrer Leistung in Bezug auf die teilgruppenbezogenen Aufgaben, sie dürfen außerdem innerhalb der Gesamtprojektgruppe und im Rahmen interdisziplinärer Arbeiten nicht negativ auffallen und müssen sich häufig individuell weiterqualifizieren, um ihre Chancen für die Zeit nach dem Projekt zu erhöhen. Der bereits im letzten Kapitel beschriebene Zwiespalt zwischen disziplinären/teilgruppenbezogenen und interdisziplinären/gesamtgruppenbezogenen Anforderungen scheint daher für die Gruppenmitglieder aus der Mitarbeiterebene höher zu sein als für die der Leitungsebene.

Hier wird ein weiterer Aspekt der Angst vor gegenseitiger Rückmeldung insbesondere zwischen den hierarchischen Ebenen sichtbar, der wiederum in Zusammenhang mit der Problematik einer Rückmeldung zur wahrgenommenen persönlichen Umgangsart steht: Zum einen erfordert es Mut, Kritik an Vorschlägen von Mitgliedern höherer hierarchischer Ebenen in ihrem Beisein zu äußern, selbst wenn diese Kritik inhaltlich richtig ist. Gibt es in der Projektgruppe eine deutliche Tendenz, Rückmeldung zu vermeiden, wird es selbst für nonkonformistische Mitarbeiter schwer, diesen Mut aufzubringen. Zum anderen können Beziehungsschwierigkeiten („nicht stimmende Chemie“) zwischen Teilprojektleitern und ihren Mitarbeitern zu deren Kündigung führen, diese Kündigungen können wiederum bei den anderen Projektmitgliedern der Mitarbeiterebene Angst auslösen. Denn dann könnte man selbst bei guter Leistung eines Tages ebenfalls gekündigt werden, weil man mit Leitungspersonen in Beziehungsschwierigkeiten gerät.

Erinnern wir uns hier noch einmal an das Tabu, das im Rahmen erster Versuche interdisziplinärer Zusammenarbeit (vgl. Kap. 4.3.3) beschrieben wurde: In der Projektgruppe kann es tabuisiert sein, dass Beziehungsschwierigkeiten für die Zusammenarbeit eine bedeutende Rolle spielen, weil es als unprofessionell gilt, sich von diesen beeinflussen zu

lassen. Dieses Tabu bezieht sich nicht nur auf den Einfluss der Beziehung zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Disziplinen, sondern auch zwischen Mitgliedern derselben Disziplin oder desselben Teilprojektes. Kündigungen werden mit mangelnder Kompetenz begründet, auch in solchen Fällen, bei denen es eigentlich um Beziehungsschwierigkeiten, „nicht stimmende Chemie“ oder Antipathie geht (vgl. auch als negativ erlebte Beziehungen in Teilgruppen als Bedingung geringer vertrauensvoller Verständigung, Kap. 4.3.5.2).

Wir nähern uns den Folgen des Tabus nun mit allem Verständnis für die Akteure, weil wir im Hinterkopf behalten, wie schwierig eine Rückmeldung über Beziehungsschwierigkeiten fällt: Kommt es aber nun in der Projektgruppe zu solchen Kündigungen, hat sie Ratlosigkeit und Angst bei den verbleibenden Mitarbeitern zur Folge, ein Punkt, der bei den Konsequenzen geringer vertrauensvoller Verständigung noch einmal zur Sprache kommen wird. Hier geht es im übrigen nicht darum, ob dem gekündigten Mitglied quasi objektiv gesehen Kompetenz fehlte, sondern darum, wie die anderen Gruppenmitglieder der Mitarbeiterebene die Situation wahrnehmen bzw. interpretieren. Auf jeden Fall bleibt bei den Mitarbeitern viel Raum für Spekulationen über die Kündigungsgründe, wie sich am Beispiel der Kündigung einer Mitarbeiterin, die hier P genannt wird, zeigen lässt :

„Die waren alle ratlos in der Forschergruppe, dass sie (P) da nicht weitermachen durfte. Aber sie war ja auch ein Charakter gewesen, der nicht ganz einfach war. Also sie war eine auffällige Personage irgendwie in dem ganzen Projekt. Und trotzdem in meinen Augen kompetent. Also sie hat durchaus die Diskussion zielgerichtet geführt. So hab ich es empfunden. Also sie hat sich auch Gedanken um die Inhalte gemacht und versucht, gemeinsame Fortschritte zu erzielen. Deswegen fand ich es eigentlich unverständlich, wieso sie ausgerechnet da nicht weiterbeschäftigt werden soll.“ (int. P3_03, Z. 1204-1218)

„Und (die Teilprojektleitung von P.), die führen da eisern, sag ich mal, das Zepter und trotzdem kann ich mir im Prinzip auch nicht so richtig die Entscheidung (für die Kündigung von P.) erklären. Ist mir eigentlich nicht so ganz klar.“ (Int. P3_05, S. 1208-1211)

„Bei mir ist es unverständlich angekommen, weil die Kompetenz, die P. hat, also unanfechtbar ist. Zumindest im Sinne von P3 auch. Also nicht ersetzbar. Zumindest nicht innerhalb der nächsten kürzeren Zeit. ... Plötzlich soll der Vertrag nicht weiter verlängert werden. Also einfach Unverständnis.“ (Int. P3_06, Z. 1361-1376)

„Fand ich n bisschen komisch. Dis ist irgend ne interne Geschichte. Weiß nicht, irgendwie konnten sie sich nicht mehr leiden, keine Ahnung.“ (Int. P3_09, Z. 2171-2173)

Diese Unklarheit und daraus resultierende Angst könnte im Endeffekt dazu führen, dass sich auf der Mitarbeiterebene der Projektgruppe eine angepasste, gegenüber der Leitung unkritische Haltung einspielt, in der keiner das Risiko eingehen will, aufgrund seiner kritischen Rückmeldungen das Projekt verlassen zu müssen. So wird ein Austausch über die mit dem interdisziplinären Projekt zusammenhängenden Belastungen für die Gruppe immer schwieriger und damit die Chance geringer, Wege der Entlastung zu finden, die z.B. darin bestehen könnte, Verantwortung an die niedrigere hierarchische Ebene abzugeben.

Das gerade behandelte Beispiel einer Kündigung berührt auch die Rolle der *Antipathie* bzw. „*nicht stimmenden Chemie*“ (K) als Ursache geringer vertrauensvoller Verständigung. Es gibt in den Interviews Beispiele für Antipathie, die bereits im Rahmen des ersten Aufeinandertreffens von Akteuren erlebt wird. Allerdings ist hier zu bedenken, dass Erlebnisse auch aufgrund von später nachfolgenden Erfahrungen interpretiert werden, also die negativen Eindrücke der ersten Begegnung besonders akzentuiert werden könnten. Es lässt sich anhand der Interviews selten genau rekonstruieren, wann eine Antipathie gegenüber einem anderen Mitglied der Projektgruppe zum ersten Mal erlebt wurde, aber es gibt Beispiele (z.B. Int. P3_02), die zeigen, dass spontan auftretende Antipathie vor ersten interdisziplinären Versuchen deren Verlauf beeinträchtigen. Aber es gibt auch Beispiele, in denen die Antipathie offenbar erst im Rahmen der interdisziplinären Versuche entsteht oder sich durch diese Erfahrungen weiter verfestigt. Da wir es bei den untersuchten Projekten mit Teilprojektgruppen zu tun haben, die fast alle jeweils eine Teilprojektleitung und ein bis zwei Mitarbeiter haben, wird ersichtlich, dass Antipathien zwischen zwei Mitgliedern unterschiedlicher Teilprojektgruppen dazu führen können, dass deren Teilprojekte bzw. Disziplinen im weiteren Verlauf des Projekts nicht mehr interdisziplinär zusammenarbeiten. Dabei geht es bei Antipathie nicht um Hass oder Verachtung, sondern um eine negative Grundstimmung zwischen Projektmitgliedern, in der ein Mitglied vom anderen genervt, gekränkt oder enttäuscht ist, sich ärgert oder empört ist. Dass diese Antipathie nicht in Hass umschlägt, hängt vielleicht auch damit zusammen, dass es innerhalb eines größeren interdisziplinären Projektes mit mehreren Teilgruppen möglich ist, Mitgliedern anderer Teilgruppen aus dem Weg zu gehen bzw. eine engere Zusammenarbeit zu vermeiden. Innerhalb einer Teilgruppe ist das sehr viel schwerer und möglicherweise ist dies mit ein Grund dafür, dass die Beschreibungen der Beziehungen im Teilprojekt oft emotionaler ausfallen (vgl. die negativ erlebten Beziehungen in den Teilgruppen als Bedingung geringer vertrauensvoller Verständigung, Kap. 4.3.5.2) und Mitglieder das Projekt nicht aufgrund von Schwierigkeiten in der Gesamtprojektgruppe, sondern in ihrer Teilprojektgruppe verlassen.

Was wird nun an Projektpartnern als negativ beschrieben und lässt sich als Anzeichen für Antipathie interpretieren? Hierzu gehören vor allem Egoismus, Arroganz und Besserwissererei, Kompromisslosigkeit, autoritäre Dominanz, Doppelbödigkeit, Unzuverlässigkeit und Sprunghaftigkeit, Perfektionismus, beleidigter Rückzug, Desinteresse am gemeinsamen Teil der Projektarbeit und Aggressivität.

Belegt ein Gruppenmitglied ein anderes mit solchen Attributen und ist es nach ersten Versuchen für sich zu der Einschätzung gelangt, dass „die Chemie“ mit diesem anderen Mitglied „nicht stimmt“, dann bedeutet dies in der Regel auch, dass es diesem anderen Mitglied wenig Vertrauen entgegenbringt, sich mit ihm schwerer verständigen kann und tendenziell weiteren interdisziplinären Erfahrungen ausweicht. Dabei kann die wahrgenommene Kompetenz einen als negativ erlebten Charakter anscheinend nicht kompensieren,

d.h. selbst wenn das andere Projektmitglied noch als kompetent in seinem Fach bzw. in seiner Disziplin angesehen wird, reicht dies offenbar nicht aus, um sich für die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit ihm wieder erwärmen oder gar begeistern zu können. Die Interviewten unterscheiden hier zwischen fachlicher bzw. disziplinärer Kompetenz einer anderen Person und ihrer Kompetenz für die interdisziplinäre Zusammenarbeit bzw. den Umgang in der Gesamtgruppe. Häufig geht aber Antipathie mit dem Versuch einher, dem anderen auch Kompetenz abzusprechen.

Eng verknüpft mit Antipathie sind auch *ausgeprägte Konkurrenz und Konflikte* (K) zwischen einzelnen Projektmitgliedern als Ursache geringer vertrauensvoller Verständigung. Solche Konflikte können sich über Monate hinziehen, ohne bewältigt zu werden und die Atmosphäre in der Gesamtprojektgruppe beeinträchtigen:

„Es war sehr kompliziert, es gab personalisierte Konflikte da zwischen X. und Y. Die Leute wurden in größeren Abständen zusammengetrommelt, und es passierte dann nichts. Das war ganz frustrierend. Letzten Endes ist Y. frustriert abgezogen, und man hat hier weiter gewurschtelt. Und als es dann ernst wurde, hat man sich extern einen Koordinator geholt. Und gegen den Widerstand von X., der hier so eigentlich ne sehr unglückliche Rolle gespielt hat, durch seine Eigeninteressen, die er durchsetzen wollte, und bis heute noch in ner lächerlichen Weise ab und zu mal querschießt. Das ist auch so ne persönliche Geschichte, die bis heute sich durch (das Projekt) zieht.“ (Int. E_05, Z. 654-675)

Anhand der Interviews lassen sich solche Konfliktgeschichten nachvollziehen und besonders interessant ist es, wenn beide daran beteiligten Akteure unabhängig voneinander ihre Sichtweise des Konfliktgeschehens erläutern, wie z.B. Int. P3_07 und P3_09. Hier findet sich eine Kombination bereits erwähnter Phänomene wie Angst vor Ideenklau, Konkurrenz, negative Bewertung des Konfliktpartners und gegenseitige Enttäuschung. Nach konfliktbelasteten Erfahrungen im Rahmen erster interdisziplinärer Versuche findet zwischen den Beteiligten auf lange Sicht kein weiterer Versuch interdisziplinärer Zusammenarbeit statt. Interessanterweise erheben die Konfliktpartner teilweise die gleichen Vorwürfe gegeneinander:

„Und sie ist auch jemand, der wenig Kompromisse eingeht. Also es ist eigentlich eher so, dass sie dann doch ihr Ding macht. Und dann auch guckt, dass sie durchkriegt. Und das macht sie dann auch schwierig. Also, weil ich denke wirklich, interdisziplinäres Arbeiten oder sicherlich auch Teamarbeit, hat eben viel auch mit Kompromissen zu tun. Da kann eben nicht einer alleine sich durchsetzen.“ (Int. P3_07, Z. 393-405)

„Ich denke mal, das ist auch das, was ich vorhin angesprochen habe, dass halt da auch ne gewissen Sturheit herrscht und wenig Bereitschaft Kompromisse zu schließen und mal den Weg des anderen zu gehen. Beziehungsweise sich halt mal irgendwie so anzunähern, dass jeder ein bisschen von seinem Weg abweicht und man versucht beides zu kombinieren. Aber das klappt irgendwie nicht so.“ (Int. P3_09, Z. 1300-1307)

Dieser Konflikt führt schließlich zu einer bewussten Vermeidung weiterer interdisziplinärer Zusammenarbeit und es erstaunt, dass er nicht in der Gesamtprojektgruppe thematisiert wurde. Es zeigt sich eine *Ignoranz gegenüber Fehlentwicklungen und Schönfärberei* (K), eine weitere Ursache geringer vertrauensvoller Verständigung. So ignoriert beispielsweise die Leitungsebene in Projekt 3 Konflikte zwischen den Mitarbeitern und diese Ignoranz scheint Hand in Hand zu gehen mit einem weiteren Phänomen, der *mangelnden Kenntnis über Gruppenphänomene* (K). Solche Kenntnisse, etwa über das regelhaft in einer Gruppe stattfindende Auftreten von Konflikten, Machtkämpfen oder Ausgrenzungen, sind entweder nicht genügend bekannt oder werden ignoriert. Möglicherweise hält man es für unmöglich, dass auch die eigene Projektgruppe davon beeinträchtigt und es insofern dringend notwendig sein könnte, auf das Auftreten dieser Gruppenphänomene zu achten und entsprechend zu reagieren. Die meisten Projektmitarbeiter haben keine Erfahrung mit Interdisziplinarität und erhalten auch im Verlauf der Projekts kaum Informationen über Gruppenphänomene, die eine Zusammenarbeit behindern können. Die Leitungsebene, die über mehr interdisziplinäre Erfahrung verfügt, kommt offenbar kaum in die Situation darüber zu reflektieren, inwieweit die von ihnen erlebten negativen Projekterfahrungen auf diese Phänomene zurückzuführen sind. So reibt sich die Mitarbeitergruppe in Konflikten auf, ohne dass es von der Leitungsebene registriert wird. Ein Grund dafür ist auch die Distanz der hierarchischen Ebenen, deren Mitglieder nur selten zusammentreffen. Durch ein *starres Festhalten an Kooperationsstrukturen* (K), die vorgegeben sind, wird daran höchstens nach massiven Krisen etwas geändert und dies auch nur kurzfristig:

„Die (Leiter) sind also, wenn man das jetzt über diese Jahre verfolgt, die sind eigentlich immer noch auf der selben Ebene, das sind die Leiter von den Teilprojekten und die lassen sich ab und an mal n bisschen briefen und kurz vor ner (Gesamtprojektsitzung), treffen sie sich noch mal und dann gehts aber nur da drum, das muss gemacht werden, das muss gemacht werden, das muss gemacht werden. (Int. P3_02, Z. 410-420 und 479-486)

„Also ich glaube, dass wenn Machtkämpfe da waren, dann sind die wahrscheinlich in den (Mitarbeitersitzungen) hauptsächlich ausgetragen worden, wo wir dann von der Leitung vielleicht nicht so viel von mitbekommen haben, oder es war dann an der Stelle eben, die vielleicht die Verbindung hätte wahrnehmen müssen, wo das nicht entsprechend transportiert worden ist.“ (Int. P3_04, Z. 367-373)

Es wurde bereits erwähnt, dass die Struktur in den untersuchten Projekten hierarchisch geprägt ist, d.h. die Leitung trifft die Entscheidungen über das Vorgehen, ausgeführt wird die interdisziplinäre Arbeit aber zum weitaus größten Teil von den Mitarbeitern:

„Bei allen Forschungsprojekten ist ja der Grundkonflikt, sage ich mal der, dass n halbes Jahr nach Beginn der Durchführungsphase die Mitarbeiter die eigentlich kompetenten sind, und die Antragsteller aber die sind, die die Richtung vorgeben wollen und auch sollen. Und das lässt sich aber dann nicht mehr mit Detailkompetenz begründen. Die ist ja auf der Mitarbeiterenebene dann größer. Und das heißt, es gibt immer wieder in Projekten sozusagen den Vorschlag, ob nicht die Mitarbeiter die Projektdefinition jetzt eigentlich machen

müssten sozusagen. Es wird irgendwie blumig ausgedrückt oder das als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt, die eigentliche Runde ist ja die Mitarbeitergesprächsrunde und dem entgegengesetzt sind die Versuche der Antragsteller, hier die Richtung weiterhin vorgeben zu müssen. Und das halte ich übrigens auch für den einzig sinnvollen Weg, ja? Also die ganzen Strukturen, die stabilisieren letztlich ja die Autorität der Antragsteller im Angesicht von sehr knapper Zeit der Antragsteller. Der Antragsteller kann ja oder der Projektleiter kann eben, weil diese Strukturen so eindeutig sind, noch mitmachen. Ansonsten würde der beinah ganz rausfliegen, sage ich mal.“ (Int. E_01, Z. 1681-1716)

Obwohl die Mitarbeiter im Laufe des Projekts zunehmend Kompetenz in Bezug auf die inhaltliche Projektarbeit erwerben, werden sie weiterhin an wichtigen Entscheidungen nicht beteiligt. Dies gilt nicht intern für jedes Teilprojekt, in P1 und P2 gibt es Teilprojektgruppen, in denen die Mitarbeiter Entscheidungen treffen und die Leitung ihnen diese auch überlässt. Das gerade angeführte Zitat zeigt, dass es hier weniger um inhaltliche Kompetenz geht, als vielmehr um den Machterhalt der hierarchisch höheren Ebene in der Gesamtprojektgruppe. Auffällig ist, das insbesondere auf Leitungsseite, aber vereinzelt auch bei den Mitarbeitern eine *Gleichheitsillusion bei ausgeprägt hierarchischer Struktur* (K) besteht, also die Illusion, dass es in der Gesamtgruppe ausreichende Nähe zwischen den hierarchischen Ebenen, ausreichende Beteiligung an Entscheidungsprozessen und ausreichende Verantwortungsverteilung besteht. Diese Kategorie sei mit einer Projektskulptur (s. Abbildung 17) aus einem Interview illustriert (Int. P3_06). Trotz ausgeprägter hierarchischer Struktur des Projekts wurden die Projektmitglieder ohne Höhenunterschiede im Kreis angeordnet.



Abbildung 17: Kategorie "Gleichheitsillusion bei ausgeprägt hierarchischer Struktur" veranschaulicht an einer Projektskulptur

Der bereits oben erwähnte von der Leitung erlebte Druck und eigene Anspruch, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen auch um den Preis der Fehlentscheidung alleine zu treffen, führt möglicherweise zu abrupten, für die Mitarbeiter inhaltlich nicht begründeten Entscheidungen, die als Bevormundung erlebt und als Ausdruck von Macht wahrgenommen werden. Die Leitung, die sich selbst als wenig hierarchieorientiert wahrnimmt, wird von einem Teil der Mitarbeiter als anders, nämlich als durchaus hierarchieorientiert, wahrgenommen. Hier zeigt sich eine Diskrepanz, die auch darin zum Ausdruck kommt, dass die Leitung „kritikfähige Mitarbeiter super“ (Int. P3_04), ihre Vorstellungen von der Zusammenarbeit und den Zielen des Projektes aber durchsetzt, ohne die Kritik der Mitarbeiter ernsthaft zu berücksichtigen. Die meisten interviewten Projektmitarbeiter aus Projekt 3 wünschen sich mehr Verantwortung und Vertrauen.

„Und damit verbindet sich natürlich dann diese Machtkampf-Geschichte. Welchen Einfluss, welche Entscheidungsgewalt hat jetzt eigentlich diese Mitarbeiterrunde. Von den Teilprojektleitern wurde dann immer gesagt ‚gut ihr seid die, die arbeiten und ihr könnt auch die Arbeit machen‘. Wir ham dann zum Teil eben auch viel alleine gemacht. ... Und in P3 sind immer wieder auch Mitarbeiterinitiativen abgebrochen worden oder einfach im Sande verlaufen. Und zum Teil wird eben auch nicht darauf zurückgegriffen, was wir schon mal gemacht haben. Und da wird auch wenig geguckt, was ham wer denn schon mal erarbeitet, und dann gibts eben bestimmte Diskussionen, die einfach immer wieder neu aufkommen. Und dann gibts natürlich dann einfach da zwischen den Leitern und den Mitarbeitern dann eben auch mehr oder weniger offene Konflikte. Also zum Teil wirds geschluckt, weil eben von oben wieder ne Anweisung kommt ‚nee wir machens anders‘. Und zum Teil wird dann eben auch gegengeredet.“ (Int. P3_07, Z. 724-734 und 755-770)

„Ich finde, von der Leitung sollte einfach auch mehr Vertrauen in die Mitarbeiter gesetzt werden. Weil in der Leitungsebene, da wird halt auch häufig hin und her gesprungen mit den Themen und wir wissen überhaupt nicht, was wir jetzt machen sollen und was nicht. Da wird (...) jetzt Topthema, verschwenden wir vier Wochen dran und ist ganz dringend, und dann versinkt es wieder im Nirvana. Und dis ist halt irgendwie schlecht. Ich finde, da sollte eigentlich, ja mehr Vertrauen in uns gesetzt werden, auch Arbeiten anzupacken und wir sollten sie auch zu Ende führen dürfen. Also ich denke, dis liegt manchmal auch an der Leitungsebene, dass Arbeiten nicht zu Ende geführt werden.“ (Int. P3_09, Z. 2610-2625)

Die hier sichtbare Diskrepanz und Distanz zwischen den hierarchischen Ebenen im Projekt kommt auch in dem Phänomen zum Ausdruck, dass der Wunsch der Leitung nach Begeisterung der Mitarbeiter bei diesen auf Angst vor Vereinnahmung stößt, ein Phänomen, das den zu Beginn des Kapitels erörterten Ängsten zuzuordnen ist. So wünscht sich die Leitung in Projekt 3 ein „begeistertes Team“, die Mitarbeiter sollen das Projekt „als Attraktion empfinden“, „Spaß“ haben, die Stimmung soll „positiv“ sein, bei intensiven Zusammenkünften soll man „den anderen in einer anderen Art erleben“ (Int. P3_04). Die Leitung erfährt aber nicht, wie oder wodurch die Mitarbeiter sich motiviert und begeistert fühlen könnten. Und so stoßen von der Leitung mit bester Absicht angesetzte gemeinsame Termine wie Wochenenden, Workshops und andere Veranstaltungen dieser Arbeit auf

eine Angst vor Vereinnahmung, denn für die Mitarbeiter, die sich z.T. „überfrachtet mit Terminen“ sehen (z.B. P3_02 und P3_07), sind diese Aktivitäten dann nur ein weiterer Termin, der sie davon abhält, ihre teilprojektbezogenen Aufgaben zu erledigen. Dass die genannten Phänomene in der interdisziplinären Projektgruppe nicht aufgegriffen werden und die Zusammenkünfte durch eine *ziellose Kommunikation* (K) geprägt sind, ist eine weitere Ursache, die hier abschließend dargestellt wird. Als ziellos wird eine Art der Kommunikation auf den gemeinsamen Sitzungen beschrieben, bei der die Beteiligten keine klaren Gesprächsziele formulieren oder Absprachen über Entscheidungsformen treffen und sich nicht auf die Diskussion und das Thema konzentrieren können. Sie wirken unvorbereitet und verzetteln sich in ergebnislosen und frustrierenden Diskussionen über Begrifflichkeiten und Vorgehensvorschläge, berühren dabei relevante, aber schwierige Bereiche wie die oben beschriebenen Fragen gegenseitiger Rückmeldung nur oberflächlich und gehen auseinander ohne konkrete Maßnahmen zu beschließen und mit dem Eindruck, einerseits Zeit verschwendet zu haben durch ziellose Diskussion und andererseits nicht genügend Zeit zu haben, um über wesentliche Punkte der Zusammenarbeit vertiefend sprechen zu können.

„Die waren nicht sehr zielorientiert in ihrer Kommunikation. Jeder wollte immer das sagen, was ihm grade einfällt, aber sie waren nicht wirklich konzentriert und zielorientiert in ihren Diskussionen. Die wollten einfach, glaub ich, auch zusammensitzen und quatschen und erzählen und Spaß haben. ... Und die meisten sind, glaub ich, in Sitzungen total unvorbereitet einfach hingekommen, haben sich hingesezt, ,na, mal gucken, was jetzt heute bei rauskommt‘.“(Int. P3_03, Z. 81-94, 328-331)

„Und zum Teil war das eben auch lähmend in den (Mitarbeitersitzungen), auch zähe Diskussionen. Und man ist dann halt auch nicht zu nem richtigen Ergebnis gekommen. Das warn dann später so bestimmte (Mitarbeitersitzungen), die dann einfach wirklich zerredet worden sind.“ (Int. P3_07, Z. 643-669)

„Also wir ham nie richtig offen über so was diskutiert, sondern es wurde halt kritisiert zwar, aber die Kritik wurde nicht aufgenommen und, und es wurde auch irgendwie nicht, nicht richtig diskutiert, sondern es war halt einfach nur so n mal kurzes Aufbrausen und sich über etwas aufregen, aber es war kein Gespräch irgendwie darüber. Also es wurde nicht versucht, dis irgendwie so richtig zu verbessern.“ (Int. P3_09, Z. 312-325)

Zusammenfassung: Mehrere Ursachen führen zu Schwierigkeiten bei der Verwirklichung vertrauensvoller Verständigung bzw. dazu, dass diese nur in geringem Ausmaß möglich wird. Durch einen negativen Verlauf erster Versuche interdisziplinärer Zusammenarbeit können die Akteure Ängste in Bezug auf andere Projektmitglieder entwickeln bzw. können diese Ängste sich verstärken und die Angst vor gegenseitiger Rückmeldung bzw. Kritik ist dabei als eine Ursache geringer vertrauensvoller Verständigung besonders hervorzuheben. Sie ist eng verbunden mit einem Mangel an Offenheit und Austausch gerade auch über Belastungen durch das interdisziplinäre Projekt. Auf diesem Weg reduziert sich gegenseitige Rückmeldung auf Krisensituationen im Projektverlauf, in denen das Risiko

spontaner, unüberlegter und besonders negativ formulierter Kritik steigt, was die Angst vor gegenseitiger Rückmeldung wiederum verstärkt. Das Vertrauen, sich über die negative Entwicklung im Verlauf erster gemeinsamer interdisziplinärer Zusammenarbeit austauschen und auf diese Weise etwas für eine positivere Entwicklung tun zu können, sinkt. Allerdings scheint nicht nur Angst eine Rolle zu spielen, sondern auch Reflexionsfaulheit im Sinne einer Vermeidung der Rückmeldung und des Austausches aufgrund der damit verbundenen Mühe und des Zeitaufwandes. Wenn die Projektgruppe vorgegebene hierarchische Kooperationsstrukturen der Entwicklung des Projektes und seiner Mitglieder nicht anpasst und trotz beibehaltener hierarchischer Struktur eine Gleichheitsillusion aufrecht erhält, verringert dies ebenfalls die Chance auf vertrauensvolle Verständigung. Ausgeprägte Konkurrenz und heftige Konflikte zwischen Mitgliedern einzelner Teilgruppen können Ursache und Folge von Antipathie und „nicht stimmender Chemie“ zwischen den Beteiligten sein und vertrauensvolle Verständigung auf lange Sicht verhindern. Eine solche Antipathie und Verstrickung in Konflikte wird offenbar auch nicht dadurch kompensiert, dass die Beteiligten sich gegenseitig noch disziplinäre Kompetenz zuschreiben. Mangelnde Kenntnis über Gruppenphänomene, ziellose Kommunikation und Ignoranz gegenüber Fehlentwicklungen führen als weitere Ursachen dazu, dass vertrauensvolle Verständigung in der interdisziplinären Projektgruppe zunehmend unmöglich wird.

4.3.5.2 Bedingungen geringer vertrauensvoller Verständigung

Die bereits dargestellte Ausgangssituation interdisziplinärer Projekte (vgl. Kap. 4.3.1) mit ihren spezifischen Merkmalen lässt sich auch als Kontext verstehen, als Satz von Bedingungen, innerhalb dessen es um den Aufbau vertrauensvoller Verständigung als Voraussetzung interdisziplinärer Zusammenarbeit geht. Wenn hier erneut von Bedingungen die Rede ist, dann sind spezielle Bedingungen und Bedingungsdimensionen gemeint, die das Risiko einer negativen Entwicklung erhöhen. So wurde in der Ausgangssituation etwa die Beteiligung verschiedener Organisationen mit unterschiedlichen Strukturen und Kulturen als Teil der Komplexität der untersuchten interdisziplinären Projekte beschrieben. Hier lässt sich unterscheiden zwischen unterschiedlichen Organisationen mit einer ausgeprägten und solchen mit einer flachen hierarchischen Struktur. Diese Strukturen können als Bedingungen die Situation und Interaktion in den Teilprojektgruppen beeinflussen und damit indirekt auch das Geschehen und die Interaktion in der Gesamtprojektgruppe. Die Analyse ergibt einen solchen Einfluss in Bezug auf die Beziehungen und den Führungsstil in den Teilprojektgruppen, beides beeinflusst wiederum die personelle Fluktuation. Offenbar behindern *interne Probleme der Teilprojektgruppen* (K) und hier insbesondere Beziehungsprobleme zwischen Leitung und Mitarbeitern und ein *autoritärer Führungsstil* (K) der Leitung die Entwicklung vertrauensvoller Verständigung in der interdisziplinären Gesamtprojektgruppe. Beide Phänomene stehen miteinander und zudem mit einer *hohen personellen Fluktuation* (K) in Verbindung, die uns mit ihren Folgen als Konsequenz ge-

ringer vertrauensvoller Verständigung wieder begegnen wird (vgl. Kap. 4.3.5.4). Ein autoritärer Führungsstil scheint zu begünstigen, dass die Beziehungen in einer Teilprojektgruppe zumindest von Seiten der Mitarbeiter als negativ erlebt werden, was wiederum eine höhere personelle Fluktuation begünstigt. Aber auch ohne einen autoritären Führungsstil der Teilprojektleitung können Beziehungen als negativ erlebt werden. Die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Führung in den Teilprojektgruppen nehmen in den Interviews sehr viel Raum ein, sie sind für die Beteiligten anscheinend von größerer Bedeutung als die Beziehungen in der Gesamtprojektgruppe, was nicht überrascht, da in den untersuchten Projekten in den Teilprojektgruppen die meiste Arbeit stattfindet, die zudem als disziplinar relevanter angesehen wird. An erster Stelle steht also in den untersuchten Projekten immer die Erledigung der teilprojektinternen Arbeitspakete.

Kommen wir aber zurück zu den oben genannten Bedingungen interne Probleme der Teilprojektgruppen, autoritärer Führungsstil und hohe personelle Fluktuation, die eine vertrauensvolle Verständigung zu erschweren scheinen. Auch hier geht es nicht um die moralische Frage, wer – Leitung oder Mitarbeiter – schuld sei an einer als negativ erlebten Beziehung in einem Teilprojekt, wer sie verursacht oder zu verantworten hat. Es geht vielmehr darum, was eine in dieser Weise interpretierte Beziehung für die Beteiligten und insbesondere auch für die Interaktion der gesamten interdisziplinären Projektgruppe bedeuten kann.

Angeregt durch entsprechende Erzählanstöße und die Gruppenskulptur reflektieren die Interviewten über ihre Beziehungen: Über die innerhalb ihres Teilprojektes, die innerhalb ihrer hierarchischen Ebene im Gesamtprojekt und über die zu Mitgliedern anderer hierarchischer Ebenen des Gesamtprojekts. Sie reflektieren also über ein komplexes Beziehungsgeflecht. Zusätzlich beschreiben die Interviewten, wie sie die Beziehungen zwischen den Mitgliedern anderer Teilprojekte wahrnehmen und stellen Vergleiche an etwa in der Art: Meine Teilprojektleiterin erlebe ich als autoritär, der Leiter eines anderen Teilprojektes scheint weniger autoritär mit seinen Mitarbeitern umzugehen. Dabei greifen die Interviewten nicht nur auf das zurück, was ihnen von den Mitgliedern anderer Teilprojekte erzählt wird, sondern registrieren bei Anlässen, für welche die Gesamtprojektgruppe zusammentrifft, sehr genau, wie die Mitglieder anderer Teilprojektgruppen miteinander umgehen. Interessant ist die Selbsteinschätzung von Mitgliedern einer Teilprojektgruppe über ihre Beziehung – wie sehe ich die Beziehung in meiner Teilprojektgruppe – und die Fremdeinschätzung dieser Beziehung durch Interviewte aus anderen Teilprojekten – wie sieht ein quasi Außenstehender diese Beziehung. Hier finden sich Übereinstimmungen in den Interviews (z.B. P3_07 im Vergleich mit P3_03, P3_08, P3_10).

Deutlich weniger Übereinstimmung kann es zwischen der Wahrnehmung der Teilprojektleitung und der ihrer Mitarbeiter geben, d.h. also die Leitung beschreibt sich im Interview als wenig autoritär, wird aber vom interviewten Mitarbeiter als autoritär erlebt (z.B. P3_07 und P3_04). Autoritär wird hier ein Führungsstil genannt, der nach den Darstellungen aus

den Interviews folgende Komponenten hat: Wenig Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen; wenig Berücksichtigung der spezifischen Situation und individuellen Eigeninteressen der Mitarbeiter (z.B. durch befristete Perspektive, Druck zur Weiterqualifikation, andere Tätigkeiten neben einer Teilzeittätigkeit für das Projekt); Erwartung, dass Ideen der Führung umzusetzen sind, bevor die Mitarbeiter sie verstanden haben oder Ignorieren, dass Mitarbeiter diese noch nicht verstanden haben; hierarchisch geprägter Umgangstil bis hin zur Abkanzlung von Teilprojektmitarbeitern vor der Gesamtprojektgruppe:

„Also, wenn J. ihn vor den versammelten Mitarbeitern anpfeift, dass er doch schließlich am Wochenende noch hätte machen können, und man genau weiß, dass der T. das, was gelaufen ist, das hat er ganz alleine vorbereitet, ja der hatte also ganz Dicke zu tun. Und da wird er dann vor versammelter Mannschaft angepiffen, also er hätte ja jetzt vielleicht auch noch machen können irgendwie am Sonntag. Das ist nicht schön. Und da kriegt man auch n bisschen mit, wie da Chef und Mitarbeiter, wie das Verhältnis ist. Und J. ist da, find ich, ein bisschen dumm, weil er kann nicht schon wieder einen Mitarbeiter vergraulen, das geht einfach nicht. ... Ja und dis ist auch noch mal n Problem. Weil man natürlich am engsten zusammenarbeitet in seinem Teilprojekt. Und wenn da Schwierigkeiten sind, bleibt das natürlich nicht ohne Auswirkungen auf die Gruppe.“ (Int. P3_08, Z. 1502-1517 und 1525-1531)

Auch hier kann das Beispiel einer Projektskulptur (s. Abbildung 18, nächste Seite), in diesem Fall der gerade im Zitat erwähnten Teilprojektleitung, die ebenfalls interviewt wurde (Int. P3_04), den von Mitarbeiterseite als autoritär erlebten Führungsstil mit seinen gerade beschriebenen Merkmalen veranschaulichen. In dieser Projektskulptur werden die meisten Mitarbeiter als einzelne Projektmitglieder gar nicht aufgeführt. Aus diesem Grund erscheint hier die Projektgruppe kleiner als in den anderen Skulpturen. Es zeigt sich, ähnlich wie in Abbildung 8, eine klare hierarchische Struktur: Die Leitungsperson steht vorne, andere Projektmitglieder wie ein zu dirigierendes Orchester dieser zugewandt gegenüber. Auch die Metapher, die im Interview für die Gesamtprojektgruppe verwendet wurde, versinnbildlicht diese hierarchische Struktur: Ein „Wolfsrudel“ (Int. P3_04, Z. 1239), das bekanntermaßen von einem Leitwolf geführt wird und streng hierarchisch geordnet ist.



Abbildung 18: Kategorie "Autoritärer Führungsstil" veranschaulicht an einer Projektskulptur

Dass mit einem solchen Führungsstil nicht nur für die Mitarbeiter, sondern auch für den Führenden selbst ein Druck einhergehen kann, wurde bei den Ursachen geringer vertrauensvoller Verständigung unter dem Aspekt des mangelnden Austausches bereits erwähnt. Wie im obigen Zitat angesprochen, erhöht offenbar ein als autoritär erlebter Führungsstil, eingebettet in eine als negativ erlebte Beziehung im Teilprojekt, das Risiko der personellen Fluktuation. Es gibt aber auch negativ erlebte Beziehungen, die nicht im Zusammenhang mit autoritärer Führung zu sehen sind. Nur finden sich auch dort immer Anteile, die mit der Beziehung zwischen Teilprojektleitung und Teilprojektmitarbeitern zu tun haben und nicht etwa mit der Beziehung zweier Teilprojektmitarbeiter untereinander. Da nun die Perspektive für die Mitarbeiter der Projekte ohnehin befristet ist, wird möglicherweise sehr viel eher eine Konsequenz aus einer solchen negativen Beziehung gezogen, indem ein Mitarbeiter das Projekt verlässt, als wenn er eine langfristige Perspektive hätte. Gleichzeitig verringert sich, je länger das Projekt bereits läuft, die Chance qualifizierte neue Mitarbeiter zu finden, da sie nur noch für relativ kurze Zeit in dem Projekt tätig sein können. Kündigungen insbesondere von Seiten der Mitarbeiter erfolgen aus teilprojektinternen Gründen und nicht aufgrund von Schwierigkeiten innerhalb der Gesamtprojektgruppe. Sie haben aber für die Gesamtprojektgruppe Folgen, weil jeder, der das Projekt verlässt, inhaltliches und „projekthistorisches“ Wissen mitnimmt und jeder, der neu hinzukommt, sich einarbeiten und mit der Projekthistorie vertraut machen muss. Diejenigen Teilprojekte von Projekt 3 weisen eine hohe Fluktuation auf, in denen auch in den Interviews die Be-

ziehung zwischen Teilprojektleitung und Teilprojektmitarbeitern als negativ beschrieben wird (Int. P3_07, P3_10, P3_02):

„Für mich war grade dann am Ende mit das Belastendste oder Einflussreichste schon V. (Teilprojektleitung) in seiner Haltung und in dem, wie ich ihn dann wirklich noch mal wahrnehmen konnte. Er hat sich ja immer deutlicher im Grunde gezeigt, wie er auch als Chef ist ... Und es hätte auch anders laufen können, es hätte auch sein können, ich kannte V. bis dahin eher oberflächlich, würd ich sagen, hab die Seiten noch nicht gesehen an ihm. Und es hätte auch so laufen können, dass er sich vielleicht anders zeigt, wo ich gesehen hätte: ‚Na gut, es lohnt sich einfach auch, weil ich n fairen Chef habe, der dahinter steht und mit dem ich mich so arrangieren kann‘.“ (Int. P3_10, Z. 1409-1414 und 1420-1427)

Eine negative Beziehung in einer Teilprojektgruppe wirkt sich bereits vor einer Kündigung auch auf die Gesamtprojektgruppe aus, wenn Teilprojektmitarbeiter diese Problematik in die Mitarbeitergruppe hineinragen oder es zu unangenehmen Szenen innerhalb der Gesamtprojektgruppe oder sogar im Beisein von Projektaußenstehenden kommt:

„Genauso auch mit Ä. und V., die sind ja auch nicht miteinander klargekommen. Also das gabs immer, was Ä. dann zum Teil auch in die (Mitarbeitersitzung) reingetragen hat. Einfach auch, um sich zu entlasten, weil die einfach nicht zusammengepasst haben. Er hat dort dann berichtet und hats aber dann auch zum Teil so verkauft, dass also V. eben versucht da also zu manipulieren. Was er natürlich auch zum Teil tut, also das würd ich auch schon so sehen. Wobei eben zu der Zeit von Ä. habe ich V. noch ganz anders gesehen als nach Ä. Also, die ham einfach wirklich n Problem miteinander gehabt. Die konnten einfach nicht miteinander umgehen. Also völlig andere Typen.“ (Int. P3_07, Z. 923-939)

„Speziell zwischen Ä. und seinem Chef. Also, das waren wirklich manchmal Konflikte, wo ich mir gesagt hab, also das muss man ja so nicht austragen. Zum Beispiel hatten wir so n Treffen mit Leuten von außerhalb. Und dann gings darum, dass Ä. dann so eingeschnappt war, weil er vorher sich mit seinem Chef gestritten hat und dann vor aller Öffentlichkeit dann so meinte: ‚Nein, also er macht das jetzt nicht‘. Und dann haben die sich da gestritten und die (projektexternen Personen), die haben dann erst mal komisch geguckt, was ist denn das für ne Stimmung. Nach außerhalb hat das natürlich nicht so toll gewirkt und das waren so schon ziemlich krasse Konflikte.“ (Int. P3_01, Z. 423-439)

Als eine Folge der negativen Beziehung innerhalb der Teilprojektgruppe verabschieden sich Mitarbeiter innerlich Stück für Stück von dem Projekt, weil sie erwarten gekündigt zu werden oder weil sie selbst die Kündigung planen. Und Teilprojektleiter verabschieden sich innerlich Stück für Stück von ihrem Mitarbeiter, während sie auf den richtigen Zeitpunkt warten, um ihn kündigen zu können. Beides hat weniger Kommunikation untereinander und weniger Bemühen um eine vertrauensvolle Verständigung zur Folge. Wir werden auf diese Folgen der Fluktuation bei den Konsequenzen geringer vertrauensvoller Verständigung noch einmal zurückkommen (s. Kap. 4.3.5.4).

Es scheint auch ein Zusammenhang zu bestehen zwischen der Beziehung, die Mitarbeiter innerhalb ihres Teilprojektes zu ihrer Leitung haben und dem Stand, dem Einfluss und der

Akzeptanz, die sie innerhalb der Mitarbeiter der Gesamtprojektgruppe haben. Das bedeutet, dass Mitarbeiter, die zu ihrer Teilprojektleitung eine schlechte Beziehung haben, deren Ziele, Vorschläge und Ideen innerhalb der Gesamtmitarbeitergruppe weniger gut vertreten können als solche, die eine gute interne Beziehung zu ihrer Leitung haben. Damit sind nicht nur teilprojektinterne Interessen schlechter auf Mitarbeiterebene vertreten, sondern es kommt auch zu Missverständnissen, Verwirrung, Unzufriedenheit und Zeitverlust und damit zur Beeinträchtigung der Zusammenarbeit der gesamten interdisziplinären Projektgruppe. Hier lassen sich Ursachen und Bedingungen geringer vertrauensvoller Verständigung nur schwer voneinander abgrenzen.

Neben einer als negativ erlebten Beziehung in einem Teilprojekt kann es auch verwaiste Teilprojekte geben, die zeitweise führungslos sind. Hier ergibt sich in besonderer Weise ein Zusammenhang mit der Position des verwaisten Mitarbeiters in der Gesamtprojektgruppe: Nehmen wir einen Mitarbeiter A., der für mehrere Monate aufgrund organisationsinterner Umstände nun allein sein Teilprojekt in der Gesamtprojektgruppe vertritt. Der Mitarbeiter A. selbst kann die Interessen des Teilprojekts nur schwer gegenüber der Führungsebene vertreten, da er nicht derselben hierarchischen Stufe angehört. Gleichzeitig wissen die anderen Mitglieder der Mitarbeiterebene, dass A. niemanden mehr hat, der innerhalb der Führungsebene seine Interessen und die des Teilprojekts wahr. A. fühlt sich zunehmend isoliert und zieht sich zurück:

„Weil ich sonst eigentlich alleine mein Teilprojekt repräsentiert habe. Und quasi nur mit mir selbst, also mit meinen Argumenten kommen konnte. Und dis dann auf die andern Mitarbeiter dann natürlich nicht so beeindruckend ist, wenn sie wissen ‚na ja, da steht sowieso niemand hinter und dis hat se sich grade mal ausgedacht und ist aus m Bauch heraus‘ und sonst was. Dass ich da halt denke, dass ich schon auch innerhalb der Mitarbeiter (mit Teilprojektleitung) vielleicht ne gewisse Stärkung habe.“ (Int. P3_09, Z. 1518-1526)

Deutlich wird hier, dass die Beziehungen der Teilprojekte auch beeinflusst sind durch die Beziehungen der Teilprojektleiter untereinander. Ist ein Mitarbeiter verwaist, so sind seine und die Interessen seines Teilprojektes auf der Leitungsebene nicht vertreten, aber auch seine Erfahrungen im Rahmen der interdisziplinären Zusammenarbeit mit Mitarbeitern anderer Teilprojekte, seine positive oder kritische Rückmeldung darüber gelangen nicht bis in die Leitungsebene. Sind Teilprojektleiter freundschaftlich miteinander verbunden, kennen sie sich z.B. schon aus anderen Zusammenhängen, so befördern sie auch die interdisziplinäre Zusammenarbeit ihrer Teilprojekte. Genauso umgekehrt: Nehmen Sie sich nicht gegenseitig ernst oder „können sie nicht miteinander“, dann gehen sie einer interdisziplinären Zusammenarbeit ihrer Teilprojekte eher aus dem Wege. So führte der Wechsel der Leitung eines Teilprojekts in P3 dazu, dass dessen Mitarbeiter plötzlich mit einem Teilprojekt erfolgreich zusammenarbeitet, mit dem es vorher eher Konflikte gegeben hatte. Eine starke Abgrenzung der hierarchischen Ebenen im interdisziplinären Projekt, d.h. in der Praxis wenige gemeinsame Sitzungen und wenig direkte Beteiligung der Leitung an

der interdisziplinären Zusammenarbeit begünstigt offenbar geringe vertrauensvolle Verständigung in der Gesamtprojektgruppe.

Kommunikation zwischen den hierarchischen Ebenen findet fast ausschließlich intern in den Teilprojekten, nicht aber zwischen Teilprojekten statt, gleichzeitig erfolgt Rückmeldung über die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Teilprojekten häufig nur indirekt und vermittelt: Der Mitarbeiter A. eines Teilprojektes berichtet seinem Teilprojektleiter B über die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter C eines anderen Teilprojektes, die nicht zufriedenstellend verlief. Er schiebt die Schuld dafür auf C. Teilprojektleiter B ist enttäuscht und wendet sich nun an den Teilprojektleiter von C, nicht aber an C selbst. Oder ein anderes Beispiel: Zwei Teilprojektleiter beschließen, dass ihre Mitarbeiter interdisziplinär zusammenarbeiten sollen, ohne dass diese an der Entscheidung direkt beteiligt sind. Die Mitarbeiter halten aber eine Zusammenarbeit für inhaltlich wenig sinnvoll oder verstehen sich nicht miteinander, können sich darüber aber höchstens mit ihrem jeweiligen Teilprojektleiter, nicht aber mit dem des anderen Projektes auseinandersetzen. Spontaneität und Offenheit eines Mitarbeiters in der Mitarbeitergruppe können also gebremst sein, weil er fürchtet, dass ein anderer Mitarbeiter in seinem Teilprojekt negativ über ihn berichtet und auf diesem Weg wiederum dem eigenen Teilprojektleiter etwas Negatives zu Ohren kommen könnte. Je weniger direkte Kommunikation es also in der Gesamtgruppe gibt, je weniger sich die Beteiligten persönlich einen Eindruck voneinander bilden können, desto größer scheint bei dieser Verschachtelung in einem interdisziplinären Projekt der Spielraum für Interpretationen, Gerüchte, Verfälschungen und Voreingenommenheit und damit für eine Behinderung vertrauensvoller Verständigung.

Kommen wir nun zu einer weiteren Bedingung, die vertrauensvolle Verständigung erschweren kann, dem *Verlust von charismatischen Schlüsselpersonen* (K), insbesondere von charismatischen Führungspersonen. Ein solcher Verlust muss nicht mit einem bisherigen schlechten Verlauf des Projekts oder negativen Beziehungen der Projektmitglieder assoziiert sein. Solche Personen verlassen die Gruppe, weil sie z.B. eine unbefristete Stelle bekommen oder an eine andere Stelle befördert werden oder aus Gründen, die außerhalb des beruflichen Bereichs liegen.

Wenn eine charismatische Führungsperson, ein „Vater“ oder eine „Mutter“ des Gesamtprojekts die Gruppe verlässt, wird diese Position zwar oft sehr schnell besetzt und die strukturelle Lücke ist gefüllt, nicht aber die psychologische Lücke, die für die Gruppenmitglieder entstanden ist. Ein solcher Verlust kann die Gruppe treffen wie ein Schicksalsschlag, von dem sie sich nur mühsam erholt, insbesondere dann, wenn die verlorene Führungsperson zentral, richtungsweisend und integrierend für das gesamte Projekt war und der Gruppe Sicherheit vermitteln konnte. Für die neue Führungsperson ist es unter diesen Bedingungen schwierig, die Nachfolge anzutreten, vor allem dann, wenn sie als jemand wahrgenommen wird, dem diese Merkmale nicht zugeschrieben werden:

„Also herausragend war natürlich immer Q., der die Gruppen zusammengehalten hat, der gesagt hat, was lang geht, auf n Tisch gehauen: ‚Ja, so muss es gemacht werden und es ist so und so‘. Und da haben sich eigentlich auch alle, sag ich mal, danach gerichtet, ja? Da hat keiner gesagt, das geht nicht und das machen wir jetzt nicht so. Und klar, Meinungen gibts immer, aber er war schon die bestimmende Person in dem Projekt. ... Denke mal schon, dass (die neue Führungsperson) ihre Sache ganz gut macht. Aber es ist doch n Unterschied zum Q., der die Sachen doch fester in den Händen hatte.“ (Int. P3_05, Z. 159-166 und 975-979)

Der Wunsch vieler Gruppenmitglieder, dass wenigstens eine Person angesichts der Komplexität der Interdisziplinarität den Überblick und damit das Projekt in der Hand behält, kommt hier anschaulich zum Ausdruck und es liegt nahe, dass der Verlust einer Person, die diesen Wunsch in der Wahrnehmung vieler Gruppenmitglieder erfüllt, für eine zeitlich befristete Projektgruppe schwerwiegender sein könnte als ein ähnlicher Verlust in einem unbefristeten Arbeitszusammenhang: Die Gruppenmitglieder sind skeptisch, dass jemand diese Person ersetzen kann oder dass die Zeit ausreicht, damit eine neue Führung sich in dieser Weise entwickeln kann. Sie sind darauf angewiesen, erneut vertrauensvolle Verständigung aufzubauen. Und sollte dies nicht gelingen, können sie sich in Anbetracht des Zeitdruckes weitere Führungswechsel kaum erlauben.

Verlässt eine charismatische Schlüsselperson das Projekt und verläuft dieses in der Folge schwieriger, fällt es leicht, sich zu sagen, dass alles besser verlaufen würde, wenn diese noch dabei wäre. Ein solcher Gedanke hat durchaus entlastenden Charakter und es besteht das Risiko, den Verlust zu instrumentalisieren, indem man den eigenen Rückzug aus der Verantwortung für das Gesamtprojekt damit rechtfertigt.

Auch die Rolle der Koordination ist, ähnlich wie die der Projektführung, eine Schlüsselrolle im Gesamtprojekt, auch hier findet sich in der Einschätzung der Interviewten eine hohe Abhängigkeit von Personen und der Verlust einer von vielen geschätzten Koordination und ein häufiger Wechsel auf dieser Position wird als besonders beeinträchtigend angesehen:

„Bei größeren Projekten (kommt) es sehr drauf an, wie das koordiniert wird. ... Natürlich, wenn das eine Person macht, dann ist es (das Projekt) auf Gedeih und Verderb von den Kompetenzen dieser Person abhängig. ... Bei nem größeren Projekt iss das, denke ich, ein Full-Time-Job, der ganz wichtig ist. Ich würde schon sagen, entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg in einem Projekt.“ (Int. E_05, Z. 1263-1266, 1274-1277 und 1236-1239)

„Am problematischsten finde ich halt, dass die Koordination so oft wechselt. Ich finde, bei der Koordination hätte von Anfang an darauf Wert gelegt werden sollen, dass da ne richtige Besetzung halt ist. Weil dis halt eigentlich in meinen Augen ausschlaggebend für den Erfolg der (Projekt)gruppe ist, die richtige Koordination. Und wenn da ständig gewechselt wird, dis find ich doch sehr kritisch, also sich ständig auf n neuen Koordinator einzustellen. Jeder hat n anderen Stil, mit dem er vorgeht.“ (Int. P3_09, Z. 1891-1909)

Neben Erfahrungen, Kompetenz und bestimmten persönlichen Eigenschaften wie diplomatischem Geschick braucht die Koordination Handlungsmöglichkeiten, um auf die Projektgruppe einwirken zu können. *Geringe Handlungsmöglichkeiten interner Koordination* (K) bedingen geringen Einfluss der Koordination auf die Projektgruppe. Dieser Aspekt geht Hand in Hand mit den in der Ausgangssituation beschriebenen diffusen Vorgaben für interdisziplinäre Zusammenarbeit (Kap. 4.3.1), d.h. die Handlungsmöglichkeiten der Koordination, die Frage, welches Gewicht ihre Vorgehensvorschläge haben oder was sie entscheidet, werden zu Beginn des Projektes und bei einem Koordinationswechsel im Verlauf des Projekts nicht ausgelotet. Erinnern wir uns an dieser Stelle auch wieder an die unter den Ursachen geringer vertrauensvoller Verständigung genannte Angst vor gegenseitiger Rückmeldung und Reflexionsfaulheit (Kap. 4.3.5.1):

„Und mich hat zu dem Zeitpunkt schon interessiert, was die Mitarbeiter eigentlich erwarten. Und die Frage habe ich dann gestellt. Und dann war sehr schnell die Reaktion: ‚Ach, schon wieder diese Frage, die haben wir schon (mehrmals) beantwortet in der Koordination‘. Und die wurde dann relativ schnell abgewiegelt, war dann mein Eindruck, die antworten was, was sie bei den andern (früheren) Koordinatoren auch schon geantwortet haben, also grade auch diese formalen Sachen, Mitarbeitersitzungen vorbereiten, Gesamtprojektsitzungen, Leitungssitzungen, aber denken jetzt nicht neu darüber nach. Also haben, glaub ich, den Wechsel der Koordination nicht als Krise begriffen, an der sie selber jetzt vielleicht noch mal gucken können, was anders erwarten wir überhaupt von der Koordination oder was ist bisher schief gelaufen. Und der Zeitdruck war, glaub ich, auch dafür verantwortlich. So n bisschen war mein Eindruck: Koordination, die muss sein, wir haben diese Stelle hier, aber wir wissen eigentlich nicht genau, was sie soll.“ (Int. P3_10, Z. 150-170)

Dieses Zitat wirft auch die Frage auf, welche Nachteile die interne Koordination eines interdisziplinären Projektes durch eine Teilprojektgruppe oder ein am Projekt beteiligtes Mitglied mit sich bringt. Eine interne Koordination erscheint zunächst aus verschiedenen Gründen sinnvoll: Die Koordination ist auf diese Weise fest institutionalisiert, ihre Bedeutung und Notwendigkeit kommen zum Ausdruck. Einzelne Projektmitglieder qualifizieren sich für diese Aufgabe, andere Teilprojekte sind von ihr entlastet, das Gesamtprojekt betreffende Informationen laufen an einer Stelle zusammen. Als Nachteile stehen dem gegenüber ein erhöhtes Risiko, Distanz gegenüber dem Verlauf des Projekts zu wahren und einen negativen Verlauf des Projekts zu ignorieren, denn die interne Koordination ist selbst Teil des Ganzen und dadurch mitverantwortlich für einen solchen Verlauf. Ein weiterer Nachteil ist der mögliche Rückzug der anderen Teilprojekte aus der Verantwortung für die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Größere Unabhängigkeit, Freiheit und Neutralität, Beschränkung auf die Aufgabe der Koordination und Moderation ohne Belastung durch andere inhaltliche Aufgaben, aber auch die kurzfristigere Auswechselbarkeit im Falle einer personellen Fehlbesetzung sind durchaus abzuwägende Vorteile einer nicht fest zum Projekt gehörenden, externen Koordination:

„Ohne eine professionelle oder wenigstens halbprofessionelle Moderation oder Koordination wirst du ein größeres Projekt, was über ein Jahr läuft, nicht hinkriegen, es sei denn, du verschleißt und überforderst ständig Leute. Ich meine, ein Projekt kann trotzdem gelingen, will ich nicht bestreiten. Aber das soll ja Spaß machen. ... Gerade wenn das eben nicht als bevorzugt technisches Mittel gesehen wird, sondern als ein Instrument, was man dann auch frei und nach Absprache untereinander benutzen kann, dann wird das Kraft und Zeit, wertvolle seelische Energie auch freisetzen, um nämlich genau ne höhere Identifikation hinzukriegen mit dem Projekt. ... Das kann durchaus jemand nur fachlich koordinieren, der natürlich dann auch n Fachmensch sein muss. Aber wirklich stärker moderieren, das sollten möglichst außenstehende Leute, oder Leute, die wenigstens ein Bein außerhalb haben.“ (Int. E_03, Z. 1375-1383, 1387-1395 und 1405-1411)

„Denn die hat das verstanden wirklich die Gruppe technisch zu koordinieren. Also alles, was so wichtig war, zu machen und zielorientiert auch in Beziehung zu setzen. Und ich glaube, der Vorteil für sie war, dass sie sich eben nicht einarbeiten musste, sollte, brauchte, was sozusagen die Inhalte sind, sondern sich darauf beschränken sollte, die Arbeit am Laufen zu halten und da extrem zu moderieren. Sie konnte sich frei machen von dem, was bei (der früheren internen Koordination) als Aufgabe stand. ... Also sie hat sich dann auch die Freiheit genommen zu sagen: ‚Nö, das haben wir beim letzten Mal anders besprochen und das will ich jetzt aber ausdiskutiert haben.‘ Oder hat auch einem Projektleiter mal gesagt: ‚Sie sind jetzt nicht dran, sie stehen auf der Rednerliste erst nach Sowieso.‘ Das ist auch so n Stückchen Freiheit, die sie haben konnte, weil sie musste in dem Augenblick präsent sein und musste in dem Augenblick punkten, und sie hat sich immer als Mittler gesehen.“ (Int. P3_02, Z. 1413-1422 und 1451-1460)

Kommen wir nun zu zwei weiteren strukturellen Bedingungen, die ebenfalls eine vertrauensvolle Verständigung erschweren können: Eine *hohe Anzahl und weite räumliche Entfernung der Teilprojekte* (K) und eine *ungleiche personelle Besetzung der Teilprojekte* (K) in Hinblick auf die Anzahl und den Arbeitsumfang der Mitarbeiter. Die Beeinträchtigung durch eine hohe Mitgliederzahl wird insbesondere darin gesehen, dass weniger Kommunikation möglich ist bzw. mehr Kommunikation nötig ist um z.B. Entscheidungen zu treffen. Deshalb wird die Zusammenarbeit in Kleingruppen z.T. als offener und effektiver eingeschätzt:

„Dann waren natürlich schon die Phasen intensiver, wo es sozusagen ne Rückkopplung in kleinere Einheiten gegeben hat, weil ganz einfach also da auch interessantere Dialoge zwischen den Beteiligten zustande gekommen sind.“ (Int. P2_05, Z. 1215-1223)

„Ja, das ist natürlich davon abhängig, je größer die Gruppe, um so schwieriger wird es meistens erst mal.“ (Int. P2_08, Z. 179-181)

„Also dann auf jeden Fall die kleinere Zusammenarbeit, wo man eben dann auch miteinander eben man merkt, dass es gut läuft und dass man sich die Bälle zuspießt. Oder jetzt auch letzte Woche, wo dann eben wirklich die Erfahrungen eingebracht werden und man dann wirklich n Stück weiterkommt in der Zusammenarbeit. Das ist auf jeden Fall positiv.“ (P3_07, Z. 2086-2111)

„Und zwar passiert die Meinungsänderung nicht in den Plenarsitzungen, sondern in den Kleingruppen. Und wir wissen auch, in welche Richtung, nämlich in Richtung auf das in der Sache erkennbare Gesamtinteresse. Also der einzelne versucht nicht, seine mitgebrachten Eigeninteressen zu erkennen und zu optimieren. ... Also sie bewegen sich tatsächlich so, als wenn Ihnen eine neue Rolle eröffnet ist.“ (Int. E_02, Z. 1172-1178 und 1183-1185)

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit einer großen Projektgruppe auf Kleingruppenarbeit zu beschränken, kann aber nicht als Garant vertrauensvoller Verständigung angesehen werden, denn gerade in diesen Kleingruppenkonstellationen, in denen sich die interdisziplinäre Zusammenarbeit vorrangig abspielt, erleben die Interviewten Missverständnisse, Kränkungen und Verletzungen, die der Gesamtprojektgruppe verborgen bleiben und ihre Arbeit dennoch beeinträchtigen können, weil die an diesen Kleingruppen beteiligten Personen sich mehr und mehr aus dem Weg gehen.

Die räumliche Entfernung der Mitglieder wurde als ein Merkmal der Ausgangssituation interdisziplinärer Projektgruppen bereits beschrieben (Kap. 4.3.1). Allein durch die geringere Frequenz der persönlichen Begegnung ist es möglicherweise schwieriger, vertrauensvolle Verständigung zu entwickeln und Beziehungspflege erscheint aufwendiger. Die räumliche Entfernung schafft weniger Möglichkeiten, spontan miteinander zu kommunizieren, Konflikte direkt anzusprechen und sie zu klären, das heißt umgekehrt, mehr Möglichkeiten, einer Konfrontation auszuweichen. Weite räumliche Entfernung macht es aufwendiger, sich in hoher Frequenz regelmäßig gemeinsam zu treffen und in diesem Zusammenhang wird sie bedeutsam. Räumliche Entfernung wird also vor allem dann zu einer hindernden Bedingung, wenn sie bei der Planung des Projektes z.B. als Zeit- und Kostenfaktor nicht ausreichend berücksichtigt wird und sich die Mitglieder mit der Begründung der Entfernung von regelmäßigen und häufigen Treffen abhalten. Sie bietet daher aus psychologischer Sicht möglicherweise eine willkommene Gelegenheit, Abwesenheit und Rückzug aus einer als unbefriedigend erlebten interdisziplinären Zusammenarbeit zu rechtfertigen.

Auch hier findet sich also das Ineinandergreifen von strukturellen Bedingungen und dem Umgang der Akteure mit diesen Bedingungen. Denn statt die räumliche Entfernung als Rechtfertigung dafür zu benutzen, dass man sich aus dem Weg geht, können Akteure in einem interdisziplinären Projekt auch Strategien zur Kompensation weiter räumlicher Entfernung entwickeln, z.B. besondere Beziehungspflege, personelle Kontinuität oder regelmäßigen, intensiven Austausch. Im Vergleich zur Bedeutung der Beziehungen im Teilprojekt oder in den interdisziplinär arbeitenden Teilgruppen ist die räumliche Entfernung aber als nicht besonders gravierendes Problem einzuschätzen. Die heftigsten Konflikte, die sich in den Darstellungen der Interviewten finden, lassen keinen Zusammenhang zur räumlichen Entfernung erkennen. Sie finden in Projekt 3 vor allem zwischen den Teilprojektgruppen statt, die räumlich am wenigstens voneinander entfernt sind:

„Ich fänds viel besser, wenn wir alle auf einem Flur arbeiten würden. Weil so n persönlicher Kontakt, also s ist gar nicht so schwierig mit den disziplinären Grenzen, aber so ein persönlicher Kontakt, das erleichtert doch sehr das Reden einfach. ... Wir sehen uns nur zu den Mitarbeitersitzungen, da gibts ne Tagesordnung und da tauchen die im Moment auch bloß alle zwei Wochen auf und irgendwie wechselweise. Es verhärtet sich dann einfach auch schnell dadurch, dass man sich nicht sieht.“ (Int. P3_08, Z. 516-524 und 557-561)

„Und diese Leute müssen koordiniert werden und sind auch noch räumlich getrennt, was immer ein fürchterlicher Aufwand, fürchterlicher Heckmeck ist. Da ist die Erfahrung, es funktioniert dann besser, wenn jetzt von den Koordinatoren, das sind jetzt in dem Fall wir, die Rollen verteilt werden, wer kümmert sich um wen, also quasi die Beziehungspflege zu den anderen Kooperationspartnern. Und die sollten verteilt sein. Also meine Kollegin weiß, sie kümmert sich um die Leute, und ich kümmere mich um die anderen Leute. Und wir halten da möglichst ne personelle Kontinuität ein.“ (Int. E_07, Z. 1264-1278)

In den untersuchten Projekten waren die Teilprojekte in unterschiedlicher Weise mit Mitarbeitern besetzt. Das bedeutet, dass z.B. in Projekt 3 in einigen Teilprojekten ein einzelner Mitarbeiter mit einer vollen Stelle, in anderen Teilprojekten zwei Mitarbeiter mit zwei halben Stellen beteiligt waren. Interessanterweise findet sich bei der letzteren Konstellation eine höhere Fluktuation in den Teilprojekten. Dies lässt sich damit erklären, dass bei Mitarbeitern mit halben Stellen andere Angebote, die eine Vollzeitstelle beinhalten, schneller zu einem Wechsel führen können. Das Augenmerk soll hier aber vor allem auf die erlebte Ungleichheit gerichtet werden. So wird von Mitarbeitern, die mit Halbtagsstellen am Projekt beteiligt sind, eher beklagt, dass sie mit anderen Tätigkeiten und Aufgaben, z.B. der Beteiligung an anderen Projekten überlastet seien. Sie haben aber andererseits den Vorteil, zu zweit zu sein und auf diese Weise ihre Position in der Mitarbeitergruppe zu stärken, während sich die Mitarbeiter mit Vollzeitstellen dort eher isoliert fühlen können.

Abschließend sei noch eine strukturelle Bedingung erwähnt, die deshalb als verständigungsbehindernd einzuschätzen ist, weil sie es den einzelnen Teilprojekten eher ermöglicht, sich im Falle erster unzufriedenstellender Versuche interdisziplinärer Zusammenarbeit zurückzuziehen: Eine *geringe inhaltliche Abhängigkeit der Teilprojekte* (K), d.h. eine Situation, bei der von vorneherein so viele deutlich abgegrenzte disziplinäre Teilaufgaben und Teilziele der Teilprojekte vorhanden sind, dass die einzelnen Teilprojekte auch genügend Prestige und Erfolg für sich verbuchen, wenn sie nur diese Teilziele erreichen. Dann ist am Ende des Projektes der Mangel an Ergebnissen aus interdisziplinärer Zusammenarbeit zwar bedauerlich, bedeutet aber keinen gravierenden Verlust für das einzelne Teilprojekt.

Wir sind hier wieder bei den unklaren gemeinsamen Zielen und diffusen Vorgaben für die interdisziplinäre Zusammenarbeit der Ausgangssituation: Sie begünstigen einen Rückzug auf die disziplinären Ziele. Die Akteure sind dann nicht wirklich aufeinander angewiesen, sie sind nicht wirklich gezwungen, sich intensiv um eine vertrauensvolle Verständigung zu bemühen.

Zusammenfassung: Zu den Bedingungen, welche eine vertrauensvolle Verständigung in einer interdisziplinären Projektgruppe erschweren können, gehören strukturell zu nennen wie eine hohe Mitgliederzahl der Gesamtprojektgruppe, eine weite räumliche Entfernung zwischen den Teilprojektgruppen, eine ungleiche personelle Besetzung der Teilprojekte, eine ausgeprägt hierarchische Struktur der beteiligten Organisationen, mangelnde Handlungsmöglichkeiten der Koordination und das Risiko einer hohen personellen Fluktuation aufgrund der zeitlichen Befristung des Projekts. Um eine aufgabenbezogene Bedingung, die eine vertrauensvolle Verständigung erschwert, handelt es sich, wenn die Teilprojekte für die Erfüllung ihrer teilprojektbezogenen Aufgaben nur in geringem Ausmaß auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit anderen Teilprojekten angewiesen sind. Dann erhöht sich das Risiko, dass die Beteiligten nach ersten unbefriedigenden interdisziplinären Versuchen die Bemühungen um eine vertrauensvolle Verständigung reduzieren oder ganz aufgeben. Als personenbezogene Bedingungen lassen sich solche bezeichnen, die auf die Persönlichkeiten, das Handeln und die Beziehungen der Akteure als Einflussfaktoren verweisen. So kann ein häufiger Wechsel von Schlüsselpositionen wie der Koordination oder der Verlust von Personen, die viele Mitglieder integriert und eine besonders hohe Akzeptanz in der Gesamtprojektgruppe oder innerhalb einzelner hierarchischer Ebenen genossen haben, die Chancen für eine vertrauensvolle Verständigung und damit eine erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit verringern. Von besonderer Bedeutung scheinen die Beziehungen innerhalb der einzelnen Teilprojekte zu sein, was auch dadurch zu erklären ist, dass der Hauptteil der Aktivität in den Teilprojektgruppen stattfindet und hier besondere Abhängigkeiten etwa zwischen der Leitung und den Mitarbeitern eines Teilprojekts bestehen. Als negativ erlebte Beziehungen zwischen Mitgliedern einzelner Teilprojekte, etwa im Zusammenhang mit einem autoritären Führungsstil der Teilprojektleitung, wirken sich aber auf die Zusammenarbeit in der Gesamtprojektgruppe aus, indem z.B. Mitglieder diese Beziehungsproblematik in die Gesamtprojektgruppe hineintragen, Interessen ihres Teilprojekts nicht mehr vertreten, sich aus der interdisziplinären Zusammenarbeit zurückziehen, kündigen oder gekündigt werden. Die genannten Bedingungen sind als Bedingungsgefüge zu verstehen, d.h. sie greifen ineinander und wirken aufeinander und werden kaum als einzelne, aber in Kombination eine vertrauensvolle Verständigung behindern.

4.3.5.3 Strategien

Wie gehen nun die Akteure des interdisziplinären Projektes mit dem Phänomen um, dass sie im Verlauf der Versuche interdisziplinärer Zusammenarbeit keine ausreichende vertrauensvolle Verständigung erreichen? Wie reagieren sie darauf, wie versuchen sie diese Situation zu bewältigen, welche Strategien wenden sie dabei an und wie tragen sie möglicherweise dazu bei, diese Situation zu verfestigen? Mit Antworten auf diese Fragen befasst sich dieses Kapitel. Dabei kann das Handeln der Akteure ihnen bewusst oder nicht bewusst sein und sie handeln nicht nur, indem sie etwas tun, sondern auch dadurch, dass sie es unterlassen etwas zu tun.

Als wir uns in Kap. 4.3.3 mit den ersten Versuchen interdisziplinärer Zusammenarbeit und der mit ihr einhergehenden Ernüchterung befassten, wurde bereits der Zwiespalt zwischen disziplinären, teilgruppenbezogenen und interdisziplinären, gesamtgruppenbezogenen Anforderungen beschrieben und dabei angedeutet, dass dieser Zwiespalt die Akteure auch im weiteren Verlauf des Projektes begleitet. Wird nun die interdisziplinäre Zusammenarbeit gerade auch auf persönlicher Ebene in Form von Enttäuschung, Ärger, dem Gefühl übervorteilt oder ausgenutzt zu werden und mit den anderen Akteuren „nicht zu können“ als negativ erlebt, fällt es den Akteuren also schwer, sich vertrauensvoll zu verständigen, dann reagieren sie mit der Strategie, sich *aus der interdisziplinären Zusammenarbeit zurückzuziehen* (K) und versuchen den erwähnten Zwiespalt auf diese Weise zu lösen. Damit verbunden ist ein *Abwerten der interdisziplinären Zusammenarbeit* (K), d.h. die Akteure geben der interdisziplinären Zusammenarbeit geringere Priorität als den Teilgruppenaufgaben. Indem sie sich zurückziehen, erhoffen sie sich mehr Kapazität für diese Aufgaben, die sie mit weniger Interaktions- bzw. Kooperationsaufwand erfüllen können.

Nicht nur Ärger und Enttäuschung, sondern auch die Anstrengungen, die mit der interdisziplinären Verständigung verbunden sind, führen zum Rückzug. Die Akteure erleben eine „Müdigkeit zu erklären“, ein „Ausdünnen“ und „Abflauen“ des Prozesses (Int. P2_05) und sehen sich nicht in der Lage, dagegen etwas zu tun. Die interdisziplinären Bemühungen erscheinen als ein „ewiges Larvieren“ (Int. P3_08), was auch den „Wunsch nach frischem Blut“ (P2_05), also nach personellem Wechsel erklären kann, der die erhoffte Auffrischung des Prozesses bringen soll. Die „Zeit für das Projekt geht für anderes verloren“ (Int. P1_02), die interdisziplinäre Zusammenarbeit „bringt nichts“ (P3_01), sie verbraucht zu viele eigene Ressourcen, diese Aspekte rücken offenbar in das Zentrum des Bewusstseins, die Akteure ziehen sich in ihr „stilles Kämmerlein“ (Int. P3_01) zurück und man „kocht sein eigenes Süppchen“ (Int. P1_04) und „macht sein eigenes Ding“ (Int. P3_01), es kommt zu einem „Stillhalteabkommen“ (Int. P2_07). Rückzugstendenzen werden von anderen Projektmitgliedern sehr wohl registriert, was sich auch in den Gruppenskulpturen (Beispiel Int. P3_08) widerspiegelt. Zurückgezogene Projektmitglieder stehen deutlich außerhalb (s. Abbildung 19, nächste Seite).



Abbildung 19: Kategorie "Sich aus der interdisziplinären Zusammenarbeit zurückziehen" veranschaulicht an einer Projektskulptur

Zu dieser Strategie des Rückzugs passt auch, dass die Akteure *informelle/inoffizielle Treffen vermeiden* (K), ihre Begegnungen also auf die vorgeschriebenen Routinesitzungen und Arbeitstreffen beschränken. Begegnungen informeller oder privater Natur finden nicht statt. So besteht in Projekt 3 bei den Mitgliedern offenbar kein Bedürfnis nach Begegnungen außerhalb des vorgegebenen, offiziellen Projektrahmens etwa zum gemeinsamen Weiterführen von Diskussionen, Essen oder Feiern und in den Interviews findet sich auch kein Hinweis auf ein Bedauern darüber. Es wird einfach konstatiert, dass es so ist (z.B. Int. P3_01, P3_07, P3_08) und nur in einem Interview als etwas angesprochen, das als fehlend oder problematisch wahrgenommen wird (Int. P3_10).

Besonders auffällige Rückzugstendenzen mancher Mitglieder werden von den anderen Mitgliedern des Gesamtprojektes sehr wohl registriert und können bei diesen die Angst verstärken, ausgenutzt zu werden, eine Konsequenz mangelnder vertrauensvoller Verständigung, die hier bereits erwähnt sein soll (vgl. Kap. 4.3.5.4):

„Der tritt kaum in Erscheinung dieser A. Deswegen fällt mir auch der Name jetzt nicht spontan ein, ich verwechsle den dann manchmal mit Ü., der auch nie in Erscheinung getreten ist, der hier X. ne Zeitlang vertreten hat und jetzt aber sich verabschiedet hat, gesagt hat, X. ist jetzt da und ich bin nicht mehr da.“ (Int. P3_03, Z. 1131-1137)

„Man hat bei K. das Gefühl, P3 interessiert sie eigentlich überhaupt nicht, und sie will eigentlich auch gar nicht interdisziplinär arbeiten. Ist ja gut und schön, was die andern machen, aber sie muss eben ihr Zeug machen. Und dis ist sehr hinderlich für die Zusammenarbeit. Sie vermittelt einem auch so was wie: Was raubt ihr mir hier eigentlich meine Zeit.“ (Int. P3_08, Z. 1882-1898)

Die soziale Situation einer gegenseitigen Verpflichtung – die Akteure, die sich zurückziehen wollen, sind weiterhin Mitglieder des interdisziplinären Projektes – erlaubt ihnen keinen ausdrücklichen, offiziellen und damit für die anderen Mitglieder offenbaren Rückzug. Deshalb sind diese Akteure gezwungen, mehr oder weniger bewusst Strategien zu entwickeln und anzuwenden, die ihren Rückzug vor den anderen verbergen und ihn gleichzeitig vor sich selbst rechtfertigen. Abwerten kombiniert mit einem Nicht-Ernstnehmen der interdisziplinären Zusammenarbeit und einem Rationalisieren ist eine solche Strategie. Rationalisieren heißt in diesem Zusammenhang, den eigenen Rückzug fachlich zu begründen, auch wenn er aufgrund eines Defizits an eigenen Bemühungen und zwischenmenschlicher Schwierigkeiten erfolgt. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit nicht ernst zu nehmen, wird einerseits bei anderen Akteuren festgestellt und ihnen auch vorgeworfen, andererseits stellen es Akteure für sich selbst fest, dass sie diese Arbeit nicht ernstnehmen:

„Die (ein anderes Teilprojekt) sind ein Team, die haben n Chef, den stell ich ganz dicht daneben, das ist O., der lässt sie gewähren, die können machen, was sie wollen, der ist auch einer, der schreibt nie was mit oder so was, der kommt halt, wenn er kommen muss und will auch Spaß haben. Aber ich glaube, dass er das Projekt nicht wirklich richtig ernst nimmt.“ (Int. P3_03, Z. 771-778)

„I. glaub ich, den kann ich weglassen (bei der Gruppenskulptur). Also da hab ich relativ wenig Kontakt und der beteiligt sich auch sehr wenig am Projekt und ist eher der Meinung, dass da sehr viel Geld rausgeschmissen wird. Er ist ja im Prinzip bei den Treffen auch nicht dabei.“ (Int. P3_05, Z. 875-883)

Neben direkten Aussagen der Interviewten finden sich auch Metaphern, die auf ein Nicht-Ernstnehmen und eine Abwertung der interdisziplinären Zusammenarbeit hinweisen. Man nimmt die Projektgruppe wahr als „Kindergarten“ (Int. P3_09), „Jugendgruppe“, „Floh-zirkus“ (Int. P3_03) oder „Spielplatzfreundschaft“ (Int. P3_08), das Projekt als „Spielweise“ (Int. P3_09), auf der Verhalten keine nennenswerten Konsequenzen hat.

„Die haben so was von so ner Jugendgruppe und das finden die klasse, ja? Das macht denen Spaß. Oder die gackern dann, wenn zwei, wenn ein männlicher und ein weiblicher (Projektleiter) in einem Haus untergebracht wird, dann lachen die sich schlapp. Das finden die total lustig.“ (Int. P3_03, Z. 534-539)

„Und hier ist dis optimale Feld, hier kann ich niemanden, ich meine, selbst wenn ich jemandem mal auf die Füße trete, hats keine Konsequenzen für mich. ... Also für mich ist sie (die Projektgruppe) eher wie n Kindergarten. Also es sind alles Kinder, die halt versuchen, ihren Willen durchzusetzen und auch teilweise halt sehr stur sind. Und wie halt auch Kinder Sturheit zum Ausdruck bringen und halt nicht abrücken wollen von ihrer Meinung und sich auch nicht nähern wollen. Ja, n bisschen genau wie n Kindergarten. Und die Mitarbeiter, die sind so eher die Kinder, und hier die Teilprojektleiter, nicht alle, einige sind auch Kinder und einige sind halt die Erzieher, die halt die Kinder um zwölf Uhr zum Mittagsschlaf ins Bett stecken müssen. Weil, es ist zwölf Uhr und Kinder müssen um zwölf n Mittagsschlaf halten.“ (Int. P3_09, Z. 1045-1047 und 2533-2548)

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit nicht ernst zu nehmen und diese bzw. die Gesamtprojektgruppe abzuwerten, nicht aber das eigene Teilprojekt mit seinen Zielen und Aufgaben, dient also der Entlastung bei der Bewältigung des Zwiespaltes zwischen gesamtprojektbezogenen und teilprojektbezogenen Anforderungen. Die Strategie des Rückzugs lässt sich allerdings auf Dauer nur durchhalten, wenn jedes Teilprojekt genügend eigene Arbeitspakete hat, die es unabhängig von den anderen erfüllen und sich damit als diszipliniert erfolgreich präsentieren kann. Neben der Abwertung der gemeinsamen interdisziplinären Arbeit findet sich, wie oben angekündigt, als Strategie auch ein Rationalisieren, das ebenfalls dazu dient, einen Rückzug zu rechtfertigen und zwar mit inhaltlichen bzw. sachlichen Argumenten. Rationalisierungen können als Strategie bis zur dramatischen Eskalation, etwa dem vorzeitigen Ausschluss eines Teilprojekts, von den Akteuren aufrecht erhalten werden, das Zitat „man mag sich fachlich nicht“ (P3_06) bringt dieses Phänomen auf den Punkt:

„Also sowohl zwischen den Projektleitern, als auch auf der Mitarbeiterenebene wurde auf einer formalen Ebene miteinander kommuniziert. Also niemals ging es in den persönlichen Bereich, also dass man entweder persönlich sich mochte oder persönlich sich nicht mochte, sondern man mochte sich immer fachlich nicht. Und das wurde jetzt zum Ende des Projektes auch im Hinblick auf (eigenes Teilprojekt) immer deutlicher. Wir sind nicht mehr im Projekt. Also für die letzten Monate geben wir die Kapazitäten meiner ehemaligen Stelle an die Forschergruppe, die damit dann arbeiten kann. Wobei das keine einseitige ‚wir möchten dann nicht mehr‘, sondern das war ganz klar von dem Rest der Forschergruppe: Der Beitrag von unserem Teil wurde nicht gewünscht. Und es zog sich immer auf so eine formale Ebene zurück. Wenn man sich drüben getroffen hat, wars auch immer sehr, sehr steif.“ (Int. P3_06, Z. 494-511)

Missverständnisse als Begründung mangelnder interdisziplinärer Zusammenarbeit heran zu ziehen geht in eine ähnliche Richtung. Hier wird auch erneut der Zusammenhang mit dem Phänomen der Suche nach oder Abwesenheit von „gleicher Sprache“ deutlich. Man „redet aneinander vorbei“ (Int. P1_04), missversteht sich, aber es geht dabei nicht nur um die Sache, sondern auch um die Beziehung.

Bei der Betrachtung des Phänomens „Missverständnisse“, ein von den Interviewten scheinbar mit Bedauern angeführter Grund, warum es zu Konflikten oder Rückzug im interdisziplinären Projekt kam, ist die Frage hilfreich, was die Beteiligten eigentlich von diesen Missverständnissen haben, was deren Vorteile sein könnten. Es zeigt sich, dass Missverständnisse eingebettet sind in Situationen, in denen es um Machkämpfe und Konkurrenz geht, um Ängste, vom Partner vorgeführt, blamiert oder ausgenutzt zu werden, und sie werden herangezogen, um sich dieser Situation zu entziehen und letztendlich der interdisziplinären Zusammenarbeit aus dem Weg zu gehen (z.B. Int. P1_04, Z. 622-635, 244-278, 538-544, 555-562, die Geschichte eines „Missverständnisses“ zwischen zwei konkurrierenden Partnern, das letztendlich dazu führt, dass ein Partner sich auf einer Veranstaltung nicht in dem von ihm gewünschten Ausmaß präsentieren kann).

Trotz dieser Strategien, die einen verdeckten Rückzug ermöglichen und rechtfertigen sollen, sind die Projektmitglieder nach wie vor offiziell daran gebunden, interdisziplinär zusammenzuarbeiten und können es sich häufig aus Prestige Gründen, aber auch, weil die Finanzierung ihres Teilprojektes an die interdisziplinäre Zusammenarbeit geknüpft ist, nicht erlauben, diese Zusammenarbeit zu beenden. Sie versuchen daher als weitere Bewältigungsstrategie die *Verantwortung für die interdisziplinäre Zusammenarbeit hin und her zu schieben und an die Koordination zu delegieren* (K). Damit wird der Anspruch, etwas für die interdisziplinäre Zusammenarbeit zu tun, von der eigenen Person oder dem eigenen Teilprojekt abgewälzt und auf andere verlagert und als Adressat für dieses Abschieben der Verantwortung scheint eine offizielle Koordination besonders prädestiniert zu sein. Beides – das Hin- und Herschieben untereinander und das gemeinsame Abschieben an die Koordination – geht in die Richtung, sich von der Verantwortung für eine gelingende vertrauensvolle Verständigung zu befreien.

Wir hatten in der Ausgangssituation (vgl. Kap. 4.3.1) festgestellt, dass die Definition dessen, was Aufgabe der Koordination sein soll, eher diffus bleibt und mangelnde Handlungsmöglichkeiten interner Koordination als eine Bedingung geringer vertrauensvoller Verständigung aufgeführt (vgl. Kap. 4.3.5.2). Gehen nun die Beteiligten quasi inoffiziell von einem Koordinationsverständnis aus, das es als Rolle der Koordination sieht, „alle Teilprojekte zusammenzuführen und an das Projekt zu binden“ (Int. P3_09), wird also die gemeinsame Verständigung und Bindung als etwas gesehen, das nur von einer Person oder Teilgruppe für die Gesamtgruppe geleistet werden muss, so liegt es nahe, die Verantwortung für das Gelingen des Prozesses auf diese zu delegieren, um sich selbst zu entlasten. Diese Strategie ist den Beteiligten nicht unbedingt bewusst, die Projektgruppe wird sich also nicht klar darüber, was – neben anderen Aspekten – dazu führt, dass sie unzufrieden ist mit der Koordination. So erhöht sich das Risiko des Verschleißes an Koordinationspersonen, die entweder auf eigenen Wunsch gehen oder gehen müssen, weil die Gruppe sich – auf bewusster Ebene – eine neue Koordination wünscht, die der Aufgabe besser gewachsen sein soll.

„Und ja, da hab ich dann für mich einfach gesehen, ich finds frustrierend sozusagen, als Einzelkämpfer immer wieder sozusagen auch vielleicht die Motivation herstellen zu wollen und das funktionierte nicht.“ (Int. P3_10, Z. 281-284)

Einzelne Teilgruppen oder Projektmitglieder zum Sündenbock zu machen (K) dafür, dass die interdisziplinäre Zusammenarbeit nicht zufriedenstellend verläuft, ist ebenfalls eine Strategie, die eng mit der gerade genannten zusammenfällt. Besonders positionierte Gruppenmitglieder wie Projektleitung oder Projektkoordination werden dazu offenbar eher gewählt als Gruppenmitglieder, die im Hintergrund bleiben. Die nur passagere Zusammenarbeit in einem interdisziplinären Projekt, in dem Phasen gemeinsamer Arbeit sich abwechseln mit Phasen interner Teilprojektarbeit, erleichtert es möglicherweise, eine Eskalation bzw. Konfrontation, also den Sündenbock offen anzugreifen und zu beschuldigen,

über lange Zeit zu vermeiden. Wieder geht es hier nicht um die Frage, ob jemand, der von der Gruppe zum Sündenbock gemacht wird, möglicherweise tatsächlich inkompetent ist oder Fehler gemacht hat, was ohnehin dieses Gruppenverhalten nicht rechtfertigen würde, sondern darum, wie die Akteure des interdisziplinären Projekts bei einem Mangel an vertrauensvoller Verständigung durch ihre Interaktionen handeln oder es vermeiden zu handeln und welche Folgen sich dadurch ergeben. Den Handelnden ist es bei dieser Strategie nicht bewusst, dass sie ein Mitglied zum Sündenbock machen, sie würden diesen Prozess nicht so benennen und selbst wenn sie ihn sehr deutlich beschreiben, rechtfertigen sie ihn mit dem Verhalten dieses Mitglieds und sehen diesen Prozess nicht als Gruppenphänomen, das eine bestimmte Funktion für die Gruppe erfüllt. So muss letztendlich in Projekt 3 das zum Sündenbock gemachte Mitglied, obwohl es versucht, die Situation noch zu seinen Gunsten zu beeinflussen, die Projektgruppe verlassen. Folgende Zitate illustrieren einen Prozess, in dem ein Projektmitglied zum Sündenbock gemacht wurde:

„Klar, dann war Ä., der von Anfang an eher ein etwas problematischeres Bild dann abgab und eher Probleme zu haben schien, sich in der Runde wirklich als kompetenter Manager auf der Arbeitsebene, denk ich, einzubringen.“ (Int. P3_04, Z. 159-163)

„Und da spielte sicherlich ne Rolle, dass sozusagen von allen erkannt wurde, der (Ä.) will mir sozusagen da ans Leder oder der will Sachen durchbringen, die ich nicht will. Das hat jeder einzelne so in der Gruppe erlebt und darüber gab es Konsens und das war vielleicht ne Ebene, wo man sich noch schneller einigte, weil, solange man da ist, konnte man sich gut dagegen wehren. ... Ich glaube, er hat das gespürt und er hat versucht, in diese Phalanx einzudringen. Ich denke, das hatte er sich sowieso vorgenommen, als so n pädagogisches Moment, er hat ganz viele Einzelgespräche geführt und hat dann auch ganz viel mit dem einen oder dem anderen, den er glaubte leichter zu kriegen oder der ihm also nicht gleich so abweisend begegnet ist, wie das zum Beispiel also in unserem Teilprojekt war, Möglichkeiten gehabt, aber das führte alles nicht zu dem letztendlich Erfolg.“ (Int. P3_02, Z. 701-708, 739-748)

„Nicht alle von der Gruppe haben hinter (Ä.) gestanden und das macht es natürlich dann auch schwierig, ja? Also hätten jetzt vielleicht alle hinter ihm gestanden. Gut, einmal war es halt aus der Gruppe, es kam aber auch noch von anderer Seite, wos Probleme gab. ... Er hat eigentlich gute Ideen gehabt und so und war vielleicht nicht in der Lage oder einige Teilprojekte und vielleicht auch andre, haben ihm im Prinzip die Arbeit schwer gemacht. Und er hat sich dann natürlich versucht dann inner Gruppe Hilfe zu suchen oder hat sich in der Gruppe Hilfe gesucht. (Er) hat sicherlich gute Arbeit geleistet, würd ich mal sagen. Und dass er gehen musste, war für mich eigentlich nur die Konsequenz, dass die Kommunikation nicht mehr funktioniert hat und dass es so nicht mehr weiterging und nicht, dass er seine Arbeit nicht gemacht hatte.“ (Int. P3_05, Z. 360-365, 402-416)

Dass ein einzelnes Mitglied zum Sündenbock gemacht wird, ist dabei insbesondere dann möglich, wenn es auch innerhalb seines Teilprojekts nicht genügend Rückhalt bekommt. Hier sei noch einmal an den unter den Bedingungen geringer vertrauensvoller Verständigung

gung dargestellten Zusammenhang zwischen den internen Problemen von Teilgruppen und dem Stand in der Gesamtprojektgruppe erinnert (vgl. Kap. 4.3.5.2).

Nicht nur ein einzelnes Mitglied, auch ein ganzes Teilprojekt kann von der Gruppe zum Sündenbock gemacht werden. Diese Strategie verknüpft sich mit dem Phänomen, dass Akteure die *Antipathie gegenüber einem Projektmitglied auf seine Teilgruppe verallgemeinern* (K), d.h. ihre Antipathie gegenüber einem Mitglied auf alle Mitglieder des Teilprojektes projizieren oder übertragen. Eine solche Strategie kann, wie oben das Beispiel bei der Darstellung der Funktion von Missverständnissen zeigt, dazu führen, dass man sich nicht nur von einer Person, sondern von einer ganzen Teilgruppe trennt. Auch hier geht es weniger um die Frage der Kompetenz der Teilgruppe, die von dem Rest der interdisziplinären Projektgruppe herausgedrängt wird, sondern vielmehr um die Frage von Macht und Entscheidungsgewalt und den Erhalt bisher etablierter Vorgehensweisen in der Gruppe, auch wenn der ursprüngliche Anspruch der Interdisziplinarität dabei aufgegeben werden muss. Dass dabei sachliche, inhaltliche Gründe für die Trennung von einer Person oder Teilgruppe angeführt werden und nicht darüber geredet wird, dass es um Macht- und Strukturerthalt geht, wurde bereits erwähnt. Die Strategie, einzelne Mitglieder oder Teilgruppen zum Sündenbock zu machen und letztendlich auszuschließen, kann dabei durchaus auch den Charakter von Mobbing annehmen. Im folgenden Beispiel war zunächst ein Teilprojektleiter zum Außenseiter in der Projektgruppe geworden, dann sein neuer Mitarbeiter, der die Stelle von einem Vorgänger übernommen hatte, der frustriert die Mitarbeit beendet hatte:

„Ich weiß nicht, ob das Mobbing ist, was da abgelaufen ist. Ich habe nie Informationen aus erster Hand bekommen. Ich musste immer nachfragen. Selbst auf Nachfrage hab ich häufig Informationen nicht bekommen, die ich klar angefordert hatte. Und insofern war ich da so in verschiedenster Art und Weise todunglücklich in dem Projekt. Arbeitszeit war natürlich auch viel, viel mehr als die halbe Stelle, die ich dort hatte. Und wenn ich nicht jemanden angerufen hab und bei den Leuten ne Tournee veranstaltet habe, die andern sitzen alle weiter weg, hab ich nie mal jemanden gesehen und keinen Telefonanruf gekriegt. ... Was war in dem Projekt so schwierig? Es war für mich keine Akzeptanz innerhalb der Forschergruppe und bei den Teilprojektleitern möglich. Also nicht von meiner Ausbildung her, also nicht mal von den formalen Sachen aus. Und auch nicht von den menschlichen, zwischenmenschlichen Beziehungen aus. Dis äußerte sich wirklich auch darin, dass ich in meiner Arbeit behindert wurde, dass meine Arbeit nicht ermöglicht wurde im weitesten Sinne. Also ich konnte nicht den Tätigkeiten nachgehen, denen ich nach meinem Arbeitsvertrag hätte nachgehen sollen, weil die technischen Voraussetzungen sind mir nicht zur Verfügung gestellt worden. Also auch auf Nachfrage nicht so zur Verfügung gestellt wurden, dass ich damit was anfangen kann.“ (Int. P3_06, Z. 87-101, 209-233)

Es wird an den bisher beschriebenen Strategien deutlich, dass die Akteure nicht in der Lage sind, sich offen auszutauschen über ihre Enttäuschungen, Kränkungen und Befürchtungen, sie handeln verdeckt, sind sich teilweise selbst darüber nicht bewusst.

In diese Situation passt auch, dass die Akteure *Konflikte und den Einfluss von Sympathie/Antipathie tabuisieren* (K) bzw. eine offene Konfliktaustragung tabuisieren. Da sie kein gegenseitiges Vertrauen entwickeln konnten, fehlt ihnen auch das Vertrauen, Konflikte bewältigen zu können. Gleichzeitig haben sie im Verlauf der ersten Versuche interdisziplinärer Zusammenarbeit die Erfahrung gemacht, dass es zu durchaus gravierenden Konflikten kommen kann. Wir sollten also auch den Aspekt der Reflexionsfaulheit nicht aus den Augen verlieren, der Bequemlichkeit, des Wunsches, schwierigen Auseinandersetzungen auszuweichen, die man bei den ersten Versuchen interdisziplinärer Zusammenarbeit als anstrengend und zeitraubend erlebt hat. Auch hier finden sich Rationalisierungen, wenn gerade die Interdisziplinarität herangezogen wird als Begründung dafür, dass man mit den Vertretern der anderen Disziplinen gar keine Konflikte haben könne, weil sie die eigene disziplinäre begründete Position ohnehin nicht verstehen können. Allerdings ist bei dieser Strategie weder eine kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Herangehensweise, noch eine fruchtbare Ergänzung durch die andere Disziplin vorstellbar.

„Mit der Zeit weiß man halt, wie man mit den Leuten umgehen muss und dass man sich eigentlich doch grade mit den andern Disziplinen, mit denen ich zusammen gerasselt bin, dass man doch auf ner andern Ebene diskutiert. Also dass man mehr oder weniger, wenn man streitet, sag ich mal, dass man andre Sachen meint. Und ich weiß halt, jemand aus ner andern Disziplin, der hat nicht so viel Ahnung, sag ich mal von meinem Gebiet und genau so geht es mir. Und deshalb ist im Prinzip so n richtiger Streit eigentlich gar nicht möglich, weil sind halt andre Ebenen, andre Disziplinen.“ (Int. P3_05, Z. 67-79)

Sind die ersten Versuche interdisziplinärer Zusammenarbeit mit Konflikten verbunden, die nicht zufriedenstellend gelöst werden können, verstärkt sich der Eindruck, dass die Vertreter der anderen Disziplin ganz anders arbeiten und man deswegen nicht interdisziplinär zusammenarbeiten kann. Die Projektgruppe versucht infolgedessen, konfliktträchtige Themen zurückzustellen und begründet dies z.B. mit Zeitmangel oder der Unproduktivität von Konfliktgesprächen. Als weitere Strategie kann die Konfliktaustragung über ein Thema, das eigentlich die ganze Gruppe betrifft, auch an zwei Mitglieder delegiert werden:

„Ich weiß gar nicht, obs so Gruppenkonflikte gab, die offen ausgetragen wurden. Also es gab ein ganz großes Bedürfnis, es eben nicht aufkommen zu lassen. Es wurde immer sehr versucht, in Harmonie zu machen, weil offensichtlich, also mein Eindruck war zumindest so, dass bei den mehr technisch orientierten Teilprojekten alles, was mit Kritik zusammenhing, immer auch ne Negativbewertung war. Dass es was Produktives ist oder sein kann, das wurde da weniger gesehen.“ (Int. P3_02, Z. 194-202)

„Ich hatte so das Gefühl, das wird blockiert innerhalb der Gruppe. Weil, dis ist nun mal so in ner Gruppe, wenn einer so richtig heftig Einspruch erhebt, wird kein anderer aufstehen und sich da drum streiten, sondern da sagt man immer, die müssen das erst mal unter einander klären und dis darf also nicht so konfliktträchtig dann auch ablaufen. Also irgendwie abgeblockt und ich weiß bis heute nicht so genau warum.“ (Int. P3_08, Z. 399-409)

Dass es anscheinend tabuisiert ist, einen Einfluss der Beziehungen auf die Zusammenarbeit und hier speziell auf die interdisziplinäre für sich selbst einzuräumen, wurde bereits in Kap. 4.3.3 im Rahmen der Besprechung erster Versuche interdisziplinärer Zusammenarbeit angesprochen. Dieses Tabuisieren ist auch im weiteren Verlauf als Strategie geringer vertrauensvoller Verständigung von Bedeutung. Man befürchtet, unprofessionell zu erscheinen, wenn die eigenen Arbeitsbeziehungen emotionalen Einflüssen unterliegen, und begründet seinen Rückzug mit fachlichen Argumenten, Missverständnissen oder – allerdings nicht offiziell – mit mangelnder Kompetenz anderer Projektmitglieder oder Teilprojekte.

Es wurde bereits deutlich gemacht, dass die Akteure die interdisziplinäre Zusammenarbeit angesichts dieser negativen Entwicklung nicht einfach aufkündigen können, sie sind aus Gründen des Prestiges, der Finanzierung und der Fertigstellung ihrer Teilprojektaufgaben aneinander gebunden und gezwungen, nach außen hin das Bild einer interdisziplinären Zusammenarbeit zu wahren. So kommt es, dass die Akteure als eine weitere Strategie eine *Pseudointerdisziplinarität als Fassade herstellen* (K), die man auch als Scheininterdisziplinarität bezeichnen kann, d.h. sie bilden bewusst oder unbewusst eine Fassade heraus, mit der sie für die Außenwelt das Bild eines interdisziplinären Gesamtprojektes zu vermitteln versuchen, obwohl tatsächlich jedes Teilprojekt nur noch seine teilprojektbezogenen Ziele abarbeitet.

Die Akteure unterliegen auch durch Präsentationsanlässe und Zwischenbegutachtungen einem Zwang zur Außendarstellung und versuchen sich bei diesen Anlässen nach außen hin auch dann als interdisziplinär arbeitend darzustellen, wenn sie es nicht tun. Dabei besteht nicht bei allen Gruppenmitgliedern Bewusstheit darüber, dass hier aus strategischen Gründen gehandelt wird und die Außenansicht mit der Innenansicht nicht übereinstimmen muss, sondern einzelne Beteiligte glauben, man versuche immer noch Interdisziplinarität zu realisieren. Es können ganz unterschiedliche Bewusstheitsgrade bei den verschiedenen Teilgruppen bestehen: Eine Teilgruppe kann sich klar darüber sein, dass die interdisziplinäre Zusammenarbeit nicht ausreichend verwirklicht wird, das Herstellen einer Fassade zur Außendarstellung aber als notwendiges strategisches Verhalten ansehen. Eine andere Teilgruppe kann davon überzeugt sein, dass tatsächlich ausreichend interdisziplinär gearbeitet wird und eine dritte Teilgruppe enttäuscht sein über die Diskrepanz zwischen Innenleben und Außendarstellung des Projekts, weil sie die Interdisziplinarität als unzureichend ansieht.

Bei fehlender Offenheit über die tatsächliche Einschätzung der Interdisziplinarität und einer möglichen Diskrepanz zur Außendarstellung begegnen sich die Teilgruppen mit einer ganzen Palette von Reaktionen aufeinander, von Unverständnis über Enttäuschung und Frustration bis hin zur Verachtung entweder über die Täuschungsabsicht oder – im anderen Fall – über die Naivität der jeweils anderen Teilgruppe. Allerdings haben letztendlich alle Beteiligten ein Interesse daran, dass sich das Projekt nach außen hin als erfolgreich

präsentiert und aus diesem Grund tragen sie alle – mit guten, un guten oder gemischten Gefühlen – mehr oder weniger zur Aufrechterhaltung der Pseudointerdisziplinarität bei.

Auch hier versinnbildlichen die von den Interviewten gewählten Metaphern die unterschiedliche Einschätzung über den Stand der interdisziplinären Zusammenarbeit: Sieht die eine Teilgruppe das Gesamtprojekt noch als „Heer, das über eine Brücke rennt“ (Int. P3_01), kann es für die andere Teilgruppe schon ein „morsches Schiff“ (Int. P3_10) und für eine dritte ein „totes Pferd“ (Int. P3_08) sein. Die Aufrechterhaltung der Pseudointerdisziplinarität bringt es mit sich, dass die Projektgruppe sehr viel Zeit und Energie für die Außendarstellung aufwendet, den Aufwand für die tatsächliche Realisierung interdisziplinärer Zusammenarbeit mit den damit verbundenen Herausforderungen und Belastungen aber reduziert. Die interdisziplinäre Fassade aufrecht zu erhalten, tritt dann auch im Bewusstsein der Beteiligten an die Stelle tatsächlicher interdisziplinärer Zusammenarbeit. Und die Zufriedenheit aufgrund der erfolgreichen Außendarstellung wird manchmal als Zufriedenheit mit der interdisziplinären Zusammenarbeit interpretiert, obwohl diese kaum stattgefunden hat bzw. unbefriedigend verlief.

„Ich glaube, neunzig Prozent der Arbeitszeit ging ja in die Außendarstellung. Ich glaube, auch zu jeder Projektphase. Und vielleicht hat das genau auch den Frust eben ausgemacht, dass man das Gefühl hatte oder ich auch das Gefühl hatte, hier passiert ja inhaltlich wirklich nicht so viel, hier werden Konflikte auch nicht angegangen, hier werden keine Ziele definiert, aber Hauptsache unsere Webseite stimmt.“ (Int. P3_10, Z. 1136-1143)

Während die Akteure versuchen, eine Fassade der Interdisziplinarität aufrecht zu erhalten, wird die Diskrepanz zwischen der ursprünglich erhofften, geplanten, in Aussicht gestellten, nach außen hin präsentierten und der tatsächlich verwirklichten Interdisziplinarität für die Beteiligten immer deutlicher, für einige Mitglieder auch quälender und insbesondere die Projektleitung gerät zunehmend unter Druck. Angesichts des Mangels an vertrauensvoller Verständigung und unter dem Druck der damit verbundenen negativen Entwicklung des Gesamtprojektes wird auch die Leitung direkter, hält die Gleichheitsillusion aber aufrecht und der bereits bei den Mitarbeitern vorhandene Eindruck eines autoritären Führungsstils verstärkt sich.

In diesem Zusammenhang finden sich zwei weitere Strategien, die nur scheinbar gegensätzlich sind, zum einen schnell und unreflektiert *Maßnahmen ohne ausreichend Vermittlung zu ergreifen* (K) und zum anderen *notwendige Maßnahmen zu unterlassen* (K), auch letzteres ohne Reflexion. Nur scheinbar gegensätzlich sind diese beiden Strategien deshalb, weil sie Reaktionen auf das gleiche Phänomen sind, nämlich auf den erlebten Mangel an vertrauensvoller Verständigung. Beide Strategien lassen sich als ein Versuch der Akteure verstehen, trotz dieses Mangels handlungsfähig zu bleiben, etwas zu unternehmen, um das gemeinsame Projekt vielleicht doch noch in eine andere Richtung zu bringen. Die Strategie des schnellen, unreflektierten Ergreifens von Maßnahmen erscheint zunächst als eher aktive, vorpreschende Handlungsvariante, die des Unterlassens notwendiger Ände-

rungsmaßnahmen als eher passive, resignative Variante. Aber beide Strategien gehen Hand in Hand. Wo vorgeprescht wird mit unreflektierten Maßnahmen, werden gleichzeitig eigentlich notwendige Maßnahmen unterlassen.

Der springende Punkt ist hier die Unreflektiertheit, denn es erscheint nicht per se problematisch, Maßnahmen schnell zu ergreifen oder zu unterlassen. Problematisch ist es aber, sich nicht klar darüber zu sein, wozu Maßnahmen ergriffen oder unterlassen werden, welches Handeln angemessen und sinnvoll sein kann und – im Kontext eines interdisziplinären Projekts – inwieweit die anderen Teilgruppen diese Maßnahmen verstehen und ihr Ergreifen oder Unterlassen unterstützen. So wird ein direktiveres Vorgehen der Leitung notwendig, um die Zieländerungen und neuen Vorgaben trotz mangelnder Reflexion über ihre Angemessenheit und Umsetzbarkeit und trotz unzureichender Diskussion in der Gesamtgruppe durchsetzen zu können. Dass die Mitarbeiter ein zunehmend direktiveres Vorgehen bei gleichzeitiger Proklamierung ihrer besonderen Verantwortung für die Durchführung der Interdisziplinarität als widersprüchlich und bevormundend erleben, war bereits im Kapitel über die Ursachen geringer vertrauensvoller Verständigung erwähnt worden (vgl. Kap. 4.3.5.1).

Im Fall des unreflektierten Ergreifens von Maßnahmen werden von der Projektleitung neue interdisziplinäre Teilziele oder sogar Gesamtprojektziele aufgestellt und interdisziplinäre Vorgehensweisen vorgegeben, ohne dass alle Mitglieder diese ausreichend verstanden haben und unterstützen. Es geht hier im schlechtesten Fall darum, dass noch nicht einmal innerhalb einer Teilgruppe bzw. einer Disziplin die Maßnahmen selbst und ihre Angemessenheit verstanden wurden und daher weder innerhalb einer hierarchischen Ebene noch innerhalb der Gesamtgruppe diese Maßnahmen vermittelt werden können. Eine Diskussion dieser Maßnahmen in der Leitungsgruppe und der Gesamtprojektgruppe, eine ausreichende Vermittlung speziell gegenüber denjenigen Mitgliedern, die für die Umsetzung zuständig sind, scheint nicht möglich zu sein oder wird vermieden, möglicherweise weil man dann erneut mit den Zeiterfordernissen und Mühseligkeiten der interdisziplinären Verständigung konfrontiert wäre, und das bei vorhergehenden enttäuschenden interdisziplinären Versuchen. Ohne ausreichend Zeit für eine Reflexion und Diskussion der Maßnahmen in der Gesamtgruppe erhöht sich aber das Risiko von Missverständnissen und Kollisionen mit Teilprojektaufgaben anderer Mitglieder und in Folge dessen von erneuter Enttäuschung bei den Versuchen interdisziplinärer Zusammenarbeit.

Das direktive Vorgehen der Leitung ließe sich auch als Versuch interpretieren, die interdisziplinäre Zusammenarbeit zu erzwingen und dabei wird außer Acht gelassen, dass Zwang höchstens auf Mitarbeiter des eigenen Teilprojektes ausgeübt werden kann, nicht aber auf andere Teilprojektleiter und deren Mitarbeiter. Teilprojektleiter, die bestimmte Maßnahmen zur Realisierung oder Verbesserung des interdisziplinären Vorgehens für richtig halten und auf ihre Umsetzung drängen, sind also darauf angewiesen, sich wenigstens innerhalb der eigenen hierarchischen Ebene zu verständigen, um zu gewährleisten,

dass andere Teilprojektleiter diese Maßnahmen gegenüber ihren Mitarbeitern ebenfalls vertreten. Noch erfolgversprechender, da eine direkte Kommunikation mit allen Mitgliedern das Risiko von Missverständnissen verringert, erscheint aber eine Verständigung in der Gesamtprojektgruppe über die Notwendigkeit der Maßnahmen.

Ist aber innerhalb der Gruppe der Teilprojektleiter keine Verständigung über solche Maßnahmen möglich, weil vermeintlich Zeitmangel herrscht, die Beziehungen distanziert sind, Mitglieder sich zurückgezogen haben und wenige Personen dominieren, so wird es kaum möglich sein, diese allen Teilprojektmitarbeitern zu vermitteln. Möglicherweise diskussionswürdige Maßnahmen werden auf diese Weise für die Mitarbeiter zu „fixen Ideen“ der Projektleitung, die von oben herab angeordnet auf Unverständnis und Ablehnung stoßen und von den Mitarbeitern ohne Begeisterung in Angriff genommen werden.

„Dann gabs also die Idee von unserem Chef (J.), die natürlich dann etwas kollidierte zum Teil mit den Teilprojektaufträgen. ... Und dann neigt er aber auch zu nem sehr direktiven Eingreifen. Und sagt ‚also wir machen das jetzt so‘. Und (an) uns war es dann, dass wir das dann der Gruppe näher bringen. ... Wir hams dann mit der Gruppe gemeinsam geplant und es dann auch dadurch aufgefangen. Aber trotzdem war dieses (von der Teilprojektleitung vorgesehene Vorgehen und Ziel) immer so n Punkt, der von den meisten sag ich mal zum Teil abgelehnt wurde zu dem Zeitpunkt, weils einfach nicht verstanden wurde. Dieses Ziel konnten wir nicht konkret genug, wir hams wirklich versucht, konntens nicht konkret rüberbringen.“ (Int. P3_07, Z. 477-479, 574-578, 583-590)

„Ne Hürde ist, dass gewisse Dominanzen unter den Projektleitern da ganz klar ersichtlich sind. Der J. hat so ne fixe Idee, was er mit dem Projekt machen will und berücksichtigt dabei meiner Meinung nach nicht ausreichend, dass es eben viele Kopfarbeiter (in der Gesamtprojektgruppe) sind, die diese Art zu arbeiten ganz fremd finden und keine Idee haben, wie das funktionieren soll. Und dass er auch ziemlich holzknüppelartig diese Idee durchgezogen hat ohne zum Beispiel auch (andere Teilprojekte) dazu genauer zu befragen, ob die das für möglich halten.“ (Int. P3_03, Z. 114-129)

„Und J. will jetzt (bestimmtes Vorgehen) unbedingt machen. Ich meine, das ist nun auch mal öffentlichwirksam, ham se auch immer in Interviews erzählt, wir machen das. Aber wenn man sich die Anträge der Teilprojekte anguckt, dann ist es, (das) überhaupt zu verbinden und da hat man auch das Gefühl, in letzter Minute ist ihm ein toller Gedanke durch den Kopf geschossen und der ist jetzt verewigt. Es hat ja auch niemand dagegen geredet. Wär ja auch Zeit gewesen. Und nun werden alle verbogen.“ (Int. P3_08, Z. 606-626)

„Er (J.) redet irgendwie so an uns vorbei, er redet nicht mit uns. Also für mich ist er eigentlich so ziemlich entfernt, was da so an Vorschlägen und Ideen, was jetzt die Forschergruppe angeht, wie dis herkommt. ... Ich finde, er hat immer etwas komische, abgehobene Ideen auch und die springen auch immer so hin und her. Also man kann nie was richtig zum Abschluss bringen. Es kommt dann irgendwie was Neues. Dis passt irgendwie alles nicht so richtig zusammen.“ (Int. P3_09, Z. 1626-1631 und 1674-1679)

Es wird deutlich, dass die interdisziplinäre Projektgruppe bei dieser Verlaufsvariante, bei der nur geringe vertrauensvolle Verständigung erreicht wird und dieser Mangel zwar von einigen Gruppenmitgliedern wahrgenommen, aber in seiner Bedeutung der Gruppe nicht bewusst wird, zunehmend unter Druck gerät und zu handeln versucht, ohne das Handeln auf den eigentlichen Kern – ein Bemühen um vertrauensvolle Verständigung – auszurichten. Mit den daraus erwachsenden Konsequenzen befasst sich das nächste Kapitel.

Zusammenfassung: Die Strategien, mit welchen die Akteure eines interdisziplinären Projektes angesichts mangelnder vertrauensvoller Verständigung handeln und dieses Phänomen zu bewältigen versuchen, sind vorrangig Strategien des Rückzugs und der Rechtfertigung dieses Rückzugs in Kombination mit der Aufrechterhaltung einer Pseudo-Interdisziplinarität, die für die Außenwelt das Bild einer tatsächlichen Interdisziplinarität wahren soll. Die Akteure erleben die interdisziplinären Versuche als unbefriedigend und vertrauensvolle Verständigung als schwer erreichbar und geben deshalb der interdisziplinären Zusammenarbeit zunehmend geringere Priorität als ihren Teilgruppenaufgaben. Sie ziehen sich zurück, vermeiden auch Treffen außerhalb des offiziellen Rahmens, und rechtfertigen diesen Rückzug, indem sie die interdisziplinäre Zusammenarbeit abwerten und nicht ernst nehmen. Dabei werden inhaltliche, sachbezogene Begründungen angeführt oder Kommunikationsprobleme, insbesondere Missverständnisse, die Akteure rationalisieren, auch wenn personenbezogene Gründe, also Ärger, Kränkungen, Enttäuschungen, Ängste vor Vereinnahmung oder Beschämung Gründe für ihren Rückzug sind. Auch die Suche nach Schuldigen für die unbefriedigende Entwicklung des Gesamtprojekts kann als eine Strategie verstanden werden, um sich selbst von der Verantwortung für die gemeinsame Aufgabe zu entlasten und den eigenen Rückzug zu rechtfertigen. So wird die Verantwortung für die interdisziplinäre Zusammenarbeit an die Koordination delegiert oder einzelne Projektmitglieder oder Teilgruppen zum Sündenbock gemacht. Dabei kann die Antipathie gegenüber einem Mitglied einer Teilgruppe auf die gesamte Teilgruppe übertragen werden. Die Akteure schieben den Anspruch, etwas für die interdisziplinäre Zusammenarbeit zu tun, zwischen sich hin und her. Konflikte, obwohl vorhanden, werden tabuisiert und die Projektgruppe versucht, nach außen hin eine Fassade der Interdisziplinarität zu wahren, eine Strategie, die hier als Herstellen einer Pseudointerdisziplinarität bezeichnet wird. Die Aktivitäten der Gruppe dienen dann mehr und mehr der Außendarstellung und Aufrechterhaltung dieser Fassade und zunehmend weniger dem Versuch, interdisziplinäre Zusammenarbeit zu realisieren. Auch wenn über die Diskrepanz zwischen Innenwelt – also dem Ausmaß und der Qualität der tatsächlichen interdisziplinären Zusammenarbeit – und Außendarstellung unterschiedliche Bewusstheit bei den Akteuren besteht, bleibt eine Unzufriedenheit mit der Entwicklung des Projekts. Um diese doch noch positiv zu beeinflussen, kommt es zu schnellen, unreflektierten Maßnahmen durch die Projektleitung, die unter dem zunehmenden Zeit- und Erfolgsdruck direkter angeordnet werden, ohne ausreichend vermittelt zu sein. Gleichzeitig werden notwendige Änderungsmaßnahmen wie etwa eine Klärung von Konflikten unterlassen.

4.3.5.4 Konsequenzen

Welche Konsequenzen sind damit verbunden, dass die interdisziplinäre Projektgruppe keine vertrauensvolle Verständigung entwickeln kann? Was folgt diesem Mangel? Was folgt damit auch dem Ausbleiben von Strategien, die das Herstellen vertrauensvoller Verständigung begleiten würden? Und was führt letztendlich dazu, dass die Erfolgchancen für eine gelingende Interdisziplinarität damit auch im weiteren Verlauf des Projekts bis hin zu seinem Abschluss geringer werden? Das vorhergehende Kapitel endete mit der Darstellung der Strategie des schnellen Ergreifens von Maßnahmen, die quasi zur Rettung der interdisziplinären Zusammenarbeit von den Akteuren unternommen werden, aber keinen Erfolg bringen, weil die Handelnden nicht erkennen, dass dem unbefriedigenden Verlauf der interdisziplinären Zusammenarbeit ein Mangel an vertrausvoller Verständigung zugrunde liegt. Die Projektgruppe gerät in Folge unreflektierter Maßnahmen, die ohne ausreichende Verständigung vorgegeben werden, in einen *Kreislauf gegenseitiger Frustration und Desillusionierung* (K).

Dieser Kreislauf lässt sich anhand des Beispiels einer Interaktion zwischen Projektleitung und Projektmitarbeitern beschreiben: Die Projektmitarbeiter bekommen von der Projektleitung einen interdisziplinär zu erfüllenden Auftrag. Die Beteiligten nehmen sich jedoch nicht die Zeit oder sehen nicht die Notwendigkeit, sich ausreichend über das, was getan werden soll, zu verständigen. Die Leitung ist sich selbst nicht wirklich darüber klar, was sie eigentlich mit dem Auftrag erreichen will oder kann ihre Ideen nicht ausreichend vermitteln. Die Mitarbeiter fordern diese Vermittlung auch nicht ein und beginnen mit der Umsetzung des Auftrags, ohne ihn ausreichend verstanden zu haben. Protokolle, die über den Verlauf der interdisziplinären Zusammenarbeit der Mitarbeiter bei der Umsetzung des Auftrages an die Projektgruppe verteilt werden, nimmt die Leitung nicht zur Kenntnis bzw. sie reagiert nicht darauf. Die Mitarbeiter widmen sich neben ihren teilprojektinternen Verpflichtungen über mehrere Wochen der interdisziplinären Aufgabe. Schließlich nimmt die Leitung einen Zwischenstand auf einmal doch zur Kenntnis, ist unzufrieden und blockiert die Weiterführung der Aufgabe. Die Mitarbeiter sind enttäuscht. In der Folge beginnen sie, verordnete interdisziplinäre Aufgaben nur halbherzig und mit möglichst wenig Aufwand durchzuführen. Sie verzögern ein höheres Engagement bis zu dem Zeitpunkt, an dem die Leitung die Fertigstellung der Aufgaben nicht mehr verhindern kann. Das Ergebnis dieser Arbeit ist aufgrund des geringen Engagements der Mitarbeiter für die Projektleitung unbefriedigend. Sie sieht sich wiederum darin bestärkt, den Mitarbeitern möglichst wenig Spielraum für eigenständige interdisziplinäre Konzeptionen zu überlassen und ordnet interdisziplinäre Aufgaben zunehmend direkter an. Die Mitarbeiter fühlen sich bevormundet, vermissen Verantwortung und Vertrauen und investieren möglichst wenig Zeit und Energie in die verordneten interdisziplinären Aufgaben, an deren Planung sie sich nicht ausreichend beteiligt sehen. Es kommt zu Frustration, Desillusionierung und Demotivierung und zu einer *Distanz zwischen den hierarchischen Ebenen* (K).

Dieser Kreislauf ergibt sich aber nicht nur, wenn interdisziplinäre Aufgaben von der Leitung angeordnet werden, sondern auch, wenn die Idee für interdisziplinäre Aufgaben von Seiten der Projektmitarbeiter kommt und ebenfalls keine ausreichende Verständigung in der Gesamtprojektgruppe stattfindet. Der weitere Verlauf ist dann ähnlich: Die Mitarbeiter setzen ihre Idee um, ohne dass sie in der Gesamtprojektgruppe ausreichend vermittelt wurde. Die Projektleitung ist an der Umsetzung nicht beteiligt, die hierarchischen Ebenen tauschen sich über den Verlauf der Umsetzung nicht aus, schließlich stoppt die Leitung die Weiterführung der Umsetzung. Die Mitarbeiter sind enttäuscht, in der Folge bringen sie weniger Ideen ein, was wiederum die Leitung enttäuscht. Auch hier kommt es also zu einem Kreislauf gegenseitiger Frustration, Desillusionierung und Demotivierung.

„Also negativ fand ich immer, wenn die Mitarbeiter irgendwas gestartet haben oder sogar beauftragt waren irgendwas zu diskutieren, vorzubereiten oder sogar schon zu entscheiden, dass man gesagt hat ‚überlegt euch, wie ihr das machen wollt‘ und da geht ja immer unglaublich viel Zeit darein, bis alle so zugestimmt haben und das ausdiskutiert ist, und dann, wirklich so in den letzten Tagen, bevor das gemacht sein muss, kommt dann die Leitung und sagt ‚so aber gar nicht und nun machen wers ganz anders‘. Das find ich ganz negativ, weils bei mir hervorgerufen hat, dass ich sage, ich mach für P3 die Sachen immer erst im letzten Augenblick. Es lohnt sich gar nicht daran viel Arbeit rein zu stecken, weil es wird hinterher umgeschmissen. ... Also dann sollen sie doch früher anfangen. Sie haben immer die Protokolle, die Leiter und man hat das Gefühl, sie lesen die gar nicht. Sie interessieren sich gar nicht, sondern gehen dann erst zum Schluss dann rein und vermitteln einem dann auch, dass man irgendwie minderbemittelt ist, dass man das nicht selber sieht, dass das so jetzt nicht geht. Und ja dis find ich schon sehr negativ von der Arbeitssituation.“ (Int. P3_08, Z. 235-250, 275-282)

Wenn die interdisziplinäre Zusammenarbeit nicht bereits schon bei Beginn des Projekts aufgrund des Festhaltens an vorgegebenen Kooperationsstrukturen als krampfhaft erlebt wurde, so kommt es nun als eine weitere Konsequenz geringer vertrauensvoller Verständigung zu einem *Erleben der interdisziplinären Zusammenarbeit als Zwang* (K). Als zwanghaft und als „Krampf“ wird eine Interdisziplinarität erlebt, die nicht gewollt und nicht gewachsen, also erzwungen und verordnet erscheint. Als „Krampf“ werden dann gemeinsame Sitzungen, Workshops, Experimente, Untersuchungen oder die gemeinsame Arbeit an Berichten und Publikationen erlebt. Hier geht es auch um den Aspekt der Freiwilligkeit, der Lust zur und an der interdisziplinären Zusammenarbeit. Das Gegenteil einer „krampfhaften“ und „zwanghaften“ Interdisziplinarität wäre eine nicht erzwungene und damit möglicherweise auch ungezwungene, freie Interdisziplinarität, die zum Beispiel dadurch entstehen könnte, dass Akteure sich aus ihrem besonderen Interesse heraus zusammenfinden, dass sie sich auch dann um eine interdisziplinäre Zusammenarbeit bemühen würden, wenn sie nicht durch den Rahmen eines Projektes vorgegeben wäre. Eine solche Interdisziplinarität ist möglicherweise für Akteure dann nicht selbstverständlich, wenn sie speziell erst für ein Projekt eingestellt oder beordert werden. Wenn also nicht das

fachliche, berufliche Interesse oder die Notwendigkeit als Motivation zur interdisziplinären Zusammenarbeit zuerst da ist und sich daraus Kooperationen entwickeln, sondern wenn die Kooperation durch ein Projekt vorgegeben wird und sich daraus das interdisziplinäre Interesse entwickeln soll.

Als „krampfhaft Interdisziplinarität“ (z.B. Int. P3_01, P3_07, P3_09) wird folgendes beschrieben: Durch Strukturen oder Personen werden „Sachen zusammengebracht, die nicht zusammenzubringen sind“, es wird zusammengearbeitet um der Zusammenarbeit willen, was aber „nichts bringt“. Man versucht, die gemeinsame Arbeit „in ein Schema hineinzubringen“, das inhaltlich nicht zu begründen ist, nach dem Motto „ihr müsst jetzt mal zusammenarbeiten“. So gibt es z.B. auch „krampfhaft“ Treffen, nur weil man sich treffen muss und ohne dass es inhaltliche Punkte gibt, das „Ding muss trotzdem durchgezogen werden“. Es ist wie ein „Zwang, etwas zusammen machen zu müssen“, der letztendlich viel Zeit kostet, ohne dass etwas dabei heraus kommt:

„Es wurde immer versucht, so krampfhaft ne Interdisziplinarität reinzubringen. ... Ich wusste gar nicht, was soll ich denn da jetzt zusammenarbeiten mit dem anderen Teilprojekt. Das muss sozusagen aus so ner Aufgabenstellung rauskommen und nicht sozusagen von ner Koordinatorenstelle, die sich überlegt, wir müssen interdisziplinär arbeiten, die beiden passen zusammen, jetzt arbeitet mal zusammen. Das ist natürlich irgendwo vom Ansatz her nicht so gut gewesen. ... Das, was krampfhaft versucht wurde rüberzubringen, das war auch genau so krampfhaft. Das heißt, man trifft sich einmal für ne halbe Stunde, stellt fest, da kann man gar nichts fragen, was hat uns das gebracht, nichts, also brauch ich den auch nicht mehr anzurufen.“ (Int. P3_01, Z. 313-315, 319-325, 404-409)

„Und wirklich diese (Mitarbeitersitzung) war da mehr so n Krampf. Also das war nicht n lebendiges miteinander Arbeiten, sondern eben doch ziemlich stark so vorstrukturiert und dis war also die erste Zeit so.“ (Int. P3_07, Z. 172-176)

„Also die ganzen Sachen, die so gelaufen sind, die wir halt in der Gruppe gemacht haben, da find ich, da steckt immer zu sehr n Zwang dahinter, dass wir jetzt was zusammen machen müssen. Und dann müssen alle was zusammen machen. Und dis ist, ich weiß nicht, dis sind dann halt so, da werden irgendwelche Sachen und Methoden angewendet, die schon längst bekannt sind, alles alte Hüte und wird nicht recherchiert und so was. Und da kann ich einfach nicht viel Gutes dem abgewinnen, weil dis kostet viel Zeit und es kommt nichts raus, also nichts Neues raus.“ (Int. P3_09, Z. 1086-1095)

„Wir haben ne sehr durchdachte und lange hin- und herdiskutierte, überlegte Struktur der Beteiligung und der Kooperation verschiedener Akteure ja, erfunden, erarbeitet und haben damit die Lebendigkeit des Projektes gekillt, sage ich jetzt mal so ganz apodiktisch und vielleicht auch etwas überspitzt. Das heißt, wir haben sehr viele Gremien eingeschaltet, eingesetzt. Also es gab so ne Art Lenkungsreis. Es gab dann mehrere Unterarbeitskreise. Diese Unterarbeitskreise hatten wieder Unterarbeitskreise. Also so klassisch, wie man sich früher Kooperationen und Beteiligungsstrukturen vorgestellt hat, wie sie teilweise auch in der Literatur beschrieben sind. Und da würde ich heute sagen: Das ist ne gute Garantie dafür, so etwas zu killen.“ (Int. E_07, 72-90)

Als weitere Konsequenz geringer vertrauensvoller Verständigung, der damit einhergehenden Desillusionierung und Demotivierung und der „krampfhaften“ interdisziplinären Versuche bringt die Projektgruppe nur *wenige vorzeigbare gemeinsame Ergebnisse* (K) zustande, es kommt zu *Verzögerungen im Zeitplan* (K), Unzufriedenheit und Enttäuschung über den Verlauf der interdisziplinären Zusammenarbeit wachsen, was wiederum mit einer *Verstärkung von Ängsten* (K), insbesondere von Ängsten vor Vereinnahmung, Ausnutzung und Blamage durch andere Teilprojekte einhergeht.

„Und nach (Anzahl) Jahren Forschungsarbeit haben wir eigentlich nichts, was wir auf n Tisch stellen können, also nicht so richtig.“ (Int. P3_01, Z. 601-603)

„Und es war eigentlich auch Konsens, dass dieses Gemeinsame im Verlaufe des gemeinsamen Arbeitens auch definiert wird. Und das ist ja bis heute nicht so richtig geschafft.“ (Int. P3_02, Z. 76-83)

Je weniger Ergebnisse die interdisziplinäre Zusammenarbeit hervorbringt und vorweisen kann, je länger sich die Projektgruppe in Diskussionen über das Vorgehen bei der interdisziplinären Zusammenarbeit verrennt, anstatt konkrete Ergebnisse interdisziplinär zu erarbeiten, desto größer wird die Diskrepanz zu den ursprünglichen interdisziplinären Zielen. Wenn im Projektplan die Ziele sehr hoch gesteckt waren, um die Bewilligungschancen zu erhöhen, wenn der Zeitaufwand für die interdisziplinäre Zusammenarbeit unterschätzt wurde, wenn es in der Gruppe keine Auseinandersetzung, Einigung und Bewusstheit darüber gegeben hat, dass diese Ziele nicht zu erreichen sind – Voraussetzung dafür wäre wiederum eine vertrauensvolle Verständigung – und wenn infolgedessen auch keine alternativen Ziele konkretisiert wurden, dann verbraucht die Gruppe viel Zeit mit Diskussionen darüber, wie die ursprünglich formulierten Ziele vielleicht doch noch zu erreichen sind. Dabei weicht sie immer mehr von ihrem Zeitplan ab, die Mitglieder sind zunehmend unzufrieden und enttäuscht, gleichzeitig erhöht sich der Druck, endlich erkennbare Ergebnisse zu produzieren. Da dies nicht ausreichend gelingt, erscheint eine Profilierung nur durch disziplinäre bzw. teilgruppenbezogene Erfolge als möglich. Gleichzeitig verstärkt sich die Angst, diese Erfolge durch den Aufwand für die interdisziplinären Versuche nicht erreichen zu können, weil man von den Mitgliedern anderer Teilprojekte, die sich hauptsächlich ihren teilprojektinternen Erfolgen widmen, für gemeinsame Beiträge vereinnahmt und ausgenutzt werden könnte. Das Herstellen einer Pseudointerdisziplinarität, das als eine Strategie beschrieben wurde (vgl. Kap. 4.3.5.3), kann Unzufriedenheit und Enttäuschung zumindest bei dem Teil der Projektgruppe nicht dauerhaft verhindern, der sich über die Diskrepanz zur tatsächlichen Interdisziplinarität bewusst ist. Eine aufmerksame Prüfung des Projektverlaufs und ein Vergleich zwischen Projektplan und Projektergebnis würde die Probleme der interdisziplinären Zusammenarbeit und den Mangel an Ergebnissen zutage fördern, aber auch eine genaue Betrachtung der Außendarstellung kann den Mangel an Interdisziplinarität aufdecken, eine Erfahrung, welche die Mitglieder bei Begutachtungssituationen auch durchaus machen:

„Wenn ich als Gutachter in ein Projekt komme, und da werden mir Einzelvorträge präsentiert, die ne Brillanz haben, wo mir aber der Zusammenhang nicht auf den ersten Blick ersichtlich wird, dann hab ich als Gutachter sicherlich schon das Problem, dis als Gesamtprojekt auch zu bewerten. Dann fällt es Gutachtern sicherlich auch auf, wenn unzusammenhängende Textversatzstücke als Projektberichte, Teilprojektberichte, weiß der Geier alles abgegeben werden und präsentiert werden. Es gibt keine einheitliche Veröffentlichungsliste. Da hat jeder so seine Veröffentlichungen gemacht. ... Insofern denk ich ists ganz klar, der Output, der einem präsentiert wird, ist schon Indiz dafür, ob zusammengearbeitet wird oder nicht.“ (Int. P3_06, Z. 632-685)

Angesichts mangelnder gemeinsamer Erfolge wächst auch die Angst vor einer Blamage und es können sich Situationen ergeben, die von Scham über ein anderes Teilprojekt und damit auch über die gemeinsame Darstellung des Gesamtprojektes gekennzeichnet sind.

„Also er hat ne Menge Ideen und so was. Und ich bewundere dis ja auch, er sprüht so vor Ideen. Was ich allerdings überhaupt nicht gutheißen kann, er recherchiert eigentlich dann nicht genug. Er hat Ideen und sagt dis ist toll, und dann macht er dis alles dann gleich öffentlich und wir Ingenieure, wir versinken vor Scham im Boden, wenn er (das) den Gutachtern erzählt. Ja, also da ham die Gutachter die Hände über den Köpfen zusammenschlagen und ich bin im Boden versunken. Also und so was passiert halt häufiger.“ (Int. P3_09, Z. 1787-1802)

Spätestens in dieser Phase der Projektentwicklung stellt sich die Frage, ob überhaupt noch und wenn ja, inwieweit durch strukturierende und moderierende Maßnahmen wie Kooperationsvorgaben durch die Leitung oder erneute Zieländerung eine Verbesserung des Arbeitsklimas noch zu erreichen ist. Das Klima in der Projektgruppe ist durch einen Mangel an vertrauensvoller Verständigung, Enttäuschung, Unzufriedenheit, Ängste und Antipathien zwischen einzelnen Mitgliedern und Teilprojektgruppen und zwischen den hierarchischen Ebenen geprägt, die Mitglieder reiben sich auf in Diskussionen um strukturelle Maßnahmen und unterschätzen den Einfluss der Psychodynamik in der Gruppe.

„Die Psychodynamik, die drinsteckt, also die Frage von Macht, Autorität und Rolle. Also auch das schnelle Beleidigtsein von einzelnen Personen, und du brauchst bestimmte Personen, mit denen musst du können. Da ist wirklich ne Psychodynamik, die nicht zu unterschätzen ist, meiner Erfahrung nach. Und die, die kannst du nicht einfach aushebeln, wenn du sagst, wir definieren Ziele. Haben angefangen und haben bestimmt vier oder fünf Sitzungen gehabt, wo Ziele definiert wurden, und haben danach jedes mal festgestellt, nee, es ist keins. Aber vielleicht braucht es dann die Zeit auch, um festzustellen, das ist es gar nicht. Und das ist n sehr, sehr konfliktreicher und mit hoher Reibung verbundener Prozess.“ (Int. E_07, Z. 847-888)

Vor diesem Hintergrund wird auch ein *zunehmender Eindruck disziplinärer Distanz* (K) nachvollziehbar. Dieser subjektive Eindruck disziplinärer Distanz ist ebenfalls als eine Konsequenz geringer vertrauensvoller Verständigung anzusehen. Die Mitglieder interpretieren die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit als eine Folge der Unvereinbarkeit des

eigenen disziplinären Verständnisses und Vorgehens mit dem der anderen Disziplinen und Teilprojektgruppen. Je weniger eine interdisziplinäre Verständigung gelingt, je weniger gemeinsam erarbeitete Ergebnisse vorzuweisen sind, desto plausibler erscheint es ihnen, dass der Grund dafür in der disziplinären Distanz zu suchen ist. Solche Erklärungsmuster sind offenbar entlastender, als Überlegungen über den eigenen Beitrag zur negativen Projektentwicklung anzustellen. Auf diese Weise bleiben die vorhandenen Stereotype über die Vertreter anderer Disziplinen bestehen oder intensivieren sich.

Diese unbefriedigende Projektentwicklung führt schließlich auch zu einer hohen Fluktuation unter den Projektmitgliedern, speziell unter den Projektmitarbeitern. Als eine Bedingung geringer vertrauensvoller Verständigung war eine negativ bewertete Beziehung in den Teilprojektgruppen beschrieben worden (vgl. Kap. 4.3.5.2). Diese Bedingung kann in Kombination mit der zeitlichen Begrenzung des Projekts bei befristet beschäftigten Projektmitarbeitern dazu führen, sich nach unbefristeten beruflichen Perspektiven umzusehen. Bei unbefristet beschäftigten Projektmitarbeitern, die zum festen Stamm beteiligter Organisationen gehören und für das Projekt abgestellt wurden, kann diese Kombination dazu führen, dass sie stillschweigend und mehr oder weniger subversiv abwarten, bis das Projekt vorbei ist. Eine negative persönliche Beziehung führt auch von Seiten der Teilprojektleiter eher zu einer Kündigung oder dazu, einen Mitarbeiter aus einem Projekt herauszuziehen.

Die Fluktuation unter den Projektmitarbeitern hat wiederum Konsequenzen für die verbleibenden Mitarbeiter bzw. für die gesamte verbleibende interdisziplinäre Projektgruppe. Eine hohe *Fluktuation führt zu Mehrarbeit und Verunsicherung verbleibender Projektmitarbeiter* (K). Der Aspekt der Mehrarbeit liegt auf der Hand, verbleibende Projektmitarbeiter müssen zumindest teilweise und zeitweise Aufgaben der aus dem Projekt ausscheidenden Mitglieder übernehmen. Neue Mitarbeiter müssen sich zunächst einarbeiten. Dieser Übergang braucht Zeit. Besonders hervorzuheben ist aber das Phänomen der Verunsicherung der verbleibenden Mitarbeiter. Durch die hohe Fluktuation verstärkt sich für sie der Eindruck der Beliebigkeit der interdisziplinären Projektarbeit, gerade wenn Mitarbeiter das Projekt verlassen oder verlassen müssen, die als Bereicherung für die interdisziplinäre Arbeit erlebt wurden und etwa durch ihre Integrationsfähigkeit eine Schlüsselposition innerhalb einer hierarchischen Ebene eingenommen haben. Wenn diese Personen aufgrund von teilprojektinternen Problemen kündigen oder gekündigt werden, bekommt in der Wahrnehmung der Verbleibenden die gemeinsame interdisziplinäre Arbeit immer geringere Bedeutung. Diese gemeinsame Aufgabe vermag kompetente und beliebte Mitglieder nicht ausreichend zu halten und andererseits Teilprojektleiter nicht davon abzuhalten, Mitarbeiter aufgrund von teilprojektinternen Problemen zu kündigen. Die verbleibenden Mitarbeiter ziehen für sich den Schluss, dass ein Mitarbeiter, der in der interdisziplinären Zusammenarbeit wenig kompetent erscheint, in seinem Teilprojekt aber über gute Beziehungen verfügt, nicht so schnell gekündigt wird wie einer, der zwar in der

interdisziplinäre Zusammenarbeit kompetent ist, im Teilprojekt aber Probleme hat. Die Teilprojektbeziehungen und die Teilprojektarbeit behalten also in jedem Fall höheren Wert als die interdisziplinäre Zusammenarbeit.

Für die Projektbeteiligten erfolgen Kündigungen aufgrund von teilprojektinternen Gründen, in die sich andere Teilprojekte nicht einmischen. Neben der Empörung, die dies bei den verbleibenden Mitarbeitern hervorrufen kann, neben der Enttäuschung, wenn sie selbst mit dem Gekündigten gut ausgekommen sind, machen diese Kündigungen bzw. die hohe Fluktuation den Verbleibenden auch Angst. Sie stellen sich folgende Fragen: Wie sicher ist meine eigene Position in diesem Projekt? Und was ist ein Projekt wert, aus dem sich mehrere andere Mitarbeiter verabschieden, weil sie eine andere, vermeintlich bessere berufliche Perspektive wählen? Dass Mitarbeiter, die ihre eigenen Position als unsicher erleben, sich innerlich von diesem Projekt verabschieden und um andere berufliche Möglichkeiten bemühen, wurde bereits bei den Bedingungen geringer vertrauensvoller Verständigung erwähnt. Ein Personenwechsel wird durchaus auch als Chance angesehen von solchen Projektmitgliedern, die eine schlechte Beziehung zu dem Gekündigten hatten und ihn als inkompetent einschätzten. In den untersuchten Projekten war es aber in keinem Fall eines das Projekt verlassenden Mitglieder so, dass die gesamte verbleibende Gruppe sich einig gewesen wäre in ihrer Ablehnung. Zumindest ein Teil der Projektgruppe bedauerte den Verlust oder reagierte mit Verunsicherung, Wut, Empörung, Ratlosigkeit, Angst oder Rückzug sowie mit Frustration aufgrund von Mehrarbeit. Der Eindruck der Beliebigkeit der interdisziplinären Projektarbeit verstärkt sich. Die Hoffnung, für die verbleibende Projektzeit mit entsprechenden neuen Projektmitgliedern die Zusammenarbeit noch verbessern zu können, schwindet.

In dieser Konstellation kommt es als weitere Konsequenz geringer vertrauensvoller Verständigung und der Strategie des Rückzugs und Stillhalteabkommens (vgl. Kap. 4.3.5.1) in der Projektgruppe zu einer *Isolation einzelner Teilgruppen* (K).

Der Rückzug ist letztendlich beides, Strategie und Konsequenz, mit dem Unterschied, dass er sich als Konsequenz zunehmend auch bei den Projektmitgliedern zeigt, die bisher versuchten, eine interdisziplinäre Zusammenarbeit noch aufrecht zu erhalten. Die Gruppe schließt unabgesprochen ein Stillhalteabkommen, d.h. die Mitglieder akzeptieren den Rückzug anderer Mitglieder, weil sie sich selbst mehr und mehr aus der interdisziplinären Zusammenarbeit zurückziehen, ohne dass sie diesen Rückzug thematisieren oder problematisieren wollen. Man möchte Konflikte nicht wieder beleben, im „stillen Kämmerlein“ sein „eigenes Süppchen kochen“. Einzelne Teilprojekte isolieren sich im Zuge dieser Entwicklung. Nicht, dass sie herausgedrängt oder zum Sündenbock gemacht würden, die Isolation erscheint hier eher als selbstgewählt, sie kann aber Ergebnis einer Kette von Enttäuschungen sein gerade bei solchen Mitgliedern, deren Initiativen oder Einladungen für eine erneute interdisziplinäre Zusammenarbeit von den anderen Mitgliedern ignoriert wurden. Dann wird es fast zum Hohn, wenn solchen Mitgliedern vorgeworfen wird, sie hätten die

Beteiligung oder Rückmeldung der anderen nicht genügend eingefordert. Einem solchen Beispiel wollen wir uns hier anhand eines Interviewzitates noch kurz zuwenden:

Was ich mitbekommen habe war, der N., der baut da (einen Prototyp) und der fühlte sich da ganz allein gelassen von der Forschergruppe. Andererseits hatte er auch keine, mir zur Kenntnis gewesenen, konkreten Fragen in die Forschergruppe reingegeben. Also, dass er zum Beispiel n Fragebogen gemacht hätte, was ist euch wichtig, was in (den Prototyp) mit eingebaut wird, was da Berücksichtigung findet, oder so was, mit sehr dringlicher Bitte um Termin und so, und gib mir das zurück. Sondern er hat einfach immer nur erzählt, er baut das da auf und er wünscht sich sehr die Unterstützung der Forschergruppe et cetera. Und dann, n Vierteljahr später beim nächsten großen Arbeitstreffen hat er also seine große Enttäuschung geäußert, dass keiner kommt, um sich das anzusehen, keiner fragt, wies läuft, keiner Input gibt und so. Und es habe .. so einen Zettel gegeben und da hätte es keinen Rücklauf gegeben. Aber dieser Zettel ist zum Beispiel mir nicht bekannt, den hab ich nie gesehen, also n Zettel mit Fragen, was den einzelnen Teilprojekten wichtig war. Und das konnte, glaub ich, so halbwegs klargestellt werden, dass alle eigentlich überlastet sind, dass es wichtig ist, wenn man Informationen von den jeweils anderen Teilprojekten haben möchte, dass man dann diese Information ganz klar anfordert mit möglichst klaren oder eindeutigen Fragen, mit möglichst direktem Auf-den-anderen-zugehen und möglichst auch mit Termin oder so was, dass das sonst nicht funktioniert. J. sagte nur: ‚Ja N., haben sie sich denn für meine Messungen interessiert? Könnte ich ja auch enttäuscht reagieren, dass sie da nicht vorbei gekommen sind bei uns.‘ Da war so n bisschen so n Konflikt zu spüren. ... Diese Emotion, die N. da zum Ausdruck gebracht hat, die haben die andern nicht ganz verstanden. Die haben nicht ganz verstanden, warum regt der sich so auf. Also wenn er was von uns haben möchte und mich anruft und sagt, können wir mal n Termin machen, ich möcht von ihnen das und das wissen, dann ist man selbstverständlich bereit, ihn zu unterstützen und mit ihm n Termin zu machen und ihm alles zu sagen, was einem einfällt, das ihm hilft. Aber einfach nur dieses diffuse Ich-bin-von-euch-enttäuscht, Ihr-kommt-nicht-zu-mir, das ist bei den andern nicht angekommen. Das versteh ich auch teilweise. Wenn es allerdings da diesen Fragebogen gegeben hat, den ich nicht gesehen habe, und keiner füllt den aus und schickt den zurück oder der kommt per E-mail, man sagt, mach ich später und vergisst das dann oder so, weil das einfach nicht direkt genug geschehen ist oder ohne Mahnung et cetera, dann ist das natürlich nicht so toll, ja?“ (Int. P3_03, Z. 405-438 und 451-467)

Die Teilprojekte konzentrierten sich auf ihre Teilprojektaufgaben und man hofft auf ein glimpfliches Ende des interdisziplinären Projekts. Auf den offiziellen gemeinsamen Zusammenkünften der Projektgruppe, die es weiterhin gibt, da sonst die interdisziplinäre Fassade abbröckeln oder gar vollends zusammenbrechen würde, wird die Gruppe immer wieder mit dem Mangel an vertrauensvoller Verständigung konfrontiert. Es kann dabei durchaus Lichtblicke geben, die einen Eindruck davon vermitteln, wie es sein könnte, wenn man sich vertrauensvoll verständigen könnte. In Ansätzen kann es zu erfreulichen erneuten Versuchen interdisziplinärer Zusammenarbeit kommen oder bei Gruppentreffen zeitweise eine konstruktive Arbeitsatmosphäre entstehen. Es bleibt aber bei vereinzelt

Ansätzen, an denen meist nur wenige Mitglieder beteiligt sind. Und die *Gruppe spürt, dass ihr etwas Gemeinsames fehlt* (K), der Wunsch nach intensiven gemeinsamen Erlebnissen bleibt jedoch unerfüllt. So hat zumindest ein Teil der Gruppe eine Ahnung davon, dass ein intensiver Austausch eine Chance für eine fruchtbarere interdisziplinäre Zusammenarbeit sein könnte, durch den zunehmenden Zeitdruck, die fehlgeschlagenen interdisziplinären Versuche, durch die Erfahrungen der Kränkungen, Verletzungen und Enttäuschungen besteht aber gleichzeitig eine hohe Skepsis gegenüber weiteren Versuchen des intensiven interdisziplinären Austausches.

„Also es gibt gar nicht mehr so wahnsinnig viele Konflikte. Also es gibt gar nicht so viele Konflikte eigentlich. Irgendwie ist es so ne Art Stillhalteabkommen. Also das empfinde ich so. Ja, man weiß, dass die Handlung beschränkt ist.“ (Int. P2_07, Z. 738-748)

Die Distanz zwischen den Teilgruppen, das Fehlen des Gemeinsamen wird auch durch die folgende Projektskulptur (s. Abbildung 20) illustriert. Alle Teilprojektgruppen wurden deutlich getrennt voneinander angeordnet (Int. P3_03).



Abbildung 20: Kategorie "Gruppe spürt, dass ihr etwas Gemeinsames fehlt" veranschaulicht an einer Projektskulptur

Ein theoretisches Modell kann die Dynamik, die möglichen Wendungen zum Besseren und Schlechteren und den Einfluss zufällig sich ergebender Faktoren nur unvollständig abbilden. Die Entwicklung geringer vertrauensvoller Verständigung ist eine Entwicklungsvariante. Es gibt sicher an verschiedenen Stellen eines Projektverlaufs die Möglichkeit einer Wendung hin zu einer Verwirklichung vertrauensvoller Verständigung und damit eine Chance, doch noch interdisziplinär zusammenzufinden. Aber in letzter Konsequenz wird eine Entwicklung, die durch die dargestellten Phänomene mangelnder vertrau-

ensvoller Verständigung geprägt ist, zu geringeren Erfolgchancen für gelingende interdisziplinäre Zusammenarbeit führen und damit zu einem geringeren Erfolg im Sinne einer negativen Bilanz der Beteiligten und schwer vertretbaren gemeinsamen Ergebnissen.

Zusammenfassung: Ein Mangel an vertrauensvoller Verständigung hat im Verlauf eines interdisziplinären Projektes eine Reihe von Konsequenzen, welche die Chancen für eine gelingende interdisziplinäre Zusammenarbeit verringern. Die Akteure verfangen sich in einem Kreislauf gegenseitiger Frustration, Desillusionierung und Demotivierung, die hierarchischen Ebenen rücken zunehmend voneinander ab. Die offiziellen Treffen und erneute Versuche interdisziplinärer Zusammenarbeit werden als Krampf und Zwang erlebt, erbringen nur wenige konkrete, vorzeigbare Ergebnisse und es kommt zu Verzögerungen im Zeitplan, die den Druck auf die Akteure erhöhen. Die allgemeine Unzufriedenheit und Enttäuschung in der Projektgruppe wächst und gleichzeitig nehmen die Ängste vor Vereinnahmung und Ausnutzung, aber auch vor einer Blamage durch andere Teilprojekte oder dem erfolglosen Verlauf des gemeinsamen Projektes zu. Dass die verschiedenen Disziplinen, Berufsgruppen oder Organisationsformen sich nicht in einer interdisziplinären Zusammenarbeit vereinen lassen, dieser Eindruck disziplinärer Distanz verstärkt sich angesichts der scheiternden interdisziplinären Versuche bei den Akteuren. Die personelle Fluktuation, die sich durch die nur befristete Perspektive für die Mitarbeiter, Beziehungsschwierigkeiten in den Teilprojekten, mangelnde vertrauensvolle Verständigung und die unzufriedenstellende Entwicklung des Projekts erhöht, hat für die verbleibenden Mitarbeiter Mehrarbeit, aber vor allem auch Verunsicherung zu Folge. Das gemeinsame Projekt bekommt eine Beliebigkeit, wenn die eigene Position und der eigene Verbleib als unsicher erlebt werden und man sich fragt, welchen Wert ein Projekt hat, aus dem sich andere Mitglieder entfernen oder aus dem sie entfernt werden. Die interdisziplinäre Projektgruppe trifft quasi stillschweigend in weiterer Konsequenz ein Stillhalteabkommen, welches letztendlich allen Akteuren ermöglicht, sich zurückzuziehen und den teilprojektbezogenen Zielen und Aufgaben die meiste Zeit und Energie zu widmen. Dabei geraten auch als Kette von Enttäuschungen über erfolglose Initiativen zur Wiederaufnahme der interdisziplinären Zusammenarbeit einzelne Teilgruppen zunehmend in Isolation, die aber von den anderen Mitgliedern der Projektgruppe im Rahmen des Stillhalteabkommens hingenommen wird. Dennoch spürt die Gruppe oder spüren zumindest einzelne Mitglieder, dass ihnen etwas Gemeinsames fehlt und es bleibt eine Idee oder Ahnung von einer gelingenden interdisziplinären Zusammenarbeit, die durch intensive Auseinandersetzung, durch Zeitaufwand und Engagement aller Beteiligten möglicherweise realisiert werden könnte. Aber der Wunsch nach gemeinsamen Erlebnissen bleibt letztendlich unerfüllt, man sieht sich überlastet, in Zeitdruck und die Skepsis gegenüber erneuten Aktivitäten zur Verbesserung der Zusammenarbeit erscheint höher als die Hoffnung, dem Projekt noch eine Wendung geben zu können.

4.3.6 Hohe vertrauensvolle Verständigung

Nachdem im vorangegangenen Kapitel zunächst die Kategorien geringer vertrauensvoller Verständigung beschrieben wurden, soll es in diesem Kapitel um die andere Dimension der Kernkategorie und damit um hohe vertrauensvolle Verständigung als Basis interdisziplinärer Projektarbeit gehen. Wie bereits angesprochen (vgl. Kap. 3.3.3) fand sich in den Daten für diese Ausprägung weniger Material als für die Variante der geringen vertrauensvollen Verständigung.

Im Falle hoher vertrauensvoller Verständigung sind die ersten interdisziplinären Versuche aus Sicht der Akteure positiv verlaufen, die Akteure sind im Prozess des Herstellens vertrauensvoller Verständigung erfolgreich und dementsprechend bewerten sie die Zusammenarbeit. Es gelingt allen oder wenigstens einem Teil der Projektmitglieder, hohe vertrauensvolle Verständigung herzustellen und aufrecht zu erhalten. Wie dieses Phänomen realisiert wird, darum geht es im folgenden. Welche Ursachen führen zu einem hohen Ausmaß vertrauensvoller Verständigung und damit einer größeren Chance für eine erfolgreiche interdisziplinäre Projektarbeit? Welche Bedingungen begleiten oder begünstigen hohe vertrauensvolle Verständigung? Wie stellen die Akteure hohe vertrauensvolle Verständigung her und halten sie diese aufrecht? Und welche Konsequenzen hat hohe vertrauensvolle Verständigung für die Projektarbeit und die Projektgruppe? Es geht also erneut um Ursachen, Bedingungen, Strategien und Konsequenzen mit den dazugehörigen einzelnen Kategorien, deren ausführlicher Beschreibung sich die anschließenden Unterkapitel widmen. Auch an dieser Stelle (vgl. Kap. 3.3.3) sei noch einmal darauf hingewiesen, dass es sich hier nicht um einen realen Projektverlauf handelt, der in dieser quasi idealtypischen positiven Verlaufsform zu beobachten oder anhand der Daten zu rekonstruieren war, sondern um eine Zusammenstellung von Elementen bzw. hier Kategorien, die hohe vertrauensvolle Verständigung anscheinend begünstigen und damit für die reale Projektarbeit bedeutsam sind.

4.3.6.1 Ursachen

Bei der Analyse der Ursachen hoher vertrauensvoller Verständigung zeigten sich zwei Kategorien als besonders bedeutungsvoll, die Verhaltensweisen bzw. eine bestimmte Haltung der Akteure beinhalten: *Offenheit und Respekt* (K) sowie *Zuverlässigkeit und Kompromissbereitschaft* (K). Es geht hier auch um ein Handeln der Akteure und damit ließen sich diese Kategorien durchaus den Strategien zuordnen, denn Offenheit und Respekt, Zuverlässigkeit und Kompromissbereitschaft sind nicht nur Ursache vertrauensvoller Verständigung, sondern begleiten diesen Prozess permanent. Allerdings ist dieses Handeln in besonderer Weise ursächlich für das Herstellen vertrauensvoller Verständigung. Die Akteure können sich vertrauensvoll verständigen, weil sie sich offen, respektvoll, zuverlässig und kompromissbereit verhalten, und aus diesem Grund wurden die Kategorien den Ursachen zugeordnet. Offenheit, Respekt, Zuverlässigkeit und Kompromissbereitschaft führen

als Hauptursachen zu vertrauensvoller Verständigung im Rahmen interdisziplinärer Zusammenarbeit, sie sind Basis des Verstehens, der Verständigung und des Vertrauens und damit der Möglichkeit der interdisziplinären Verbindung. Offenheit wird besonders betont, gefolgt von Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit.

Mit Offenheit ist auch verbunden, für den anderen Projektpartner durchschaubar zu sein bzw. sich um Transparenz zu bemühen, offen zu sein für andere Perspektiven, Meinungen, Herangehens- und Sichtweisen, auch konfliktbeladene und problematische Punkte offen anzusprechen und ehrlich zu sein. Zuverlässigkeit beinhaltet, dass der Projektpartner sich verbindlich und verlässlich verhält und man sich auf das verlassen kann, was er in Aussicht stellt und verspricht. Hier geht es auch darum, dass gemeinsame Abmachungen und Vereinbarungen eingehalten werden, die nur getroffen werden können, wenn die Projektpartner sich kompromissbereit entgegen kommen, wenn sie um Interessenausgleich und Übereinkunft bemüht und bereit sind, Zugeständnisse zu machen. Die jeweiligen Komponenten der beiden hier besprochenen Kategorien, aber auch beide Kategorien insgesamt erscheinen als voneinander abhängig.

Da Offenheit ein zwar begehrtes, gleichzeitig aber auch diffiziles und aufgrund der Möglichkeit von Kritik an Personen, Kränkungen und Verletzungen durchaus ambivalent zu sehendes Gut ist, muss es von Respekt begleitet sein. Kompromissbereitschaft, die als Voraussetzung interdisziplinärer Zusammenarbeit angesehen wird, ist nur in Kombination mit Zuverlässigkeit erfolgreich, da Kompromissen eine Umsetzung der im Kompromiss vereinbarten Ergebnisse oder Abmachungen verbindlich folgen muss. Offenheit und Respekt sind für sich genommen ein für die interdisziplinäre Zusammenarbeit konstruktives Verhalten, das einen Austausch in den Aushandlungsprozessen ermöglicht, ohne Kompromissbereitschaft wird es aber nur schwer zu gemeinsam getragenen Ergebnissen und interdisziplinären Verbindungen kommen. Bloße Offenheit ohne Respekt, Zuverlässigkeit und Kompromissbereitschaft reicht zur Herstellung vertrauensvoller Verständigung keinesfalls aus.

„Also wir ham ein sehr ausgewogenes Verhältnis zum (anderen Projektpartner), weil unsere Arbeitshaltung ist eigentlich auch so, wir sind glaub ich auch, sehr gut zu durchschauen, was wir machen. Wir bieten eigentlich ganz offen an, ohne irgendwo zu sagen, also lassen wir niemanden reingucken.“ (Int. P2_01, Z. 726-733)

„Na im Grunde wünsch ich mir eigentlich, ich sag mal, dass es keine Missverständnisse gibt, das heißt also, dass schwierige Passagen, Probleme offen angesprochen werden, ich sag mal dann, wenn sie entstehen, dass also auch ein möglichst direkter Rückkopplungsweg gefunden werden kann und dass dann auch ne Verbindlichkeit entsteht. ... Also meine Erwartung sind die, dass alle Schwierigkeiten, Konflikte angesprochen werden, dass das, was man bespricht, dann auch verbindlich ist und auch nicht vergessen wird.“ (Int. P1_02, Z. 1170-1179 und 1186-1191)

Bei der Ausprägung der Kernkategorie im Sinne einer hohen vertrauensvollen Verständigung erleben die Akteure die ersten Versuche interdisziplinärer Zusammenarbeit als positiv. Hier verknüpfen sich verschiedene Phänomene, die zu den Ursachen hoher vertrauensvoller Verständigung gehören und deutlich machen, dass es sich um ein Phänomen handelt, das nicht einfach nur planbar ist, sondern auch dem Zufall, Glück oder – um mit einem Begriff aus der Interaktionistischen Handlungstheorie (vgl. Kap. 2.4) zu sprechen – Kontingenzen unterliegt. Auf diesen Zusammenhang verweist insbesondere folgende Kategorie: *Ein Teil der Projektmitglieder teilt die Begeisterung* (K) für das gemeinsame interdisziplinäre Projekt, hat eine ähnliche Vision und ist auf ähnliche Weise inspiriert, wobei es hier um das geht, was auch mit dem Ausdruck „gleiche Wellenlänge“ bezeichnet wird.

Inwieweit man hier von „Zufall“ oder „Glück“ sprechen kann, durch welche diese Personen zusammengeführt werden, oder davon, dass Akteure die „gleiche Wellenlänge“ möglicher Projektpartner mehr oder weniger unbewusst erkennen und zu einem Kriterium ihrer Suche für eine interdisziplinäre Zusammenarbeit machen, lässt sich nicht klären. Ein Teil dieser wahrgenommenen „gleichen Wellenlänge“, also der geteilten Begeisterung, Vision und Inspiration für eine Idee, kann auf der Einsicht der Akteure beruhen, dass sie ihre Vision nur durch interdisziplinäre Zusammenarbeit verwirklichen können. Damit haben die Akteure der verschiedenen Disziplinen von vorneherein etwas Verbindendes und Gemeinsames. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Akteure im Prozess der Planung, Vorbereitung und Durchführung eines interdisziplinären Projekts dem Zufall nicht völlig hilflos ausgeliefert sind. Wenn sie über die Bedeutung dieser Kategorien informiert wären oder sind, könnte es möglich sein, das Handeln an diesem Wissen zu orientieren, als Begeisterter nach anderen Begeisterten zu suchen. Die Suche nach Projektpartnern würde sich dann nicht allein nach pragmatischen Gesichtspunkten oder Kriterien der Nützlichkeit wie finanzielle Vorteile durch potentielle Projektpartner, deren Prestige oder schlicht deren Bereitschaft zur Partnerschaft ausrichten, sondern ihre Begeisterung, Inspiration und Vision als bedeutendes Kriterium mit einbeziehen. In einem schon laufenden interdisziplinären Projekt können begeisterte Mitglieder versuchen, die anderen Partner ebenfalls für das Projekt zu begeistern, nach ihren fachspezifischen Visionen fragen und sich gemeinsam inspirieren zu lassen. Die Frage ist allerdings, inwieweit das möglich ist, wenn die Projektpartnerschaft vorrangig aus pragmatischen Gründen bzw. um Einzelziele zu verwirklichen, geschlossen wurde.

Dadurch, dass zumindest ein Teil der Projektmitglieder begeistert ist vom gemeinsamen Tun, wird es auch erleichtert, dass dieser *Teil der Projektmitglieder den anderen motivieren kann* (K). Die hier genannte Begeisterung ist abzugrenzen von der Euphorie, die beim Beginn der gemeinsamen Arbeit (vgl. Kap. 4.3.2) in der Gruppe herrscht, obwohl sie auch Teil dieser Euphorie ist. Deutlich wird hier die Zweiseitigkeit: Die Begeisterung ist notwendige Voraussetzung, um Partner für das Projekt zu suchen und zu gewinnen. Im weite-

ren Verlauf der Zusammenarbeit geht anhaltende Begeisterung einher mit der Chance, andere Projektpartner zu motivieren, und sie ist eine Ursache hoher vertrauensvoller Verständigung. Aber die Begeisterung kann auch, wie für die Phase des Beginns der gemeinsamen Arbeit beschrieben, Teil einer euphorischen Gruppenatmosphäre sein. In dieser Phase birgt sie, wenn sie zum Gruppendogma erhoben wird, das Risiko, dass kritische Stimmen kein Gehör finden. Begeisterung kann sich dann zu einer Euphorie im Sinne einer Selbsttäuschung entwickeln. Sie ist aber, auch wenn sie eine Vorstufe zur Euphorie sein kann, in Abgrenzung zu dieser als ein lebhaftes, manchmal auch leidenschaftliches Interesse zu verstehen, bei dem dennoch Aufmerksamkeit und Offenheit für eine kritische Reflexion besteht.

Die Motivation anderer Projektmitglieder gelingt möglicherweise nur dann, wenn Begeisterung überhaupt vorhanden ist. In Projekt 3 wird besonders deutlich, dass die Begeisterung charismatischer Schlüsselpersonen die Projektgruppe motivieren und verbinden kann und der Verlust dieser Schlüsselpersonen bzw. der Begeisterung mit dem Risiko der Demotivierung und Vereinzeln einher gehen kann (vgl. Kap. 4.3.5.2). Zufall oder Glück, aber auch das Handeln der Akteure gehen hier also Hand in Hand, so dass nicht mehr von einem rein zufälligen Geschehen gesprochen werden kann, was auch in den folgenden Zitaten zum Ausdruck kommt, in denen von „Zufall“ in Kombination mit „Entscheidungen“ die Rede ist:

„Ich meine, das sind dann auch Zufälle oder günstige Entscheidungen. M. sagte damals immer: ‚Ja, ich hab da einen, der ist so unheimlich scharf auf dieses Projekt, aber wie lange dauert das denn jetzt noch? Hoffentlich springt der nicht ab.‘ Das war also H. Und H. ist nicht abgesprungen, und ich denke, das war natürlich ein Glücksfall für das Projekt. ... Ob nun ein wirklich gutes kooperatives Projekt zustande kommt, das hat sehr viel mit ner Inspiration und ner gemeinsamen Begeisterung an einer Sache zu tun. Und das andere ist dann bürokratischer Kram und oft Quälerei, aber diese Inspiration, da weiß ich gar nicht, wie man die wirklich fördern kann, außer, dass man auf Sternstunden warten kann. Und das ist vielleicht n Gedanke, wo sichs lohnt, noch mal drüber nachzudenken.“ (Int. E_05, Z. 732-741 und 1627-1638)

Für die Benennung der drei oben genannten Kategorien wurde der Plural gewählt, weil es offenbar nicht ausreicht für die Entwicklung hoher vertrauensvoller Verständigung, wenn nur ein Projektmitglied sich für die Ideen, Ziele und Verwirklichung der interdisziplinären Zusammenarbeit begeistern kann. Es scheint notwendig zu sein, dass mindestens zwei oder mehrere Projektmitglieder eine anhaltende Begeisterung teilen und sich „auf gleicher Wellenlänge“ befinden. Auch die Motivation weniger begeisterter Projektpartner hängt eng mit der Begeisterung eines Teils der Projektmitglieder zusammen. Bei der Suche nach Projektpartnern stoßen inspirierte und visionäre Initiatoren nicht immer gleich auf Begeisterung, Ideen müssen daher möglicherweise zurückgestellt werden, bis sich z.B. durch einen Wechsel von Personen oder Zielausrichtungen in Organisationen die Begeisterung für ein mögliches gemeinsames Projekt ergibt. In einem schon laufenden Projekt kann es,

z.B. durch den Wechsel von Teilprojektleitern, zwischen Disziplinen, die bisher nicht interdisziplinär zusammenarbeiteten, zu einer Begeisterung für diese Zusammenarbeit kommen. Schließlich kann es auch zwischen seit längerer Zeit eher nebeneinander her arbeitenden Teilprojekten zu „Bekehrungserlebnissen“ (Int. E_01, Z. 1811) kommen.

„Ich durchdenke es nicht, sondern in der Praxis passiert eine Kooperation. Wir haben seit zehn Jahren versucht, mit der XY Vereinigung eine Kooperation hinzukriegen zum Thema Z. Es hat nie geklappt. Und es klappt jetzt. Also jetzt hat mich vor zwei Monaten die XY Vereinigung angerufen, hat gesagt: ‚Wir möchten gerne mit Euch ne Veranstaltung zu dem Thema machen. Wir haben schon nen Termin, wir stellen den Raum und so weiter.‘ Ich war bass erstaunt, was ist denn jetzt passiert? Zum einen weiß es nicht genau. Zum anderen denke ich mir, dass wir lange quasi Umwege gehen mussten und immer wieder dieses Thema an ganz verschiedenen Stellen reinbringen mussten, ohne zu sagen, wir wollen diese Kooperation, also nicht dieses Zielgerichtete, sondern quasi die Atmosphäre bereiten.“ (Int. E_07, Z. 543-567)

Nicht jedes Projekt basiert auf einer Vorgeschichte von Visionen und Begeisterung. Projekte können auch eine Alibifunktion erfüllen, wenn z.B. eine Organisation aus strategischen Gründen ein Projekt initiiert, ohne an einem Ergebnis interessiert zu sein. Visionen und die Begeisterung für eine Projektidee scheinen aber eine wichtige Voraussetzung dafür zu sein, dass die Beteiligten das Projekt auch wirklich wollen, weil sie hoffen, damit eine fach- oder organisationspezifische Idee, von der sie begeistert sind oder für die sie eine Vision haben und die sie allein nicht umsetzen können, durch die interdisziplinäre Projektarbeit zu verwirklichen. Diese Begeisterung, dieses lebhaftes Interesse für ein gemeinsames, interdisziplinäres Ziel scheint vertrauensvolle Verständigung zu erleichtern. Dabei reicht es möglicherweise aber nicht aus, wenn diese Begeisterung nur auf einer hierarchischen Ebene geteilt wird, also etwa von einem Teil der Initiatoren, Planer oder Antragsteller und damit in der Regel von den späteren Teilprojektleitern:

„Projekte müssen auf beiden Ebenen gewollt werden. Es ist also auch meine Erfahrung die, dass wenn auf der Mitarbeiterebene Projekte nicht gewollt werden, erreichen die nicht das Antragsstadium, also dass ein Antrag weggesandt wird. Das wird dann auch verschleppt.“ (Int. E_01, Z. 1562-1568)

Dass diese Begeisterung auch in enger Verbindung mit einer hohen inhaltlichen Abhängigkeit steht, einer Bedingung hoher vertrauensvoller Verständigung (vgl. Kap. 4.3.6.2), wird deutlich. Ist ein fach- oder organisationsbezogenes Ziel auch ohne interdisziplinäre Zusammenarbeit erreichbar, wird die Begeisterung sich diesem, und weniger dem gemeinsamen Ziel bzw. der gemeinsamen Projektarbeit, widmen. Dabei wird, bei aller Schwierigkeit der Abgrenzung zwischen Ursachen und Bedingungen (vgl. Kap. 3.3.3, S. 101), deutlich, dass die inhaltliche Abhängigkeit der Teilprojekte eine erleichternde Bedingung hoher vertrauensvoller Verständigung ist, sie ist aber keine ursächliche Bedingung. Trotz inhaltlicher Abhängigkeit kann es z.B. aufgrund von Antipathie zu geringer vertrauensvoller Verständigung kommen und die Projektpartner ziehen sich zurück. Hohe inhaltliche

Abhängigkeit erleichtert es aber, die Begeisterung für das gemeinsame Vorgehen dauerhaft aufrecht zu erhalten und die Zusammenarbeit mit ernsthaftem Interesse zu verfolgen.

Dass die *Interdisziplinarität als Ernstfall erlebt wird* (K) und ernst genommen wird – eine weitere Ursache hoher vertrauensvoller Verständigung – scheint, wie die Möglichkeit zur Motivation, ebenfalls mit der Begeisterung von Projektmitgliedern zusammenzuhängen. Auch hier verbinden sich Kategorien, denn dass Projektpartner die Interdisziplinarität ernst nehmen, signalisieren sie sich auch durch gegenseitige Offenheit, Zuverlässigkeit, Verbindlichkeit und Respekt. Auch bei dieser Kategorie erleichtert es offenbar die Bedingung, zur Erfüllung der teilprojektspezifischen Aufgaben inhaltlich aufeinander angewiesen zu sein, den Beteiligten, die interdisziplinäre Zusammenarbeit als „Ernstfall“ (Int. E_02, Z. 340) zu erleben. Auch die Fähigkeit der disziplinierten Projektpartner, voneinander zu lernen, wird mit der erlebten Ernsthaftigkeit der Situation in Verbindung gebracht:

„Ich hab zunächst gedacht, man müsste so Eröffnungen machen und jeder ‚woher komme ich denn‘ und so weiter oder n kaltes Buffet oder zusammen tanzen oder irgendwas. Ist nicht nötig. Die wollen sofort zusammenarbeiten. Und das scheint auch der Kern zu sein. Diese Zusammenkunft ist keine Weiterbildung, sie ist kein Planspiel, sondern sie muss als Ernstfall erkennbar sein. ... Wie schnell Menschen lernen, ja? Ich hab immer früher gedacht, Menschen lernen in der Schule oder in der Uni. Die lernen in Situationen, die sie als Ernstfall definieren.“ (Int. E_02, Z. 333-341 und 990-993)

Schließlich ist als eine weitere Ursache hoher vertrauensvoller Verständigung *Sympathie/„stimmende Chemie“* (K) zu nennen. Projektmitgliedern gelingt es, vertrauensvolle Verständigung herzustellen, weil sie sich gegenseitig sympathisch finden, den subjektiven Eindruck „stimmender Chemie“ haben und Ähnlichkeiten untereinander wahrnehmen. Sympathie, der Eindruck „stimmender Chemie“ und eine Ähnlichkeit, die sich nicht auf die Disziplin, sondern vielmehr auf die Person, ihr Verhalten, ihre Umgangsweisen gegenüber anderen, ihre Arbeitsweise oder ihre Begeisterungsfähigkeit für das Projekt bezieht, wurden hier als Ursachen eingeordnet, sind aber auch Konsequenz vertrauensvoller Verständigung, d.h. dass die gegenseitige Sympathie durch vertrauensvolle Verständigung im Prozess der interdisziplinären Zusammenarbeit wahrscheinlich noch verstärkt wird.

Es ist wichtig, sich an dieser Stelle den Prozess, der im theoretischen Modell dargestellt ist, noch einmal zu vergegenwärtigen: Die Beteiligten haben bereits erste Versuche interdisziplinärer Zusammenarbeit hinter sich, sie haben dabei erste Erfahrungen miteinander gemacht und diese als positiv erlebt. Nun muss hier eingeräumt werden, dass sie sich möglicherweise schon vor diesen positiven Erfahrungen sympathisch und einander ähnlich fanden, es gibt einige Hinweise für relativ spontane Sympathie wie die oben genannte „gleiche Wellenlänge“ oder geteilte Begeisterung. Die Untersuchungsdaten sprechen aber eher dafür, dass es sich hier um einen Prozess handelt und der subjektive Eindruck gegenseitiger Sympathie und „stimmender Chemie“ auf gemeinsam gemachten Erfahrungen

beruht, die letztendlich vertrauensvolle Verständigung und damit eine Intensivierung der interdisziplinären Zusammenarbeit ermöglichen.

Dass die gegenseitige Sympathie und der Eindruck „stimmender Chemie“ als Ursache für das Herstellen vertrauensvoller Verständigung eine wichtige Rolle spielt, zeigen auch die möglichen positiven Folgen eines personellen Wechsels für die interdisziplinäre Zusammenarbeit. In Projekt 3 findet sich neben den bereits bei der Darstellung der Variante geringer vertrauensvoller Verständigung angeführten negativen Folgen hoher personeller Fluktuation auch ein auffälliges Beispiel für die Förderlichkeit eines Personenwechsels im Verlauf des Projekts. Zwei Teilprojektgruppen, die von der Projektplanung her eigentlich eng zusammenarbeiten sollten, ziehen sich nach ersten und zumindest von einer Teilprojektgruppe als negativ erlebten Versuchen interdisziplinärer Zusammenarbeit zurück. Durch einen personellen Wechsel in einem der Teilprojekte kommt es aber zu einer neuen, befriedigenderen interdisziplinären Zusammenarbeit. Dabei scheint auch in diesem Beispiel die persönliche Beziehung, die sich mit der neuen Person entwickelt, eine entscheidende Rolle zu spielen.

Ein Personenwechsel kann also zu neuen Versuchen interdisziplinärer Zusammenarbeit führen, weil sich mit der neuen Person eine „ähnliche Wellenlänge“ und eine „stimmende Chemie“, „Sympathie“ und „Begeisterung“ ergeben kann, die mit dem vorherigen Teilprojektmittglied nicht möglich war.

„Und dann eben, was auch noch mal eine Rolle spielte, war dieses Kennen lernen. Also mir ist noch mal, gut, bin ich vielleicht auch nicht typisch, aber mir ist auch so ne persönliche Ebene immer ganz wichtig, (dass ich) denn also mit den Menschen, mit denen ich da zusammenarbeite, je nachdem wie eng ich mit denen zusammenarbeite, auch einen guten Draht kriege. Und das hat nicht gedauert, aber es musste auch erst mal entstehen, also es musste erst mal ein Draht gefunden werden. Und als der denn gefunden war und man auch so n bisschen gelernt hat, sich gegenseitig einzuschätzen und zu schätzen, fand ich die Zusammenarbeit sehr, sehr gut. Es geht jetzt eben so weit, dass ich jetzt also wirklich so ein Vertrauensverhältnis verspüre.“ (Int. P1_03, Z. 2135-2155)

Zusammenfassung: Verschiedene, in ihrer Wirksamkeit eng miteinander verknüpfte Kategorien, sind nach den Ergebnissen dieser Untersuchung Ursachen hoher vertrauensvoller Verständigung. Gegenseitige Offenheit, Respekt, Zuverlässigkeit und Kompromissbereitschaft sind aus Sicht der Befragten unerlässlich, damit es einer Projektgruppe gelingt, ein hohes Ausmaß vertrauensvoller Verständigung herzustellen und interdisziplinär zusammenzuarbeiten. Diese Verhaltensweisen sind als Kombination wirksam und bedeutsame Ursachen hoher vertrauensvoller Verständigung. Die Bemühungen der Projektmitglieder, sich in dieser Weise zu begegnen, sind auch Ausdruck dafür, dass die interdisziplinäre Zusammenarbeit als Ernstfall erlebt wird, dem die Projektmitglieder eine besondere Wichtigkeit beimessen. Wahrscheinlich sind solche selbst praktizierten und beim Gegenüber wahrgenommenen Komponenten wie Offenheit, Respekt, Zuverlässigkeit und Kompro-

missbereitschaft, aber auch die Ernsthaftigkeit gegenüber dem gemeinsamen interdisziplinären Projekt auch relevant für eine gegenseitige Sympathie oder den Eindruck „stimmender Chemie“ bei den Projektmitgliedern, einer weiteren Ursache hoher vertrauensvoller Verständigung. Dass ein Teil der Projektmitglieder die Begeisterung für das Projekt, sein Thema und seine Ziele und die Interdisziplinarität teilt, sich „auf gleicher Wellenlänge“ erlebt und aufgrund dieser Begeisterung die übrigen Projektmitglieder motivieren kann, scheint ebenfalls ursächlich für eine hohe vertrauensvolle Verständigung zu sein. Ein hohes Ausmaß vertrauensvoller Verständigung und damit erfolgreiche interdisziplinäre Projektarbeit können die Projektmitglieder also möglicherweise deshalb herstellen, weil sie sich mit Offenheit, Respekt, Zuverlässigkeit und Kompromissbereitschaft begegnen und ihre Zusammenarbeit von dieser Verhaltenskombination geprägt ist, weil sie die Begeisterung für das gemeinsame Projekt teilen und sich gegenseitig motivieren, sich sympathisch finden und die interdisziplinäre Zusammenarbeit als Ernstfall erleben und mit entsprechender Ernsthaftigkeit verfolgen.

4.3.6.2 Bedingungen

Welche Phänomene zeigen sich anhand der Datenanalyse als Bedingungen der Herstellung hoher vertrauensvoller Verständigung im Rahmen interdisziplinärer Projektarbeit? *Als positiv erlebte Beziehungen in den Teilprojektgruppen* (K) und ein *kooperativer Führungsstil* (K) sollen hier an erster Stelle betrachtet werden. Dabei gehen positive Beziehungen in den Teilprojektgruppen in den Beispielen aus den Daten mit einem kooperativen Führungsstil einher. Diese Kategorien sind zwar keine hinreichenden Bedingungen für ein hohes Ausmaß vertrauensvoller Verständigung, sie scheinen diese aber zu erleichtern, weil sie mit einer *Kontinuität in der personellen Besetzung* (K) zusammenhängen, einer weiteren Bedingung hoher vertrauensvoller Verständigung.

Dennoch ist einzuräumen, dass in Projekt 1, dessen interdisziplinäre Zusammenarbeit von den Beteiligten als erfolgreich eingeschätzt wurde, innerhalb einer Teilprojektgruppe die Beziehungen durchaus unterschiedlich gesehen wurden (Teilprojektleitung positiv, Teilprojektmitarbeiter kritisch).

Allerdings finden sich quasi ausgleichend in diesem Projekt besonders positive Beziehungen zwischen Mitgliedern verschiedener Teilprojektgruppen. In Projekt 3, das zum Zeitpunkt der Untersuchung in Bezug auf das Ausmaß interdisziplinärer Zusammenarbeit sehr unterschiedlich, tendenziell eher kritisch beurteilt wurde, waren in einzelnen Teilprojekten aber als positiv bewertete interne Beziehungen vorhanden.

Es ist dennoch leicht nachvollziehbar, dass ein Vertrauensverhältnis innerhalb eines Teilprojekts die Verständigung mit anderen Teilprojektgruppen erleichtern kann, da dieses eher als Einheit wahrgenommen wird. In den Teilprojektgruppen gibt es in der Regel nur eine Teilprojektleitung, so dass es hier vorrangig um die Beziehung zwischen den hierar-

chischen Ebenen innerhalb eines Teilprojektes geht und damit die Verbindung zu einem kooperativen Führungsstil plausibel ist. Aber auch die Beziehungen zwischen Mitarbeitern eines Teilprojekts spielen eine Rolle, wobei manche Teilprojektgruppen nur eine Person in der Mitarbeiterposition haben, in diesem Fall ein solcher Aspekt also nicht relevant ist.

Auch hier ist nicht nur die Innenansicht interessant, also das, was etwa Interviewte über ihre eigenen Beziehungen innerhalb des Teilprojekts berichten, sondern auch die Außenansicht, also die Wahrnehmung anderer Projektteilnehmer.

Es war bereits deutlich geworden, dass es problematisch sein kann, sich nur auf die subjektive Wahrnehmung einer der hierarchischen Ebenen im Teilprojekt zu verlassen. So gab es in einem Teilprojekt des Projekts 3, bei dem alle Mitglieder befragt wurden, zwischen der Sicht der Mitarbeiter und derjenigen der Leitung große Diskrepanzen in der Einschätzung der Partnerschaftlichkeit der Beziehung bzw. des Führungsstils.

Ob eine Beziehung im Teilprojekt als positiv erlebt wird, scheint dabei weniger davon abzuhängen, ob die Beteiligten sich z.B. Duzen oder Siezen, ihr Umgang eher freundschaftlich-leger oder höflich-steif ist, sondern eher davon, inwieweit die Beziehung durch Rückhalt, Unterstützung, Respekt, Partnerschaftlichkeit und Teilhabe an Verantwortung geprägt ist und infolgedessen die Teilprojektgruppe im Rahmen der Gesamtprojektgruppe als eine Einheit auftritt und wahrgenommen wird.

Ein als kooperativ erlebter Führungsstil wird damit verknüpft, dass die Leitung Interesse weckt, motiviert, positive Rückmeldung gibt, die Mitarbeiter ernst nimmt und befähigt, mit ihnen kollegial und pfleglich umgeht, sie ernst nimmt und hinter ihnen steht. Die Teilprojektmitarbeiter bilden quasi das Pendant, sind bereit, sich motivieren zu lassen, die Leitung anzuerkennen, Verantwortung zu übernehmen. In den drei hier untersuchten Projekten waren die Teilprojektleiter deutlich seltener auf Zusammenkünften und an der direkten interdisziplinären Zusammenarbeit beteiligt als die Mitarbeiter.

Dass es den Prozess erleichtert, wenn die Mitarbeiter daher stellvertretend, mit Rückhalt von und in inhaltlicher Übereinstimmung mit der Teilprojektleitung im Gesamtprojekt agieren können, die Leitung also die Verantwortung mit den Mitarbeitern teilt, liegt auf der Hand. Die Leitung muss allerdings selbst zu kooperativer Arbeit in der Gesamtprojektgruppe bereit sein, um die Mitarbeiter dafür motivieren zu können.

Beispielhaft sollen hier Interviewzitate als positiv angesehene Beziehung zwischen Teilprojektleitung und Teilprojektmitarbeitern veranschaulichen:

„Den O. (Teilprojektleiter) stell ich schon auch hinter seine Leute irgendwie. Also der steht hinter seinen Leuten.“ (Int. P3_06, Z. 1447-1449)

„Und im Teilprojekt ist es aber so, dass die zwei (Teilprojektmitarbeiter) den O. (Teilprojektleiter) verehren. ... Ja woran mans merkt ist an den Argumentationen. Das ist, es kommt so oft das Wort ‚O. hat auch gesagt‘. Das ist so wie ‚mein Freund hat auch gesagt‘. Ja, es hat so was Verehrendes ne. Und also stärker von G. als von F., aber für ihn gilt das auch. Wobei auf der andern Seite auch der O. einer ist, der mit seinen Mitarbeitern sehr kollegial und sehr pfleglich umgeht. Also sie kaspert das wirklich zusammen aus. Und wenn das soweit ist, lässt er seinen Mitarbeitern auch freie Hand. Oder es kann auch passieren, dass er selbst für seinen Mitarbeiter Arbeiten übernimmt. Und also da läuft die Arbeit im Teilprojekt glaub ich sehr gut untereinander. Die verstehen sich gut, das sind klare Strukturen und das funktioniert sehr gut.“ (Int. P3_08, Z. 1765-1766 und 1774-1783)

„Die sind wie Vater und Sohn. Also die stehen hier eng an eng. H. ist so wie so n Ziehsohn vom N. und so drückt der N. sich auch aus, ja: ‚Der macht seine Dissertation schon, dafür sorg ich, das ist gar keine Frage‘. Und der H. bringt auch immer so n bisschen rüber, wenn N. Sorgen hat. ... Die sind n richtig enges Team, die verstehen sich, glaub ich, auch gut, die haben auch so n bisschen Ähnlichkeit, da stimmt die Chemie, hab ich das Gefühl. (Int. P3_03, Z. 837-849)

Die Zitate machen deutlich, dass es hier auch um eine Passung zwischen den Teilprojektmitgliedern geht, eine Ähnlichkeit und ein Zusammenwirken der Personen. Möglicherweise werden hier Merkmale, die den internen Beziehungen im Teilprojekt zugesprochen werden, auf den Umgang und die Beziehungen mit diesem Teilprojekt in der Gesamtprojektgruppe übertragen. Den Mitgliedern eines Teilprojekts, das als „enges Team“ und dessen interne Arbeit als „funktionierend“ angesehen wird, gelingt auf Teilprojektebene etwas, das auch für die Gesamtprojektgruppe wichtig ist. Diese Qualität bringt ihnen einen Vertrauensvorschuss, macht sie durchschaubarer, vereinfacht die Kommunikation und erspart der Gesamtprojektgruppe möglicherweise Stellvertreterkonflikte, d.h. Konflikte in der Gesamtprojektgruppe, die stellvertretend geführt werden für Konflikte in einzelnen Teilprojektgruppen.

Das Vorhandensein und der Einfluss *charismatischer Schlüsselpersonen* (K) scheint ebenfalls eine Bedingung zu sein, die vertrauensvolle Verständigung in der interdisziplinären Projektgruppe befördert. Bereits in der Bezeichnung charismatisch ist enthalten, dass diese Personen nicht nur von einzelnen Projektmitgliedern, sondern übergreifend von vielen Projektmitgliedern respektiert oder sogar verehrt werden, allein diese Gemeinsamkeit hat schon etwas Verbindendes. Viele Projektmitglieder vertrauen der charismatischen Schlüsselperson und trauen ihr zu, das Projekt erfolgreich zu leiten oder zu beeinflussen. So stimmen mehrere Interviewte in ihrer Meinung über den „Urvater“ des Projekts 3 überein, dass er die Mitglieder der Projektgruppe begeistern, motivieren und miteinander verbinden kann, eine „Persönlichkeit“ und wesentlich für das Zustande- und Fortkommen des Projekts ist (Int. P3_04, P3_05, P3_07, P3_09).

Nicht nur eine hohe fachliche Kompetenz wird Ihnen zugetraut, sondern auch ihren charakterlichen Qualitäten wird eher vertraut als der anderer Projektmitglieder. Eine leitende

Position wird ihnen bereitwilliger überlassen, ihre Vermittlung in Konflikten wird eher akzeptiert und ihre Kompromissvorschläge werden freundlicher aufgenommen, als es bei anderen Projektmitgliedern der Fall ist. Worin das Charismatische jeweils genau begründet ist, lässt sich dabei anhand der vorliegenden Untersuchungsdaten nicht eindeutig sagen und selbst ein Interviewpartner, der bereits eine solche Rolle hatte, kann es nicht eindeutig benennen:

(Interviewerin fragt: Wie sind Sie mit diesen Widerständen (in der Gruppe) umgegangen?) „Das ist viel Überzeugungsarbeit, wobei es natürlich ganz nett ist, dass in anderen Sprachen das Wort überzeugen und überreden dasselbe ist. In Deutschland muss man dazwischen unterscheiden. Und klar ist da auch ein Stück Manipulation dabei. Das ist ganz unvermeidlich. (Interviewerin fragt: Wie machen Sie das denn? Oder wie haben Sie das gemacht, wenn Sie da jemanden überzeugen?) Ja, das reicht von solchen Angeboten wie sie im Film der Pate vorkommen, ich mache ihnen ein Angebot, das sie nicht ablehnen können, ja. Das kann man nicht so direkt, das ist eine Quasi-Anordnung dann, die aber nicht als Anordnung zu empfinden, sondern als Angebot bis hin zu halt offener Diskussion und auch dem Durchstehen von Widersprüchen und dem Austragen und letztendlich eben doch einer Mischung aus Überreden und Überzeugen. Ich kann Ihnen dazu kein besonderes Mittel nennen. Das macht halt den Führungsstil aus, dass man so was kann. ... Und natürlich, da muss man das jetzt mal natürlich auch mir zugute halten, dass ich ein alter und sozusagen auch sozial erfahrener und anerkannter Mann bin. Und dann kann ich die auch mal anschauen. Und dann sind die auch still und akzeptieren das. Ist ja so ne Form von Autorität. Ja, da kann ich dann, wenn die dann zu wild miteinander umgehen, dann schnauz ich die auch mal an und sage: ‚Jetzt, verdammt noch mal, nun ist aber Schluss hier!‘ Ich ziehe mich da n bisschen zurück und lass die mal sich ne Weile streiten, ne halbe Stunde und sag fast nichts und erteile nicht mehr das Wort, sondern lass die da mal rum und hau aufn Tisch. So. Und das könnte ich natürlich nicht, wenn ich jetzt da fünfunddreißig wäre und noch so gut wäre.“ (Int. E_04, Z. 298-333 und Z. 1238-1266)

„Und muss man ganz klar sagen: Es war ganz stark von Personen abhängig. ... Und speziell bei der einen Person, beim O.W. kann ich sagen, dass der nicht nur fachlich irgendwie gut drauf war, sondern der hatte eben auch von seiner Art her was moderierendes, ausgleichendes, was sicherlich, also das haben eigentlich alle wahrgenommen.“ (Int. E_03, Z. 1193-1206)

Die *Kontinuität interdisziplinärer Begegnungen* (K) ist vor allem eine wichtige Bedingung dafür, dass die Akteure sich auch über die ersten interdisziplinären Versuche hinaus genauer kennen lernen und damit eine Bedingung für Offenheit zwischen den Akteuren, einer bedeutsamen Ursache vertrauensvoller Verständigung (s. Kap. 4.3.6.1). So stellen Projektakteure fest, dass man sich nach einem langen Prozess kontinuierlicher Zusammenarbeit kennt und offen austauschen kann, „die Macken des anderen respektieren“ (Int. P1_03) und „Klartext reden kann“ (Int. P2_05) und bedauern, nun ein Projekt beenden zu müssen. Die Bedingung der Kontinuität gemeinsamer interdisziplinärer Begegnungen kann auch das Risiko eines Rückzuges der Akteure vermindern, indem diese mehr oder

weniger gezwungen sind, sich mit der Entwicklung der interdisziplinären Zusammenarbeit immer wieder auseinander zu setzen. Die Kontinuität allein ist jedoch wiederum keine hinreichende Bedingung, da es auch auf die Qualität der gemeinsamen interdisziplinären Begegnungen ankommt und nicht nur auf die Quantität und Kontinuität. Daher ist auch diese Kategorie nur in Verbindung mit den Ursachen und Strategien hoher vertrauensvoller Verständigung als wirksam anzusehen, d.h. mit einer bestimmten Art und Weise des Handelns der Akteure im Rahmen der gemeinsamen Begegnungen.

Wie wir bei den Strategien vertrauensvoller Verständigung noch sehen werden, sind intensive gemeinsame Erlebnisse in Verbindung mit interdisziplinären Versuchen und damit gemeinsam verbrachte Zeit und die Möglichkeit, Erfahrungen miteinander zu machen und sich kennen zu lernen, bedeutungsvolle Phänomene (vgl. Kap. 4.3.6.3). Für solche Erlebnisse, die Entwicklung der Beziehungen zwischen den Akteuren und den Aufbau einer vertrauensvollen Verständigung braucht eine Projektgruppe *ausreichend Zeit für Interdisziplinarität* (K). Sich vorzustellen, auszutauschen und kennen zu lernen, voneinander zu lernen, interdisziplinäre Zusammenarbeit vorzubereiten und durchzuführen, Konflikte zu klären und parallel dazu die teilprojektinternen Aufgaben zu bewältigen, das alles braucht Zeit. Die Kontinuität interdisziplinärer Begegnungen ist in engem Zusammenhang mit dem Bedarf an Zeit zu sehen und steht wiederum in enger Verbindung mit der Kernkategorie, denn das Herstellen vertrauensvoller Verständigung erfordert ebenfalls Zeit. Auch wenn erste Eindrücke einer „stimmenden Chemie“ oder „gleichen Wellenlänge“ ihre Bedeutung haben, ist Vertrauensbildung abhängig von wiederholten Erfahrungen vertrauenswürdigem Verhaltens und erfordert damit Zeit. Erst recht von Zeit abhängig ist die Wiederherstellung von Vertrauen, also das erneute Aufbauen von Vertrauen nach einem Vertrauensverlust.

„Und wir haben sehr bald ja gemerkt, dass es nicht nur notwendig ist, intensiv mit den Bewohnern zu reden, sondern vor allen Dingen mehr Raum zu haben, um auch intern unter den Fachleuten bestimmte Sachen klarzukriegen. Wo wir gemerkt haben, wir haben zu wenig Raum, um das selber mal auf n Punkt zu bringen und fachlich auch also uns Klarheit zu verschaffen und so. ... Gerade diese (Runden) sind ja eigentlich immer offener geworden. Und ich denke auch, also da war es dann eher umgekehrt so, dass man sich immer mehr gekannt hat über die Jahre und da eigentlich eher so n bisschen Klartext miteinander geredet hat. Und also da wiederum war es eher so, dass dieses Sich-länger-Kennen, denke ich, dazu beigetragen hat. Es gab manchmal sogar ganz fröhliche Runden, dies am Anfang mit Sicherheit nicht gegeben hat.“ (Int. P2_05, Z. 1257-1270 und 1600-1610)

Eine *hohe inhaltliche Abhängigkeit* (K) der Teilprojekte soll hier schließlich als weitere Bedingung vertrauensvoller Verständigung besprochen werden. In Projekt 1 sind insbesondere zwei Partner – die kommunale Verwaltung und die universitäre Forschungsgruppe – inhaltlich in hohem Ausmaß aufeinander angewiesen. Diese inhaltliche Abhängigkeit bindet die Partner für einen langen Abschnitt der interdisziplinären Projektarbeit aneinander und bedingt ein Bemühen um intensive gemeinsame Erfahrungen (vgl. Kap. 4.3.6.3)

und vertrauensvolle Verständigung. Hier wird auch deutlich, warum es bei der Kernkategorie auch um ein Herstellen vertrauensvoller Verständigung geht, um ein Ringen und sich Bemühen und nicht nur um ein schicksalhaftes sich Ereignen von Vertrauen und Verständigung: Die inhaltliche Abhängigkeit der Teilprojekte zwingt die Projektmitglieder dazu, sich mit dem Aufbau, aber auch einem wahrnehmbaren Verlust von Vertrauen auseinander zu setzen, weil sonst der eigene Erfolg massiv gefährdet ist. Auch dieser Aspekt der inhaltlichen Abhängigkeit ist aber für sich genommen keine Garantie für das Herstellen vertrauensvoller Verständigung, sondern als wirksame Bedingung eingebettet in die anderen Kategorien vertrauensvoller Verständigung zu sehen. Bei einem hohen Vertrauensverlust finden die Handelnden, wie wir bei den Kategorien geringer vertrauensvoller Verständigung gesehen haben, Mittel und Wege, um sich aus dem Weg zu gehen und letztendlich das Projekt ohne ausreichende interdisziplinäre Zusammenarbeit zu beenden. Dass sie sich in dieser Konstellation aus dem Weg gehen können, wird allerdings erleichtert, wenn sie inhaltlich wenig abhängig voneinander sind.

Zusammenfassung: Bestimmte Bedingungen erleichtern es einer Projektgruppe, ein hohes Ausmaß vertrauensvoller Verständigung herzustellen und begünstigen damit die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Dazu gehören sowohl von den betreffenden Teilprojektmitgliedern selbst, als auch von den sie umgebenden anderen Projektmitgliedern als positiv erlebte und beurteilte Beziehungen in den Teilprojekten. Teilprojekte mit dieser Qualität scheinen für die Gesamtprojektgruppe eher transparent zu sein, sie zeigen größere Übereinstimmung nach außen und werden eher als Einheit wahrgenommen, was den Auseinandersetzungsprozess vereinfacht. Möglicherweise erhalten solche Teilprojekte auch einen Vertrauensvorschuss, man traut ihnen, da sie intern offenbar gut zusammenarbeiten können, auch eine erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit zu. Ein kooperativer Führungsstil scheint dabei eine Rolle zu spielen, wenn die Beziehungen in Teilprojektgruppen als positiv erlebt werden, was wiederum mit der Kontinuität der personellen Besetzung einer interdisziplinären Projektgruppe einhergeht, einer weiteren Bedingung hoher vertrauensvoller Verständigung. Auch charismatische Schlüsselpersonen begünstigen möglicherweise aufgrund ihrer verbindenden Funktion das Herstellen vertrauensvoller Verständigung. Dass die interdisziplinären Begegnungen kontinuierlich stattfinden und ausreichend Zeit für Austausch, Auseinandersetzung, Diskussionen und praktische Umsetzung der interdisziplinären Herangehensweisen zur Verfügung steht, ist ebenfalls eine Bedingung hoher vertrauensvoller Verständigung. Schließlich scheint die inhaltliche Abhängigkeit der Teilprojekte, dass sie also inhaltlich aufeinander angewiesen sind und ohne die anderen Teilprojekte auch keine nennenswerten Einzelerfolge hervorbringen können, eine wichtige Bedingung zu sein, damit die Akteure ihre Bemühen um das Herstellen vertrauensvoller Verständigung im Prozess interdisziplinärer Projektarbeit aufrecht erhalten.

4.3.6.3 Strategien

Wenn es nun in diesem Kapitel um die Strategien des Herstellens vertrauensvoller Verständigung in der interdisziplinären Projektarbeit geht, sei noch einmal daran erinnert, dass Strategien nach der Grounded Theory nicht einseitig im Sinne eines bewusst und geplant eingesetzten Handelns zu verstehen sind. Die ursprünglich aus dem militärischen Bereich stammende Bedeutung von Strategie als Kunst der militärischen Kriegführung könnte zu diesem einseitigen Verständnis verführen. Hier geht es aber auch um Strategien, die nicht bewusst oder mit Plan verfolgt werden, die aber dennoch eine Wirkung haben. Gerade bei den Strategien des Herstellens vertrauensvoller Verständigung geht es auch um Authentizität und damit um ein Handeln, das vom Gegenüber als echt und aufrichtig erlebt wird. Allerdings bedeutet auch letzteres nicht zwingend, dass ein Handeln, das von einem Akteur subjektiv als Ergebnis aufrichtiger Absichten interpretiert wird, nicht dennoch planvoll und strategisch mit womöglich unlauteren Absichten vom Gegenüber ausgeführt wurde. Die interviewten Projektakteure scheinen sich allerdings in der Regel auf ihre Wahrnehmung zu verlassen, wenn sie den Umgang mit anderen Projektpartnern als verlässlich und partnerschaftlich schildern und sein Handeln schließlich als vertrauenswürdig einschätzen. So haben wir es in der Rekonstruktion von Strategien hoher genau wie bei derjenigen geringer vertrauensvoller Verständigung mit Strategien zu tun, die von den Akteuren bewusst eingesetzt werden, als auch mit solchen, die sie nicht bewusst einsetzen, die aber dennoch ihre Wirkung zeigen. Dies sei am einfachen Beispiel des Treffens außerhalb von Routinesitzungen aufgezeigt: In Projekt 3 kam es nach übereinstimmender Darstellung der Interviewten nicht zu solchen Treffen, ohne dass dieses Handeln als absichtsvoll bezeichnet werden kann. In Projekt 1 ergaben sich solche Treffen spontan, man schloss z.B. die intensive Zusammenarbeit eines Tages mit gemeinsamem Essengehen ab, auch in diesem Fall nicht bewusst als Strategie zur Herstellung vertrauensvoller Verständigung eingesetzt, sondern schlicht weil die Beteiligten Vergnügen daran hatten.

Es war bereits bei den Ursachen hoher vertrauensvoller Verständigung angesprochen worden (vgl. Kap. 4.3.6.1), dass Offenheit und Respekt, Zuverlässigkeit und Kompromissbereitschaft letztendlich auch Strategien sind, welche das Herstellen vertrauensvoller Verständigung begleiten. Diese Kategorien werden hier nicht noch einmal dargestellt, sollten aber quasi immer mitgedacht werden, wenn es im folgenden um weitere Strategien geht. Neben diesen grundlegenden Verhaltensweisen, die das Herstellen vertrauensvoller Verständigung in der interdisziplinären Projektarbeit mit verursachen und als Strategien begleiten, ist das *Bemühen um intensive gemeinsame Erfahrungen* (K) als eine offenbar wichtige Strategie zu nennen. Möglicherweise sind die ersten interdisziplinären Erfahrungen begeisterter und ernsthafter Projektmitglieder schon als intensive Erfahrung erlebt worden. Auch Routinesitzungen können ein besonderes Maß an Intensität aufweisen, in der Regel ist dieses Attribut aber nicht mit routineartigen Projektsitzungen verbunden, sondern findet außerhalb dieses Rahmens unter besonderen Bedingungen statt.

Dieser Rahmen besteht z.B. aus einem anderen Ort, aber insbesondere aus einem anderen, höheren Ausmaß an zur Verfügung stehender Zeit oder zusätzlich aus einem besonderen Handlungsdruck wie etwa gemeinsamen Präsentationen in Öffentlichkeit und Fachwelt oder Begutachtungen. Kennzeichnend für diesen Kontext ist vor allem die Möglichkeit, andere Projektmitglieder unter Bedingungen zu erleben, die eine größere Intensität der Begegnung begünstigen können: Man entdeckt Seiten aneinander, die bisher verborgen blieben, ist für längere Zeit miteinander konfrontiert, arbeitet enger zusammen als sonst, ist entspannter oder auch angespannter als bei den Routinebegegnungen. Bei diesen Gelegenheiten kann es möglich werden, manchmal allein aufgrund der zur Verfügung stehenden Zeit und der entspannteren Atmosphäre die Perspektive der anderen Disziplin besser verstehen zu können und kompromissbereiter gemeinsame interdisziplinäre Schritte zu planen und durchzuführen. Wichtig ist aber auch hier, dass diese intensiven gemeinsamen Erfahrungen mit konkreten, möglichst sichtbaren Ergebnissen und damit Erfolgserlebnissen verknüpft sind.

Man könnte es auch so interpretieren: Intensive gemeinsame Erfahrungen der interdisziplinären Zusammenarbeit werden im nachhinein als positiv bewertet, wenn sie mit einem Erfolgserlebnis verbunden sind. Interessanterweise ergeben sich im Rahmen dieser intensiven gemeinsamen Erfahrungen dann *Treffen außerhalb von Pflichtveranstaltungen* (K) mehr oder weniger von selbst und zwar auch in der untersuchten Projektgruppe (P3), deren Mitglieder sonst nie spontan außerhalb der Routinetreffen zusammen gekommen sind. Das Bemühen um intensive gemeinsame Erfahrungen ist aber eine planvolle Strategie, hier werden offizielle Begegnungen bewusst geplant und vorbereitet, um die interdisziplinäre Zusammenarbeit zu vertiefen. Treffen außerhalb von Pflichtveranstaltungen haben hingegen inoffiziellen Charakter, sie sind ein eher spontan auftretendes Phänomen, die Akteure verlängern damit ihre Begegnung, ohne dass sie offiziell dazu aufgefordert werden. Nicht zu vergessen ist an dieser Stelle, dass die Strategien des Bemühens um intensive gemeinsame Erfahrungen und des Treffens außerhalb von Pflichtveranstaltungen allein nicht ausreichen, um vertrauensvolle Verständigung zu unterstützen. Sie scheinen nur eingebettet in die bereits genannten Ursachen, Bedingungen und Strategien begünstigend wirken zu können. Einen gemeinsamen Workshop oder ein gemeinsames Projektwochenende durchzuführen, ohne dass z.B. wenigstens ein Teil der Projektmitglieder begeistert und inspiriert ist für die interdisziplinäre Zusammenarbeit, diese ernst nimmt und sich halbwegs sympathisch ist und außerdem der Führungsstil im Projekt kooperativ und eine gewisse Kontinuität in der personellen Besetzung gewährleistet ist, wird ein langanhaltender Erfolg bei der Unterstützung vertrauensvoller Verständigung in der Projektgruppe durch diese gemeinsamen Erlebnisse eher unwahrscheinlich sein.

„Aber so dieser Austausch, also ich denk so externe Termine, die dann so was noch mal fördern sehr gut. Wenn se denn auch gut gesetzt sind. Also wenn die Termine so gesetzt sind, dass man noch gar keine Ergebnisse haben kann, dann ist natürlich wieder Stress angesagt und kollektives Abkotzen sozusagen.“ (Int. 3_07, Z. 2171-2176)

Die ersten Versuche interdisziplinärer Zusammenarbeit können zeigen, dass die ursprünglich geplanten Ziele kaum zu realisieren sind, z.B. weil ihre Verwirklichung mit einem Zeitaufwand verbunden wäre, der im Rahmen des Projekts nicht gegeben ist. Um an dieser Stelle nicht in Resignation und Enttäuschung zu verfallen oder das Vertrauen in die Ernsthaftigkeit der Projektpartner zu verlieren, sind daher weitere wichtige Strategien hoher vertrauensvoller Verständigung, *Bewusstheit herzustellen über den Antrag als Mittel zur Finanzierung* (K) und *sich auseinander zusetzen mit den Grenzen der interdisziplinären Zusammenarbeit* (K). Diese Strategien stehen in engem Zusammenhang mit dem *flexiblen Umgang mit Zielen und Kooperationsstrukturen* (K).

Wie bei der Ausgangssituation interdisziplinärer Projekte bereits beschrieben, sind Projektanträge und Projektplanungen auch, wenn nicht sogar vorrangig, ein Mittel zum Zweck der Finanzierung. Es kann daher sein, dass die Ziele und das Ausmaß der interdisziplinären Zusammenarbeit hier in einer später nicht zu realisierenden Weise dargestellt werden. Diese Art der Darstellung kann, muss aber nicht von den Beteiligten bewusst eingesetzt sein. Auch die oben bereits angesprochene Begeisterung und die Visionen der Projektinitiatoren können die Sicht trüben und dazu führen, dass nicht realisierbare Ziele Eingang in den Projektantrag und die Projektplanung finden.

Die Strategie einer erneuten offenen Diskussion der Projektziele nach der Bewilligung soll hier nicht missverstanden werden als Rechtfertigung des Erschleichens von Projektfördermitteln. Ideal wäre es wahrscheinlich, wenn keine Übertreibung erforderlich wäre, um Projektmittel zu erhalten. Es geht aber um die Frage, wie überhaupt das Erreichen von Zielen und der Erfolg eines interdisziplinären Projekts unterstützt werden. Die Gruppe steht hier möglicherweise am Kreuzweg: Festhalten an letztlich unerreichbaren Zielen, was schließlich zur Enttäuschung führen und den Projektförderer nicht zufrieden stellen wird, oder Erarbeiten von Zielen, die am Ende des Projekts auch erreicht werden können, selbst wenn sie abweichen von der offiziellen ersten Planung. Sehr wahrscheinlich verändern sich häufig in einem schleichenden Prozess die ursprünglichen Zielen ohnehin, dann aber mit verschiedenen Risiken: Dass nicht alle Projektmitglieder daran beteiligt werden und dementsprechend enttäuscht reagieren, sich hintergangen fühlen und zurückziehen könnten und Änderungen zu spät erfolgen, so dass sie aufgrund des Zeitdrucks nicht mehr umzusetzen sind. Um vertrauensvolle Verständigung herstellen zu können, scheint es daher förderlich zu sein, nach der Bewilligung und Durchsetzung eines Projekts erneut in eine Phase der Auseinandersetzung über die realisierbaren Projektziele und das dazu notwendige Ausmaß interdisziplinärer Zusammenarbeit einzutreten. Möglicherweise wird die Projektgruppe dabei heftige Konflikte zu bewältigen haben, weil zunächst mit Enttäuschung bei den Projektpartnern zu rechnen ist, welche die Projektplanung im Rahmen des Antrags als eine realistische angesehen haben. Hinzu kommt, dass ein Weg zu finden ist, der gegenüber dem Projektfinanzierer bzw. Projektförderer dennoch zu vertreten ist. Aber die Authentizität, Ehrlichkeit und Klarheit im Rahmen dieser Auseinandersetzung könnte

verhindern, dass die Projektbeteiligten sich und anderen etwas vortäuschen und Enttäuschung sie über die gesamte weitere Projektlaufzeit begleitet.

Zu bedenken ist weiterhin, dass an der Beantragung und Planung eines interdisziplinären Projekts in der Regel nicht alle späteren Projektmitglieder gleichermaßen beteiligt sind, so dass eine Auseinandersetzung über die Wege und Ziele der interdisziplinären Zusammenarbeit und eine Interpretation der Projektplanung nach der Bewilligung ohnehin sinnvoll erscheint. Bewusstheit herzustellen über die Teile des Projektantrages und der Projektplanung, die vorrangig Mittel zum Zwecke der Finanzierung waren, und die Grenzen der gemeinsamen interdisziplinären Zusammenarbeit, ist eng verknüpft mit einem flexiblen Umgang mit Zielen und Kooperationsstrukturen. Nur, wenn die Projektmitglieder auch – falls notwendig und sinnvoll – kompromissbereit und fähig sind zu einer Modifizierung der Ziele und Anpassung der Kooperationsstrukturen, z.B. der Häufigkeit und Gestaltung der interdisziplinären Treffen, der Zusammensetzung der Gruppe auf diesen Treffen, kann eine erneute Diskussion der Ziele und Grenzen der interdisziplinären Zusammenarbeit sinnvoll sein. Hier flexibel zu sein bedeutet, dass starre Strukturen und Beteiligungsformen in Frage gestellt werden und auf ihre Tauglichkeit für die interdisziplinäre Zusammenarbeit geprüft werden. Dabei kann es möglich sein, dass man sich für bestimmte Arbeitsphasen von einer Beteiligung aller Projektmitglieder verabschiedet oder anders herum für bestimmte Entscheidungen unbedingt alle Projektmitglieder mit einbezieht.

Die Darstellung der Ausgangssituation interdisziplinärer Projekte befasste sich auch mit Stereotypen und Vorurteilen der Vertreter der verschiedenen Disziplinen. Positive Erfahrungen im Rahmen erster interdisziplinärer Versuche und intensive gemeinsame Erlebnisse tragen möglicherweise dazu bei, diese Vorurteile abzubauen. Eine Strategie hoher vertrauensvoller Verständigung ist auch der Versuch eines *differenzierten Wahrnehmens der Projektmitglieder* (K), ein Zurückstellen von Vorurteilen. Hier geht es nicht nur um Vorurteile in Bezug auf unterschiedliche Disziplinen, sondern auch um Vorurteile, die anhand erster Eindrücke in Bezug auf den Charakter eines anderen Projektpartners entstanden sind.

Dabei ist wiederum das Verhalten der Akteure zueinander von Bedeutung, denn das Zurückstellen von Vorurteilen im Hinblick auf die Disziplin, der eine Person angehört, scheint erleichtert zu werden durch offenes, zuverlässiges, verbindliches, respektvolles und kompromissbereites Verhalten, also der Basis vertrauensvoller Verständigung. Durch differenziertes Wahrnehmen der Projektpartner (ein Beispiel bietet Int. P3_03, Z. 249-261 und 281-340) entdecken die Akteure auch eher Gemeinsamkeiten und Ähnlichkeiten, vor allem ermöglicht es aber, die verschiedenen Seiten anderer Projektmitglieder wahrzunehmen, diese also nicht so schnell und einseitig auf positive oder negative Seiten zu reduzieren. Damit bietet sich möglicherweise mehr Spielraum, den Versuch der Herstellung vertrauensvoller Verständigung auch nach ersten Schwierigkeiten weiterzuführen.

Der Versuch, *sich in die andere disziplinäre Denk- und Herangehensweise hineinzusetzen* (K) ist schließlich eine weitere Strategie zur Herstellung vertrauensvoller Verständigung. Dabei ist wieder anzumerken, dass diese Strategie in Wechselwirkung mit den Kategorien Offenheit und Respekt, Zuverlässigkeit und Kompromissbereitschaft steht, aber auch mit den beschriebenen Bedingungen hoher vertrauensvoller Verständigung. Das Bemühen, sich in die andere disziplinäre Denkweise hineinzusetzen, erfordert Offenheit und Respekt von allen beteiligten Akteuren, nach den Ergebnissen dieser Untersuchung auch geteilte Begeisterung, Ernsthaftigkeit und Sympathie, eine gewisse personelle Kontinuität und ausreichend Zeit.

Wie die Projektbeispiele der Untersuchung zeigen, kann es ein mühseliges Unterfangen sein, sich in die andere disziplinäre Denk- und Herangehensweise hineinzusetzen bzw. überhaupt ihre Terminologie ansatzweise zu verstehen. Die Akteure erscheinen dabei als durchaus sensibel für die Bemühungen der Vertreter anderer Disziplinen. Nicht nur das Bemühen um ein Verständnis der anderen disziplinären Sichtweise, auch der Versuch, die strukturellen und organisationsbezogenen Bedingungen anderer Projektpartner kennen zu lernen und zu berücksichtigen, wird dabei als vertrauensförderlich gewürdigt. Offenheit ist dabei notwendig zum einen für die andere disziplinäre Denk- und Herangehensweise, zum anderen dafür, die eigene Denk- und Herangehensweise auch darzustellen, zu vermitteln und zu erklären. Respekt ist dabei notwendig gegenüber der Kompetenz der anderen Akteure. Zum einen gegenüber ihrer Kompetenz innerhalb ihrer jeweiligen Disziplin, zum anderen gegenüber ihrer Kompetenz, der Denk- und Herangehensweise einer anderen Disziplin folgen zu können. Die Vertreter der einzelnen Disziplinen, die im Gesamtprojekt zusammen kommen, haben eine jahrelange Ausbildung oder ein Studium hinter sich gebracht, um zu disziplinären Experten zu werden. Sie sollen nun – zwar eingegrenzt für ein bestimmtes Projektthema – ihre Denk- und Herangehensweise in relativ kurzer Zeit soweit vermitteln, dass eine interdisziplinäre Verständigung möglich wird. Sie sollen es also für möglich halten, dass andere sich in bestimmte Aspekte eines Gebietes, das sie sich selbst über Jahre angeeignet haben, innerhalb einer im Vergleich dazu kurzen Projektlaufzeit hineinversetzen können. Dafür scheint Respekt eine wichtige Voraussetzung zu sein.

Zusammenfassung : Verschiedene von den Akteuren bewusst oder unbewusst eingesetzte Strategien lassen sich anhand der Untersuchungsdaten als Strategien des Herstellens vertrauensvoller Verständigung in der interdisziplinären Projektarbeit herausarbeiten. Dazu gehört das Bemühen um intensive gemeinsame Erfahrungen, d.h. um Begegnungen, die es den Beteiligten ermöglichen etwa aufgrund eines breiteren Zeitrahmens sich in einer Weise interdisziplinär auszutauschen, die ihnen normalerweise nicht möglich ist. Einen weniger planvollen und bewussten Charakter hat die Strategie des Treffens außerhalb von Routineveranstaltungen im Sinne spontan von den Akteuren durchgeführter Begegnungen. Bewusstheit herzustellen über den Projektantrag als Mittel zur Finanzierung und sich auseinander zu setzen über die Grenzen der interdisziplinären Zusammenarbeit, dies scheinen

ebenfalls Strategien des Herstellens vertrauensvoller Verständigung zu sein, die auch in enger Verbindung mit einem flexiblen Umgang mit Zielen und Kooperationsstrukturen zu sehen sind. Diese Strategien beinhalten eine erneute offene Diskussion der gemeinsamen Herangehensweise, die Projektgruppe gibt sich damit den Freiraum, propagierte Ziele und Wege im Prozess der Zusammenarbeit immer wieder auf ihre Realisierung hin zu überprüfen und bei Bedarf flexibel Veränderungen vorzunehmen. Durch diese selbst- und projekt-kritische Auseinandersetzung und Reflexion gewinnt die interdisziplinäre Projektgruppe ein Stück weit Autonomie gegenüber einmal und teilweise zum Zweck der Bewilligung unrealistisch hoch formulierten Zielen hinzu, aber auch gegenüber einmal festgelegten Strukturen, die sich im Verlauf der Arbeit als unproduktiv erweisen können. Sie schützt sich damit wahrscheinlich auch vor einer Pseudointerdisziplinarität, bei der die Fassade interdisziplinärer Zusammenarbeit nach außen hin aufrecht erhalten wird, tatsächlich aber nicht mehr stattfindet. Eine weitere Strategie vertrauensvoller Verständigung ist das differenzierte Wahrnehmen anderer Projektmitglieder, das ein Zurückstellen von Vorurteilen bzw. negativen Stereotypen über andere Disziplinen und ihre Vertreter erfordert. Diese Strategie geht Hand in Hand mit der Strategie, sich in andere disziplinäre Herangehensweisen hineinzuversetzen.

4.3.6.4 Konsequenzen

Wenn es der interdisziplinären Projektgruppe gelingt, vertrauensvolle Verständigung herzustellen, ergeben sich daraus eine Reihe von Konsequenzen, um die es im folgenden gehen wird. Ein hohes Ausmaß vertrauensvoller Verständigung scheint dazu zu führen, dass *arbeitsintensive interdisziplinäre Zusammenarbeit trotz Stress als positiv erlebt wird* (K) und den Beteiligten Spaß macht. Hier findet sich eine enge Verbindung mit der Strategie des Bemühens um intensive gemeinsame Erlebnisse, die eine Chance für einen fruchtbaren interdisziplinären Austausch bieten können. Der Konflikt der Projektmitglieder zwischen dem Zeitaufwand für die teilprojektspezifischen Aufgaben und dem für die interdisziplinäre Zusammenarbeit wird also möglicherweise nicht dadurch zugunsten der interdisziplinären Zusammenarbeit gelöst, dass die Anforderungen an interdisziplinärer Zusammenarbeit verringert werden. Vielmehr scheint es eine Lösung dieses Konflikts zu erleichtern, wenn bei der interdisziplinären Zusammenarbeit auf das Herstellen einer vertrauensvollen Verständigung geachtet wird. Das Ringen um vertrauensvolle Verständigung in arbeitsintensiven interdisziplinären Zusammenkünften, die zeitaufwändige Vorbereitung und Durchführung interdisziplinärer Arbeitsschritte oder gemeinsamer Präsentationen interdisziplinärer Ergebnisse wird einerseits als Stress im Sinne eines hohen Arbeits- und Zeitaufwands, aber eben andererseits aufgrund der Intensität als positiv erlebt, es macht den Beteiligten schlicht „Spaß“ zusammenzuarbeiten.

Ein weiterer Grund dafür, dass die arbeitsintensive Zusammenarbeit trotz Stress als positiv erlebt wird, ist ihr Zusammenhang mit konkreten, sichtbaren Ergebnissen: Befragungen,

Workshops, Versuchsreihen, Modelle, Präsentationen, Publikationen sind sichtbare Ergebnisse. Dabei ist daran zu erinnern, dass es sich hier weniger um die Routinesitzungen der Projektgruppe handelt, die häufig keine konkreten Ergebnisse mit sich bringen, aber wichtig sind für den quasi alltäglichen Ablauf des Projekts und die Vorbereitung intensiver interdisziplinärer Zusammenarbeit, also Begegnungen außerhalb dieser Routine. Wenn die daraus entstandenen konkreten und sichtbaren Ergebnisse – als Konsequenz vertrauensvoller Verständigung – auch gemeinsam geteilt werden, wenn also die Anteile der einzelnen Teilprojekte genügend gewürdigt werden, ergibt sich als eine weitere Konsequenz, dass die Projektmitglieder *stolz auf die gemeinsame Leistung durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit* (K) sind. In einer solchen Phase der interdisziplinären Projektarbeit zeigt sich auch, dass der *vorzeigbare Erfolg gruppenspezifischer Maßnahmen erübrigt* (K). Das gemeinsame Handeln selbst und die Aussicht auf Erfolg verhilft der Projektgruppe, in solchen Phasen auch Hindernisse und Konflikte zu bewältigen:

„Erfolgreich war einfach der Erfolg. Nichts ist so erfolgreich wie der Erfolg. Wir haben gute Arbeit gemacht. Wir haben von der (eigenes disziplinäres Teilprojekt) her eine gute Arbeit gemacht, als Vorarbeit die Themenstellung, und die (anderes disziplinäres Teilprojekt) haben ne hervorragende Arbeit gemacht.“ (Int. E_05, Z. 1019-1027)

„Aber zum Beispiel die Kongresse haben ne Menge gebracht, weil da musste man versuchen, n gemeinschaftliches Bild zu machen, wie trägt man vor, was trägt man vor, n Thema zu machen. Da hat man sehr intensiv zusammengearbeitet, da haben auch alle (Routine-) Treffen nicht ausgereicht, sondern da musste dann wirklich schon zweimal die Woche sich getroffen werden und auch wirklich versucht werden, termingerecht was abzuliefern. Wobei das auch immer nicht richtig war, also da haben einige Teilprojekte dann doch sehr der Zeit hinterher gehangen. Also das ist ne Sache, was die Gruppe zusammen gebracht hat, muss ich sagen, diese Kongresse zum Beispiel, das war sozusagen immer, wo wir am Ende von so m Kongress auch sagen konnten: ‚Mensch, da haben wir jetzt was geleistet‘.“ (Int. P3_01, Z. 582-595)

„Also an guten Erfahrungen ist eigentlich in der Gruppe immer, wenn wir enger zusammengearbeitet haben. Diese Sache mit dem Buch hat mir ganz viel Spaß gemacht. Aber ich fand eigentlich auch gut zum Beispiel die Vorbereitung auf diese (öffentliche Präsentation). Wo alle sehr, sehr viel gearbeitet haben, sehr unter Druck. Ich mein, da hats ja auch solche Katastrophalzusammenstöße gegeben, aber trotzdem fand ich, dass so alle mal sehr gutwillig sind und sehr motiviert und dass dann wirklich auch was rauskommt dabei. Das find ich sehr befriedigend, dass an solchen Punkten dann auch tatsächlich was rauskommt, was man angucken kann, worauf man stolz sein kann, und dass man sieht, wo bleibt meine Arbeitszeit. Das ist sowieso schon grundsätzlich schön und ich fand da die Zusammenarbeit auch gut. Trotz des Stresses und auch obwohls an einigen Ecken so geknallt hat, das fand ich gut. Und das Gleiche war im (eine andere gemeinsame Veranstaltung) dann auch wieder. Also es sind ja alle sehr gutwillig und sehr motiviert. Und wenn man so die Möglichkeit hat, das dann auch mal zusammenfließen zu lassen, dann find ich läuft das immer gut und macht dann auch Spaß.“ (Int. P3_08, Z. 748-787)

In diesem letzten Zitat wird eine weitere Konsequenz hoher vertrauensvoller Verständigung im Rahmen interdisziplinärer Zusammenarbeit angesprochen, das *Gemeinschaftsgefühl* (K), das bei den Akteuren entsteht, die sich zusammengehörig und im interdisziplinären Projekt beheimatet fühlen. Ein Gefühl, dass bei geringer vertrauensvoller Verständigung eher dem Teilprojekt und der teilprojektspezifischen Organisation zukommt.

Mit den bisher genannten Konsequenzen geht offenbar auch einher, dass *das interdisziplinäre Projekt in der Organisation der Teilgruppen akzeptiert wird* (K). Neben dem Interesse, dass die verschiedenen Organisationen der Teilprojektgruppen an dem interdisziplinären Projekt haben, steht dieses immer auch in Konkurrenz zu den sonstigen organisationsbezogenen Verpflichtungen der Teilprojektmitglieder. Häufig werden zusätzlich zu den für das Projekt vorhandenen Kernressourcen für bestimmte Phasen der Projektarbeit auch weitere Ressourcen wie Mitarbeiter, Räume, Geräte usw. abgezogen. Inwieweit diese Belastungen akzeptiert werden, hängt auch davon ab, wie erfolgreich ein interdisziplinäres Projekt erscheint und wie die Teilprojektmitglieder es innerhalb ihrer Organisation vermitteln und vertreten können. Eine hohe vertrauensvolle Verständigung in der interdisziplinären Projektgruppe, als positiv bewertete intensive Zusammenarbeit, sichtbarer Erfolg und Stolz auf die gemeinsame Leistung erleichtern es den Teilprojektmitgliedern in ihrer jeweiligen Organisation Unterstützung für das interdisziplinäre Projekt zu erhalten. Sehr wahrscheinlich treten die Projektakteure bei dieser Konstellation gegenüber ihren Organisationen in einer Art und Weise auf, die deutlich macht, dass sie sich mit dem Projekt identifizieren, von seinem Sinn und Erfolg und den Vorteilen des Projekts für die eigene Organisation überzeugt sind.

Allerdings findet sich auch hier in den Daten der Zusammenhang mit den als Strategien benannten grundlegenden Verhaltensweisen vertrauensvoller Verständigung und der Bewertung einer Person als sympathisch. So war es in Projekt 1 über mehrere Wochen erforderlich, dass in den Räumlichkeiten und an den Computern des Teilprojekts aus der kommunalen Verwaltung die Mitarbeiter anderer Teilprojekte arbeiten mussten. Diese Situation wurde auch deshalb innerhalb der betreffenden Abteilungen der kommunalen Verwaltung akzeptiert, weil das Projekt insgesamt akzeptiert war und das Auftreten der Mitarbeiter als angenehm erlebt wurde.

„Und da sind, sagen wir mal, so alle so zur Zeit so n bisschen gefrustet auf Grund der Ressourcenknappheit, dass da vielleicht gar nicht viel passieren wird (als Konsequenz aus Projekt 1). Ja, wobei ich jetzt immer noch sage, nu wartet doch erst mal ab, was überhaupt gewollt oder angedacht wird, das wissen wir jetzt ja noch gar nicht. Und wenn da Dinge vielleicht zu transportieren sind, die gar kein Geld kosten, denn wär das ja auch ein Erfolg, ja. (Interviewer: Also ihr lasst das so n bisschen jetzt auf euch zukommen?) Genau. So würd ich das empfinden, ja, aber ich würd wirklich so sagen, zur Zeit das Projekt mit dem höchsten Akzeptanzgrad, eindeutig, ja.“ (Int. P1_03, Z. 1583-1603)

„Das ist, denk ich ist n Konflikt (Benutzung der Abteilungsräume und Computer durch ein anderes Teilprojekt), der bisher vor allem deswegen auch nicht als solcher aufgebrochen ist, weil alle, die damit befasst sind, als Menschen sehr angenehm sind, und auch, denk ich sehr rücksichtsvoll und hilfsbereit auftreten. Und auch die Frau C., soweit ich das beurteilen kann, wenn Sie dann irgendwie mal einen Tag hier eben ist und am Computer sitzt, keinen stört. Wenn es jetzt aber so wäre, dass sie von ihrer Persönlichkeit mehr Ecken und Kanten hätte, ja, dann wäre das auch anders ne. Also grundsätzlich ist es eben so, dass da auch Leute beobachten. Ich staune auch, dass ich immer wieder mal auch angesprochen werde von Mitarbeitern der (Abteilung), dass dies ja eigentlich ungewöhnlich ist, ne? Und, wie gesagt, ich denke, nur dadurch, dass die das geschickt machen und auch angenehm sind, führt das nicht zu Problemen.“ (Int. P1_02, Z. 1273-1296)

Wenn die Persönlichkeit und das Verhalten von Projektmitgliedern anderer Teilprojekte als positiv erlebt werden und auf dieser Basis eine vertrauensvolle Verständigung gelingt, lassen sich Hindernisse ausräumen, die bei geringer vertrauensvoller Verständigung schwerer zu bewältigen sind. Möglicherweise kann eine als angenehm erlebte Umgangsweise zum Teil auch Kompetenzmängel kompensieren. Dieser Punkt findet sich in den Daten allerdings nur andeutungsweise, weshalb er hier nicht als eigenständige Kategorie aufgenommen wurde. Er ist in engem Zusammenhang mit dem bereits dargestellten Tabuisieren des Einflusses von Sympathie bzw. Antipathie zu sehen. Erwartungsgemäß soll ein anderes Projektmitglied vor allem kompetent sein und diese Vorrangstellung der Kompetenz wird als professionell angesehen. Im Verlauf eines Interviews kann hier der Einfluss solcher Normen auf die Antworten der Befragten sich aber lockern und es wird deutlich, dass auch eine als angenehm erlebte Umgangsweise eine wichtige Rolle spielt und in der Konsequenz Kompetenzmängel eher akzeptiert werden, möglicherweise weil einem sympathischen Projektmitglied, dem man vertraut, eher Lernfähigkeit unterstellt wird:

„Wenn ich jetzt jemanden hab, der fachlich völlig insuffizient ist, dann kann mir die Emotion auf Dauer das nicht kompensieren, dann bricht mir so ne Kooperation nach dem ersten Treffen, wo s um Ergebnisse geht, zusammen, und muss man sagen ‚Mensch, du bist mir sehr sympathisch und es macht Spaß mit dir, aber in dem Projekt, das geht einfach nicht‘. Wenn ich dann jemanden hab, der fachlich extrem gut ist, Superleistungen bringt, der aber ne Art hat, wie er das vermittelt und einbringt, die allen schwer fällt, da kann, denk ich, das Team versuchen, irgendwo noch zu korrigieren und ihm klar zu machen, hier dran zu verbessern. Je nachdem wie stark das charakterlich verknüpft ist, kann das dann teilweise schon relativ schwierig sein. Also derjenige, der jetzt hier einsteigen würde und sagt, meine Fachrichtung dominiert eigentlich dieses Projekt und die andern brauchen gar nicht mitreden, wenn der zu ner besseren Einsicht nicht zu bringen wäre, ich denke, der wär genauso schädlich dann von seiner eben emotionalen Intelligenz her gesehen und von seinem Charakter her gesehen, wie derjenige, der n absolut fachlicher Versager wäre. Umgekehrt natürlich, derjenige der jetzt emotional da entsprechend gut sich einbringen kann, hat dann vielleicht mit m Input für die Gruppe, der dann noch zusätzlich positiv ist, grad bei solchen interdisziplinären Projekten, wodurch vielleicht mal ne fachlich etwas schwächere Fundierung vielleicht kompensiert werden kann.“ (Int. P3_04, Z. 693-720)

Eine weitere Konsequenz hoher vertrauensvoller Verständigung ist der *Eindruck voneinander lernen zu können* (K), der auch dadurch entsteht, dass man zunehmend den Eindruck bekommt die „gleiche Sprache“ zu sprechen und ein gemeinsames Problemverständnis zu teilen. Dieser Lernprozess wird auch als gemeinsamer Reifungsprozess erlebt. Die Akteure stellen fest, dass sie sich aufeinander zu bewegen, das gegenseitige Interesse an detaillierterem Wissen wächst. Auf der Basis hoher vertrauensvoller Verständigung sind die Akteure auch eher bereit, mehr Zeitaufwand in Kauf zu nehmen, weil die interdisziplinäre Zusammenarbeit als Bereicherung empfunden wird. Dann erweitert sich nicht nur das Verständnis für das andere Fach, sondern durch eine Übertragung der anderen disziplinären Perspektive im besten Fall auch das Verständnis für das eigene Fach. Die Akteure bekommen den Eindruck, dass sie das, was sie von der anderen disziplinären Sicht- und Herangehensweise lernen, auch für ihre teilprojektspezifische Aufgaben sinnvoll einsetzen können, z.B. bisher nicht verwendete Methoden auszuprobieren oder auf neue Lösungen zu kommen. Im Zuge dieses Eindrucks, voneinander lernen und damit gegenseitig profitieren zu können, kommt es als weitere Konsequenz vertrauensvoller Verständigung auch zu einer *Reduzierung von Ängsten* (K), die mit der interdisziplinären Zusammenarbeit verbunden sind, und schließlich bei einer insgesamt positiven Bilanz am Ende des Projekts auch zu einer *positiven Einstellung gegenüber weiterer interdisziplinärer Zusammenarbeit* (K). So ziehen die befragten Akteure der Projekte 1 und 2 eine insgesamt positive Bilanz und blicken weiteren interdisziplinären Projekten zuversichtlich entgegen, aber auch bei einzelnen Mitglieder aus Projekt 3 findet sich für bestimmte Teilaspekte der Projektarbeit eine positive Bewertung:

„Was sehr, sehr positiv gesehen wird ist die Zusammenarbeit mit (dem universitären Teilprojekt), also alle sind der Meinung, dass wir s ohne die gar nicht in die Reihe bekommen hätten, det ist also hier allgemeiner Stand. Ja und auch für die zukünftigen Aktionen gerade im Gesundheitsförderungsbereich oder aber auch in anderen Bereichen werden wir auch gucken, vielleicht weiterhin, dass wir uns Experten holen, ja, weil da kann man nur profitieren von, ja, also sieht man hier ganz deutlich.“ (Int. P1_03, Z. 1492-1507)

„Also ich persönlich fühle mich in der (P2) wohl. Ich habe dort ne Menge gelernt, auch sagen wir mal im ressortübergreifenden Denken, was mir eigentlich sehr liegt. Ich bin nicht gern Fachidiot. ... (P2) macht mir nach wie vor Spaß. Und ich freue mich auf diese Fortsetzung, denn in den Vorgesprächen hat sich schon herausgestellt, dass es mit Sicherheit ne interessante Sache wird.“ (Int. P2_03, Z. 585-589, 1030-1036)

„Also es gab auch sehr viel Annäherung auf sprachlicher Ebene, also dass man gelernt hat die gleiche Sprache oder eine ähnliche Sprache miteinander zu sprechen, (wofür) am Anfang einfach noch viel mehr Austausch erforderlich war. ... Und darüber hinaus fand ich das sehr angenehm, und ist auch das, was mich dann am meisten gereizt hat oder interessiert hat, dass wir uns dann nicht nur in unserer jeweiligen fachspezifischen Rolle gesehen haben, sondern eigentlich sehr interdisziplinär diskutiert haben, was eigentlich die Notwendigkeiten sind, was passieren muss.“ (Int. P2_05, Z. 73-79 und 157-165)

„Ich hab also wirklich, ja also für meine Arbeit selbst hab ich profitiert und im Prinzip auch für die Zielgruppe, muss ich schon sagen. ... Gerade die Zusammensetzung sagen wir mal, ressortübergreifend, und nicht nur die Ämter unter sich, sondern auch gerade Wohnungsbaugenossenschaften und die Wohnungsbaugesellschaften, ja. Das fand ich schon sehr optimal, ja. Und das eben immer wieder thematisch zu betrachten. Ja, das fand ich, war schon sehr gut.“ (Int. P2_06, Z. 420-422 und 741-749)

„Und mich (Sozialwissenschaftlerin) interessiert jetzt aber ganz genau diese wirkliche technische Form. Ich bin jetzt davon überzeugt, dass ich für das, was ich eben halt machen will, genau wissen muss, wie auch der technische Vorgang abläuft. Es reicht nicht mehr aus, nur so global zu wissen, was da abläuft, sondern ich glaube, ich brauche auch mehr technische Details. Und ich glaube, also das ist so etwas, was durch diese Kommunikation und dieses Sich-aufeinander-Zubewegen auch zustande gekommen ist.“ (Int. P3_02, Z. 882-891)

„Also, ne Bereicherung war sicherlich, dass man andere Methoden kennen lernt und sieht, dass es auch ganz andere Methoden gibt und dass man damit auch sehr gut arbeiten kann, ja? ... (Ohne die interdisziplinäre Zusammenarbeit) hat man eben nicht diese breite Sicht, ja? Oder diese wie machen das vielleicht andre, wie ist das mit den Ergebnissen von den andern. Ich wär sicherlich schneller gewesen, hätte aber auch vielleicht das anders gelöst oder viele Probleme wär ich vielleicht anders angegangen und hätte vielleicht nicht so dahintergeschaut.“ (Int. P3_05, Z. 208-211 und 684-692)

Zusammenfassung: Gelingt es den Akteuren eines interdisziplinären Projekts hohe vertrauensvolle Verständigung herzustellen, hat dies eine Reihe von Konsequenzen zur Folge. So wird arbeitsintensive interdisziplinäre Zusammenarbeit trotz Stress als positiv erlebt und die Projektmitglieder empfinden Stolz auf die gemeinsame Leistung. Eine solche Phase des gemeinsamen Erfolges erübrigt gruppenspezifische Maßnahmen, denn auf der Basis vertrauensvoller Verständigung erleben die Projektmitglieder ein Gemeinschaftsgefühl, dass als Ergebnis gemeinsamer Anstrengungen und Erfolge als authentisch erfahren wird und sich ohne besondere gruppenspezifische Bemühungen und Anstrengungen entwickelt. Hohe vertrauensvolle Verständigung zwischen den Akteuren des interdisziplinären Projekts hat auch zur Folge, dass dieses gemeinsame Projekt in den Organisationen der Teilprojektgruppen akzeptiert ist, was sich wiederum förderlich auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit auswirkt, weil bei dieser Konstellation die Organisationen der Teilprojektgruppen eher bereit sein, zusätzliche Ressourcen für das Projekt bereitzustellen. Wenn es den Beteiligten gelingt, hohe vertrauensvolle Verständigung herzustellen, ergibt sich daraus auch, dass diese den Eindruck haben, voneinander lernen zu können. Dies geht auch einher mit einer Reduzierung von Ängsten, da die Akteure im Rahmen der interdisziplinären Zusammenarbeit voneinander profitieren können. Als letzte Konsequenz wird es nach diesen positiven Erfahrungen im Zusammenhang mit einer hohen vertrauensvollen Verständigung nachvollziehbar, dass die Akteure eine positive Einstellung gegenüber weiterer interdisziplinärer Zusammenarbeit haben.

4.4 Thesen und Empfehlungen

Die Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse in Form von Thesen wird hier mit der Ableitung von Empfehlungen für die Praxis interdisziplinärer Projektarbeit verbunden. Diese Empfehlungen sind nicht als Ratschläge oder zu absolvierende Arbeitsschritte, sondern als Anregungen zur Reflexion zu verstehen. Sie sollen außerdem dazu motivieren, neben der Berücksichtigung struktureller und organisatorischer Aspekte psychologischen Aspekten interdisziplinärer Projektarbeit besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

These 1: Interdisziplinäre Projektarbeit ist ein komplexer interaktiver Prozess. Die Projektakteure unterschätzen diese Komplexität und den Einfluss psychologischer Faktoren auf diesen Prozess.

Interdisziplinäre Projektarbeit ist ein strukturell und personell komplexer interaktiver Prozess, dessen erfolgreiche Gestaltung in ihren Anforderungen von den Akteuren unterschätzt wird. Dabei werden strukturelle und organisatorische Bedingungen als Garant für gelingende interdisziplinäre Projektarbeit überschätzt, psychologische Faktoren als Einflussfaktor unterschätzt. Diese Einschätzung führt in Kombination mit geringen Planungsressourcen und dem Druck, die Projektfinanzierung zu erreichen, bereits in der Ausgangssituation zur Formulierung unrealistisch hoher Ziele und diffuser Vorgaben für die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Das Formulieren unrealistisch hoher Ziele kann von einem Teil der Akteure auch bewusst als Mittel zum Zweck der Verbesserung von Bewilligungschancen eingesetzt werden. Wenn über dieses Vorgehen im weiteren Verlauf zwischen den Akteuren kein Austausch stattfindet, werden die Projektmitglieder an den unrealistischen Zielen festhalten. Damit erhöht sich das Risiko von Frustration und Enttäuschung.

Empfehlung: Die hohe Komplexität interdisziplinärer Projekte und die Bedeutung psychologischer Faktoren sollte möglichst schon in der Planung, Vorbereitung und Beantragung durch die Einplanung ausreichender materieller, personeller und zeitlicher Ressourcen berücksichtigt werden (z.B. Schulung der Projektmitglieder und Supervision, dazu s.u.). Dies setzt aber voraus, dass der Einfluss psychologischer Faktoren auf die interdisziplinäre Projektarbeit auch offiziell eingeräumt wird. Dem stehen mehrere Hindernisse gegenüber, die zu bedenken sind. Zum einen bestimmte Tabuisierungen: Es wird tabuisiert, dass fachlich kompetente Projektmitglieder auf der Führungsebene und der Mitarbeiterebene nur in geringem Maße sozial kompetent sein und im beruflichen Bereich psychologischen Einflüssen wie gegenseitiger Antipathie so stark unterliegen können, dass der Arbeitserfolg des Projektes behindert wird. Deshalb werden Ressourcen für die Bewältigung sich hieraus ergebender Schwierigkeiten nicht explizit genug gefordert oder eingeräumt, was aber zu empfehlen wäre. Stattdessen versteckt sich der Aufwand hierfür implizit hinter Begriffen wie „Koordination“ oder „Moderation“. Hier erscheint bereits im Vorfeld oder bei Beginn des Projekts die Information interdisziplinärer Projektgruppen über die Einflüsse psychologischer Faktoren im Rahmen einer obligatorischen Schulung als sinnvoll.

Zum anderen erscheint ein Modell flexibler begleitender Supervision empfehlenswert: Zunächst erhält die Projektgruppe regelmäßige Supervision, die sukzessive in eine Intervention (kollegiale Supervision) übergeht. Projektsupervision – die Grenzen zum Coaching sind fließend, die Aufmerksamkeit sollte sich auf die Entwicklung der Beziehungen innerhalb der Projektgruppe mit Hinblick auf ihre Arbeitsfähigkeit richten – soll den Beginn der gemeinsamen Projektarbeit und die Phase der ersten interdisziplinären Versuche begleiten. Dadurch erhält die Projektgruppe in der Phase des Übergangs von der Euphorie in die Ernüchterung insbesondere bei der Entwicklung von Reflexionsfähigkeit und offenem Austausch gerade auch zwischen den Hierarchieebenen Unterstützung. Da die Beziehungserfahrungen zwischen den Akteuren bei den ersten Versuchen interdisziplinärer Zusammenarbeit von entscheidender Bedeutung sind für die Entwicklung von Ängsten, Konkurrenz und Antipathie, die als Ursachen geringer vertrauensvoller Verständigung die weiteren Bemühungen um interdisziplinäre Zusammenarbeit behindern, soll die Supervision diese Phase ebenfalls begleiten und anschließend in die selbständige Intervention übergehen. Die Projektmitglieder sind dann aber mit der Arbeitsform Supervision vertraut und können bei Bedarf, insbesondere in Krisen, leichter auf diese externe Unterstützung zurückgreifen.

Interdisziplinäre Projektgruppen zeigen die Tendenz, die Verantwortung für die Integration der disziplinären Beiträge, die Bewältigung von Konflikten und die Beeinflussung der Beziehungsdynamik an die Schlüsselpositionen der Leitung und Koordination zu delegieren. Da die Projektleitung aber nur mit geringer personeller Führungsbefugnis ausgestattet und die Projektkoordination vorrangig auf das Zusammenwirken der Aufgaben und Funktionen ausgerichtet ist, erscheinen beide Positionen mit dieser Verantwortung überfordert. Daher ist eine klare und explizite Abgrenzung der Funktionen dieser Schlüsselpositionen zu empfehlen, verbunden mit einer Betonung der Selbstverantwortung der Projektgruppe und dem Angebot einer Unterstützung durch die Supervision. Weil Projektanträge und Projektplanungen auch ein strategisches Mittel zur Projektfinanzierung sind, berücksichtigen sie die Komplexität interdisziplinärer Zusammenarbeit nicht genügend. Von leitenden Organisationsmitgliedern werden Visionen und Ideen für Projekte erwartet, sie sind in der Regel aber nicht direkt an der Projektumsetzung beteiligt. Auch aus diesem Grund kann die Komplexität unberücksichtigt bleiben, mit der die direkt ausführenden Projektmitglieder später konfrontiert werden. Modeerscheinungen wie eine Glorifizierung der Interdisziplinarität können außerdem dazu verleiten, unreflektiert Projekte interdisziplinär anzulegen, ohne den Aufwand abzuwägen gegenüber einer monodisziplinären Herangehensweise. Auch massiver Kostendruck kann dazu führen, das Erreichen hoher interdisziplinärer Ziele mit möglichst geringen Ressourcen zu planen. Schließlich erschweren Rituale wie eine übertriebene Antragsprache, die eine Bewilligung von einer überhöhten Darstellung der Projektziele abhängig macht, die Berücksichtigung der Komplexität interdisziplinärer Projektarbeit. Diesen äußeren Zwängen kann man sich nicht einfach entziehen, ohne die Projektbewilligung zu gefährden. Folgende drei Empfehlungen sind aber hier zu erwägen:

In einer „Projektantragswährungsreform“ könnte man die angesprochene Antragsprache ändern und nur noch absehbar realisierbare Anträge, die zunächst bescheiden aussehen würden, finanzieren. Ziele und Formen der interdisziplinären Zusammenarbeit wären dabei möglichst konkret anzugeben, d.h. der Beantragungsaufwand würde sich deutlich erhöhen, ohne die Sicherheit, dass er sich durch eine Projektbewilligung auszahlen wird. Diese Empfehlung zielt auf eine Veränderung struktureller Bedingungen, die „von oben“ durch Instanzen initiiert werden müsste, die über die Vergabe von Projektmitteln entscheiden, und „von unten“ durch diejenigen Akteure, die Projekte initiieren und beantragen. Allerdings müssten sich möglichst viele Akteure an diesem Versuch einer Veränderung der bestehenden Kultur und Rituale der Projektbeantragung und Projektmittelvergabe beteiligen. Dies erscheint eher unwahrscheinlich, daher sind weitere Empfehlungen wichtig, die innerhalb der bestehenden Projektbeantragungskultur eher umsetzbar sind. Die zweite Empfehlung lautet daher, gerade bei diffusen Zielen hohe Ressourcen zu beantragen. Diese Ressourcen können mit dem hohen Kommunikationsaufwand, der sich aufgrund der Konkretisierungs- und Verständigungserfordernisse ergibt, begründet werden.

Besonders zu empfehlen ist aber der Vorschlag, unter allen beteiligten Projektmitgliedern Transparenz darüber herzustellen, dass es sich bei der Projektbeantragung um ein Antragsritual handelt und nach der Bewilligung der Finanzierung die aus strategischen Gründen unrealistisch hoch formulierten Ziele auf ein realisierbares Maß hin zu modifizieren. Diesem Vorschlag stehen aber ernstzunehmende psychologische Hürden gegenüber wie die Euphorie am Beginn eines Projekts und der Wunsch der Beteiligten, Status und Gesicht zu wahren. Wie steht ein Projektleiter einem erst nach der Finanzierungsbewilligung eingestellten Mitarbeiter gegenüber, wenn er einräumen muss, dass sein großartiger Projektplan unrealisierbar ist? Oder wie steht eine Teilprojektgruppe den anderen gegenüber, wenn sie offen legen muss, dass sie aufgrund von veränderten Bedingungen in ihrer Organisation nur einen geringeren Beitrag leisten kann als vorgesehen? Dennoch ist die Empfehlung eines offenen Austauschs sinnvoll. Projektgruppen erhalten häufig diffuse Aufträge, ihre Arbeit wird durch zufällige Ereignisse beeinflusst und entwickelt sich als Prozess permanent weiter, sie sind daher ohnehin auf flexible Planung angewiesen. Diese Flexibilität können sie aber nur durch offene Auseinandersetzungen erreichen, denn sie setzt voraus, dass die Projektmitglieder sich einigen, welche Teile der Planung zu modifizieren sind. Dabei wird es zwangsläufig zu Ängsten und Konflikten kommen, die nur in einer Kultur offener Auseinandersetzung zu bewältigen sind. Die begleitende Supervision kann hier unterstützend wirken. Ein offener Austausch über die strategisch eingesetzten Anteile der Projektplanung kann den Übergang in eine flexible Planung eröffnen. Er erfordert aber Zeit und Mut, denn vieles wird noch einmal in Frage gestellt und die Projektgruppe muss die Modifizierungen auch gegenüber dem Management und Projektfinanzierern vertreten. Der offene Austausch kann aber möglicherweise Unzufriedenheit und Missverständnissen vorbeugen und erspart die Mühe, letztendlich doch notwendige Abweichungen von der Planung in Projektberichten und Präsentationen kaschieren zu müssen.

These 2: Zu Beginn der Projektarbeit besteht eine Atmosphäre der Euphorie, die eine offene und kritische Auseinandersetzung mit dem Vorhaben erschwert.

Der Beginn der gemeinsamen Arbeit ist aus folgenden Gründen von Euphorie begleitet: Die Akteure unterschätzen die Komplexität und den Ressourcenbedarf der interdisziplinären Zusammenarbeit und sie haben aufgrund geringer interdisziplinärer Erfahrung, mangelndem Austausch über die strategische Bedeutung der Formulierung hoher Ziele und angesteckt durch die Begeisterung charismatischer Schlüsselpersonen sehr hohe Erwartungen an das gemeinsame Projekt. Skeptische Projektmitglieder halten sich in dieser Atmosphäre zurück und Stereotype, Ängste, hierarchische Distanz sowie der Anspruch Status und Gesicht zu wahren, behindern einen offenen und kritischen Austausch.

Empfehlung: Die Euphorie zu Beginn der gemeinsamen interdisziplinären Projektarbeit, in der alle Projektmitglieder zusammenkommen, lässt sich als ein Gruppenphänomen ansehen, das Vor- und Nachteile mit sich bringt. Der Vorteil liegt in einer motivierenden Atmosphäre und einer Begeisterung, die auch als eine Ursache hoher vertrauensvoller Verständigung wichtig ist, weil sie mit einem Ernstnehmen des Projekts einhergeht. Man ist begeistert von dem, was man mit dem Projekt zu erreichen hofft. Dies ist allerdings zu unterscheiden von dem, was man tatsächlich erreichen kann und hier liegt der Nachteil, dass nämlich kritische und skeptische Perspektiven auf die Planung in dieser euphorisierten Gruppenstimmung nicht gern gehört und abgeblockt werden. Ein Innehalten erscheint hier empfehlenswert sowie die Etablierung von Gruppenregeln und eine Gruppenmoderation, die das Einbringen aller Sichtweisen ermöglicht. Gerade die bereits empfohlene Herstellung von Transparenz und die Modifizierung der Planung erfordern die Berücksichtigung aller Vorschläge der Gruppenmitglieder. Auch eine Vorbereitung auf die sich mit großer Wahrscheinlichkeit anschließende Ernüchterung ist wichtig. Hier sind die Empfehlungen der Schulung und Supervision erneut von Bedeutung. Euphorie oder Skepsis von Projektmitgliedern können natürlich auch Ausdruck bestimmter individueller Persönlichkeitseigenschaften und biographischer Erfahrungen sein. Der Einfluss der Persönlichkeiten und individuellen Verhaltensdispositionen der Akteure ist nicht kalkulierbar, aber für den gesamten Projektprozess von Bedeutung. Nicht alle Akteure sind oder verhalten sich kooperativ. Manche Akteure verhalten sich egoistisch, verletzen und manipulieren, produzieren sich auf Kosten anderer oder konkurrieren gegeneinander. Andere ziehen sich zurück, verschließen sich oder boykottieren die Bemühungen der Projektgruppe durch sture Verweigerung. Eine Projektgruppe kann die individuellen Hintergründe solcher Verhaltensweisen nicht analysieren und sie wird diese Einflüsse niemals völlig kontrollieren oder beherrschen. Sie kann aber eine Kultur der Auseinandersetzung etablieren, in der solche Verhaltensweisen auf möglichst geringe Akzeptanz stoßen und es möglich wird, sie soweit zu problematisieren, wie es für die Aufrechterhaltung einer produktiven Arbeitsatmosphäre sinnvoll erscheint. Zudem kann eine solche Kultur auch motivierend wirken und dazu beitragen, die Akteure an das gemeinsame Projekt zu binden.

These 3: Wenn die Akteure den hohen Ressourcenbedarf interdisziplinärer Projektarbeit erkennen, verstärkt sich der Konflikt zwischen disziplinären und interdisziplinären Anforderungen, dessen Lösung abhängig ist von den im Rahmen erster Versuche konkreter interdisziplinärer Zusammenarbeit erlebten Beziehungserfahrungen.

Erste Versuche konkreter interdisziplinärer Zusammenarbeit im Projekt sind von Auseinandersetzungen über deren Form und dem Ringen um eine gemeinsame Sprache geprägt. Im Verlauf dieser Auseinandersetzungen treten für die Akteure die disziplinären, berufs- und organisationsbezogenen Diskrepanzen besonders hervor und sie erkennen den hohen Ressourcenbedarf für die Gestaltung der interdisziplinären Zusammenarbeit. Für die Akteure verstärkt sich dadurch der mit interdisziplinärer Projektarbeit verbundene Zwiespalt zwischen disziplinären, teilgruppenbezogenen und interdisziplinären, gesamtgruppenbezogenen Anforderungen. Die interdisziplinäre Verbindung disziplinärer, teilprojektbezogener Arbeitswege und Zwischenergebnisse erweist sich als anspruchsvoll und es kommt zu einer Ernüchterung. Die mit den ersten Versuchen interdisziplinärer Zusammenarbeit verbundenen Beziehungserfahrungen beeinflussen die Einschätzung der Erfolgsaussichten weiterer interdisziplinärer Zusammenarbeit und das Bemühen der Akteure um ihre aktive Mitgestaltung. Werden diese Erfahrungen als positiv erlebt, dann bemühen sich die Akteure weiter um die gemeinsamen interdisziplinären Aufgaben und Ziele. Damit steigen die Chancen für eine hohe vertrauensvolle Verständigung und einen Projekterfolg. Erleben die Akteure diese Erfahrungen als negativ, ziehen sich die Akteure sukzessive zurück und diese Chancen sinken.

Empfehlung: Der Konflikt zwischen teilgruppenbezogenen und gesamtgruppenbezogenen Anforderungen ist für jedes einzelne Projektmitglied ein psychologisches Phänomen, dass interdisziplinäre Projektarbeit zwangsläufig begleitet. Es ist empfehlenswert davon auszugehen, dass dieser Konflikt in jedem Fall auftreten und die Zusammenarbeit beeinflussen wird. Auch die Vorbereitung auf das Auftreten dieses Phänomens sollte zur Schulung der Projektmitglieder gehören. Eine hohe inhaltliche Abhängigkeit der Teilprojektgruppen voneinander, die auch eine der Bedingungen hoher vertrauensvoller Verständigung zwischen den Akteuren ist, kann diesen Konflikt abschwächen, weil die Ziele der Teilprojekte und des Gesamtprojektes sich dann stark überschneiden. Ohne inhaltliche Abhängigkeit der Teilprojektgruppen erscheint die aufwendige Struktur eines interdisziplinären Projekts nicht unbedingt sinnvoll, vielmehr sollten hier losere Strukturen etwa im Sinne temporärer Partnerschaften erwogen werden, die weniger verpflichtend sind und jedem Partner auch ohne die anderen noch genügend Erfolgsspielraum ermöglichen. Allerdings ist hohe inhaltliche Abhängigkeit kein Garant dafür, dass die Akteure auch erfolgreich interdisziplinär zusammenarbeiten, weil die Beziehungserfahrungen, die sie im Rahmen dieser Zusammenarbeit machen, ihre Motivation beeinflussen werden. Zwar ist es für die Akteure leichter, sich aus der interdisziplinären Zusammenarbeit im Projekt zurückzuziehen, wenn sie inhaltlich wenig aufeinander angewiesen sind und isoliert durch das Erfüllen ihrer

Teilprojektaufgaben ihre Ziele erreichen können. Aber auch bei hoher inhaltlicher Abhängigkeit kann es aufgrund massiver Konflikte und Antipathie zwischen den Akteuren dazu kommen, dass der eigene Misserfolg in Kauf genommen wird, um den Erfolg der anderen Teilgruppe zu verhindern. Ebenso kann es auch ohne inhaltliche Abhängigkeit dazu kommen, dass Akteure intensiv zusammenarbeiten, weil sie sich gut miteinander verstehen und diese Zusammenarbeit als besonders angenehm erleben. Dabei muss den Akteuren nicht unbedingt bewusst sein, dass hier aus emotionalen und nicht aus sachlichen Gründen Zusammenarbeit vermieden wird oder stattfindet, vielmehr wird dies oft gerade mit sachlichen Argumenten gerechtfertigt. Es ist empfehlenswert, auf diese Phänomene sorgsam zu achten. Wo arbeiten Teilprojektgruppen ohne Ergebnisse zusammen, obwohl diese dringend erforderlich sind für das Erreichen der Gesamtprojektziele? Möglicherweise lassen sich zugrundeliegende Konflikte lösen, Personen auswechseln oder andere Teilgruppen miteinander verbinden. Wo arbeiten Teilprojektgruppen mit viel Zeitaufwand für Ziele zusammen, die keine hohe Relevanz für den Erfolg des Gesamtprojektes haben? Hier sollte die Zusammenarbeit deutlich begrenzt werden.

Sensibilität und Aufmerksamkeit gegenüber solchen Phänomenen reichen aber nicht aus, sondern es müssen auch Strukturen und Prozeduren für Entscheidungen vorhanden sein, um auf der Basis einer aufmerksamen Begleitung des Projektgruppenprozesses Änderungsmaßnahmen einleiten zu können. In interdisziplinären Projekten, die eine Stab-Linien- oder eine Matrix-Projektorganisationsstruktur haben (vgl. Kap. 1), verbleibt die Führungsverantwortung bei den Teilprojektleitern, die weniger an der direkten Umsetzungsarbeit beteiligt sind als die Teilprojektmitarbeiter. Auf diese Teilprojektmitarbeiter wirken sich aber Änderungsmaßnahmen in besonderer Weise aus. Es erscheint daher empfehlenswert, partizipative, demokratische, hierarchisch flache Entscheidungsstrukturen zu etablieren, auch wenn sie zeitaufwendig sind. Die Teilprojektleiter müssen beteiligt werden, weil sie die Führungsverantwortung haben, Änderungen zustimmen und sie unterstützen müssen. Die Teilprojektmitarbeiter sollten beteiligt werden, weil sie von Änderungsmaßnahmen in ihrer praktischen Zusammenarbeit direkt betroffen sind, diese daher ebenfalls unterstützen müssen und außerdem Änderungsmaßnahmen am ehesten in der direkten Umsetzungsarbeit boykottieren können.

Da der Zwiespalt zwischen teilgruppenbezogenen und gesamtgruppenbezogenen Anforderungen zwangsläufig die Projektarbeit begleitet, aber Beziehungserfahrungen entscheidend beeinflussen, ob die teilprojektbezogenen Anforderungen die höhere Priorität erhalten oder nicht, ist es ebenfalls empfehlenswert, Beziehungskonflikte sensibel zu registrieren und aufzugreifen und das Klima in der Projektgruppe möglichst positiv zu beeinflussen. Dabei kann eine Berücksichtigung des im folgenden erörterten zentralen psychologischen Faktors des Herstellens vertrauensvoller Verständigung eine Orientierung bieten (s. u. Thesen und Empfehlungen 4, 6 und 7). Es ist aber auch zu bedenken, dass gerade Beziehungen zwischen Menschen nur begrenzt beeinflussbar sind (s. These und Empfehlung 5).

These 4: Das Herstellen vertrauensvoller Verständigung ist der zentrale psychologische Faktor interdisziplinärer Projektarbeit. Das Vorhandensein bestimmter struktureller und organisatorischer Bedingungen ist damit nicht ausreichend, um erfolgreiche interdisziplinäre Projektarbeit zu gewährleisten.

Zentraler psychologischer Faktor der Zusammenarbeit von Akteuren in interdisziplinären Projekten ist das Herstellen vertrauensvoller Verständigung, ein Handeln des einzelnen Projektmitglieds, der Teilgruppen und der Gesamtprojektgruppe, das alle Ebenen der Zusammenarbeit beeinflusst: Die strukturelle Ebene (z.B. materielle Ressourcen, Hierarchie), die Sachebene (z.B. Fragestellungen, Zielformulierungen), die Vorgehensebene (z.B. Anwendung bestimmter Methoden wie Moderationsverfahren, Versuchsreihen) und die Beziehungsebene (z.B. Emotionen zwischen den Beteiligten, Art des Umgangs miteinander). Das Ringen um eine gemeinsame, disziplinenverbindende Sprache, ein interdisziplinäres Vorgehen oder einen Einsatz für gemeinsame Ziele und strukturelle Veränderungen ist nicht nur ein inhaltlich-sprachliches Handeln, bei dem es darum geht, sich mitzuteilen, verständlich zu machen und verstanden zu werden. Vielmehr geht es dabei auch um eine Verständigung im Sinne von Einigung und Sich-Miteinander-Verstehen. Wenn es zu einem Verstehen der anderen disziplinären Sicht-, Denk- und Vorgehensweise, zu einem Austausch und zu einem gemeinsamen interdisziplinären Handeln kommen soll, dann müssen die interdisziplinären Verständigungsbemühungen, der sprachliche Austausch, das miteinander Reden, Verhandeln und Aushandeln eine bestimmte Qualität aufweisen. Der Begriff „vertrauensvoll“ bezeichnet diese Qualität, der Begriff „Vertrauensverhältnis“ die Art der Beziehung, die mit dem Herstellen vertrauensvoller Verständigung verbunden ist. „Chemie, die stimmt“, ein „guter Draht“ oder die „gleiche Wellenlänge“ sind Metaphern für eine solche Beziehung. Wenn es den Akteuren gelingt, ein hohes Ausmaß vertrauensvoller Verständigung herzustellen, dann wird die interdisziplinäre Zusammenarbeit ermöglicht und befördert, gelingt es nicht, wird sie behindert oder sogar verhindert.

Weil Beziehungsaspekte für die interdisziplinäre Projektarbeit von großer Bedeutung sind, reichen bestimmte strukturelle (z.B. genügend materielle Ressourcen) und organisatorische (z.B. Koordination) Bedingungen allein nicht aus, um das Herstellen vertrauensvoller Verständigung und damit tatsächlich stattfindende interdisziplinäre Zusammenarbeit zu gewährleisten. Vielmehr wird von folgendem ausgegangen: Die Beziehungsebene hat einen stärkeren Einfluss auf die anderen Ebenen als diese auf die Beziehungsebene. Während Störungen der Beziehungen hemmende strukturelle Bedingungen (ausgeprägte Hierarchie), sprachliche Unterschiede (man „verstehst sich nicht“) und methodische Differenzen (Streit um den „richtigen“ interdisziplinären Weg) negativ beeinflussen, können diese Bedingungen durch vertrauensvolle Beziehungen positiv beeinflusst werden. Das Herstellen vertraunsvoller Verständigung setzt also bei der Beeinflussung des Projekterfolges an der Beziehungsebene an.

Empfehlung: Bei der erfolgreichen Durchführung interdisziplinärer Projektarbeit sind alle Ebenen zu beachten, die strukturelle Ebene, die Sachebene, die methodische Ebene oder Ebene des Vorgehens und die Beziehungsebene. Es wird hier empfohlen, die Beziehungsebene vorrangig zu berücksichtigen, weil die Herstellung eines Vertrauensverhältnisses als notwendige Voraussetzung für eine interdisziplinäre sprachliche und methodische Verständigung und die Beeinflussung struktureller Projektbedingungen angesehen wird. Damit geht es zunächst einmal um die Empfehlung, diesen Zusammenhang ernsthaft für den Bereich der interdisziplinären Projektarbeit zu erwägen.

Dem stehen verschiedene Hindernisse entgegen. Der Einfluss der emotionalen Ebene der Beziehungen auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit unterliegt einem Tabu, weil es als unprofessionell angesehen wird, in Arbeitszusammenhängen den Einflüssen von Emotionen, Sympathie oder Antipathie zu unterliegen. Für andere Personen wird dieser Einfluss daher noch eher eingeräumt als für die eigene Person. Diese Tabuisierung versperrt die Möglichkeit einer Reflexion über die Bedeutung der emotionalen Ebene und damit Zugang zu ihrer Beeinflussung. Es ist also ebenfalls zu empfehlen, diese Einflüsse für sich selbst und das eigene interdisziplinäre Projekt nicht zu tabuisieren, sondern zu berücksichtigen. Ein weiteres Hindernis ist, dass die Beziehungsebene als deutlich weniger beherrschbar erscheint und daher leichter ignoriert wird als die Beschäftigung mit der Sach- und Vorgehensebene in Form von Balkenplänen und Sitzungsprotokollen, durch die man meint, das Geschehen kontrollieren zu können. Hier ist zu empfehlen, sich von der Idee der Beherrschbarkeit des interdisziplinären Projektprozesses zu verabschieden, stattdessen der Prozessbeobachtung höchste Priorität zu geben und dabei alle Ebenen zu nutzen, um auf die sich ergebenden negativen und positiven Entwicklungen reagieren zu können.

In Bezug auf das Herstellen vertrauensvoller Verständigung ist dabei eine Unterstützung hoher vertrauensvoller Verständigung und eine Aufmerksamkeit für Anzeichen eines geringer werdenden Ausmaßes vertrauensvoller Verständigung besonders wichtig. Dazu sind Orientierungspunkte erforderlich: Woran ist zu erkennen, dass in der interdisziplinären Projektgruppe das Ausmaß vertrauensvoller Verständigung sinkt? An welchen Faktoren ist anzusetzen, um vertrauensvolle Verständigung zu unterstützen? Vertrauen drückt hier nicht nur bestimmte Wahrscheinlichkeiten aus („ich vertraue darauf, dass du dich so verhalten wirst wie immer“), sondern enthält moralische und ethische Aspekte im Sinne bestimmter Werte und Verhaltensweisen („ich vertraue dir“). Das Risiko, hier in eine naive Empfehlung eines „Seid-gut-zueinander“ zu verfallen, liegt auf der Hand. Deshalb sind zum einen mit diesem Ansatz verbundene Schwierigkeiten zu thematisieren, insbesondere die Frage, inwieweit Vertrauen überhaupt herstellbar, d.h. planbar und beeinflussbar ist (These und Empfehlung 5), zum anderen sind konkrete Faktoren zu benennen, die es beim Herstellen vertrauensvoller Verständigung zu berücksichtigen gilt (These und Empfehlung 6 und 7).

These 5: Vertrauensvolle Verständigung ist von den Akteuren interdisziplinärer Projekte herstellbar, weil sie durch ihr eigenes Handeln dazu beitragen können. Es ist aber als Prozess nur begrenzt planbar und beeinflussbar.

Der Begriff „Herstellen“ impliziert, dass vertrauensvolle Verständigung durch aktives Handeln der Akteure beeinflussbar ist. Vertrauensvolle Verständigung lässt sich durch ein aktives Engagement aller Beteiligten und die Berücksichtigung psychologischer Faktoren unterstützen. Wenn es den Akteuren gelingt, ein hohes Ausmaß vertrauensvoller Verständigung herzustellen, dann wird die interdisziplinäre Zusammenarbeit ermöglicht und befördert und die Akteure bemühen sich aufgrund der als vertrauensvoll erlebten Beziehung auch bei Hindernissen weiter um die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Wenn die Akteure nur ein geringes Ausmaß vertrauensvoller Verständigung herstellen können, wird die interdisziplinäre Zusammenarbeit behindert oder sogar verhindert, die Akteure streben auseinander und gehen der interdisziplinären Zusammenarbeit aus dem Weg. Dies impliziert auch, dass Schwierigkeiten in der interdisziplinären Zusammenarbeit in Projekten eher in problematischen emotionalen Beziehungen der Akteure als in der Unterschiedlichkeit der Disziplinen begründet sind.

Es wird außerdem vorausgesetzt, dass die Akteure auch bei detaillierten Planungsvorgaben und hohem Zeitdruck Spielraum behalten, positiv oder negativ auf den Prozess interdisziplinärer Projektarbeit und das Herstellen vertrauensvoller Verständigung einzuwirken. Dieser Prozess ist nicht statisch, er unterliegt einer Entwicklung, die sich aber nur begrenzt beeinflussen lässt, weil sie auch von Zufällen, insbesondere von nicht vorhersehbaren Passungen bzw. Sympathien und Antipathien zwischen Personen abhängig ist. Vertrauensvolle Verständigung lässt sich nicht einfach durch strukturelle und organisatorische Bedingungen planen, vorschreiben oder erzwingen, weil es hier um Aspekte geht, die mit Freiwilligkeit, Gegenseitigkeit, zeitlicher Ausdehnung, den biographischen Erfahrungen, der Persönlichkeit und den Werten von Personen zusammenhängen. Personenwechsel können eine Entwicklung hin zu einem höheren Ausmaß vertrauensvoller Verständigung ergeben und umgekehrt. Das Ausmaß vertraunsvoller Verständigung kann aber auch hin und her schwanken. Zudem kann zwischen einem Teil der Projektakteure ein höheres Ausmaß vertraunsvoller Verständigung möglich sein als zwischen einem anderen Teil der Akteure.

Empfehlung: Inwieweit ist vertraunsvolle Verständigung herstellbar? Diese Frage ist entscheidend, wenn es um die praktische Umsetzung der Aussage geht, dass das Herstellen vertraunsvoller Verständigung Voraussetzung erfolgreicher interdisziplinärer Projektarbeit ist. Es wird hier davon ausgegangen, dass vertraunsvolle Verständigung herstellbar ist im Sinne von „zu beeinflussen und zu unterstützen“, dies aber nur begrenzt. Dieser Dualismus kommt auch in folgendem zum Ausdruck: Projektakteure unterschätzen und vernachlässigen psychologische Faktoren der Zusammenarbeit, weil sie deren Einflüsse tabuisieren. Man sieht sich als kompetent und professionell und unbeeinflusst von diesen

Faktoren. Das eigene Handeln in Form von Plänen, Methoden oder Diskussionen wird als etwas eingeschätzt, das den Projektverlauf beherrscht und psychologische Einflüsse wie z.B. Antipathie zwischen Projektmitgliedern kontrollieren oder kompensieren kann. Umgekehrt werden aber gerade psychologische Faktoren in ihrer Wirksamkeit von den Akteuren überhöht und als Rechtfertigung für Passivität eingesetzt: „Die Chemie stimmt nicht“ und „man kann nicht miteinander“ sind als Metaphern wichtige Hinweise für einen Mangel an Sympathie und Vertrauen zwischen Projektmitgliedern, aber sie implizieren auch, dass es hier um eine von ihnen nicht beeinflussbare, quasi schicksalhafte Beziehungskonstellation geht, der sie sich ausgeliefert sehen. Inwieweit die Akteure dabei selbst in Handlungsketten einen aktiven Anteil an dieser Beziehungskonstellation hatten, wird von ihnen dann nicht mehr rekonstruiert, sondern ausgeblendet. Dieser Aspekt erscheint gerade angesichts der Kurzfristigkeit von interdisziplinären Projekten als besonders gravierend, weil man zusätzlich zum apodiktischen Gehalt solcher Einschätzungen und Aussagen geringe Chancen auf Veränderungen innerhalb der begrenzten Projektzeit sieht und auch eine geringere Notwendigkeit zur Veränderung, da man sich in absehbarer Zeit ohnehin aus dem Weg gehen kann und will.

Dass psychologische Faktoren der Zusammenarbeit in Gruppen aber auch direkt beeinflussbar sind durch das Handeln der Akteure – zwar begrenzt, aber dies gilt für andere Faktoren auch – dieses gemeinsame Verständnis ist grundlegend, damit die Projektgruppe sich um das Herstellen vertrauensvoller Verständigung als Voraussetzung interdisziplinärer Zusammenarbeit bemüht. Dabei sollte das Herstellen vertrauensvoller Verständigung nicht im Sinne eines (psycho-)technischen Vorgehens missverstanden werden. Ein Vorspielen dafür psychologisch relevanter Einstellungen und Verhaltensweisen wie Offenheit und Wohlwollen wird früher oder später durchschaut werden und Vertrauen unmöglich machen. Vielmehr geht es hier um die Überzeugung der Akteure von der Wichtigkeit vertrauensvoller Verständigung und ihre Authentizität im Sinne eines echten und ernsthaften Bemühens.

Interdisziplinäre, organisationsübergreifende Projektgruppen sind gerade aufgrund ihrer zeitlichen Beschränkung in besonderer Weise darauf angewiesen, relativ kurzfristig ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Vertrauen herzustellen braucht aber Zeit, weil Menschen Erfahrungen miteinander machen müssen. Dies ist ein Grund, warum man gerne mit bereits bekannten, vertrauten Akteuren arbeitet, ein Umstand, der allerdings kein Garant für besonders innovative Projektideen und Problemlösungen ist. Dass aber Vertrauen mit Erfahrungen verbunden ist, macht es für interdisziplinäre Projektgruppen gerade von Anfang an erforderlich, Faktoren hoher vertrauensvoller Verständigung zu berücksichtigen. Sie können es sich aufgrund der Kurzfristigkeit von Projekten einfach nicht leisten, Zeit zu verschwenden, indem sie das Herstellen vertrauensvoller Verständigung vernachlässigen.

Welche einzelnen Faktoren beim Herstellen vertrauensvoller Verständigung zu berücksichtigen sind, darum wird es in den Empfehlungen zu These 6 und 7 (s.u.) gehen.

These 6: Ein hohes Ausmaß vertrauensvoller Verständigung im Verlauf interdisziplinärer Projektarbeit hat bestimmte Ursachen, Bedingungen und Strategien, deren Berücksichtigung im Sinne einer aktiven Umsetzung in der Konsequenz den Projekterfolg unterstützt.

Für das Herstellen hoher vertrauensvoller Verständigung lassen sich bestimmte Ursachen, Bedingungen, Strategien und Konsequenzen aufzeigen. Ein hohes Ausmaß vertrauensvoller Verständigung ist gekennzeichnet durch das Erleben von Interesse, Respekt, Ernstnehmen der interdisziplinären Zusammenarbeit, Akzeptanz, Reduzierung von Vorurteilen, Offenheit, Wohlwollen, Sympathie, Zuverlässigkeit, Verbindlichkeit, Kompromissbereitschaft, Flexibilität, Partnerschaftlichkeit auch zwischen den hierarchischen Ebenen, kontinuierlichen gemeinsamen Begegnungen auch informeller Art sowie dadurch, dass die Akteure sich intensiv kennen lernen und voneinander lernen wollen, sich aber auch bewusst sind über die Grenzen der interdisziplinären Zusammenarbeit.

Empfehlung: Bestimmte Ursachen, Bedingungen und Strategien, die nicht als einzelne Faktoren, aber in Kombination wirksam werden, sind förderlich für das Herstellen vertrauensvoller Verständigung und damit in der Konsequenz für den Projekterfolg. Sie werden im folgenden genannt und ihre Berücksichtigung bzw. Umsetzung ist zu empfehlen.

Ursachen hoher vertrauensvoller Verständigung bestehen insbesondere in einer Verhaltenskombination aus Offenheit, Respekt, Zuverlässigkeit und Kompromissbereitschaft, verbunden mit einer von mehreren Mitgliedern geteilten, auf die übrigen Mitglieder motivierend wirkenden Begeisterung für das Projekt. Auf dieser Basis wird die Zusammenarbeit als Ernstfall erlebt und mit Ernsthaftigkeit verfolgt. Diese Verhaltenskombination und die wahrgenommene Begeisterung und Ernsthaftigkeit gegenüber dem gemeinsamen Projekt sind auch relevant für gegenseitige Sympathie oder den Eindruck „stimmender Chemie“ und Passung bei den Projektmitgliedern, einer weiteren Ursache hoher vertrauensvoller Verständigung. Diese Faktoren setzen eine bestimmte Einstellung gegenüber dem gemeinsamen Projekt und die Anerkennung bestimmter Regeln des Umgangs miteinander voraus. Die angesprochene Verhaltenskombination ist als Voraussetzung für die Zusammenarbeit zu vermitteln, sie ist auch mit dem Risiko umzusetzen, dass der andere Projektakteur sie nicht realisieren wird. Entsteht der Eindruck, dass ein Partner diese Faktoren nicht berücksichtigt und umsetzt, ist eine Thematisierung im Rahmen der Intervention oder Supervision erforderlich. Es gibt aber auch methodische Vorgehensweisen, die hier unterstützend bzw. präventiv wirken können. Moderationsmethoden (z.B. Runden, die es jedem ermöglichen sich zu äußern oder das Sammeln kritischer Punkte in anonymer Form) und klare Umgangsregeln (z.B. ausreden lassen) können Offenheit und Respekt unterstützen. Die Diskussion von nicht eingehaltenen Verbindlichkeiten in der Gesamtprojektgruppe und die Suche nach deren Ursachen im Rahmen der Intervention kann Zuverlässigkeit erhöhen, faire Verteilung von Gewinn und Kompromissbereitschaft fördern.

Bedingungen hoher vertrauensvoller Verständigung, die es umzusetzen gilt, sind vorrangig interne Beziehungen in den Teilgruppen, die von ihren Mitgliedern selbst und von der sie umgebenden Gesamtprojektgruppe als positiv wahrgenommen werden. Teilprojekte mit dieser Qualität scheinen für die Gesamtprojektgruppe eher transparent zu sein, sie zeigen größere Übereinstimmung nach außen und werden eher als Einheit wahrgenommen, was den Auseinandersetzungsprozess erleichtert. Da diese Teilprojekte intern gut zusammenzuarbeiten scheinen, traut man ihnen auch eine erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit zu. Ein kooperativer Führungsstil scheint dabei eine Rolle zu spielen, wenn die Beziehungen in Teilprojektgruppen als positiv erlebt werden, was wiederum mit der Kontinuität der personellen Besetzung in der Projektgruppe einhergeht. Auch charismatische Schlüsselpersonen begünstigen aufgrund ihrer verbindenden Funktion das Herstellen vertrauensvoller Verständigung. Dass die interdisziplinären Begegnungen kontinuierlich stattfinden und ausreichend Zeit zur Verfügung steht, ist ebenfalls von Bedeutung. Schließlich scheint die inhaltliche Abhängigkeit der Teilprojekte, dass sie also ohne die anderen Teilprojekte keine nennenswerten Einzelerfolge hervorbringen können, eine weitere wichtige Bedingung zu sein, damit die Akteure ihr Bemühen um das Herstellen vertrauensvoller Verständigung im Prozess interdisziplinärer Projektarbeit aufrecht erhalten.

Strategien hoher vertrauensvoller Verständigung sind das Bemühen um intensive gemeinsame Erfahrungen, d.h. um Treffen außerhalb von Routineveranstaltungen und Begegnungen, die es den Beteiligten z.B. aufgrund eines breiteren Zeitrahmens ermöglichen, sich in einer Weise interdisziplinär auszutauschen, die ihnen normalerweise nicht möglich ist. Bewusstheit herzustellen über den Projektantrag als Mittel zur Finanzierung und sich auseinander zu setzen über die Grenzen der interdisziplinären Zusammenarbeit, flexibler Umgang mit Zielen und Kooperationsstrukturen sind weitere Strategien. Auch das Zurückstellen von Vorurteilen und Hinterfragen von Stereotypen gehört zu den Strategien vertrauensvoller Verständigung und geht einher mit dem Bemühen, sich in andere disziplinäre Herangehensweisen hineinzusetzen.

Als *Konsequenzen hoher vertrauensvoller Verständigung* sind zu erwarten, dass die Zusammenarbeit trotz Stress als positiv erlebt wird und die Projektmitglieder stolz sind auf die gemeinsame Leistung. Ein Gemeinschaftsgefühl entwickelt sich ohne gruppendynamische Maßnahmen bzw. diese werden aufbauend auf einer vertrauensvollen Verständigung nicht als Krampf oder Zwang erlebt. Als weitere Konsequenz wird das gemeinsame Projekt auch in den Organisationen der Teilprojektgruppen akzeptiert, was sich wiederum förderlich auf die interdisziplinäre Projektarbeit auswirkt, weil die Organisationen der Teilprojektgruppen eher bereit sind, zusätzliche Ressourcen bereit zu stellen. Wenn es den Beteiligten gelingt, hohe vertrauensvolle Verständigung herzustellen, haben die Akteure den Eindruck, voneinander lernen zu können. Dies geht auch einher mit einer Reduzierung von Ängsten, da sie voneinander profitieren können, und einer positiven Einstellung gegenüber weiterer interdisziplinärer Zusammenarbeit.

These 7: Ein geringes Ausmaß vertrauensvoller Verständigung im Verlauf interdisziplinärer Projektarbeit hat bestimmte Ursachen, Bedingungen und Strategien, die in der Konsequenz den Projekterfolg behindern.

Für das Herstellen geringer vertrauensvoller Verständigung lassen sich bestimmte Ursachen, Bedingungen, Strategien und Konsequenzen aufzeigen. Kennzeichnend für das Erleben und Handeln der Akteure bei geringer vertrauensvoller Verständigung sind Gleichgültigkeit, Abwertung, Nicht-Ernstnehmen der interdisziplinären Zusammenarbeit, Antipathie, Schuldzuweisungen, Abwälzen von Verantwortung, Ängste, Missverständnisse, Doppelbödigkeit, Egoismus, mangelnde Vermittlung von und starres Festhalten an Ideen und Strukturen, Druck, Dominanz, Verletzen, Kränken, Rückzug sowie das Herstellen einer Fassade im Sinne einer Pseudo-Interdisziplinarität.

Empfehlung: Bestimmte Ursachen, Bedingungen und Strategien, die in Kombination wirksam werden, sind hinderlich für das Herstellen vertrauensvoller Verständigung und damit in der Konsequenz für den Projekterfolg. Sie werden im folgenden genannt. Ihre Kenntnis kann die Sensibilität diesen Faktoren gegenüber erhöhen und ist Voraussetzung, um Veränderungen im Sinne einer Unterstützung hoher vertrauensvoller Verständigung einzuleiten.

Ursachen geringer vertrauensvoller Verständigung und damit geringerer Erfolgchancen für gelingende interdisziplinäre Zusammenarbeit im Projekt sind insbesondere Ängste wie die Angst davor ausgenutzt zu werden, vor geistigem Diebstahl und vor gegenseitiger Rückmeldung bzw. Kritik. Die Akteure verschließen sich und reduzieren die gegenseitige Rückmeldung auf Krisensituationen, in denen das Risiko spontaner, unüberlegter und besonders negativ formulierter Kritik steigt, was die Angst vor Rückmeldung weiter verstärkt. Auch Reflexionsfaulheit als Vermeidung von Rückmeldung aufgrund der damit verbundenen Mühe und Zeit sowie Ignoranz gegenüber Fehlentwicklungen und Schönfärberei sind Ursachen geringer vertrauensvoller Verständigung. Starres Festhalten an einmal vorgegebenen Strukturen und das Aufrechterhalten einer Gleichheitsillusion bei hoher Hierarchie sind weitere Ursachen. Ausgeprägte Konkurrenz und heftige Konflikte zwischen Mitgliedern einzelner Teilgruppen können Ursache und Folge von Antipathie und „nicht stimmender Chemie“ zwischen den Beteiligten sein und vertrauensvolle Verständigung auf lange Sicht verhindern.

Bedingungen geringer vertrauensvoller Verständigung sind insbesondere Beziehungsstörungen und Konflikte zwischen Leitung und Mitarbeitern einzelner Teilprojekte, die auch im Zusammenhang mit einem autoritären Führungsstil stehen, und bewusst oder unbewusst von den betroffenen Teilprojektmitgliedern in die Gesamtprojektgruppe hineingetragen werden. Einzelne Mitglieder vertreten dann nicht mehr die Interessen ihrer Teilgruppe, ziehen sich zurück, kündigen oder werden gekündigt. Einer Teilgruppe, die intern zu vertrauensvoller Verständigung nicht in der Lage ist, wird dies auch auf der Ebene der Gesamtprojektgruppe von den anderen Mitgliedern weniger zugetraut. Skepsis und Vor-

sicht gegenüber dieser Teilgruppe erhöhen sich, ein offener Austausch wird erschwert. Hohe personelle Fluktuation als Folge teilgruppeninterner Beziehungsstörungen, aber auch der Verlust integrierend wirkender Schlüsselpersonen sind weitere Bedingungen geringer vertrauensvoller Verständigung. Als strukturelle Bedingungen behindern eine hohe Anzahl, weite räumliche Entfernung und ungleiche personelle Besetzung vertrauensvolle Verständigung, als aufgabenbezogene Bedingungen geringe Handlungsmöglichkeiten der Koordination und ein geringes Ausmaß inhaltlicher Abhängigkeit der Teilprojekte.

Strategien geringer vertrauensvoller Verständigung sind vorrangig Rückzug, Rechtfertigen dieses Rückzugs, (unbewusstes) Abschließen eines Stillhalteabkommens und Herstellen einer Pseudo-Interdisziplinarität. Nicht-Ernstnehmen und Abwertung der interdisziplinären Zusammenarbeit und ein Überbewerten disziplinärer Unterschiede dienen der Rechtfertigung des Rückzugs. Den gemeinsamen interdisziplinären Aufgaben und Zielen geben die Akteure immer geringere Priorität gegenüber den teilprojektbezogenen Aufgaben und Zielen. Dabei werden offiziell inhaltliche, sachbezogene Begründungen oder Kommunikationsprobleme wie z.B. Missverständnisse für den Rückzug und das Misslingen angeführt, d.h. die Akteure rationalisieren, auch wenn personenbezogene Gründe, also Ärger, Kränkungen, Enttäuschungen, Ängste vor Vereinnahmung oder Beschämung Gründe für ihren Rückzug sind. Auch die Suche nach Schuldigen und das Abschieben der Verantwortung dienen als Strategien geringer vertrauensvoller Verständigung der Entlastung und Rechtfertigung des eigenen Rückzugs. Konflikte, obwohl vorhanden, werden tabuisiert und die Projektgruppe versucht, eine Fassade der Interdisziplinarität zu wahren, eine Pseudo-Interdisziplinarität aufrecht zu erhalten. Mit schnellen, unvermittelten Maßnahmen versucht die Projektleitung unter dem zunehmenden Zeit- und Erfolgsdruck den Verlauf noch einmal positiv zu beeinflussen, was aus Mangel an Beteiligung der anderen Akteure nicht gelingt und vertrauensvolle Verständigung zusätzlich behindert.

Konsequenzen geringer vertrauensvoller Verständigung ergeben sich insbesondere in Form eines Kreislaufs gegenseitiger Frustration, Desillusionierung und Demotivierung. Die Distanz zwischen den hierarchischen Ebenen und den Disziplinen verstärkt sich. Gemeinsame Treffen, interdisziplinäre Versuche und gruppendynamische Maßnahmen werden zunehmend als Krampf und Zwang erlebt. Der Druck auf die Projektgruppe steigt, weil sie weniger Ergebnisse vorweisen kann als geplant, gleichzeitig nehmen Ängste vor Vereinnahmung, Ausnutzung und Blamage durch andere Teilprojekte und vor einem gemeinsamen Misserfolg zu. Hohe personelle Fluktuation, Bedingung und Konsequenz geringer vertrauensvoller Verständigung, verunsichert die verbleibenden Mitglieder und verursacht Mehrarbeit und zusätzliche Belastungen, ohne dass sich der Wert des gemeinsamen Projekts erhöht. Einzelne Teilgruppen sind zunehmend isoliert. Es bleibt in letzter Konsequenz der Eindruck der Projektmitglieder, dass ihnen etwas Gemeinsames fehlt, aber die Skepsis ist größer als die Hoffnung, dem Projekt noch eine Wendung geben zu können.

