

## 5 Diskussion und Ausblick

Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Frage nach psychologischen Faktoren, die für die Zusammenarbeit in interdisziplinären, organisationsübergreifenden Projekten von Bedeutung sind, nach ihrem Zusammenwirken und nach förderlichen und hinderlichen Faktoren. Auf der Basis dieser offenen Fragestellung wurde das Ziel verfolgt, unter Anwendung der qualitativen, hypothesengenerierenden Methodologie der Grounded Theory, einen Beitrag zur Theoriebildung zu leisten und Empfehlungen für die Praxis interdisziplinärer Projektarbeit abzuleiten. Die Untersuchung verfolgte damit keinen Anspruch auf Repräsentativität, die Thesen und Empfehlungen beruhen auf Einzelfallstudien. Anhand von Untersuchungsdaten aus drei interdisziplinären Projekten im Grenzbereich zwischen öffentlichen und privaten Organisationen, in denen Akteure aus Verwaltung, Bildung, Privatwirtschaft und Betroffenenvertretung zusammenarbeiten, wurde ein bereichsbezogenes theoretisches Modell psychologischer Faktoren interdisziplinärer Projektarbeit entwickelt. Die entwickelten theoretischen Konzepte bzw. Hypothesen sind damit auf diesen Kontext begrenzt. Sozialpsychologische und organisationspsychologische Theorien und Untersuchungen zu Einflüssen auf die Zusammenarbeit in Gruppen, insbesondere in Projektgruppen, die Interaktionistische Handlungstheorie und die Systemische Organisationsberatung haben als sensibilisierende Konzepte im Sinne der Grounded Theory diese Untersuchung beeinflusst.

Im folgenden sollen die Untersuchungsergebnisse kritisch diskutiert und mit diesen sensibilisierenden Konzepten in Beziehung gesetzt werden. Die Diskussion greift dabei nachstehende Punkte besonders auf: Erstens die Berücksichtigung struktureller Bedingungen und den Zusammenhang zwischen diesen Bedingungen und psychologischen Aspekten im entwickelten theoretischen Modell. Zweitens den Eingang bereits bestehender Konzepte in das Modell. Drittens die Benennung des zentralen Phänomens des Modells und eine Abgrenzung zu ausgewählten Vertrauens- und Verständigungskonzepten. Und viertens den Vergleich mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen über Projektgruppen. Diesen Ausführungen im Verlauf der Diskussion schließt sich ein Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf an.

*Zunächst soll also diskutiert werden, warum strukturelle Bedingungen wie die Größe der Gruppe oder die inhaltliche Abhängigkeit der Teilprojektgruppen in das Modell mit aufgenommen wurden, obwohl sich die Fragestellung vorrangig auf psychologische Faktoren interdisziplinärer Projektarbeit bezieht. Als zentrales Phänomen steht das „Herstellen vertrauensvoller Verständigung“ im Mittelpunkt des in dieser Arbeit entwickelten theoretischen Modells über interdisziplinäre Projektarbeit. Entsprechend der Herangehensweise der Grounded Theory wurden die Ursachen, Bedingungen, Strategien und Konsequenzen der zwei Dimensionen dieses Kernphänomens, also geringer und hoher vertrauensvoller*

Verständigung, in das Modell integriert. Damit wurden auch strukturelle Bedingungen in das Modell mit aufgenommen. Diese Integration struktureller Bedingungen in das Modell ist zum einen methodisch begründet. Angeleitet durch das Kodierungsparadigma in der Grounded Theory, also die Suche nach Ursachen, Strategien, Bedingungen und Konsequenzen in den Daten entdeckter Phänomene, wird die Aufmerksamkeit bei der Auswertung auch auf strukturelle Bedingungen gerichtet. Psychologische Phänomene werden daher nicht isoliert betrachtet, sondern im Zusammenhang mit anderen Phänomenen, die für die handelnden Akteure selbst oder aus Sicht des Interpreten relevant sind. Wenn sich also etwa Ängste der Akteure bei der Analyse als wichtiges psychologisches Phänomen interdisziplinärer Projektarbeit erweisen, so werden diese nicht nur mit der individuellen Disposition einer Person, sondern auch mit der Interaktion mit anderen Personen in der Projektgruppe und mit Bedingungen, unter denen diese Projektgruppe arbeitet, in Beziehung gesetzt. Das psychologische Phänomen Angst kann dabei Ursache, aber auch Folge des Handelns der Akteure sein.

Die Integration struktureller Bedingungen ist außerdem beeinflusst durch die Sichtweise der Interaktionistischen Handlungstheorie. Diese stellt – *nomen est omen* – das Handeln der Akteure in das Zentrum der Betrachtung und damit die Notwendigkeit, die sozialen Orte und den Prozess des Handelns bei der gemeinsamen Bearbeitung zu lösender Probleme. Psychologische Aspekte wie Gefühle und Gedanken der Akteure stehen nicht im Vordergrund der Interaktionistischen Handlungstheorie, sie begründen und begleiten aber das Handeln der Akteure, können Ursachen, Strategien und Folgen dieses Handelns sein. In der Perspektive der Interaktionistischen Handlungstheorie sind Strukturen keine Determinanten des Handelns. Strukturelle Bedingungen beeinflussen das Handeln der Akteure, werden aber wiederum auch durch die Akteure beeinflusst und stehen dadurch auch mit psychologischen Faktoren wie Gefühlen und Gedanken der Akteure im Zusammenhang. Ein Modell, das die Wechselwirkung struktureller Bedingungen und psychologischer Phänomene nicht berücksichtigt, würde der Komplexität des Gegenstandes daher nicht gerecht werden.

Bestimmte Elemente der Interaktionistischen Handlungstheorie beinhalten allerdings auch eine psychologische bzw. psychodynamische Betrachtungsweise, etwa das Konzept der eigengesetzlichen Verlaufskurve oder Eigendynamik eines Projekts, bei dem die Frage der Grenzen einer bewussten Reflexionsmöglichkeit der Akteure über ihr Handeln eine wichtige Rolle spielt und damit unbewusste Aspekte des Handelns berücksichtigt werden. Diese Betrachtungsweise war für die Untersuchung nicht nur relevant, weil die Annahme von unbewussten Abwehr- und Übertragungsprozessen in gruppenanalytischen Ansätzen diese sensibilisiert hat, sondern weil es entscheidend um die Unterstützung der Reflexionsmöglichkeit einer Projektgruppe geht. Ein hohes oder geringes Ausmaß vertrauensvoller Verständigung herzustellen, soll gerade nicht mehr als eine unbeeinflussbare Eigendynamik eines Projektverlaufes erlebt werden, sondern die Akteure sollen sich bewusst damit aus-

einandersetzen, wie sie diese Dynamik beeinflussen. Die Ergebnisse dieser Untersuchung legen nahe, dass es sich bei der von den Akteuren erlebten Eigendynamik eines Projektverlaufes – schicksalhaft oder zufällig negativ oder positiv – vorrangig um ein Beziehungsphänomen zwischen den Akteuren handelt. Für diese Ansicht spricht auch die Bedeutung teilprojektinterner Beziehungen, einzelner Personen und Personenwechsel für das Projekt. Strukturelle Bedingungen wie die Größe der Gruppe, die räumliche Entfernung der Teilprojekte, die personelle Besetzung oder die zeitlichen Ressourcen wurden also in das Modell miteinbezogen, weil sie psychologische Faktoren beeinflussen und weil sie von den Befragten selbst als relevant angesehen werden.

Dieser Zusammenhang leitet über *zum zweiten Punkt der Diskussion, dem Eingang bereits bestehender Konzepte in das Modell*. So erwiesen sich in dieser Untersuchung autoritäre Führung (vgl. Vroom & Yetton, 1973, zit. n. Weinert, 1998, S. 462-464; Gebert, 1992, S. 167-169; Bennis, 1989; Wurst & Högl, 2001), ausgeprägte Hierarchie (vgl. Fisch & Englich, 2001; Hartmann, 1998), hohe Mitgliederzahl (vgl. Wilke & Wit, 2002, S. 509; Hartung, 2000, S. 108; Weinert, 1998, S. 391-392) und weite räumliche Entfernung der Gruppenmitglieder (vgl. Pinto, Pinto & Prescott, 1993, zit. n. Gemünden & Högl, 2001) sowie ausgeprägte Konkurrenz und Konflikte (vgl. Glasl, 2002) und ein starres Festhalten an Kooperationsstrukturen (vgl. Hartmann, 1998; Lange, Engel & Holm, 2004) als relevante Bedingungen bzw. hier spezifisch als Ursachen und Bedingungen geringer vertrauensvoller Verständigung und damit geringeren Projekterfolges. Die Delegation von Verantwortung oder die Strategie, einzelne Gruppenmitglieder oder Teilgruppen zum Sündenbock zu machen, sind ebenfalls Phänomene, die für die Zusammenarbeit in Gruppen bereits erforscht wurden (vgl. Brown, 2002; Tajfel, 1982), in dieser Arbeit aber speziell für interdisziplinäre Projektgruppen eines bestimmten Kontextes als relevant herausgearbeitet und beschrieben wurden. Dass sich in den Daten Phänomene als relevant erwiesen, die auch generell für die Zusammenarbeit in Gruppen relevant sind, ist nicht überraschend. Die Besonderheit des hier entwickelten theoretischen Modells liegt aber zum einen darin, dass es versucht, das Zusammenwirken verschiedener Faktoren im Prozess interdisziplinärer Projektarbeit in einem bestimmten Kontext zu beschreiben und nicht einzelne Faktoren isoliert zu betrachten. Zum anderen werden neue Konzepte eingebracht und Aspekte beschrieben, die bisher für diesen Kontext noch nicht ausreichend untersucht wurden. Hier sind insbesondere das Tabuisieren von Beziehungsaspekten für die professionelle Zusammenarbeit in Projekten, der Einfluss der Euphorisierung der Gruppe auf den Beginn des Projekts, der Beziehungsaspekt bei der Suche nach einer gemeinsamen, disziplinenübergreifenden Sprache sowie Ängste, Reflexionsfaulheit und Antipathie als Ursachen und das Herstellen einer Pseudo-Interdisziplinarität als eine der Strategien geringer vertrauensvoller Verständigung als Phänomene zu nennen, die in dieser Untersuchung herausgearbeitet wurden. Kritisch ist allerdings zu sehen, dass durch die Integration verschiedener Faktoren einzelne Phänomene möglicherweise nicht detailliert genug untersucht und beschrieben werden konnten. Hier ist aber auch zu berücksichtigen, dass nach dem Vorgehen der

Grounded Theory nicht allen Phänomenen, sondern vorrangig einem Kernphänomen, dass die anderen Phänomene integriert, als zentralem Phänomen in den Untersuchungsdaten besondere Aufmerksamkeit zukommt.

Erkenntnisgewinn kann sich auch dadurch ergeben, dass ein Gegenstand aus einer anderen Perspektive betrachtet wird. Die Perspektive der Interaktionistischen Handlungstheorie erlaubt einen Blick auf interdisziplinäre Projektarbeit, der neue Aspekte aufzeigen oder bereits bekannte weiter erhellen kann wie z.B. die Hindernisse, die einer interdisziplinären Zusammenarbeit im Wege stehen (vgl. Reinalter, 1993; Weingart, 1987; Pietschmann, 1993; Kaufmann, 1987; Kocka, 1987; Kraus, 1999). Hier war neben der Schwierigkeit gemeinsamer Begriffsbildung auch das Haften an disziplinären Denkgewohnheiten oder die Neigung, die eigene Disziplin als besonders relevant für eine gemeinsame Problemlösung anzusehen und ihre Standards zu verabsolutieren, genannt worden. Auch der Mangel an Gesprächsfähigkeit und am Aushalten zunächst auftauchender Widersprüche und die geringe Reputation, die interdisziplinäre Zusammenarbeit im disziplinären Kontext hat, waren im Rahmen der Auseinandersetzung mit Interdisziplinarität genannt worden.

Aus der Perspektive der Interaktionistischen Handlungstheorie mit ihrem Konzept der unterschiedlichen sozialen Welten werden diese Hindernisse möglicherweise nachvollziehbarer als Ausdruck unterschiedlicher Bindungskraft verschiedener sozialer Welten und des permanenten Konflikts, der sich für die Akteure aufgrund ihrer Verpflichtungen gegenüber diesen sozialen Welten ergibt (vgl. Strauss, 1978, 1988, 1993; Strübing, 2001). Wenn wir uns vor Augen führen, dass die Kernaktivitäten einer sozialen Welt, also hier der Organisation, Profession oder Disziplin einer Teilprojektgruppe, auch auf Ideologien darüber aufbauen, wie Aufgaben durchzuführen sind, dann stellt Interdisziplinarität diese Kernaktivitäten der sozialen Welten der disziplinären Teilgruppen in Frage und gefährdet damit die Sicherheit, die für die Akteure in ihrer Zugehörigkeit liegt. Die Organisation, Profession oder Disziplin, der die Teilprojektgruppen entstammen, sind allein aufgrund ihres weitreichenderen zeitlichen Horizonts und damit auch aufgrund der berufsbiographischen Erfahrungen und möglichen Karrierechancen prägender und bedeutsamer für die Akteure als die kurzfristige Bindung an das Projekt. Die genannten Hindernisse wie das Verabsolutieren der eigenen Disziplin, aber auch viele Phänomene, die in dieser Untersuchung beschrieben wurden, wie das Festhalten an Stereotypen über andere Disziplinen, das Abwerten der Interdisziplinarität, Missverständnisse und Rückzug werden aus dieser Perspektive verständlicher. Sie sind dann nicht nur Ausdruck disziplinärer Arroganz, persönlicher Disposition oder mangelnder kommunikativer Kompetenz, sondern auch Ausdruck einer Angst vor dem Verlust einer disziplinären Sicherheit und des psychischen Drucks, der sich durch den Konflikt zwischen den Verpflichtungen gegenüber den verschiedenen sozialen Welten für die Akteure ergibt. Dabei erkennen die Akteure oft nicht, dass auch ihre eigene disziplinäre soziale Welt nicht statisch ist, sondern sich permanent verändert und sich damit neue Möglichkeiten für eine Verknüpfung mit anderen Diszipli-

nen ergeben können. Das macht auch deutlich, warum Stereotype über die eigene Disziplin und andere Disziplinen eine interdisziplinäre Zusammenarbeit besonders behindern: Sie erschweren die Wahrnehmung dieser Veränderung und neuen Möglichkeiten.

Angesichts dieser Zusammenhänge geht es daher immer auch um die Frage, wie ein interdisziplinäres Projekt Bindungskraft entfalten und hinderliche Einflüsse etwa von Ängsten oder Stereotypen reduzieren kann. Die Betonung des Prozesscharakters in der Interaktionistischen Handlungstheorie macht deutlich, dass einmal geschaffene Strukturen wie die Einrichtung einer interdisziplinären Projektgruppe diese Bindung nicht gewährleisten können. Sie sind nur der Rahmen, innerhalb dessen die Projektgruppe einen effektiven Arbeitsbogen, also Projektverlauf, durch die Verknüpfung der Arbeitslinien, also der disziplinären Beiträge, erst herstellen muss. Nicht der going concern, also das gemeinsame Vorhaben an sich bindet die Akteure und verpflichtet sie, sondern die in diesem Prozess wirkende Interaktion wie z.B. Überzeugungsarbeit und integrierende Grenzobjekte entfalten eine Bindungskraft. Ein Projektplan mit diffusen Zielen kann keine ausreichende Bindungskraft entfalten und erfüllt nicht die Funktion eines Grenzobjektes, denn er leistet keine Vermittlungsarbeit, weil er die Integration der unterschiedlichen disziplinären Vorgehensweisen und Handlungsziele nicht konkretisiert. Damit wird auch verständlich, warum der Kommunikationsbedarf bei interdisziplinärer Projektarbeit gerechtfertigt ist und keinesfalls unterschätzt werden darf. Denn eine bindende Kraft können Grenzobjekte wie z.B. gemeinsame Methoden, Modelle oder Pläne nur dann entfalten, wenn sie die disziplinären Perspektiven integrieren und ihnen gleichzeitig genügend Spielraum lassen. Ob diese Voraussetzung erfüllt wird, muss dabei im Projektverlauf permanent von den Akteuren überprüft werden. Damit der Interaktionsprozess selbst eine Bindungskraft entfalten kann, muss er eine bestimmte Qualität aufweisen, was uns zur Diskussion des Kernphänomens und seiner Benennung führt.

Als zentrales Phänomen hat sich im Prozess der Datenauswertung dieser Untersuchung das „Herstellen vertrauensvoller Verständigung“ entwickelt. *Im folgenden soll es nun um den dritten Punkt der Diskussion gehen, die Benennung des zentralen Phänomens des Modells und eine Abgrenzung zu ausgewählten Vertrauens- und Verständigungskonzepten.* Die Entscheidung für die Begriffe „vertrauensvoll“ und „Verständigung“ bei der Benennung der Kernkategorie wurde durch die Sprache des Untersuchungsfeldes und nicht explizit durch bestehende Vertrauens- oder Verständigungstheorien beeinflusst. Vertrauen war zunächst als ein Einflussfaktor unter anderen in die Darstellung der sensibilisierenden Konzepte aufgenommen worden. Es wird nun im ersten Schritt die zentrale Bedeutung und Notwendigkeit von Verständigungsprozessen im Verlauf interdisziplinärer Projektarbeit diskutiert und im zweiten Schritt die als erforderlich angesehene Qualität, die diese Verständigungsprozesse aufweisen müssen, um sich förderlich auf den Projekterfolg auswirken zu können.

Die Kernkategorie „vertrauensvolle Verständigung herstellen“ verweist auf die Bedeutung von Aushandlungsprozessen, die nach der Interaktionistischen Handlungstheorie für die gemeinsame Problembearbeitung von Akteuren aus unterschiedlichen sozialen Welten notwendig sind (vgl. Strauss, 1978, 1993). Die Bedeutung und Notwendigkeit von Verständigungsbemühungen, die, was durch den Begriff „vertrauensvoll“ zum Ausdruck kommt, eine bestimmte Qualität haben sollten, und permanent die interdisziplinäre Projektarbeit gestalten, wird deutlich, wenn man die Organisationsstruktur der hier untersuchten Projekte berücksichtigt. Diese Projekte haben keine reine Projektstruktur, bei der die gesamte Projektgruppe eine eigene Organisationseinheit bildet und die fachliche und Führungsverantwortung allein der Projektleitung obliegt. Die Projektleitung könnte aufgrund ihrer Machtposition theoretisch auch auf Verständigungsprozesse im Sinne gemeinsamer Aushandlungen und gegenseitiger Überzeugung verzichten und das Handeln der Mitglieder durch Anweisungen bestimmen. Auch wenn ein solches Handeln zunächst als zweckrational erscheint, weil es z.B. den Zeitaufwand für die Kommunikation verringert, ist hier zu konstatieren, dass ein solcher Führungsstil auch bei reiner Projektstruktur nicht zu empfehlen ist. Typischerweise geht es bei Projekten um die Lösung komplexer Aufgaben und die Projektgruppe ist auf das Wissen, die Motivation und die Beteiligung aller Projektmitglieder, die häufig Experten sind für einen bestimmten Wissens- und Organisationsbereich, angewiesen (vgl. Gemünden & Högl, 2001). Damit wäre auch für Projekte mit reiner Projektstruktur ein partizipativer Führungsstil zu empfehlen (vgl. auch Vroom & Yetton, 1973; Bennis, 1989; Gebert, 1992; Wurst & Högl, 2001), der eine vertrauensvolle Verständigung unterstützen kann.

Die Organisationsstruktur der hier untersuchten Projekte entspricht einer Stab-Linien-Projektorganisation, bei der die fachliche und Führungsverantwortung bei den Teilprojektleitern verbleibt bzw. einer Matrix-Projektorganisation, bei der die Führungsverantwortung bei den Teilprojektleitern verbleibt. Selbstverständlich sind auch diese Projekte für ihren Erfolg auf das Wissen, die Motivation und die Beteiligung aller Mitglieder angewiesen. Hinzu kommt aber, dass hier durch Überzeugung eine Mehrheitsentscheidung oder ein Konsens über das Vorgehen ausgehandelt werden muss. Um interdisziplinär zusammenzuarbeiten, müssen sich die Projektmitglieder miteinander verständigen, sich auf Bedeutungen einigen und mit Argumenten überzeugen, eine Bedeutungsübernahme kann in diesem Kontext nicht erzwungen werden. Die Zusammenarbeit im Projekt erfordert daher ein Handeln, das dem verständigungsorientierten Handeln nahe kommt, einem Begriff aus der Theorie des kommunikativen Handelns von Habermas (1985), der eine verständigungsorientierte einer erfolgsorientierten Handlungsorientierung gegenüberstellt. Im Bereich sozialer Handlungssituationen werden dabei strategisches Handeln im Sinne einer Erfolgsorientierung und kommunikatives Handeln im Sinne einer Verständigungsorientierung unterschieden.

Demnach lassen sich soziale Handlungen „danach unterscheiden, ob die Beteiligten entweder eine erfolgs- oder eine verständigungsorientierte Einstellung einnehmen; und zwar sollten sich diese Einstellungen unter geeigneten Umständen anhand des intuitiven Wissens der Beteiligten selbst identifizieren lassen“ (Habermas, 1985, S. 386). Sehr vereinfacht und reduziert formuliert stehen bei erfolgsorientiertem Handeln egozentrische Erfolgskalküle im Vordergrund und das Handeln ist vorrangig am Erreichen von Zielen orientiert. Bei verständigungsorientiertem bzw. kommunikativem Handeln „sind die Beteiligten nicht primär am eigenen Erfolg orientiert; sie verfolgen ihre individuellen Ziele unter der Bedingung, dass sie ihre Handlungspläne auf der Grundlage gemeinsamer Situationsdefinitionen aufeinander abstimmen können“ (Habermas, 1985, S. 385). Diese Definition mag einen Idealtypus des Handelns beschreiben, sie stellt jedoch nicht in Frage, dass Beteiligte individuelle Ziele verfolgen, sondern es geht um die Bedingungen und die Art und Weise, wie sie ihre Ziele verfolgen.

Die Mitglieder interdisziplinärer, organisationsübergreifender Projekte können aufgrund fehlender Machtbefugnisse der einzelnen Projektleiter oder der Koordination eine Übereinstimmung nicht erzwingen, sie sind auf Verständigungsprozesse angewiesen, die eine Einigung bzw. ein Einverständnis der Beteiligten ermöglichen. Einverständnis kann nach Habermas nicht erzwungen oder auferlegt werden, weil es dann für denjenigen, dem es auferlegt wird, subjektiv nicht als Einverständnis zählt. „Einverständnis beruht auf gemeinsamen Überzeugungen“ (Habermas, 1985, S. 387). Da es im späteren Verlauf der Diskussion noch um eine bestimmte Qualität oder Merkmale gehen wird, die eine erfolgreiche Verständigung im Prozess interdisziplinärer Projektarbeit aufweisen muss, eine Qualität, die im Begriff „vertrauensvoll“ bei der Benennung der Kernkategorie zum Ausdruck kommt, werden hier noch kurz die drei Grundregeln oder Geltungsansprüche erwähnt, die von den Kommunikationspartnern nach Habermas (1985, S. 413) erfüllt werden müssen, um sich verständigen zu können bzw. Einverständnis zu erzielen: Die Aussagen der Kommunikationspartner müssen im Sinne einer tatsächengetreuen Darstellung der Wahrheit entsprechen (Wahrheit). Die Kommunikationspartner müssen angemessen kommunizieren, d.h. berechtigt sein zu ihrer Aussage und sich an die unter den Partnern geltenden Normen und Regeln halten (Richtigkeit). Und die Aussagen müssen wahrhaftig sein im Sinne der aufrichtigen Absicht der Kommunikationspartner, d.h. ohne eine Absicht zu manipulieren oder zu täuschen gemacht werden (Wahrhaftigkeit). Bei diesen Geltungsansprüchen geht es auch um Glaubwürdigkeit und das Vertrauen zwischen den Interaktionspartnern.

Die Bedeutung von Verständigungsprozessen und eines Bemühens um Überzeugung und Einverständnis für die alltägliche Zusammenarbeit in den hier untersuchten interdisziplinären Projekten verdeutlicht auch ein Beispiel aus der Untersuchung. Die Kategorie „Maßnahmen ohne ausreichende Vermittlung ergreifen“ ist als eine Strategie geringer vertrauensvoller Verständigung in das Modell eingegangen. Dieser Kategorienbildung lag

neben anderen auch folgendes Beispiel zugrunde: Unter zunehmendem Zeitdruck schlägt die Leitung eines Teilprojekts neue Maßnahmen für das Gesamtprojekt vor. Die Mitarbeiter dieses Teilprojektes sollen die Maßnahmen den Mitarbeitern der Gesamtprojektgruppe übermitteln und sie gemeinsam mit diesen umsetzen. Die Teilprojektmitarbeiter verstehen diese Maßnahmen aber inhaltlich nicht und sind daher auch nicht von ihnen überzeugt. Sie halten sie für „fixe Ideen“ ihrer Teilprojektleitung. Die Weitervermittlung bzw. Umsetzung der Maßnahmen wird aber dennoch von der Leitung angeordnet. In diesem Beispiel sind auch interne Probleme der Teilprojektgruppe und ein autoritärer Führungsstil der Teilprojektleitung von Bedeutung, was sich mit dem Mangel an Verständigung zusammenfügt. Dass der Versuch der Umsetzung der Maßnahmen letztendlich misslang, zeigt die Bedeutung des Verständigungsprozesses als Weg zum Erreichen von Einverständnis in der gemeinsamen Projektarbeit.

Die bereits angesprochene Organisationsstruktur der Projekte macht auch deshalb Verständigungsprozesse unter den Projektmitgliedern in besonderer Weise erforderlich, weil hier die Gefahr eines Rückzugs der Mitglieder und der einseitigen Verfolgung ihrer Teilgruppenziele besonders groß ist. Dass bei geringer inhaltlicher Abhängigkeit und einem nachlassenden Bemühen um Verständigung die Mitglieder auch über einen längeren Zeitraum vorzugsweise ihren Teilprojektzielen nachgehen und die Zusammenarbeit nur noch soweit besteht, wie es für eine Pseudo-Interdisziplinarität bzw. die Aufrechterhaltung einer Fassade gegenüber der Projektumwelt notwendig ist, wurde in dieser Untersuchung herausgearbeitet. Sozialpsychologische Theorien betonen den Mangel an Bindung und Verpflichtung, der bei solchen Konstellationen besteht und den Erfolg der Zusammenarbeit beeinträchtigt (vgl. Hogg, 1992, zit. n. Kleinbeck & Fuhrmann, 2001, S. 64; Forgas, 1999, S. 270; Weinert, 1998, S. 368). Die Chance, dass das Projekt sich zu einer eigenen sozialen Welt entwickelt mit einer entsprechenden Bindungs- und Verpflichtungskraft, erscheint hier geringer.

Auch die Interaktionistische Handlungstheorie verweist mit dem Konzept des „going concern“, des gemeinsamen Vorhabens, auf die Notwendigkeit einer Verpflichtung (Hughes 1971, zit. n. Bär, 2000, Abs. 12; Strübing, 1997). Dabei entwickelt neben gemeinsamen Zielen und integrierenden Grenzobjekten der interaktive Prozess selbst eine bindende Kraft. Dieser Aspekt ist auch in der Benennung des zentralen Phänomens enthalten, indem davon ausgegangen wird, dass nicht nur die zu verhandelnde Sache und die Notwendigkeit der Verständigung, sondern eine bestimmte Qualität des Verständigungsprozesses – „vertrauensvoll“ – die Akteure an das Projekt bindet. Diese Qualität des Verständigungsprozesses könnte möglicherweise auch identitätsstiftend wirken. Die Identifizierung mit einer Gruppe und ihren Zielen wird in sozialpsychologischen Theorien als ein Erfolgsfaktor der Zusammenarbeit angesehen, aber nach Wagner (2001), der sich auf der Basis der Theorie der sozialen Identität mit Projektgruppen beschäftigte, ist gerade für Projekte die Gruppenidentitätsbildung und die Entwicklung von Zugehörigkeitsgefühl schwierig, weil die Mit-

glieder in besonderer Weise mit ihren Abteilungen, in die sie nach dem Projekt zurückkehren werden, identifiziert sind. Auf diese Problematik verweist auch die Untersuchung. Der zunehmende Eindruck disziplinärer Distanz, d.h. der Eindruck der Akteure, dass die disziplinäre Distanz, die bei Beginn des Projekts zunächst ohnehin besteht, als eine Konsequenz geringer vertrauensvoller Verständigung weiter zunimmt, lässt sich auch als Mangel an identitätsstiftender Bindungskraft des Projekts interpretieren.

Da in interdisziplinären Projekten immer Akteure verschiedener sozialer Welten zusammenarbeiten, sind nach der Interaktionistischen Handlungstheorie Konflikte, die sich für die Akteure aufgrund ihrer Verpflichtungen gegenüber den verschiedenen sozialen Welten ergeben, konstitutives Merkmal von Projekten. Aus diesem Merkmal ergibt sich gerade die Notwendigkeit der Aushandlungsprozesse. Empfehlungen für die erfolgreiche Gestaltung interdisziplinärer Projektarbeit müssen daher dieses konstitutive Merkmal immer berücksichtigen. Der Zwiespalt zwischen disziplinären und interdisziplinären Anforderungen, in dem sich die hier untersuchten Projektmitglieder befanden, und der als Kategorie in das entwickelte Modell eingebunden wurde, ist daher auch nicht als Ursache geringer vertrauensvoller Verständigung anzusehen, denn er begleitet die Projektarbeit permanent mehr oder weniger ausgeprägt.

Dass also Verständigung auch aufgrund dieses konstitutiven Merkmals von Projekten notwendig ist, und zwar fortwährend, was ein Grund für den relativ hohen Kommunikationsaufwand ist, erscheint plausibel. Dennoch fehlt bis zu diesem Punkt eine Aussage darüber, welche Qualität diese Verständigung haben sollte und was beeinflusst, dass die Projektmitglieder ihre Verständigungsbemühungen aufrecht erhalten bzw. vernachlässigen oder sogar beenden. Die Interaktionistische Handlungstheorie betont die Notwendigkeit interaktiver Aushandlungsprozesse zur Integration der einzelnen Ziele der Akteure, zur Bearbeitung von Problemen und Lösung von Konflikten. Dass diese Interaktion bzw. diese Aushandlungsprozesse in einem Projekt stattfinden, setzt aber Kooperativität oder Vertrauen nicht zwingend voraus. Die Akteure sind auch dann an der Interaktion beteiligt bzw. beeinflussen diese, wenn sie sich nicht kooperativ verhalten, sondern sich z.B. zurückziehen, eine Strategie geringer vertrauensvoller Verständigung, die in dieser Untersuchung beschrieben wurde. Hier wird deutlich, dass verschiedene Dimensionen des Handelns berücksichtigt werden müssen. Allerdings unternimmt die Interaktionistische Handlungstheorie keine Wertung des Geschehens bzw. des Handelns der Akteure, sie beschreibt die Notwendigkeit von Aushandlungsprozessen und Grenzobjekten, aber nicht, wie sich die Akteure zueinander verhalten, welche Art von Beziehung sie entwickeln sollten oder welche Aspekte im Einzelnen auf den Verständigungsprozess einwirken. Hier versucht das entwickelte Modell Aussagen zu machen, indem es den Aspekt der Art und Weise bzw. der Qualität des Verständigungsprozesses mit aufgreift.

Die Benennung des zentralen Phänomens dieser Arbeit – „vertrauensvolle Verständigung herstellen“ – ist Ergebnis einer Interpretation, die versucht, sich eng an die Sprache des

Untersuchungsfeldes anzulehnen. „Vertrauen“ oder „Vertrauensverhältnis“, aber auch die andere Seite, wahrgenommene „Doppelbödigkeit“ als Form von Misstrauen sind In-Vivo-Kodes aus den Interviews mit den befragten Projektmitgliedern. „Vertrauensvoll“ kennzeichnet damit eine bestimmte Qualität des Verständigungsprozesses, die sich auf den Umgang miteinander, geteilte Werte und gemeinsame Regeln und damit Beziehungen und gemeinsame Interaktionserfahrungen der Projektmitglieder bezieht. Wie Endreß (2002, S. 28) feststellt, ist gegenwärtig eine „inflationäre Präsenz“ des Vertrauensphänomens in den Sozialwissenschaften und insbesondere der Soziologie zu beobachten, dennoch herrscht noch immer konzeptuelle Konfusion (Endreß, 2002, S. 7 mit Bezug auf Lewis & Weigert, 1985, S. 975) und es sind noch nicht alle Facetten des Phänomens geklärt. In dieser aktuellen Vertrauensdebatte stehen allerdings funktionale Vertrauensmodelle, vorrangig das eines kalkulierten, reflexiven Vertrauens von Luhmann, im Vordergrund und werden besonders häufig aufgegriffen. Nach Endreß sollte aber der implizite, fungierende Modus des Vertrauens „als alles Verhalten und Handeln stillschweigend begleitende Interaktionsressource, d.h. als die weitgehend unthematisch bleibende Hintergrundannahme sozialen Handelns“ (Endreß, 2002, S. 68) mehr beachtet werden.

In Abgrenzung zu den theoretischen Perspektiven, die nach Endreß (2002) den funktionalen, rationalen und reflexiven Aspekt des Vertrauens besonders hervorheben, liegt dem hier gewählten Begriff „vertrauensvoll“ ein Vertrauensverständnis zugrunde, das eher dem alltagssprachlichen Verständnis entspricht, damit vorrangig auf konkrete Personen und weniger auf abstrakte Systeme bezogen ist, und normative Implikationen enthält, indem Aspekte wie Respekt, Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit, die als Merkmale und Kategorien hoher vertrauensvoller Verständigung in die Modellbildung eingehen, von Bedeutung sind. Es enthält neben einer reflektierten auch eine unreflektierte Seite des unbegründeten, impliziten Gefühls, das keinem ökonomischen Kalkül unterliegt. Endreß (2002, S. 75) verweist mit Bezug auf Simmel (1992), der Vertrauen als notwendige Bedingung von Sozialität ansieht, aber auch mit Bezug auf die Vertrauenskonzepte von Parsons (1978) und Goffman (1969, 1986) auf diese normative Dimension des Vertrauens, bei der ein moralischer Wert darin liegt, einem anderen Menschen zu vertrauen bzw. dem Vertrauen eines anderen Menschen zu entsprechen, wobei bestimmte Verhaltenskomponenten wie Achtung und Respekt als „vertrauensbildende Maßnahmen allerersten Ranges“ fungieren (Endreß, 2002, S. 25). Damit wird auch nachvollziehbar, dass Vertrauen, aber auch Misstrauen auf konkreten Interaktionsgeschichten von Personen begründet ist (vgl. Endreß, 2002, S. 69, 80).

Die Frage der Reflexivität ist neben der Betonung des normativen und moralischen Aspekts dieses Vertrauensverständnisses ebenfalls von Bedeutung. Dass ein Projektmitglied einem anderen vertraut oder misstraut, scheint in der aktuellen Situation der interdisziplinären Zusammenarbeit von diesem zunächst nicht reflektiert zu werden. Vertrauen wird hier nicht mit bewussten Kosten-Nutzen-Erwägungen funktional eingesetzt.

Wie herausgearbeitet wurde, neigen Projektmitglieder eher dazu, diesen Aspekt in Bezug auf sich selbst zu tabuisieren bzw. abzuwehren, weil sie nicht als unprofessionell erscheinen wollen oder weil sie eine erfolgreiche Zusammenarbeit nicht bewusst mit dem Aspekt des Vertrauens verknüpfen. Die in dieser Untersuchung eingesetzte Methode des Problemzentrierten Interviews motiviert aber den Befragten, über mögliche Beweggründe für seinen Rückzug zu reflektieren bzw. Interaktionsgeschichten aus subjektiver Sicht zu erzählen, so dass eine Rekonstruktion dieser Geschichten möglich wird. Es war auch in Zusammenhang mit dem Konfliktmodell von Glasl (2002) deutlich geworden, dass es dabei weniger darauf ankommt, ob beide Interaktionspartner die Sicht dieser Geschichte teilen, sondern dass es ausreicht, wenn nur einer der Partner aufgrund bestimmter Erfahrungen dem anderen Partner unlautere Absichten unterstellt und ihm misstraut. Und auch aus psychoanalytischer Sicht wird das Misstrauen gegenüber dem anderen Interaktionspartner auch dann wirksam die Interaktion verändern, wenn es dem Projektmitglied nicht bewusst ist.

Dass Vertrauen und Misstrauen implizit in Interaktionsgeschichten wirksam werden, führt auch an die Grenzen eines expliziten, ökonomischen Einsatzes von Vertrauen, ein Punkt, der auch diese Arbeit berührt, weil aus dem Kernphänomen „vertrauensvolle Verständigung herstellen“ als Voraussetzung gelingender interdisziplinärer Projektarbeit die These abgeleitet wurde, dass es hier um ein „herstellbares“ Phänomen geht, das von den Projektmitgliedern durch aktives Handeln realisiert werden kann und daraus die Empfehlung abgeleitet wurde, diese Voraussetzung aktiv zu unterstützen. Hier wird entsprechend der Interaktionistischen Handlungstheorie (vgl. Strauss, 1978, 1993), aber auch dem Ansatz der Systemischen Organisationsberatung (vgl. König & Volmer, 1999) von Projektmitgliedern als aktiv handelnden Akteuren ausgegangen, die durch ihr Handeln die Zusammenarbeit gestalten und verändern und langfristig auch Strukturen verändern können.

Nun scheint man der expliziten Aufforderung, sich zu verständigen, zunächst leichter nachkommen zu können, als der, sich „vertrauensvoll“ zu verständigen. Gerade die Kombination von „vertrauensvoll“ und „Verständigung“ ist aber der entscheidende Punkt: Die bloße Aufforderung zur Verständigung, die durch die Arbeitsform und Struktur „interdisziplinäres Projekt“ auf der Ebene der inhaltlichen Auseinandersetzung und des Vorgehens der Gruppe gegeben wird, erweist sich nach den Ergebnissen dieser Arbeit als unzureichend, weil in ihr nicht enthalten ist, welche Qualität diese Verständigung haben sollte bzw. welche Beziehungsqualität eine interdisziplinäre Verständigung erfordert.

Hier kommt die vorliegende Untersuchung zu einem anderen Ergebnis als Laudel (1999) in ihrer Untersuchung interdisziplinärer Kooperation in der Institution Sonderforschungsbereich. Zwar stellt Laudel die Bedeutung von persönlichen Beziehungen und Vertrauen als Bedingungen für die Entstehung von Kooperationen heraus. Sie betont aber, dass Vertrauen dabei keine Bedingung sei, die in jeder neuen Beziehung neu geschaffen werden müsse, „weil die Kooperationsnormen, Vergütungsregeln und Reputationsmechanismen

der Scientific Communities bewirken, dass sowohl ein Grundvertrauen in die fachlichen Fähigkeiten des Kooperationspartners, als auch ein Vertrauen in sein korrektes soziales Verhalten existiert“ (Laudel, 1999, S. 234). Laudel greift nicht explizit auf das Konzept des Systemvertrauens von Luhmann zurück, verwendet aber implizit ein solches Vertrauensverständnis, das beinhaltet, dass die Projektakteure sich vertrauen, weil sie der Scientific Community angehören, also einem System, dem Vertrauen entgegengebracht wird. Dies entspricht dem Systemvertrauen bei Luhmann, das, sehr vereinfacht und reduziert formuliert, als Mechanismus zur Reduktion der Komplexität, einem Kennzeichen moderner Gesellschaften, zu verstehen ist (vgl. Luhmann, 2002). Anders als personales Vertrauen, das sich nach Luhmann auf konkrete Personen in persönlichen Beziehungen bezieht und vorrangig für den privaten Bereich von Bedeutung ist, bezieht sich das generalisierte, d.h. nicht für jede Situation neu zu bildende Systemvertrauen auf Teilsysteme der Gesellschaft, z.B. auf Organisationen und abstrakte Systeme wie Geld oder Marktwirtschaft. Da der einzelne Mensch im Grunde genommen überfordert ist mit dieser Komplexität und dennoch handlungsfähig bleiben und Entscheidungen treffen muss, ohne dass er alle dazu notwendigen Informationen, die prinzipiell erfassbar wären, erfassen könnte, geht er bewusst das Risiko ein, dem System zu vertrauen und eröffnet sich dadurch Handlungsmöglichkeiten. Nach Endreß ist in der Vertrauentheorie von Luhmann „zwar nicht von einem Prozess des Ersetzens von persönlichem durch generalisiertes, versachlichtes oder Systemvertrauen auszugehen, jedoch von einer Zunahme des Letzteren“ (Endreß, 2002, S. 30).

Zwar ist es nun möglich, dass auch in den hier untersuchten Projekten die Akteure zunächst mit einem Vertrauen in das System „Projekt“ und die Funktionalität dieses Systems, die implizit eine Kompetenz der beteiligten Akteure unterstellt bzw. voraussetzt, die Arbeit beginnen. Die neu zusammenkommenden Projektmitglieder repräsentieren zunächst einmal ihre Disziplin, Teilprojektgruppe und Organisation, denen Systemvertrauen entgegengebracht wird. Die zunächst vorhandene Euphorie, die herausgearbeitet wurde, könnte ein Anzeichen dafür sein. Auch das beschriebene Unterschätzen der Komplexität des Projektprozesses spricht für diese Möglichkeit, allerdings wird über diese Vereinfachung nicht unbedingt reflektiert. Vielleicht verlassen sich die Beteiligten auch zunächst schlicht notgedrungen auf das Funktionieren der Systeme. Das hier entwickelte Modell beinhaltet aber gerade, dass Systemvertrauen, wenn man diesen Begriff verwenden will, erschüttert wird durch die Konfrontation mit der Komplexität des Prozesses und die konkreten Interaktionserfahrungen mit den anderen Projektmitgliedern. Das System allein, seine Strukturen und Bedingungen, Normen und Regeln, sind also kein Garant für eine vertrauensvolle Verständigung.

Die aus dieser Arbeit abgeleitete Empfehlung, sich die Komplexität des Prozesses und die Bedeutung psychologischer Aspekte für diesen Prozess bewusst zu machen, lässt sich damit auch als Aufforderung verstehen, Systemvertrauen in die Funktionalität der beteiligten

Organisationen und die vorgegebenen Projektstrukturen in Frage zu stellen, verschiedene Bedingungen erfolgreicher und weniger erfolgreicher Zusammenarbeit in Projekten zu berücksichtigen und eine eigene, projektgruppenspezifische Form der Zusammenarbeit für das gemeinsame Vorgehen auszuhandeln. Vertrauen entsteht dann im Verlauf dieses Prozesses zwischen den Akteuren auf der Basis bestimmter Handlungsweisen wie Offenheit, Respekt, Zuverlässigkeit und Kompromissbereitschaft und kann die im Prozess notwendigen Aushandlungsprozesse erleichtern. Die etwa von Bungard & Antoni (1995) als wichtig angemahnte Flexibilität und Autonomie der Gruppe, die auch als eine der Voraussetzungen erfolgreicher Bearbeitung komplexer Probleme angesehen wird, wäre dann etwas, das die Projektgruppe für sich selbst einfordern und sich selbst erarbeiten muss, etwas, das unter den Akteuren auszuhandeln ist. Letztendlich wird aus diesen Ausführungen auch der relativ hohe Kommunikationsaufwand verständlich, der mit erfolgreicher interdisziplinärer Projektarbeit verbunden ist, und damit die als förderlich anzusehende Bedingung, ausreichend Zeit zur Verfügung zu haben. Eine Bedingung, die auch in anderen Untersuchungen über Projektgruppen (vgl. z.B. Lange, Engel & Holm, 2004; English & Fisch, 2001; Balke et al., 2004) als notwendig herausgestellt wird.

Kommen wir zurück zu der Frage, ob es überhaupt erfolgreich sein kann, explizit zu einer „vertrauensvollen Verständigung“ aufzufordern. Einmal abgesehen davon, dass die interdisziplinären Schritte häufig im Vorfeld ohnehin diffus bleiben, sind in der Projektplanung der hier untersuchten Projekte keine Hinweise auf die Art und Weise der Verständigung, wenn man so will, auf den Umgang miteinander als einer unabdingbaren Seite des erfolgreichen Verständigungsprozesses enthalten. Genau dieser Aspekt wird aber im Verlauf der Zusammenarbeit zum entscheidenden psychologischen Faktor. Gerade die Funktionalität von Vertrauen, der ökonomische Einsatz von Vertrauen zum Zweck einer Effektivitätssteigerung der Projektgruppe, ist einem eher impliziten personalen Verständnis, das auch in der von den Befragten betonten „stimmenden“ oder „nicht stimmenden Chemie“ als einem schicksalhaft sich ergebenden, nicht zu beeinflussenden Moment zum Ausdruck kommt, entgegengesetzt. Auf diesen Punkt weist auch Lindskold (1981) hin, der Attributionen von Glaubwürdigkeit thematisiert. Er unterscheidet zunächst drei Formen der Entstehung von Vertrauen. Einer Person wird vertraut, wenn sie als glaubwürdig erscheint, wenn ihre Handlungen der eigenen Person gegenüber mit Wohlwollen attribuiert werden und wenn sie als nicht manipulierbar erscheint: „Damit die aufrichtigen und wohlwollenden Handlungen einer Person als Ausdruck ihrer Vertrauenswürdigkeit gesehen werden, müssen sie freiwillig und nicht von außen erzwungen wahrgenommen werden“ (Lindskold, 1981, S. 245). Die explizite Empfehlung, vertrauensvolle Verständigung herzustellen, könnte daher als etwas erlebt werden, das durch Auftraggeber, Leiter oder Koordinatoren manipulativ, funktional und aus ökonomischen Kosten-Nutzen-Erwägungen vorgegeben wird und damit auf Druck von außen und unfreiwillig zustande kommt, was die Entstehung von Vertrauen gerade behindern würde.

An diesem Phänomen scheitern möglicherweise auch gruppenspezifische Maßnahmen, wenn sie in interdisziplinären Projekten erst dann eingesetzt werden, wenn die Beteiligten bereits lange vertrauensreduzierende Interaktionsgeschichten hinter sich haben. Es wurde in dieser Untersuchung herausgearbeitet, dass als eine Konsequenz geringer vertrauensvoller Verständigung die Zusammenarbeit bzw. Maßnahmen zur Unterstützung der Zusammenarbeit als „Zwang“ und „Krampf“ erlebt werden, ein Phänomen, das in eine ähnliche Richtung weist. Dies ist ein Grund dafür, dass eine Supervision – auch ein Projektcoaching könnte möglicherweise diese Funktion erfüllen, die fließenden Grenzen zwischen Supervision und Coaching waren im Theorieteil erwähnt worden – für den Beginn und in der Phase der ersten interdisziplinären Versuche empfohlen wird. Ein weiterer Grund für diese Empfehlung ist die Möglichkeit der Einübung in eine bestimmte Form der Unterstützung der Gruppe, so dass in Krisensituationen leichter auf diese Form der Unterstützung zurückgegriffen werden kann. Diese Empfehlung lehnt sich an die Untersuchungen von Beck und Orth (2001) an, die zeigen, dass sich auch in Projektgruppen bestimmte Kommunikationsmuster, die einseitig auf hierarchisch hochstehende Personen ausgerichtet sind, etablieren und daraus ableiten, die Projektmitglieder über diese Gefahr zu informieren und dazu anzuleiten, mit Moderationsmethoden eine möglichst ausgeglichene Interaktionsbeteiligung zu ermöglichen.

Die Frage, ob eine Projektgruppe der expliziten Empfehlung, sich „vertrauensvoll zu verständigen“ überhaupt nachkommen kann, obwohl diese den Voraussetzungen von Freiwilligkeit und Glaubwürdigkeit für die Entstehung von Vertrauen zu widersprechen scheint, ist aber nach wie vor nicht beantwortet. Berücksichtigt man außerdem den funktionalen ökonomischen Hintergrund des inflationären Einsatzes von Projektgruppen, verschärft sich dieser Widerspruch womöglich weiter. Man könnte diesen Widerspruch schließlich auch noch mit dem Widerspruch zwischen der Anforderung an Kooperativität, die ebenfalls mit Freiwilligkeit verbunden ist, und dem Zwang zu Kooperativität, der auch in Projektgruppen besteht, in Verbindung bringen. Teamarbeit und soziale Unterstützung werden gerade auch in Projektgruppen als Erfolgsfaktor angesehen (vgl. Gemünden & Högl, 2001). Dieser Widerspruch verweist auch auf Konflikte zwischen verschiedenen Anforderungen, die nach Hoff, Ewers und Petersen (2003) aus dem Strukturwandel in der Arbeitswelt resultieren, etwa der Konflikt zwischen der Anforderung zu kooperieren und sich gleichzeitig im Projektteam gegenseitig zu kontrollieren. Man gelangt hier bis in arbeitspolitische Fragen: Gesetzt den Fall, zunächst positiv erscheinende Merkmale der Arbeitsform Projektgruppe wie höhere Autonomie und Verantwortung – das Projekt als eigene soziale Welt – führten auch dazu, dass ihre Projektmitglieder sich von sonst geltenden Regeln ihrer Organisationen (wie z.B. Arbeitszeit- oder Arbeitsschutzregeln) abkoppeln, dass sie also den Projekterfolg allein zu ihrer Verantwortung machen und, drastisch formuliert, Selbstaussbeutung betreiben, um diesen Erfolg nicht zu gefährden (vgl. Glißmann, 2003). Dann könnte die Empfehlung „vertrauensvolle Verständigung herzustellen“ als Maßnahme des Projektmanagements gerade dieses Handeln der Akteure unterstützen,

auch wenn sie ihr eigenes Handeln möglicherweise weniger deutlich als Form der Selbstausbeutung empfinden würden. Erscheint also angesichts dieser Widersprüche die Empfehlung, „vertrauensvolle Verständigung herzustellen“ überhaupt sinnvoll und realisierbar?

Entsprechend den Thesen dieser Untersuchung wird davon ausgegangen, dass es sinnvoll ist, die interdisziplinäre Projektgruppe explizit dazu auffordern, sich um das Herstellen vertrauensvoller Verständigung zu bemühen. Ein funktionaler Anteil bleibt dabei immer erhalten. Diese funktionale Aufforderung bzw. die Person, die diese Empfehlung der Gruppe gegenüber macht, kann selbst nur dann vertrauenswürdig erscheinen, wenn diese Aufforderung oder Empfehlung mit der Vermittlung folgender Aspekte verknüpft wird: Erstens mit einer Aufklärung über die Bedeutung vertrauensvoller Verständigung für den Projektprozess und einer Sensibilisierung der Aufmerksamkeit gegenüber dem Einfluss der Beziehungen untereinander auf die Zusammenarbeit. Zweitens mit konkreten Handlungsanforderungen, wie sie in dem hier entwickelten theoretischen Modell als Ursachen und Strategien hoher vertrauensvoller Verständigung formuliert sind, an alle Projektmitglieder, d.h. Leitung und Mitarbeiter. Drittens mit dem Hinweis, dass es gerade nicht darum geht, Harmonie zu unterstützen, sondern die Fähigkeit zur Auseinandersetzung mit den Konflikten, die den Projektprozess begleiten. Und viertens mit dem Einräumen der Grenzen der Beeinflussbarkeit dieses Prozesses. Damit geht es nicht um die Aufforderung, einen Idealtypus permanenten Vertrauens anzustreben, sondern darum, sich im Rahmen der notwendigen Aushandlungsprozesse aktiv für eine vertrauensvolle Beziehung zu engagieren. Offenheit umfasst dabei immer auch die Fähigkeit, offen Rückmeldung zu geben und Kritik zu üben und sich auch über Schwierigkeiten auszutauschen. Bei dieser Offenheit geht es nicht um einen Gruppenzwang zur persönlichen Selbstentblößung, sondern um die Möglichkeit, sich über projektrelevante Aspekte offen auszutauschen. In einem Beispiel aus der Untersuchung wurde deutlich, dass die Projektmitglieder unterschiedlicher hierarchischer Ebenen nicht in der Lage waren, sich über den Druck, unter dem alle Beteiligten angesichts zunehmender Schwierigkeiten im Projekt standen, auszutauschen. Ein offener Austausch über diese Situation hätte für die Projektgruppe die Möglichkeit eröffnen können, hierarchische Grenzen durchlässiger werden zu lassen. Allein dieser Austausch hätte die Gruppenmitglieder möglicherweise erleichtern können, ein Wirkfaktor von Gruppen, den schon Yalom (2001) beschrieben hat, und zur weiteren Reflexion und Planungsmodifizierungen anregen können.

Es geht hier auch um eine Aufforderung zur Reflexion darüber, inwieweit die Verständigung im Projekt noch als vertrauensvoll erlebt wird. Bedingungen, Ursachen und Strategien geringer vertrauensvoller Verständigung, die in dem hier entwickelten Modell enthalten sind, können Anhaltspunkte für eine Reflexion sein. Damit spricht diese Empfehlung eher den reflektierten und kognitiv fassbaren Aspekt eines Vertrauens an, das sich aber auf Personen und ihre Handeln bezieht, d.h. es geht nicht um eine naives, sondern um aufge-

klärtes, begründbares Vertrauen und um eine vertrauensvolle Atmosphäre als Basis für eine Auseinandersetzung mit den Konflikten, die zwangsläufig den Projektprozess begleiten. Dass der implizite Aspekt von Vertrauen oder Misstrauen etwa im Sinne einer „stimmenden“ oder „nicht stimmenden Chemie“ dennoch psychologisch wirksam eine hohe oder geringe vertrauensvolle Verständigung mit verursachen kann, aber eine Reflexion über diesen Aspekt stärker einer äußeren Unterstützung z.B. in Form der vorgeschlagenen Supervision bedarf, wird dabei weiterhin eingeräumt. Der funktionale Anteil der Aufforderung zu vertrauensvoller Verständigung zielt dann allerdings weniger auf eine Reduzierung der Komplexität, als vielmehr auf eine Anleitung zur Reflexion über und Auseinandersetzung mit der Komplexität. Rückzug, Verweigerung, Abwehr und Egoismus der Projektakteure dienen in gewisser Weise auch der Reduzierung von Komplexität, so dass ohnehin zu fragen ist, ob die Unterstützung des Projektprozesses sich überhaupt an einem solchen Ziel ausrichten sollte.

Das Modell versucht gerade auch der Seite des potentiellen Scheiterns, einer Entwicklung geringer vertrauensvoller Verständigung, gerecht zu werden. Hier zeigt es sich, dass die Akteure möglicherweise weniger aus Böswilligkeit, sondern vielmehr aus Angst, psychischem Druck und Hilflosigkeit nicht zu einem offenen Austausch in der Lage sind. Inwieweit bewusst und böswillig gehandelt wird, um ein Projekt zum Scheitern zu bringen oder allein den eigenen Zielen zum Erfolg zu verhelfen, darüber kann das Modell keine Aussagen machen. Hier liegen auch die Grenzen oder Einschränkungen der anhand des Modells entwickelten Empfehlungen. Die Empfehlung „vertrauensvolle Verständigung herzustellen“ setzt ein kooperationsinteressiertes, lernbereites Projektmitglied voraus, das zumindest zu dem Versuch bereit ist, Handlungsanforderungen, die eine vertrauensvolle Verständigung unterstützen, auch umzusetzen bzw. Handlungen zu unterlassen, die eine vertrauensvolle Verständigung erschweren oder verhindern. Soll ein interdisziplinäres Projekt zwischen Organisationen z.B. nur dazu dienen, organisationsübergreifend Aktivität zu zeigen, ohne dass tatsächlich Ergebnisse mit konkreten Folgen erwünscht sind, oder dazu, ohne Rücksicht auf Verluste der Projektpartner eigene Ziele durchzusetzen, wird diese Voraussetzung kaum erfüllt werden.

Untersuchungen, die Faktoren wie ausreichende Kommunikation oder gegenseitige Unterstützung als bedeutsam für den Erfolg einer Projektgruppe ermitteln, setzen für eine Berücksichtigung dieser wissenschaftlichen Erkenntnisse in der Praxis letztendlich auch ein kooperationswilliges, lernbereites Projektmitglied voraus. *Dies führt uns zum vierten Punkt der Diskussion, dem Vergleich mit Ergebnissen anderer Untersuchungen über Projektgruppen.* Auch wenn hier der jeweilige Kontext der untersuchten Projektgruppen zu berücksichtigen ist, darf insbesondere auf Übereinstimmungen hingewiesen werden, da sie die vorliegenden Ergebnisse unterstützen. Übereinstimmungen in Bezug auf den Einfluss struktureller Bedingungen wie ausreichende zeitliche Ressourcen finden sich mit den Untersuchungen von Lange, Engel und Holm (2004), English und Fisch (2001) oder Balke et

al. (2004). Besonders zu betonen sind hier aber Übereinstimmungen mit Untersuchungen, die zeigen, dass genügend interne Kommunikation, offener Austausch und Transparenz förderlich für den Projekterfolg sind, Faktoren, auf die Antoni & Schmitt (2001), Lange, Engel und Holm (2004), Gemünden und Högl (2001), Bär (2000) und Hartmann (1998) verweisen. Diese Aspekte unterstreichen die Notwendigkeit von Verständigungsprozessen für eine erfolgreiche Projektarbeit. Ebenso bedeutsam sind Übereinstimmungen mit Untersuchungsergebnissen, die auf die Bedeutung guter persönlicher Beziehungen zwischen den Projektmitgliedern verweisen wie z.B. Dworatschek und Griesche (2001) oder Bierhoff & Müller (2001). Das Ausmaß, in dem das Gelingen eines interdisziplinären, organisationsübergreifenden Projekts von den Beziehungen zwischen den Akteuren im Sinne einer „stimmenden Chemie“ oder Passung abhängig ist, lässt sich bisher nicht genau bestimmen. Der Begriff der Passung bzw. des „Matching“ ist aus entwicklungspsychologischen Untersuchungen von Beziehungen zwischen Mutter und Säugling (vgl. Stern, 1992, 1998) und aus der Psychotherapieforschung (vgl. Orlinsky, Grawe & Parks, 1994; Cierpka et al., 1997; als psychoanalytische Studie Kantrowitz, 1997) bekannt. Er verweist zum einen auf die Zufälligkeit bestimmter passender oder nicht passender Beziehungskonstellationen, zum anderen auf die Möglichkeit, dass die am Geschehen beteiligten Personen, ihr Zusammenpassen, ihre Beziehung zueinander und ihre Fähigkeit, Unterschiede zu überbrücken, entscheidender sein könnten als die Art und Weise ihres Vorgehens. Im Bereich der Psychotherapieforschung geht es dabei um die Passung zwischen Therapeut und Klient und die Einigkeit über Weg und Ziel und damit um die Frage, ob die Person des Therapeuten und die Beziehung zwischen Therapeut und Klient als Wirkfaktor für den Erfolg einer Therapie bedeutsamer sind als die Methode, die der Therapeut anwendet (vgl. Buchholz, 2003 mit Bezug auf die Untersuchungen von Luborsky et al., 1997, Najavits, 2001; Kantrowitz, 1997, S. 65-69).

Im Bereich der interdisziplinären Projektarbeit ginge es damit ebenfalls um die Frage, inwieweit die Passung („stimmende Chemie“) und die Beziehungen zwischen den Akteuren bedeutsamer für den Projekterfolg sind als das Vorgehen der Projektgruppe und inwieweit eine Passung bzw. als positiv erlebte Beziehungen überhaupt beeinflussbar sind. Passung als rein schicksalhafter Moment anzusehen und eine fehlende Passung als Rechtfertigung für einen Rückzug aus der Zusammenarbeit anzuführen, diese Strategien sind aber zumindest zu hinterfragen.

Interessant ist auch der Vergleich mit den Ergebnissen von Wurst, Högl und Gemünden (2001) über den positiven Zusammenhang zwischen der Qualität der Zusammenarbeit innerhalb eines Teams und seiner teamübergreifenden Zusammenarbeit. Die Bedeutung von als positiv erlebten Beziehungen in den einzelnen Teilprojektgruppen wurde in dieser Untersuchung als förderlich für eine vertrauensvolle Verständigung in der Gesamtprojektgruppe herausgearbeitet. Hier wird zwar ein einzelner Aspekt betont, deutlich wird aber die Bedeutung der internen Teambedingungen für die Gesamtprojektgruppe. Ähnlich wie

in der vorliegenden Untersuchung werden auch in anderen ausgewählten Untersuchungen Faktoren benannt, die den Projekterfolg behindern (vgl. z.B. Antoni & Schmitt, 2001; Lange, Engel & Holm, 2004; T'Hart, 1994; Dworatschek & Griesche, 2001).

Bestimmte Faktoren, die in dieser Untersuchung als Kategorien geringer vertrauensvoller Verständigung herausgearbeitet wurden, sind möglicherweise in bisherigen Untersuchungen zu wenig beachtet worden. Hier ist insbesondere auf die Bedeutung von Angst, Reflexionsfaulheit, Antipathie, Rückzug aus und Abwerten der interdisziplinären Projektarbeit, sowie des Herstellens einer Pseudo-Interdisziplinarität und des Verlustes einzelner Personen für eine geringe vertrauensvolle Verständigung zu verweisen. Um die Bedeutung solcher Faktoren, aber insbesondere auch des zentralen Phänomens dieser Untersuchung zu überprüfen, wäre eine Quantifizierung der vorliegenden Ergebnisse wünschenswert.

Es bleibt daher, und mit diesem *Ausblick* schließt die Diskussion, weiter zu forschen, wie Gruppen innerhalb begrenzter Zeit eines Projekts Verständigung herstellen und handlungsfähig werden können und wie sich Verständigungsprozesse in interdisziplinären Projektgruppen unterstützen lassen. Dabei sollten neben Ergebnissen, die sich auf einen speziellen Untersuchungskontext beziehen, auch durchaus Ergebnisse, die über einen solchen Kontext hinausweisen und verallgemeinerbar sind, angestrebt werden, um das Basiswissen über interdisziplinäre Projektarbeit zu erweitern. Weitere empirische Untersuchungen sind daher notwendig, um Erkenntnisse über diese zunehmend häufiger eingesetzte Arbeitsform gewinnen und diese in der Praxis der Projektarbeit nutzen zu können. Insbesondere empirische Untersuchungen an realen Projektgruppen scheinen dabei vielversprechend zu sein. Diese sind zwar schwerer zu rekrutieren als experimentelle Projektgruppen, dafür lassen sich aber reale Verläufe erfassen, in denen Projektmitglieder unter mehr oder weniger schwierigen Projektbedingungen versuchen, ein interdisziplinäres Projekt erfolgreich durchzuführen. Auffallend in dieser Untersuchung war das mangelnde Wissen der befragten Projektmitglieder über Gruppenphänomene, denen sie unterliegen können. Die Kenntnis dieser Phänomene ist bei Projektmitgliedern aus unterschiedlichen Disziplinen und Berufsbereichen nicht unbedingt vorauszusetzen. Sie erscheint aber in einem bestimmten Ausmaß notwendig für die Reflexion des Projektprozesses, so dass die Entwicklung eines speziell auf Projektgruppen bezogenen Schulungsprogramms durchaus sinnvoll erscheinen würde. Da die Supervision von Projektgruppen, eine der Empfehlungen dieser Arbeit, noch keine Selbstverständlichkeit ist, wäre es auch hier notwendig, Supervisoren speziell für die Begleitung von Projektgruppen zu schulen.

Schließlich könnten die aus dieser Arbeit abgeleiteten Empfehlungen in Form einer beratenden Projektbegleitung an realen Projektgruppen in der Praxis weiter untersucht und erprobt werden mit dem Ziel, einen Beitrag zu Unterstützung interdisziplinärer Projektgruppen zu leisten.