

**Katharina Weinkauff · Martin Högl ·
Hans Georg Gemünden · Katharina Hölzle**

Zusammenarbeit zwischen organisatorischen Gruppen: Ein Literaturüberblick über die Intergroup Relations-, Schnittstellen- und Boundary Spanning-Forschung

Eingegangen: 30. August 2004 / Angenommen: 3. Dezember 2004
© Wirtschaftsuniversität Wien, Austria 2005

Zusammenfassung Die Zusammenarbeit zwischen organisatorischen Gruppen (Abteilungen, Projektteams etc.) leistet einen entscheidenden Beitrag zur Effizienz und Effektivität von Unternehmen. Drei Forschungsströme liefern wichtige Erkenntnisse hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen organisatorischen Gruppen. In diesem Beitrag werden der gegenwärtige Forschungsstand (State-of-the-Art) zu Intergroup Relations, Schnittstellenmanagement und Boundary Spanning zusammengefasst und Maßnahmen zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen organisatorischen Gruppen abgeleitet. Der Beitrag schließt mit einer zusammenfassenden Würdigung, in der Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Forschungsrichtungen aufgezeigt werden. Darüber hinaus werden wichtige Themen für notwendige weitere Forschung zur Zusammenarbeit zwischen Gruppen skizziert.

Schlüsselwörter Gruppen · Intergroup Relations · Boundary Spanning · organisationale Schnittstellen

Abstract The quality of collaboration between organizational groups (departments, project teams, etc.) contributes decisively to an organization's efficiency and effectiveness. Three research streams provide important insights regarding the cooperation between organizational groups. This article summarizes the state

K. Weinkauff
Postschulenweg 9, 70569 Stuttgart, Germany

M. Högl (✉)
Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU), Lehrstuhl für Führung und Personalmanagement, Burgplatz 2, 56179 Vallendar, Germany
E-mail: hoegl@whu.edu

H.G. Gemünden · K. Hölzle
Technische Universität Berlin, Institut für Technologie- und Innovationsmanagement,
Hardenbergstr. 4–5, HAD 29, 10623 Berlin, Germany

of the art in research on Intergroup Relations, Interdepartmental Interaction, and Boundary Spanning and derives recommendations for the management of intergroup collaboration based on each research stream. Moreover, the article identifies the differences and similarities between the three research streams and closes with an outlook on necessary future research.

Keywords Groups · Intergroup Relations · Boundary Spanning · Interdepartmental Interfaces

JEL classifications L20 · M10 · M12

1 Einleitung und Motivation

Gruppen sind die zentralen Bausteine von Organisationen. Sie können vielfältiger Natur sein (z.B. funktionale Abteilungen, Projektteams, Top Management etc.) und werden i.d.R. aus der Motivation heraus gebildet, Komplexität zu beherrschen sowie Effizienz, Kreativität und Flexibilität zu fördern (vgl. Högl und Gemünden 2001; Mohrman et al. 1995, S. 6ff.). Da Gruppen oft nur ein spezielles Segment eines Produktes oder einer Dienstleistung liefern und nicht isoliert agieren können, sind Beziehungen zwischen organisatorischen Gruppen unabdingbar, um die übergeordneten Organisationsziele zu erreichen (Brett und Rognes 1986; Lawrence und Lorsch 1967). Der Erfolg einer Organisation hängt daher maßgeblich sowohl von der Zusammenarbeit zwischen den Gruppen als auch innerhalb dieser Gruppen ab. Diese Zusammenhänge wurden in einer empirischen Längsschnittstudie aufgezeigt (Högl et al. 2004). Hierbei wurden Zusammenarbeitsprozesse innerhalb und zwischen 39 Teams eines Entwicklungsprojektes untersucht und deren (positive) Einflüsse auf den Erfolg der Teams belegt (insbesondere auf Produktqualität und Entwicklungszeit). Im vorliegenden Beitrag wird der Betrachtungsfokus rein auf intra-organisatorische Gruppen gelegt.

Zu den wichtigsten wissenschaftlichen Ansätzen, die sich mit der Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen Gruppen beschäftigen, zählen die Intergroup Relations-, die Schnittstellen- und die Boundary Spanning-Forschung. Dies ergab eine dem Beitrag zugrunde liegende, umfangreiche Literaturrecherche der sozialpsychologischen und betriebswirtschaftlichen Forschung der letzten 25 Jahre im englisch- und deutschsprachigen Raum. Ziel dieses Beitrags ist es, den „State-of-the-Art“ dieser Forschungsströme zur Zusammenarbeit zwischen Gruppen darzustellen. Für jeden Ansatz wird basierend auf den wesentlichen wissenschaftlichen Arbeiten analysiert,

- wodurch die Zusammenarbeit zwischen Gruppen charakterisiert ist,
- welche Wirkung die Qualität der Zusammenarbeit auf den Erfolg der Gruppen und damit der übergeordneten Organisation hat, und
- wie die Zusammenarbeit zwischen Gruppen gefördert werden kann.

Der Beitrag schließt mit einer zusammenfassenden Würdigung, die die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Forschungsströmen diskutiert. Darüber hinaus werden wichtige Themen für notwendige weitere Forschung zur Zusammenarbeit zwischen Gruppen skizziert.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Definition Gruppe

Unter einer organisatorischen Gruppe sei hier nach Alderfer (1987) eine Sammlung von Individuen zu verstehen, die stark interdependent sind, in einen organisatorischen Kontext eingebettet sind, sich als Gruppe wahrnehmen und sich von Nichtmitgliedern abtrennen, die als Gruppenmitglieder (alleine oder gemeinsam handelnd) *starke interdependente Beziehungen mit anderen Gruppen* haben, und deren Rollen in der Gruppe eine Funktion von Erwartungen der eigenen Person, der anderen Gruppenmitglieder und der Nichtgruppenmitglieder sind.

Anders ausgedrückt ist eine Gruppe eine soziale Einheit und weist Grenzen auf, die von innen und außen bestätigt werden. Nach dieser sehr allgemein gehaltenen Definition sind unter „Gruppen“ sowohl funktionale Abteilungen als auch alle Arten von Teams zu verstehen, wie z.B. *Arbeitsgruppen* (unbefristet bestehende Einheiten, die typischerweise in der Produktion oder Dienstleistung anzutreffen und mit einer klar umrissenen, ausführenden Aufgabe betraut sind), *Parallele Teams* (neben der bestehenden formalen Organisationsstruktur existierende Gruppen, die zusätzliche Funktionen erfüllen, die die reguläre Organisationsform nicht in ausreichendem Umfang leisten kann, wie z.B. Qualitätszirkel), *Management Teams* (Gruppen der oberen Hierarchieebene, bestehend aus Führungskräften einzelner interdependenter Unternehmensbereiche bzw. Abteilungen, mit Koordinationsaufgaben und Verantwortlichkeit für den Gesamterfolg und die strategische Ausrichtung des Unternehmens) und *Projektteams* (zeitlich begrenzte, zumeist interdisziplinär zusammengesetzte Gruppen, die für die Bearbeitung einer abgegrenzten, komplexen Aufgabe gebildet werden und die direkte Zusammenarbeit von Experten zur Lösungsfindung erfordern) (Cohen und Bailey 1997, S. 241ff.).

2.2 Gründe für die Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen Gruppen

Durch die Bildung von Gruppen wollen sich Organisationen systematisch auf bestimmte Aufgaben einstellen. So sind z.B. viele Organisationen in funktionale Gruppen gegliedert, um sich gezielt unterschiedlichen Umweltsegmenten anpassen zu können (bspw. in die wissenschaftlich ausgerichtete Forschungs- und Entwicklungsabteilung, die technisch-ökonomische Produktionsabteilung und die dem Markt zugewandte Vertriebsabteilung). Die Aufgaben dieser Gruppen sind jedoch i.d.R. so gestaltet, dass es den Gruppen unmöglich ist, unabhängig voneinander zu agieren. Zwischen den Abteilungen herrschen Interdependenzen, d.h. sie hängen voneinander hinsichtlich Ressourcen, Informationen oder Arbeitsergebnissen ab (s. Thompson 1967, S. 54; McCann und Galbraith 1981, S. 63; Kieser 1991, S. 160). Obgleich diese Spezialisierung bzw. Differenzierung zu einer höheren Effizienz und Kontrolle führen kann, birgt sie die Gefahr einer Isolierung der Gruppen (vgl. O’Keefe und Chakrabarti 1981). Für die Erreichung übergeordneter Organisationsziele (wie z.B. die Markteinführung eines neu entwickelten Produktes) ist es notwendig, dass organisatorische Gruppen kooperieren und ihre Expertise kombinieren. Eine effiziente Organisation kann mit einer gut geöhlten Maschine verglichen werden. „All parts are necessary for the system to function properly. However, they also must work in unison or harmony“ (Hitt et al. 1993,

S. 172). Gruppen müssen also kooperieren, um ihre vielfältigen Interdependenzen zu bewältigen.

3 Intergroup Relations

3.1 Grundannahmen

Die Forschungsrichtung „Intergroup Relations“ (bzw. Intergruppenforschung) betrachtet hauptsächlich den sozialpsychologischen Aspekt der Beziehungen zwischen Gruppen aller Art. Seine Wurzeln hat der Intergroup Relations-Ansatz im sozialwissenschaftlichen Gedankengut zwischen 1890 und 1930 (s. Alderfer 1987). Dieser Ansatz geht davon aus, dass Gruppen die Grundsteine von Organisationen sind und dass die Beziehungen zwischen Gruppen in Organisationen gestaltet werden müssen (Brett und Rognes 1986, S. 202). Grundsätzlich bezieht sich der Intergroup Relations-Ansatz sowohl auf Identitätsgruppen (soziale Schichten, Nationen, ethnische Gruppen) als auch auf organisatorische Gruppen (Alderfer 1987, S. 203). In Bezug auf die Themenstellung dieses Beitrags sollen hier jedoch insbesondere organisatorische Gruppen betrachtet werden. Eine weitere Grundannahme ist, dass eine Gruppe mit anderen Gruppen interagiert und aus Individuen besteht, deren Gedanken, Gefühle und Aktionen von ihnen selbst und von Gruppen- und Nichtgruppen-Mitgliedern bestimmt werden. Der Intergroup Relations-Ansatz grenzt sich von der traditionellen Verhaltensforschung insofern ab, als er nicht nur die intra- und interpersonellen Kräfte betrachtet, sondern auch die Kräfte, die wirken, wenn Individuen als *Vertreter* ihrer Gruppe mit anderen Gruppen interagieren (s. Alderfer 1987). Zur Erklärung dieser Intergruppenkräfte, d.h. der wechselseitigen Beziehungen zwischen Gruppen, beruft sich der Intergroup Relations-Ansatz hauptsächlich auf die Theorie der sozialen Identität von Tajfel und Turner (1986) sowie auf Turners (1987) Selbstkategorisierungstheorie.

Unter *sozialer Identität* kann das Wissen und Selbstverständnis eines Individuums verstanden werden, dass es zu bestimmten sozialen Gruppen gehört und dass es sich mit dem Schicksal dieser Gruppen verbunden sieht (vgl. Tajfel 1982, S. 106; Ashforth und Mael 1989, S. 23; Wagner und Zick 1990, S. 323ff.; Elmes und Wilmon 1991, S. 232; Becker-Beck et al. 1998, S. 97; Van Dick 2001). Die emotionale und wertbezogene Bedeutung, die das Individuum dieser Mitgliedschaft beimisst, kann durch die Wirkungen der *sozialen Kategorisierung* definiert werden (vgl. Turner 1987, S. 47ff.). So bilden Personen individuell verschiedene Kategorien, indem sie ihre Umwelt in eigene und fremde Gruppen einteilen. Bestimmt diese – zumeist stereotypische und nicht notwendigerweise zuverlässige – soziale Kategorisierung wesentlich die Einstellung und das Verhalten anderen gegenüber (Guzzo und Shea 1992; Ashforth und Mael 1989; Steinmann und Schreyögg 1997, S. 549), wird die Kategorisierung als salient (d.h. auffallend) bezeichnet. Analog zur Wahrnehmung anderer schreiben sich Individuen auch selbst prototypische Eigenschaften ihrer Gruppe zu bzw. verändern ihre Wahrnehmung durch ihre Gruppenzugehörigkeit (Haslam 2001, S. 299). Auf diese Weise entsteht eine Gruppenidentität, deren Stärke hauptsächlich von drei Faktoren abhängt: (1) wie sehr die Gruppenmitglieder an Ziele und Werte der Gruppe glauben bzw. sie akzeptieren, (2) wie groß ihre Bereitschaft ist, sich für die Gruppe einzusetzen, und (3) wie sehr sie die Mitgliedschaft aufrecht zu erhalten wünschen.

Nach Becker-Beck et al. (1998, S. 97) lässt sich basierend auf dieser Theorie eine zentrale Annahme der Intergruppenforschung formulieren: Akteure denken und handeln nicht als Einzelpersonen, sondern in ihrer Eigenschaft als Vertreter ihrer jeweiligen Akteurgruppe. Dementsprechend werden Akteure auch nicht als Einzelperson angesehen, sondern nur als Vertreter einer Akteurgruppe mit den dieser Gruppe zugeschriebenen Eigenschaften und Absichten (Alderfer 1987, S. 203; Wagner und Zick 1990, S. 323ff.; Guzzo und Shea 1992, S. 298). Intergruppenverhalten ist immer dann zu beobachten, wenn Personen, die zu einer Gruppe gehören, mit einer anderen Gruppe oder ihren Mitgliedern auf kollektive oder individuelle Weise unter Bezug auf ihre Gruppenidentifikation interagieren (s. auch Sherif 1966, S. 12). Individuen können mehrere Gruppenmitgliedschaften innehaben und als Vertreter dieser Gruppen agieren, womit die Interaktion zwischen Individuen zugleich eine Intergruppeninteraktion darstellt (vgl. Guzzo und Shea 1992; Labianca et al. 1998).

3.2 Merkmale von Intergruppenbeziehungen

Für Intergroup Relations-Forscher (Brett und Rognes 1986; Alderfer 1987; Guzzo und Shea 1992) sind Intergruppenbeziehungen von Wettbewerb und Konflikten oder auch von Zusammenarbeit und Kooperation geprägt, wobei die Qualität der Beziehungen sehr stark von den Beziehungen innerhalb der Gruppen (z.B. stark kohäsiv vs. adhäsiv), der Beschaffenheit der Gruppengrenzen (z.B. reguliert vs. durchlässig) und des Gesamtklimas der Organisation (z.B. wettbewerbsorientiert vs. kooperativ) abhängig ist (s. Alderfer 1987; Friedlander 1987, S. 306ff.; Elmes und Wilemon 1991).

Wissenschaftler des Intergroup Relations-Ansatzes (Sherif 1966; Brett und Rognes 1986; Alderfer 1987; Thomas 1990; Guzzo und Shea 1992) gehen davon aus, dass in Systemen, in die mehrere Gruppen eingebettet sind, Konflikte unumgänglich sind. Thomas (1990, S. 891) definiert Konflikt als „the process which begins when one party perceives that the other has frustrated, or is about to frustrate, some concern of his“. Nach der Realistischen-Konflikt-Theorie, die auf Sherif (1966) zurückgeht, sind infolge unvereinbarer Gruppeninteressen kontroverse Interaktionen und deutliche Abgrenzungen (d.h. Konflikte) zwischen Gruppen sowie Wettbewerb rational zu erwarten – und damit realistisch (s. Guzzo und Shea 1992, S. 298; Becker-Beck et al. 1998, S. 97; Hewstone und Greenland 2000, S. 136). Während die fundamentalen Gründe für Intergruppenkonflikte in Interdependenzen und Differenzierung liegen, scheint die Intensität des Konfliktes eine Funktion der knappen Ressourcen zu sein (s. Brett und Rognes 1986, S. 209; Thomas 1990, S. 919f.). Damit sind nicht nur materielle Ressourcen gemeint, wie Anzahl der Mitarbeiter, Größe und Lage der Büros, Gehaltszulagen, sondern auch immaterielle, wie Aufmerksamkeit, Zuwendung, Prestige (s. Steinmann und Schreyögg 1997, S. 548). Konflikte entstehen u.a., wenn Ressourcen nur in unzureichender Menge vorhanden sind, so dass die Bedürfnisse der Gruppen nicht gleichzeitig erfüllt werden können (vgl. Thomas 1990, S. 919f.). Durch asymmetrische Abhängigkeiten und unterschiedliche Ressourcenausstattungen erhalten Gruppen bestimmte – zumeist ungleiche – Machtpositionen (Brett und Rognes 1986, S. 209; Alderfer 1987). Neben dem Wettbewerb um knappe Ressourcen bieten unklare Zuständigkeiten zwischen den Gruppen Konfliktpotenzial (vgl. Guzzo und Shea 1992).

Insbesondere wenn die Gruppenmitglieder in einer solchen Konfliktsituation die für sie ebenfalls verfügbaren Alternativen (z.B. Verlassen der Gruppe und Wechsel in eine andere Gruppe) als vorteilhafter ansehen, sind das Auseinanderbrechen der Gruppe oder Spannungen mit anderen Organisationsmitgliedern vorprogrammiert (vgl. Thibaut und Kelley 1967, S. 191ff.).

Konflikte zwischen Gruppen können auch psychologisch durch die Selbstkategorisierungstheorie begründet werden. Danach unterscheiden Individuen zwischen „in-group“ und „out-group“ (vgl. Stephan 1985, S. 613ff.; Ashforth und Mael 1989, S. 25) und nehmen aufgrund dieser Kategorisierung nicht selten eine „wir-gegen-die-anderen“-Einstellung ein. Dies bedeutet, dass Menschen dazu tendieren, zugunsten der eigenen Gruppe fremde Gruppen zu diskriminieren und diese als Unterlegene, Gegner und Kontrahenten anzusehen (vgl. Sherif 1966, S. 69; Tajfel und Turner 1986, S. 13ff.; Guzzo und Shea 1992). Die Gefühle der Gruppenmitglieder polarisieren sich: positive werden mit der eigenen Gruppe assoziiert und negative auf die andere Gruppe projiziert (vgl. Ashforth und Mael 1989, S. 32; Alderfer 1987; Labianca et al. 1998). Durch Zuordnung negativer Stereotype und andere Wahrnehmungsverzerrungen nimmt die Bereitschaft ab, mit anderen zu kommunizieren bzw. andere zu unterstützen. Sind die Ziele der Gruppen gegensätzlich, so entstehen Wettbewerb und Konflikte zwischen den Gruppen. Starke gruppeninterne Beziehungen scheinen in diesem Fall mit schlechten Beziehungen zwischen Gruppen zu koexistieren (s. Schein 1969, S. 70). In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass das Verhalten der einzelnen Gruppenmitglieder im Individualkontext deutlich vom Gruppenverhalten abweichen kann. So konnte nachgewiesen werden (Insko et al. 1990, S. 68f.), dass sich Personen im Gruppenkontext sehr viel wettbewerbsorientierter verhalten, als wenn sie als Einzelpersonen agieren.

Insbesondere in der jüngeren Zeit sehen Forscher Feindlichkeiten und Konflikte zwischen Gruppen keineswegs als zwangsläufiges und unausweichliches Phänomen, denn die Qualität der Intergruppenbeziehungen wird auch von der Gruppenumwelt beeinflusst (Steinmann und Schreyögg 1997, S. 549). So geben z.B. Ashforth und Mael (1989, S. 32) und Hennessy und West (1999, S. 364) zu berücksichtigen, dass sich Individuen nicht nur mit ihrer Gruppe, sondern auch zugleich mit ihrer Organisation identifizieren. Genauso stark wie Gruppenidentität Gruppenmitglieder vereint, kann organisatorische Identität Organisationsmitglieder verbinden, die unterschiedlichen Gruppen angehören. Im Falle eines starken Commitments aus allen Gruppen gegenüber der Organisation ist es unwahrscheinlich, dass andere Gruppen als negativ angesehen werden, zumal sie für das Erreichen der organisatorischen Ziele notwendig sind (s. Hennessy und West 1999). Wie die Studien von Sherif (1966) bzw. Sherif und Sherif (1969) zeigen konnten, entwickeln sich schlechte Beziehungen zwischen Gruppen insbesondere unter Wettbewerbsbedingungen. Müssen die Gruppen jedoch ein *gemeinsames übergeordnetes Ziel* erreichen, von dem jede einzelne profitiert, werden Konflikte gelöst und *kooperatives Verhalten* kann vermehrt festgestellt werden (vgl. auch Deutsch 1976, S. 31ff.). Ähnliche Befunde zeigen sich auch bei Högl et al. (2004), die im Kontext eines Multi-Team-Entwicklungsprojektes positive Zusammenhänge zwischen Intra-Team- und Inter-Team-Zusammenarbeit postulieren und empirisch bestätigen. Dieser positive Zusammenhang kann sich auch daraus erklären, dass nach dem sogenannten „Spill-Over“-Effekt positive Beziehungen innerhalb der Gruppe in die Beziehungen mit anderen Gruppen übergreifen und umgekehrt (Labianca et al. 1998; Nelson 1989). Gut zusammenarbeitende Gruppen sind für andere Grup-

pen als Arbeits- und Austauschpartner auch attraktiver, da sie leistungsfähiger sind und Zusagen eher einhalten (Högl und Gemünden 2001).

3.3 Erfolgswirkungen von Intergruppenbeziehungen

In ihrem Resümee über den Intergroup Relations-Ansatz stellten Guzzo und Shea (1992) fest, dass bislang kaum gezielt erforscht wurde, wie die Beziehungen zwischen Gruppen die Effektivität der einzelnen Gruppen beeinflussen. Daran hat sich, wie unsere Literaturrecherche gezeigt hat, auch in den folgenden Jahren nur wenig geändert hat. Zwar weisen nach Guzzo und Shea (1992) vieles darauf hin, dass die Leistung durch gegnerische Beziehungen zwischen Gruppen beeinträchtigt wird, doch zeigen die Forscher auch die Möglichkeit eines positiven Erfolgseinflusses auf: „However, we must remain open to the possibility that discordant relations among groups may at times contribute to enhanced work performance“ (Guzzo und Shea 1992, S. 297). Diese Ambiguität ist kennzeichnend für den Intergroup Relations-Ansatz.

In der Studie von Mulvey und Ribbens (1999) bspw. setzten sich Gruppen ehrgeizigere Ziele und waren produktiver, wenn sie im Wettbewerb mit anderen Gruppen standen. Jedoch weisen diese Forscher darauf hin, dass Intergruppenwettbewerb auch kontraproduktiv sein kann. So mögen zwar die Gruppen eine höhere Produktivität erreichen, dies geschieht aber unter Umständen auf Kosten anderer Organisationsziele, wie z.B. Qualität oder Sicherheit. In einer weiteren Laborstudie fanden Brown und Abrams (1986) aber heraus, dass Gruppenmitglieder mehr leisten, wenn sie ihre Gruppe in einem kooperativen Verhältnis mit einer anderen Gruppe sehen.

Im Zentrum der Diskussion steht vor allem die Wirkung von Konflikten. Konflikte zwischen Gruppen können sowohl konstruktive als auch destruktive Effekte haben. „With the recognition that conflict can be both useful and destructive, the emphasis has shifted from elimination of conflict to the management of conflict“ (Thomas 1990, S. 892; siehe auch Hennessy und West 1999). Chan (1989) fand bei einer Untersuchung zweier Berufsgruppen im F&E-Bereich heraus, dass häufige Konflikte zwischen den Gruppen negativ auf deren Leistung wirken können, wobei dies jedoch wesentlich vom Inhalt der Konflikte abhängt. Steinmann und Schreyögg (1997, S. 549f.) fassen die Wirkung von Konflikten wie folgt zusammen: „Konflikte zwischen Gruppen sind aus gesamtorganisatorischer Sicht nicht durchweg als negativ einzustufen. Zwar binden sie einerseits zumindest zeitweise wesentliche Teile der Arbeitsenergie (das Vorbereiten von Aktionen gegen die anderen Gruppen, Manöverkritik, Rachefeldzüge etc.) und beeinträchtigen den Informations- und Kommunikationsfluss; auf der anderen Seite fördern solche Konfliktsituationen die Wachsamkeit und das Problembewusstsein; darüber hinaus sind sie geeignet, den Ehrgeiz anzustacheln (wie bei jedem Mannschaftswettbewerb zu beobachten) und die Organisation vor gefährlichem Harmoniestreben und Gruppendenken zu schützen.“

3.4 Maßnahmen zur Förderung von Intergruppenbeziehungen

Als eine zur Förderung von Intergruppenbeziehungen unabdingbare Voraussetzung vertritt die Intergruppenforschung die Hypothese, dass Interaktionen zwi-

schen Konfliktgruppen die Vorurteile zwischen ihnen reduzieren können (Brown et al. 1999, S. 741). Die neuere Forschung (Brewer und Miller 1984; Gaertner et al. 1994; Pettigrew 1998; Brown et al. 1999) baut auf dieser sogenannten Kontakthypothese (vgl. Allport 1954; Amir 1969; Cook 1978) auf und rät zu einer prozessualen Vorgehensweise, bei der verschiedene Methoden zur Kontaktaufnahme und -pflege phasenweise angeordnet werden. So empfehlen z.B. Brewer und Miller (1984, S. 286ff.) zunächst eine Dekategorisierungsphase, in der sich die Mitglieder der verschiedenen Gruppen untereinander persönlich kennen lernen, um eventuell vorher aufgebaute Vorurteile und die Einteilung in „Kategorien“ abzubauen. Es ist notwendig, dass die Gruppe eine andere nicht mehr als „out-group“, sondern vielmehr in einem persönlichen und differenzierten Kontext wahrnimmt. In einem weiteren Schritt werden die zuvor getrennten Gruppenmitglieder wieder in ihre ursprünglichen Gruppen zusammengeführt, um an die Gemeinsamkeiten dieser Gruppe und ihre spezifischen Anforderungen zu erinnern. Dabei kann in einem letzten Schritt eine Rekategorisierung vorgenommen werden, in der auf die Unterschiede zwischen den Gruppen hingewiesen wird, ohne die anderen dabei abzuwerten (Hewstone und Brown 1986, S. 35; Gaertner et al. 1994, S. 226f.; Brown et al. 1999, S. 761). Dabei ist es für eine erfolgsorientierte Organisation wichtig, dass zwischen den Gruppen sowohl Kooperationen als auch Konflikte möglich sind, um so den Zustand eines „organischen Pluralismus“ (Haslam 2001, S. 310) herbeizuführen. Die Abfolge dieser Phasenmodelle kann je nach Konfliktsituation zwischen den Gruppen unterschiedlich gehandhabt werden (Brewer und Miller 1984, S. 296ff.). Leider steckt ihre empirische Überprüfung noch in den Anfängen, so dass die Anwendbarkeit in Unternehmen bisher nur teilweise nachgewiesen werden konnte.

Eine weitere Maßnahme zur Förderung der Intergruppenbeziehung ist das Hervorheben gemeinsamer, organisatorisch übergeordneter Ziele der Gruppen, wodurch eine gemeinsame Grundlage für die Zusammenarbeit geschaffen wird (vgl. Schein 1969, S. 70; Thomas 1990; Guzzo und Shea 1992; Bartunek et al. 1996, S. 706; Steinmann und Schreyögg 1997, S. 551). Unterschiede zwischen den Gruppen müssen nicht verschwiegen oder bekämpft werden, vielmehr sollten die Gruppen zur Kooperation ermutigt und ermächtigt werden (vgl. Bartunek et al. 1996, S. 706). Erstrebenswert sind „Win-Win“-Situationen, in denen durch Formulierung gemeinsamer Interessen und Problemlösungen Zufriedenheit in beiden Gruppen entsteht (vgl. Thomas 1990, S. 919). Wichtig ist, dass nicht nur die absolute Situation einzelner verbessert wird. Nach dem Phänomen der „Relativen Deprivation“ besteht erst dann die Chance auf Zufriedenheit, wenn alle Gruppenmitglieder das Gefühl haben, dass sich die Gesamtsituation der Gruppe verbessert (Crosby und Gonzalez-Intal 1984, S. 160ff.).

Bei Abhängigkeiten und gegensätzlichen Interessen halten Brett und Rognes (1986, S. 210) ein Verhandeln der Gruppen für sinnvoll. Unter Verhandeln verstehen sie dabei einen Prozess, in dem die Gruppen die Konditionen ihrer Austauschbeziehungen festlegen. Hierzu werden oftmals auch übergeordnete hierarchische Instanzen eingesetzt, die als Richter oder Vermittler agieren. Sie sollen Vertreter aus beiden Gruppen dazu bringen, auch die Belange der anderen Gruppe zu verstehen und Vorschläge auszuarbeiten, wie beide Gruppen gemeinsam ihre Ziele erreichen könnten. Solche Drittparteien-Interventionen, die die Kommunikation zwischen den Parteien fördern und diese wieder zusammenbringen, schlägt auch Thomas (1990, S. 911) vor. Weitere Intergruppeninterventionen sind Konfronta-

tionssitzungen bzw. „Fishbowl“-Meetings. Für eine genaue Beschreibung dieser Interventionen sei auf Schein (1969), Comelli (1985), Harvey und Brown (1996) sowie Hewstone und Greenland (2000) verwiesen.

3.5 Fazit

Der Intergroup Relations-Ansatz betrachtet Gruppen aller Art und liefert als die wissenschaftlich älteste der hier betrachteten Forschungsrichtungen allgemeine, sozialpsychologische Erklärungsansätze für Prozesse, die zwischen Gruppen stattfinden. Damit stellt er Interpretationen für Beziehungen vieler Arten bereit und erhebt den Anspruch, auf Individuen, Gruppen und Organisationen übertragbar zu sein. Insbesondere auch für die nachfolgend beschriebenen Ansätze des Schnittstellenmanagements und des Boundary Spannings bietet der Intergroup Relations-Ansatz eine theoretische Grundlage. Der Intergruppenforschung wird zuweilen der Vorwurf gemacht, sie arbeite nur mit studentischen Einzelpersonen oder ad-hoc Gruppen (und kaum mit realen Gruppen) und entspreche deshalb nicht den Anforderungen des Alltags (s. Beck und Diehl 1997, S. 149ff.). Gleichwohl können Unternehmen die Empfehlungen aus der sozialpsychologischen Theorie auf viele Problemstellungen anwenden – in jüngster Zeit wurde dies bei der Gestaltung von Post-Merger-Prozessen nach Unternehmensfusionen erfolgreich getan (vgl. Giessner 2003).

4 Schnittstellenmanagement: Zusammenarbeit zwischen funktionalen Abteilungen

4.1 Grundannahmen

Die wissenschaftliche Betrachtung der Zusammenarbeit zwischen organisatorischen Subsystemen hat ihren Ursprung bei Lawrence und Lorsch (1967), die die Theorie der „Differentiation and Integration“ prägten. Die Grundaussage dieser Theorie ist, dass Organisationen dann effektiv sind, wenn sie spezialisierte funktionale Abteilungen bilden und gewährleisten, dass diese integriert werden. „An organization is defined as a system of interrelated behaviors of people who are performing a task that has been differentiated into several distinct subsystems, each subsystem performing a portion of the task, and the efforts of each being integrated to achieve effective performance of the system“ (Lawrence und Lorsch 1967, S. 3). Inspiriert durch diese Theorie entwickelte sich der Forschungsstrom des Schnittstellenmanagements (McCann und Galbraith 1981; O’Keefe und Chakrabarti 1981; Souder 1981; Gupta et al. 1986; Ruckert und Walker 1987; Moenaert und Souder 1990; Gerpott 1991; Brockhoff und Hauschildt 1993; Griffin und Hauser 1996; Menon et al. 1997; Olson et al. 2001), der vor allem die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen untersucht. Neben generischen Ansätzen zeichnet sich diese seit Ende der 1970er Jahre bestehende Forschungsrichtung vor allem durch zahlreiche Studien über die Schnittstelle zwischen F&E und Marketing aus, die im Produktentwicklungsprozess als die kritischste gilt (Griffin und Hauser 1996). Ebenfalls gut erforscht wurde die Schnittstelle F&E-Produktion (Gerpott 1991; Nihtila 1999).

4.2 Merkmale der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen

Ogleich in den meisten Studien der Schnittstellenforschung Lawrence und Lorsch's (1967) Grundgedanke zur Integration („the process of achieving unity of effort“) aufgegriffen wird, unterscheiden sich die Autoren in der Betrachtung und Beschreibung der Phänomene bzw. Verhaltensweisen der Zusammenarbeit zwischen funktionalen Abteilungen. So werden z.B. Integrationsprobleme (Brockhoff und Chakrabarti 1988; Elmes und Wilemon 1991), Kommunikation bzw. Informations- und Transaktionsfluss (O'Keefe und Chakrabarti 1981; Gupta et al. 1986; Ruckert und Walker 1987; Griffin und Hauser 1996), Einbindung in andere Abteilungen (Gupta et al. 1986; Hise et al. 1990), Konflikte (Kohli und Jaworski 1990; Menon et al. 1997) sowie gegenseitiger Respekt und Commitment, Harmonie bzw. Konsens (Souder 1981) betrachtet. Maßgeblich bestimmt wird dabei die Literatur von den Begriffen der Integration und der Konflikte. Diese zwei Phänomene – deren Bedeutung bereits von Lawrence und Lorsch (1967) unterstrichen wurde – werden im Folgenden diskutiert.

Integration wird durch formale wie informelle Aktivitäten erreicht. Viele Beiträge widmen sich dem strukturellen Aspekt der Interaktion und untersuchen Kommunikationsfluss, Transaktionen und formale Koordinationsmechanismen (Ruckert und Walker 1987; Griffin und Hauser 1996, Ayers et al. 2001). Diese formalen, koordinierten Aktivitäten zwischen den Abteilungen, z.B. Routine-Meetings, geplante Telefon-Konferenzen oder Standarddokumentationen, regulieren die Kommunikation und geben der Beziehung eine Struktur (Kahn 1996). Sie sollen sicherstellen, dass Informationen (z.B. über geplante Vorgehensweise, zeitliche Abläufe oder erwarteten Output) zwischen den Abteilungen ausgetauscht werden. Andererseits kann Integration zwischen Abteilungen auch unstrukturiert und spontan stattfinden, wenn die Abteilungen eine gemeinsame Vision haben und übergeordnete Ziele erreichen möchten. Die Integration bedarf dann keiner expliziten Aufforderung oder Regeln, sondern wird von den Abteilungen gewollt und angetrieben (s. Kahn 1996, S. 139). Charakteristisch für diese affektive Art der Integration sind ein gutes Klima, ein vertrauensvolles Verhältnis, eine Geben-und-Nehmen-Einstellung, eine Berücksichtigung der Ziele der anderen, ein Konsensstreben in Streitfragen etc. (vgl. O'Keefe und Chakrabarti 1981; Souder 1981; Gupta et al. 1987). Auch hier spielt Kommunikation eine große Rolle, da sie die Entwicklung von persönlichen Beziehungen und das gegenseitige Verständnis fördert. Kahn (1996) zeigte in einer empirischen Untersuchung, dass der informellen Zusammenarbeit eine Schlüsselrolle im Integrationsprozess zukommt. Formale Interaktionen zwischen Abteilungen sind jedoch nicht unwichtig, da sie Kontakt und Vertrautheit herstellen und infolgedessen eine Zusammenarbeit anstoßen können (vgl. Kahn 1996, S. 147).

Wie auch im oben dargestellten Intergroup Relations-Ansatz sind *Konflikte* aus Sicht der Schnittstellenforschung ein relevantes Phänomen. An organisatorischen Schnittstellen treffen Parteien mit gemeinsamen und konfliktären Interessen und dadurch mit Potenzial für vereinbare und unvereinbare Verhaltensweisen aufeinander (s. Brown 1983, S. 6; Brockhoff und Hauschildt 1993, S. 400), wobei sich das Konfliktpotential mit zunehmender Interdependenz der Parteien vergrößert (vgl. St. John und Hall 1991). Konflikte sind folglich die unvermeidliche Konsequenz

von Differenzierung (Lawrence und Lorsch 1967, S. 42; Brown 1983, S. 4). Als Hauptursachen für Konflikte zwischen Abteilungen wird in Beiträgen der Schnittstellenforschung (McCann und Galbraith 1981, S. 67; Souder 1981; Gupta et al. 1986; Ruekert und Walker 1987; Brockhoff und Chakrabarti 1988; Elmes und Wilemon 1991, S. 236) hingewiesen auf

- die Unfähigkeit, unterschiedliche Ziele und Prioritäten von anderen Abteilungen zu verstehen und zu berücksichtigen,
- unklare Organisationsstrukturen (z.B. unklare interne Zuständigkeiten),
- Ressourcenbeschränkungen,
- schlechte Kommunikation (z.B. unglaubwürdige Informationen),
- unterschiedliche Leistungskriterien bzw. Belohnungssysteme,
- Asymmetrien in Status oder Informationszugang,
- häufige Veränderungen von Zielen, Strategien, Technologien und Personal.

Gelegentlich wird die These vertreten, Konflikte seien das Gegenteil von Kooperation oder Integration (Tjosvold et al. 1992). Einem eindimensionalen Kontinuum mit Konflikten auf der negativen und Integration auf der positiven Seite kann pauschal allerdings nicht zugestimmt werden. Studien konnten zeigen, dass Konflikte grundlegend wichtig sein können, um eine produktive Integration zu fördern und dass sie unter kooperativen, nicht aber unter konkurrierenden Zielen sinnvoll sein können (vgl. Tjosvold et al. 1992). Ferner argumentiert Dougherty (1992, S. 181), dass eine enge Integration und Zusammenarbeit viel tiefer gehe als bspw. aufgabenbezogene Konflikte.

4.3 Erfolgswirkungen der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen

Der Frage, wie die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen den Erfolg der Organisation beeinflusst, wurde in der Wissenschaft intensiv nachgegangen, wie die nachfolgend aufgeführten Studien unterstreichen.

Eine positive *Wirkung der Integration* zwischen Abteilungen wurde nicht nur konzeptionell hergeleitet (Ruekert und Walker 1987; Smith et al. 1995), sondern durch zahlreiche empirische Untersuchungen belegt. Als Beispiele seien hier die Studien von Mott (1972, S. 71), O'Keefe und Chakrabarti (1981), Hise et al. (1990), Hitt et al. (1993), Kahn (1996), Menon et al. (1997), Sherman et al. (2000), Ayers et al. (2001), Olson et al. (2001), Millson und Wilemon (2002) und Salomo et al. (2003) genannt. Die große Vielzahl an Studien bezeugt, dass Integration (gemessen durch Kommunikation, Kooperation, Konsens, Qualität der Beziehungen) zwischen Abteilungen einen starken Einfluss auf den Erfolg hat und zum Wettbewerbsvorteil werden kann. In Studien, die die Ursachen für den Misserfolg von Projekten erforschten, zeigte sich, dass Kommunikationsprobleme oder Disharmonien zwischen F&E und Marketing zum Scheitern von Projekten führen (s. Souder 1981; Brockhoff und Chakrabarti 1988). Der Studie von Mott (1972, S. 41) zufolge scheint die Erfolgsdimension „Effizienz“ am sensibelsten auf Fehler bei der Integration zu reagieren. Effektivitätsziele können nach Mott (1972) trotz einer schlechten Integration erreicht werden – hierzu müssen jedoch vermehrt Ressourcen eingesetzt werden, was auf Kosten der Effizienz geht. Bei der Produktentwicklung lässt sich die fördernde Wirkung der Integration auf die Entwicklungszeit schon damit begründen, dass die Integration an sich bereits einen simultanen

Prozess darstellt. Dies bedeutet, dass F&E-, Marketing-, Produktionsabteilung, etc. parallel arbeiten, was im Vergleich zu einer sequentiellen Produktentwicklung verkürzte Entwicklungszeiten ermöglicht (Hitt et al. 1993; Sherman et al. 2000). Ein gutes interfunktionales Klima bzw. eine positive Verbundenheit zwischen den Abteilungen motiviert die Betroffenen zum frühen und schnellen Austausch von Informationen (vgl. Menon et al. 1997). Indem Mitarbeiter abteilungsübergreifend formale und informale Beziehungen nutzen, um aufgabenbezogene Fragen zu diskutieren und zu lösen, lässt sich eine frühe Definition von Produkterfordernissen im Produktentwicklungsprozess realisieren. Das Beispiel der Schnittstelle zwischen F&E- und Produktionsabteilung verdeutlicht dies: Wird die Produktion nicht früh genug in den Produktentwicklungsprozess eingebunden, können späte Änderungen am Produkt teuer werden, falls festgestellt wird, dass durch räumliche oder technische Beschränkungen dieses nicht hergestellt werden kann (Kessler und Chakrabarti 1996).

Im Gegensatz zur Integration ist die *Erfolgswirkung von Konflikten* auch aus der Schnittstellenforschung heraus weniger eindeutig. Brown (1983, S. 6ff.) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen zwei Traditionen: Die eine vertritt Werte wie Stabilität und soziale Integration und sieht Konflikte als schädlich und gefährlich an. Die andere Tradition, in der soziale Vielfalt und Entwicklung betont werden, hält Konflikte für vitalisierend. Hier zeigen sich Parallelen zu Beiträgen aus dem Intergroup Relations-Ansatz. Positive Effekte bestehen in einem besseren Verständnis von Streitpunkten, der Mobilisierung von Energien, der Klärung von konkurrierenden Lösungen und in der Suche nach Alternativen. Negative Effekte können ein beschränkter und gestörter Informationsfluss und daraus resultierende qualitativ schlechte Entscheidungen sein. Außerdem können sich Konflikte in ständigen Spannungen, Machtkämpfen und feindlichen Einstellungen manifestieren. Unter diesen Bedingungen wirken Konflikte negativ auf den Erfolg (Brown 1983, S. 6ff.; Gupta et al. 1986; Menon et al. 1997).

An vielen Stellen wird darauf verwiesen, dass Organisationen weder pauschal ein Höchstmaß an Integration anzustreben haben, noch Konflikte gänzlich vermeiden sollten (Hise et al. 1990, S. 154). Es gilt einen *optimalen Grad der Zusammenarbeit* zu bestimmen. Zu viel Integration kann sich negativ auswirken, wenn durch endlose Diskussionen zwischen Abteilungen und unaufhörlichen Informationsfluss kritische Entscheidungen und Aktivitäten verzögert und somit Ressourcen verschwendet werden. Es besteht des Weiteren die Gefahr, dass die Abteilungen nicht mehr ihre Identität wahren (d.h. funktionale Ziele aus den Augen verlieren oder funktionale Fähigkeiten einbüßen) und das so genannte „Too-Good-Friends“-Syndrom eintritt, bei dem die Abteilungen zu unkritisch miteinander umgehen (Souder 1981; Griffin und Hauser 1996; Souder und Moenaert 1992, S. 497). An die Stelle der allgemeinen These, Integration erhöhe den Erfolg, stellen Gupta et al. (1986, S. 14) daher eine differenziertere Hypothese auf: Je größer die Lücke zwischen der im Idealfall benötigten und der tatsächlich erreichten Integration, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit für den Innovationserfolg. Salomo et al. (2003, S. 185) konnten empirisch nachweisen, dass eine dynamische Integration über den Verlauf des Innovationsprozesses erfolgreicher ist als eine zu frühe und zu enge Integration der Abteilungen. Analog scheint es für Konflikte ein optimales Niveau zu geben. Brown (1983) und Gupta et al. (1986) schreiben Konflikten zwar

negative Konsequenzen zu, warnen zugleich aber vor einem zu geringen Konfliktniveau. Zum einen würde darunter die Kreativität leiden, und zum anderen könnte dies in „Groupthink“ ausarten. Um Harmonie zu bewahren, würden dann schlechte Entscheidungen (bewusst oder unbewusst) in Kauf genommen. Konflikte sollten reduziert werden, wenn sie überhand nehmen; bei einem zu geringen Konfliktniveau hingegen sollten Interventionen eingeführt werden (Brown 1983; McCann und Galbraith 1981; Hitt et al. 1993). Allerdings bieten die einschlägigen Beiträge leider keine Präzisionen hinsichtlich der praktischen Bestimmung eines „optimalen Konfliktniveaus“ oder einer „optimal dynamischen Integration“.

4.4 Maßnahmen zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen

Um die Zusammenarbeit zwischen Gruppen optimal zu gestalten, weisen die Beiträge der Schnittstellenforschung auf eine Reihe von Integrationsmechanismen hin, die formalen und informellen Charakter annehmen können. Krackhardt und Hanson (1993) vergleichen die formale Organisation mit dem Skelett der Unternehmung, während die informelle Organisation das zentrale Nervensystem darstellt, das die kollektiven gedanklichen Aktionen der Abteilungen steuert. So können formale Mechanismen die Beziehungen zwischen Abteilungen strukturell stützen und organisatorische Barrieren überwinden helfen. Informelle Mechanismen sind wiederum dafür geeignet, das „seelische Wohlbefinden“ zwischen Abteilungen zu fördern und soziokulturelle Barrieren abzubauen.

Als formale Integrationsmechanismen, die einen günstigen organisatorischen Kontext herbeiführen können, gelten ein gemeinsames Anreizsystem, einheitliche Informationssysteme, klare formale Leistungsstandards sowie Richtlinien und Verantwortlichkeiten, die Macht- und Statusunterschiede verhindern (vgl. Souder 1981; Gupta und Wilemon 1988; Souder und Moenaert 1992; Griffin und Hauser 1996). Abteilungen sollten räumlich nah beieinander platziert sein, um physikalische Barrieren zu vermeiden. Integratorische Instanzen können entscheidend zur Kooperation und Koordination der Funktionen beitragen (Souder 1981; Gerpott 1991; Brockhoff und Hauschildt 1993; Nihtila 1999). So können koordinierende Gruppen eingesetzt werden, die bei Schwierigkeiten vermitteln bzw. Entscheidungen treffen; des Weiteren können dyadische Beziehungen zwischen Funktionen oder Liaison-Rollen institutionalisiert werden. Ein besseres Verständnis von anderen Funktionen wird auch durch Personalrotation erreicht (Souder 1981; Kohli und Jaworski 1990; Griffin und Hauser 1996). Diese Mechanismen stoßen dann an ihre Grenzen, wenn z.B. in einem Produktentwicklungsprozess sehr viele Funktionen integriert werden müssen (F&E, Produktion, Logistik, Beschaffung, Marketing, Controlling, etc.). In einem solchen Falle ist der Einsatz von interdisziplinären Teams sinnvoll (vgl. Hitt et al. 1993; Adler 1995; Moenaert und Souder 1996).

Durch den Aufbau informeller, sozialer Netzwerke kann es gelingen, soziokulturelle Barrieren zwischen den Abteilungen zu überwinden (Griffin und Hauser 1996; Salomo et al. 2003, S. 185). Auch die Organisationskultur kann integrationsfördernd sein, wenn sie z.B. durch eine hohe Risikotoleranz, eine offene Kommunikation und ein vertrauensvolles Klima geprägt ist (vgl. Souder und Moenaert 1992). Diese Werte kann bspw. das Management durch Memos, öffentliche Reden etc. mittragen (Gupta et al. 1987). Ein gutes Klima trägt dazu

Tabelle 1 Überblick über Integrationsmechanismen zwischen funktionalen Abteilungen

| Integrationsmechanismen zwischen Abteilungen | Autoren |
|---|---|
| Formalisierung: Standards, Pläne, Regeln, Programme, in denen Rollen, Zuständigkeiten, Outputs, Zeitplanung etc. definiert werden | McCann und Galbraith (1981); Brown (1983); Moenaert und Souder (1990); Gerpott (1991); Kieser (1991); St. John und Hall (1991); Brockhoff und Hauschildt (1993); Adler (1995); Griffin und Hauser (1996); Moenaert und Souder (1996); Nihtila (1999); Ayers et al. (2001); Millson und Wilemon (2002) |
| Einheitliches Belohnungssystem | McCann und Galbraith (1981); Kohli und Jaworski (1990); Gerpott (1991); Brockhoff und Hauschildt (1993); Hitt et al. (1993); Griffin und Hauser (1996); Menon et al. (1997) |
| Informationstechnologie, Informationssysteme | Hitt et al. (1993) |
| Räumliche Nähe | McCann und Galbraith (1981); Gerpott (1991); Kieser (1991); Brockhoff und Hauschildt (1993); Hitt et al. (1993); Griffin und Hauser (1996) |
| Integrierende Instanzen und laterale Beziehungen: Liaison-Rollen, Koordinations-Komitees, Task Forces, Dyaden, Gatekeeper, interdisziplinäre Teams | Souder (1981); Moenaert und Souder (1990); Gerpott (1991); Kieser (1991); St. John und Hall (1991); Brockhoff und Hauschildt (1993); Adler (1995); Griffin und Hauser (1996); Moenaert und Souder (1996); Nihtila (1999); Salomo et al. (2003) |
| Jobrotation, Rollenflexibilität | Souder (1981); Kohli und Jaworski (1990); Gerpott (1991); Brockhoff und Hauschildt (1993); Griffin und Hauser (1996); Moenaert und Souder (1996) |
| Interdisziplinäres Training und Personalselektion | McCann und Galbraith (1981); Souder (1981); Kohli und Jaworski (1990); Gerpott (1991); Brockhoff und Hauschildt (1993); Hitt et al. (1993) |
| Direkter informeller Kontakt: „Social Events“ (gemeinsames Essen, Sportveranstaltungen), spontane Meetings | Souder (1981); Kohli und Jaworski (1990); Moenaert und Souder (1996) |
| Interfunktionales Klima, Kultur, Visionen: Wertevermittlung (Vertrauen, Unterstützung, Offenheit, Harmonie, Toleranz gegenüber Misserfolgen) | Souder (1981); Brown (1983); Gupta et al. (1987); Kohli und Jaworski (1990); Moenaert und Souder (1990); Gerpott (1991); Kieser (1991); Souder und Moenaert (1992); Brockhoff und Hauschildt (1993); Hitt et al. (1993); Griffin und Hauser (1996) |

bei, dass Konflikte früh gelöst und neue Ideen unterstützt werden. Stereotypen können z.B. bei informellen Anlässen („Social Events“) abgebaut werden, zu denen bewusst alle (betroffenen) Parteien eingeladen werden (vgl. Souder 1981). Nach Brown (1983, S. 87) ist es besonders wichtig, die Gemeinsamkeiten zwischen den Abteilungen hervorzuheben – z.B. kollektive Ziele und den Organisationskontext.

Da diese Integrationsmechanismen teuer sind – das Schaffen gemeinsamer Werte benötigt Zeit und Sorgfalt, und auch strukturelle Veränderungen sind schwierig – müssen Aufwand und Nutzen abgewogen werden (vgl. Moenaert und Souder 1990; Souder und Moenaert 1992; Hitt et al. 1993). Formale Mechanismen zur Integration können die Funktionen miteinander in Kontakt bringen, den Ressourcenfluss steuern und (z.B. durch klare Rollendefinitionen) Konflikte mindern (vgl. Mott 1972, S. 53; Ruckert und Walker 1987). Von Natur aus mechanistisch, sind diese Mittel vor allem für stabile und vorhersehbare Situationen geeignet (Moenaert und Souder 1990). Im Falle der innovativen Produktentwicklung jedoch, die dem technologischen Wandel und der Dynamik des Marktes ausgesetzt ist, sind informelle Mechanismen gefragt, die flexibel reagieren können und innovatives und kreatives Verhalten nicht behindern (vgl. Mott 1972, S. 176; Krackhardt und Hanson 1993; Salomo et al. 2003, S. 186). Für Moenaert und Souder (1990, S. 97) ist das organisatorische Klima der effektivste Integrationsmechanismus, da es soziale Netzwerke schafft und die informellen Interaktionen stimuliert.

4.5 Fazit

Die Schnittstellenforschung beschäftigt sich mit gleichgestellten organisatorischen Gruppen – zumeist konkret mit funktionalen Abteilungen, die zur Erreichung eines übergeordneten Ziels wie der Produktentwicklung auf unbegrenzte Dauer interagieren. Eine Vielzahl an empirischen Studien in Nordamerika und Europa trägt dazu bei, dass dieser Untersuchungsgegenstand sehr ausführlich erforscht ist und viele „Hands-On“-Instrumente bietet, wie sie von den Unternehmen regelmäßig gefordert werden.

5 Boundary Spanning von Teams

5.1 Grundannahmen

Aus der Überzeugung heraus, dass Gruppen offene Systeme sind, die von der externen Umwelt hinsichtlich Informationen, Ressourcen und Unterstützung abhängen und aufgrund der Bereitstellung gemeinsamer Produkte und Dienstleistungen nicht isoliert voneinander arbeiten können (Katz und Kahn 1966, S. 14ff.), entstand der Forschungsstrom des „Boundary Spanning“. Die Forschungsbemühungen zu dieser Thematik lassen sich grob in zwei Richtungen unterteilen: Die frühe Forschung beschäftigte sich vor allem mit dem interorganisationalen Boundary Spanning, bei dem es hauptsächlich um die Interaktion von Individuen – so genannten „Gatekeepern“ oder „Beziehungspromotoren“ – mit unternehmensexternen Gruppen ging (Tushman 1977; Tushman und Katz 1980; Katz und Tushman

1981; Katz 1982; Domsch et al. 1989; Walter 1998). Neuere Studien hingegen legen den Schwerpunkt auf das unternehmensinterne wie -externe Boundary Spanning von Projektteams. Gemäß der Themenstellung dieses Beitrags sollen hier letztere Studien betrachtet werden. Sie nahmen ihren Ursprung bei Gladstein (1984), die bei einer Untersuchung von hundert Verkaufsteams belegte, dass Gruppen über ihre Grenzen hinweg agieren und somit Gruppenprozesse nicht (wie lange in der Gruppenforschung angenommen) nur aus internen, sondern auch aus externen Komponenten bestehen. Gladstein (1984) prägte hierbei den Begriff des „Boundary Management“. Darunter ist das Management der Beziehungen mit Individuen und Gruppen von außerhalb gemeint, die Inputs liefern oder Outputs des Teams aufnehmen, wobei sich der Begriff nicht nur auf die Kommunikation und Interaktion bezieht, die das Team initiiert, sondern auch darauf, wie das Team auf Inputs von anderen antwortet. In einer Reihe von Studien über Neuproduktentwicklungsteams (Ancona und Caldwell 1988; Ancona 1990; Ancona und Caldwell 1992b) wurde daraufhin untersucht, welche Aktivitäten genau über Teamgrenzen hinweg stattfinden und wie sich diese auf die Leistung von Teams auswirken. Es bleibt anzumerken, dass dieser Ansatz und die Arbeiten von Ancona-Gladstein und Kollegen zwar vielerorts zitiert wurden, jedoch von wenigen Ausnahmen abgesehen (z.B. Denison et al. 1996; Scott 1997; Högl et al. 2004; Högl und Weinkauff in press) bislang noch nicht für weiterführende empirische Studien auf Gruppen-/Team-Ebene aufgegriffen worden sind.

5.2 Merkmale des Boundary Spanning von Teams

Wegen der Kombination von hoher Komplexität, Unsicherheit und verschiedensten Abhängigkeitsverhältnissen mit mehreren externen Gruppen können die Außenaktivitäten von Projektteams vielfältige Gestalt annehmen (Ancona und Caldwell 1992b, S. 636). Teams müssen nach dem Verständnis des Boundary Management-Ansatzes z.B. Anforderungen von Kunden, Top Management und anderen organisatorischen Gruppen erfüllen und sich deshalb genaue Informationen über Technik, Markt, Politik und Finanzen besorgen. Mit externen Individuen und Gruppen müssen Zeitpunkte für die Lieferung von Inputs und Outputs ausgehandelt und der Arbeitsfluss synchronisiert werden. Weiterhin ist es wichtig, von höheren Managementebenen Unterstützung zu gewinnen und am Ende der Entwicklungsphase das entwickelte neue Produkt reibungslos an die Produktions- und Marketing-Abteilungen zu übergeben (Ancona und Caldwell 1990a, S. 25). Auf Basis von 409 Teammitgliedern- und Teamleiter-Aussagen bündelten Ancona und Caldwell (1992b) durch Faktorenanalysen die Vielzahl an Aktivitäten, die Teams im Rahmen der Zusammenarbeit mit externen Gruppen und Individuen ausüben. Die daraus resultierenden vier Konstrukte bezeichneten sie als *Ambassador*, *Task Coordinator*, *Scout* bzw. *Guard*. Ähnliche Kategorien kristallisierten sich auch bei den Studien von Ancona (1990) und Yan und Louis (1999) heraus. Tabelle 2 beschreibt die konkreten Aktivitäten, die diesen vier Strategien des teamexternen Verhaltens zugrunde liegen.

Die politische, ressourcenbezogene Strategie des Ambassador wird von Ancona und Caldwell (1992b, S. 661) auch als Management der *Power Structure* umschrieben – die technische, problembezogene Strategie des Task Coordinator als Management der *Workflow Structure*. Nicht alle Teams haben jedoch die Ka-

Tabelle 2 Boundary Management-Strategien nach Ancona und Caldwell (1992b)

| Ambassador (Botschafter) | Task coordinator (Aufgaben- koordinator) | Scout (Späher) | Guard (Wache) |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Abpuffern und filtern, um das Team vor Druck und Störungen von außen zu schützen • Andere überzeugen, Entscheidungen des Teams zu unterstützen • Ressourcen für das Team akquirieren (z.B. finanzielle Mittel, neue Mitglieder, Equipment) • Repräsentieren und andere über die Aktivitäten des Teams auf dem Laufenden halten • Promotoren und Opponenten des Teams in der Organisation identifizieren | <ul style="list-style-type: none"> • Intensiv lateral mit anderen Gruppen in der Organisation kommunizieren • Probleme im Produktentwurf lösen • Aktivitäten koordinieren • Dinge beschaffen, die das Team von anderen in der Organisation benötigt • Deadlines verhandeln • Produktentwürfe besprechen und prüfen | <ul style="list-style-type: none"> • Organisationsinterne und -externe Umwelt analysieren • Informationen sammeln über konkurrierende Firmen oder Gruppen mit ähnlichen Projekten • Ideensuche, Marktforschung | <ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf interne Aktivitäten • Informationsfreigabe über eigenes Team vermeiden bzw. Informationsfluss regulieren • Die Arbeit des Teams schützen • Das Team in einem gewünschten Profil zeigen |

patizität oder die Bereitwilligkeit, die gesamte Fülle dieser Außenaktivitäten auszuüben. Wie die Studie von Ancona und Caldwell (1992b) zeigte, scheinen Teams bestimmte Verhaltensweisen gegenüber ihrer Umgebung zu entwickeln: Einige Teams konzentrieren sich auf eine bestimmte Art von Strategie, andere isolieren sich vollständig von ihrer externen Umwelt, und wiederum andere üben eine Kombination verschiedenartiger Außenaktivitäten aus. Insgesamt ist festzuhalten, dass externe Beziehungen sowohl in vertikaler als auch horizontaler Richtung verlaufen können (vertikal werden Teams tätig, indem sie z.B. das Top Management um Ressourcen ersuchen; auf horizontaler Ebene fragen sie bspw. andere Gruppen um technischen Rat). Wie interne Teamaktivitäten können Boundary Management-Aktivitäten konkret Aufgaben betreffen oder mehr der Beziehungspflege dienen. Die Strategie eines Teams ist auch in Abhängigkeit von der Bezugsgruppe zu wählen. Teams „need to scout one context, coordinate with a second, and be diplomatic with a third“ (Denison et al. 1996, S. 1008).

5.3 Erfolgswirkung des Boundary Spanning von Teams

Anconas (1990) Annahme, dass Teams, die ihre externen Abhängigkeiten aktiv managen, erfolgreicher sind als die, die sich nur um die interne Teamdynamik

kümmern, wird von Ancona und Kollegen nicht nur theoretisch begründet. Auch in empirischen Studien wurde die positive Wirkung der Interaktion von Teams mit ihrer Umwelt auf den Teamerfolg unterstrichen (Ancona und Caldwell 1992b; Scott 1997). Zu einem gewissen Grad müssen alle organisatorischen Gruppen Ressourcen und Informationen extern akquirieren und Outputs an andere transferieren, so dass die Fähigkeit der Gruppe, diese Transaktionen erfolgreich zu bewerkstelligen, die Gruppenleistung beeinflussen wird. Ancona und Caldwell (1988, S. 487) argumentieren, dass der Einfluss von Boundary Spanning-Aktivitäten auf den Teamerfolg umso größer sein wird, je kritischer die Ressourcen, je innovativer die Aufgabe und je komplexer bzw. größer die Interdependenzen mit externen Gruppen sind.

Konkret ergab Ancona und Caldwells (1992b) Untersuchung von 45 Neuproduktentwicklungsteams, dass Ambassador-Aktivitäten auf kurze Sicht positiv auf den Erfolg wirken, weil Teams dadurch vermutlich auf sich aufmerksam machen und so das Wahrnehmen ihrer Kompetenz und Macht fördern. Auf lange Sicht waren jedoch die Teams am erfolgreichsten, die eine *comprehensive* Strategie verfolgten – nämlich eine Kombination von Ambassador- und Task Coordinator-Aktivitäten. Diese konnte den Erfolg, gemessen am Projektende, nachhaltig beeinflussen. „It is only teams that manage both the power structure and the workflow structure that are able to maintain performance over time“ (Ancona und Caldwell 1992b, S. 661). Durch diese umfassende Strategie erhält das Team von Beginn an Feedback von anderen Gruppen und baut Netzwerke auf, die den Weg für Koordination und Verhandeln im weiteren Verlauf des Projektes ebnen. Ein durchweg negativer Zusammenhang war zwischen der reinen „Scout“-Strategie und dem Teamerfolg festzustellen. Obgleich zu gewissen Zeitpunkten solche Aktivitäten von Nutzen sein können, wirkt sich ein anhaltendes Analysieren der Umwelt nachteilig aus. Die Teams reagieren dann ständig auf neue Informationen aus der allgemeinen Umwelt und sind unfähig, sich auf ein bestimmtes Endprodukt und bestimmte Termine festzulegen. Auch werden die Teams bei diesen Aktivitäten auf die Dauer ihrer Zeit und Energie beraubt, die sie für leistungsrelevantere externe Aktivitäten oder effektive interne Prozesse benötigen (Ancona und Caldwell 1992b). Die Analysen von Högl und Weinkauff (in press) bestätigen diesen Zusammenhang empirisch, indem sie zeigen, dass insbesondere die frühe Konzeptphase des Innovationsprozesses intensives Boundary Spanning des Teams erfordert, diese Funktion jedoch in der späteren Entwicklungsphase keinen Erfolgseinfluss mehr zeigt. Eine Isolation der Teams von ihrer Umwelt (d.h. ein hohes Maß an *Guard*-Aktivitäten) hat einen negativen Einfluss auf die Teamleistung – der Informationsbedarf, den die Teams zur Erfüllung komplexer Aufgaben in einer unsicheren und dynamischen Umwelt haben, wird nicht gedeckt, und externes Feedback (das z.B. korrigierende Maßnahmen auslösen könnte) wird nicht einbezogen.

Andere Wirkungszusammenhänge hingegen erhält man, wenn nicht das „objektive“ Urteil des Managers über den Teamerfolg herangezogen wird, sondern die subjektive Wahrnehmung der Teammitglieder. Diese schätzen ihre Teamleistung als besser ein, wenn sie sich auf teaminterne Prozesse konzentrieren (klare teaminterne Ziel- und Prioritätensetzung, hohe Kohäsion); häufige externe Kommunikation sehen die Teams im Sinne einer „Ablenkung“ als negativ an. Ähnliche Befunde (einer verzerrten Erfolgseinschätzung durch Wahrnehmungen bezüglich des Teamprozesses) werden auch deutlich in der Studie von Högl und Gemünden (2001) mit 430 Mitgliedern von 145 Softwareentwicklungsteams.

5.4 Maßnahmen zur Förderung des Boundary Spanning von Teams

Die Vorstellung, Teams agierten nach einer selbst gewählten Strategie frei gegenüber ihrer externen Umwelt, scheint der Realität nicht gerecht zu werden – vielmehr beeinflussen sich Umwelt und Team gegenseitig (Ancona 1990, S. 357). Als Hauptfaktoren, die einen wesentlichen Einfluss auf das Boundary Management eines Teams ausüben können, sind folgende team- und organisationspezifischen Größen zu nennen (vgl. Gladstein 1984; Scott 1997; Ancona und Caldwell 1988): Teambesetzung (Fähigkeiten der Mitglieder, Heterogenität, Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation und zu dem Beruf), Teamstruktur (Klarheit von Rollen und Zielen, Arbeitsnormen, Aufgabenkontrolle, Größe, Führung), Verfügbarkeit der Ressourcen sowie Organisationsstruktur und Informationstechnologie.

An dieser Stelle soll beispielhaft auf zwei Faktoren eingegangen werden, deren Wirkungen auf die Grenzaktivitäten eines Teams in Studien ausführlich analysiert wurden: Teambesetzung sowie Informationstechnologie. Ancona und Caldwell (1988, 1992a) sowie Scott (1997) stellten fest, dass funktional heterogene Teams intensiver nach außen kommunizieren als Teams, deren Mitglieder nur aus einer funktionalen Abteilung stammen. In interdisziplinären Teams übernehmen Teammitglieder im Allgemeinen die Kommunikation mit der funktionalen Abteilung, die sie vertreten. Sie besitzen ein spezifisches Verständnis des jeweiligen Bereichs (sind mit dessen Gedankenwelten, Werten und Prioritäten vertraut), was die Interaktion maßgeblich erleichtert. Das Team profitiert außerdem von den bestehenden Kontakten dieser Teammitglieder in ihren Disziplinen. Auch die praktischen Erfahrungen der Teammitglieder mit dem Boundary Spanning sind entscheidend: Engagierten sie sich bereits in ehemaligen Teams für die grenzübergreifende Zusammenarbeit, so setzt sich dieses Verhalten i.d.R. fort (Ancona und Caldwell 1988, S. 482). In Organisationen, in denen multiple Teammitgliedschaften bestanden, war ein höheres Maß an teamexterner Interaktion zu beobachten. Grund dafür könnte sein, dass durch die Überlappung der Teams die Durchlässigkeit der Teamgrenzen vergrößert wird und es dadurch für Mitglieder angenehmer und einfacher ist, mit Außenstehenden zu arbeiten. Eine weitere Einflussgröße auf das Boundary Spanning von Teams ist die Informationstechnologie, die in Organisationen zum Einsatz kommt. Durch Internet, Audio- und Videokonferenzen etc. werden externe Kommunikation und Koordination erleichtert (vgl. Yan und Louis 1999, S. 41). Vor allem eindeutige Informationen können auf diese Weise schnell und kostengünstig ausgetauscht werden. Dabei soll allerdings auch darauf hingewiesen werden, dass neue Informationstechnologien auch Risiken bergen: Zum einen werden Informationen weniger gefiltert, was Teams möglicherweise von einem systematischen Fortschreiten mit der eigentlichen Aufgabe abhalten kann (vgl. Ancona und Caldwell 1990b; Yan und Louis 1999, S. 41), zum anderen können z.B. das soziale Umfeld und zwischenmenschliche Beziehungen betreffende Informationen zumeist nur im Face-to-Face-Kontakt übertragen werden (Ancona und Caldwell 1990b, S. 188).

5.5 Fazit

In dem hier betrachteten Boundary Spanning-Ansatz stehen interdisziplinäre Projektteams mit ihrem Verhalten zu externen Gruppen im Fokus. Die Forschungen

hierzu zeigen, dass das Management der Grenzen neben den technischen und operativen Dingen eine wichtige Gruppenaufgabe ist. Somit unterscheidet sich dieser Ansatz deutlich von den vorher diskutierten, die jeweils das Management in der primären Pflicht sehen, Organisationen so zu gestalten und zu führen, dass Zusammenarbeit zwischen Gruppen gut funktioniert. Der Boundary Spanning-Ansatz sieht hier die Teams selbst in der Pflicht, ihre Austauschbeziehungen mit der organisatorischen Umwelt zu gestalten. Teams sind besonders in Zeiten zunehmender Komplexität und Dynamik gefragt, über ihre Grenzen hinweg zu agieren und ihr Netzwerk zu pflegen, um den Teamerfolg sicherzustellen. Nicht zuletzt wegen des weit verbreiteten Einsatzes solcher Projektteams sind die Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen der Boundary Spanning-Forschung für Unternehmen wertvoll.

6 Zusammenfassende Würdigung und Ausblick

Ziel dieses Beitrags ist es, den Stand der Wissenschaft (State-of-the-Art) zu drei wesentlichen Forschungsströmen der Zusammenarbeit zwischen organisatorischen Gruppen darzustellen: Intergroup Relations-, Schnittstellen- und Boundary Spanning-Forschung. Zu jedem Ansatz haben wir diskutiert, wie diese (aus ihren jeweiligen konzeptionellen Perspektiven heraus) die Zusammenarbeit zwischen Gruppen charakterisieren, welche Erfolgswirkungen sie postulieren und ggf. empirisch stützen, und welche Hinweise sie schließlich zum Management von Zusammenarbeit zwischen Gruppen geben. In diesem Abschnitt sollen nun zusammenfassend Unterschiede und Gemeinsamkeiten der drei Ansätze skizziert und zu einem Gesamtbild verdichtet werden. Abschließend wird auf wichtige weitere Forschungsfelder eingegangen.

6.1 Unterschiede und Gemeinsamkeiten der diskutierten Ansätze

Neben der Gemeinsamkeit, dass den drei Ansätzen ein verwandtes Phänomen – die Zusammenarbeit zwischen organisatorischen Gruppen – als Thema dient, weisen sie doch in der Gesamtbetrachtung einige Unterschiede auf, die sich insbesondere auf den wissenschaftliche Ursprung der Ansätze, ihre Analyseeinheit, Kernvariablen und Gestaltungsempfehlungen beziehen. Diese werden in Tabelle 3 zusammengefasst und nachfolgend kurz diskutiert.

Der in seinen Anfängen auf die Sozialpsychologie zurückgehende Intergroup Relations-Ansatz beschäftigt sich mit Gruppen jeglicher Größe (also auch Identitätsgruppen oder Gruppen ohne organisatorischen Kontext). Im Fokus der Diskussionen steht dabei regelmäßig auch das Individuum mit seinen Einstellungen und Verhaltensweisen als Gruppenmitglied. Hier ergibt sich eine natürliche Mehr-Ebenen-Analyse, auf die nachfolgend beim Ausblick auf weitere Forschungsfelder noch eingegangen wird. Das Schnittstellenmanagement hingegen begründet sich in der Organisationstheorie und bewegt sich zumeist auf der Ebene der Gesamtorganisation. Daher steht weniger die einzelne Gruppe im Mittelpunkt, sondern vielmehr die Organisation als Kollektiv von Gruppen (funktionalen Abteilungen). Diese Forschung „berät“ somit auch nicht primär die Gruppen und ihre Mitglieder,

Tabelle 3 Zusammenfassende Gegenüberstellung von Intergroup Relations-, Schnittstellenmanagement-, und Boundary Spanning-Ansatz

| | Wissenschaftlicher Ursprung | Analyseeinheit | Wichtige Variablen | Gestaltungsempfehlungen |
|--------------------------|--|---|--|---|
| Intergroup Relations | Sozialpsychologie | Gruppen beliebiger Größe (auch Identitätsgruppen) | Kooperation Konflikte | Übergeordnete Ziele Verbesserung des sozialen Aspekts der Intergruppenbeziehung (oftmals ohne expliziten Aufgabenbezug), z.B. über Dekategorisierung |
| Schnittstellenmanagement | Organisations- theorie | Organisation (als Gesamtheit), bestehend aus funktionalen Abteilungen | Integration Konflikte | Zahlreiche formale und informelle Integrationsmechanismen, u.a. Informationstechnologien, interfunktionales Klima |
| Boundary Management | Verhaltensorientierte Organisationslehre (Organizational Behavior) | Kleine Arbeitsgruppen (insb. Projektgruppen) | Vier Boundary Strategien: Ambassador, Task Coordinator, Scout, Guard | Teambesetzung/ Teamstruktur, Informationstechnologien |

sondern das Top-Management hinsichtlich der optimalen Gestaltung ihrer Organisation. Der aus der verhaltensorientierten Organisationslehre (Organizational Behavior) entstandene Boundary Spanning-Ansatz wiederum befasst sich mit kleinen organisatorischen Arbeitsgruppen (oftmals Projektgruppen) und sieht die Gruppe als Hauptakteurin, die ihre Beziehungen zur organisatorischen Umgebung selbst gestaltet.

Bei den jeweils betrachteten Variablen zur Charakterisierung des Intergruppenverhaltens und deren Erfolgswirkungen zeigen sich, wie bereits angesprochen, offensichtliche Überschneidungen zwischen dem Intergroup Relations-Ansatz und dem Schnittstellenmanagement. Beide beziehen sich deutlich auf *Konflikte* und auf *Kooperation/Integration*, wobei letztere zwar nicht bedeutungsgleich, aber zumindest verwandt sind (Integration stellt die Ausrichtung mehrerer Teilorganisationen auf die Ziele der Gesamtorganisation dar, während Kooperation die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Gruppen bezeichnet, ohne hierarchischen Bezug auf übergeordnete Ziele). Das Boundary Management weicht davon auf den ersten Blick ab, indem es explizit vier so genannte „Boundary-Strategien“ zur Beschreibung des teamexternen Verhaltens benennt. Allerdings sind es vor allem zwei Verhaltensweisen, die die erfolgreiche Interaktion zwischen Gruppen prägen: die gegenseitige Abstimmung des Arbeitsflusses (Task Coordinator-Strategie) und das Streben nach Macht und Einfluss (Ambassador-Strategie). Erstere, die intensive Aufgabenkoordination mit anderen Gruppen, entspricht der oben genannten *Integration*. Die zweite Strategie steht in engem Zusammenhang mit dem Phänomen

der Konflikte zwischen Gruppen: Aktive Bemühungen von Gruppen, ihre Interessen durchzusetzen, Ressourcen für sich zu akquirieren und damit die Machtverteilung in der Organisation zu ihren Gunsten zu beeinflussen, implizieren auch das Aufkommen von *Konflikten* in der Organisation. Als „gemeinsamer Nenner“ der drei Forschungsrichtungen zur Zusammenarbeit zwischen Gruppen können also zwei Phänomene festgehalten werden, die den Erfolg der Gruppen und der übergeordneten Organisation beeinflussen:

- *Integration*, die vor allem die aufgabenbezogene Kommunikation und Koordination beinhaltet,
- *Konflikte*, die von Natur aus zwischen Gruppen aller Art vorliegen und – je nachdem, wie die Gruppen damit umgehen – positive, aber auch negative Wirkungen haben können.

Auch hinsichtlich der abzuleitenden Gestaltungsempfehlungen gibt es zwischen den Ansätzen Überschneidungen und Unterschiede. So heben sowohl der Intergroup Relations-Ansatz als auch das Schnittstellenmanagement den positiven Einfluss übergeordneter Ziele und eines kooperativen Klimas zwischen den Gruppen hervor. Davon abgesehen, geht der Intergroup Relations-Ansatz jedoch zumeist auf die Gestaltung sozialer (also nicht direkt aufgabenbezogener) Aspekte ein und empfiehlt z.B. zur Veränderung der wahrgenommenen Attribute so genannter Out-Groups Maßnahmen zur Dekategorisierung. Die Forschung zum Schnittstellenmanagement hingegen schlägt eine Reihe von organisatorischen Integrationsmechanismen vor, die von Hierarchie und Plänen bis hin zu bereichsübergreifenden Projektteams und einheitlichen Informationstechnologien reichen. Als jüngste der drei Forschungsrichtungen diskutiert auch der Boundary Spanning-Ansatz moderne Informationstechnologien als Mittel zur Gestaltung von teamexterner Zusammenarbeit, hauptsächlich stellt er jedoch Empfehlungen auf Team- und Individualebene bereit (z.B. Teamstruktur oder Mitarbeiterfähigkeiten).

Ungeachtet der genannten Unterschiede bleibt Folgendes zu konstatieren: Die zentrale Aussage der drei Forschungsströme für Wissenschaftler wie Praktiker ist, Gruppen nicht isoliert zu betrachten. Denn nur unter Einbeziehung ihres Kontexts und ihrer grenzüberschreitenden Beziehungen können Gruppenprozesse vollständig analysiert, verstanden und verändert – und damit nachhaltig der Erfolg von Gruppen als auch Organisationen beeinflusst werden.

6.2 Ausblick auf zukünftige Forschungsfelder

Obgleich alle drei hier diskutierten Forschungsrichtungen bereits auf eine zum Teil beträchtliche Tradition zurückblicken können, möchten wir nachfolgend einen Ausblick auf wichtige weiterführende Forschungsfragen bieten. Dabei sei auch auf methodische Herausforderungen hingewiesen.

Zunächst scheint es in jedem Falle ratsam, dass zukünftige Studien zum Themenbereich Zusammenarbeit zwischen organisatorischen Gruppen auf allen drei hier diskutierten Forschungsrichtungen aufbauen und dieses Forschungsfeld mit integrativen Ansätzen vorantreiben.

Aus konzeptioneller Sicht höchst interessant und aus empirisch/methodischer Sicht komplex ist die Frage nach so genannten „Cross-Level-Einflüssen“. So wird der jeweilige organisatorische Kontext häufig als auf Intergruppenbeziehungen

einflussreich hervorgehoben. Jedoch wird nur selten konkret darauf eingegangen, welche Elemente wie auf welche Intergruppenprozesse wirken. Obgleich adäquate Analysemethoden (wie z. B. Hierarchical Linear Modeling; Bryk und Raudenbush 1992) der empirischen Forschung die Möglichkeiten bieten, ist es konzeptionell sehr anspruchsvoll, Merkmale auf Organisationsebene (wie z.B. Strukturmerkmale) schlüssig mit Prozessen und Ergebnissen auf Gruppenebene in Bezug zu setzen. Daneben ist es wichtig, solch postulierte Effekte empirisch unter Einbeziehung möglicher Einflüsse auf Gruppen- und Intergruppenebene zu zeigen.

Des Weiteren lassen die bisherigen Arbeiten zu den drei diskutierten Forschungsströmen nur sehr selten eine Betrachtung über die Zeit hinweg zu (d.h. es handelt sich zumeist um Querschnittsanalysen). Dabei ist die Frage, in welchen Phasen der Gruppenarbeit die Zusammenarbeit mit anderen Gruppen besonders wichtig ist (Högl et al. 2004) oder Konflikte besonders schädlich oder förderlich sind, äußerst relevant. Es erscheint deshalb notwendig, zur weiteren Entwicklung der Theoriebasis mehr Längsschnittstudien durchzuführen, die zum einen die Entwicklung und die Wirkungen von Variablen zu verschiedenen Zeitpunkten testen, zum anderen aber auch Klarheit hinsichtlich postulierter Kausalitäten geben. Beides ist in Querschnittstudien nicht möglich.

Auch der Bereich der Informationstechnologien ist hinsichtlich seines Beitrages zur Zusammenarbeit zwischen Gruppen noch relativ wenig erforscht, obgleich es lohnenswert erscheint, konzeptionelle Ansätze und empirische Ergebnisse angesichts der Schnelllebigkeit moderner Informations- und Kommunikationstechnologien neu zu hinterfragen. Während mittlerweile zahlreiche konzeptionelle, aber auch einige empirische Beiträge diesen Themenbereich in Bezug auf die Zusammenarbeit innerhalb von Gruppen ergründen (s. z.B. Montoya-Weiss et al. 2001), ist dies für den Intergruppenkontext deutlich weniger der Fall. Hier dürfte es jedoch relevanter sein, da die räumliche Nähe bei Intergruppenbeziehungen tendenziell geringer ist als bei Intragruppenbeziehungen.

Forschungsbedarf besteht ferner hinsichtlich der Fähigkeiten zur Intergruppenzusammenarbeit. Yan und Louis (1999, S. 43) weisen darauf hin, dass Gruppen durchaus vom Wert der Zusammenarbeit mit anderen Gruppen überzeugt sein mögen – jedoch möglicherweise gar nicht über die notwendigen Fähigkeiten verfügen. So sehen sie die Entwicklung von „*boundary competent*“ Individuen für die Zukunft als eine große Herausforderung an. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage nach der Verteilung von „Boundary Skills“ innerhalb der Gruppen. Sollen diese Fähigkeiten in den Gruppen zentriert oder möglichst gleichverteilt vorhanden sein? Weitgehend offen ist auch, ob es einen „optimalen Grad“ an Zusammenarbeit gibt und wie eine Gruppe den Grad ihrer Zusammenarbeit mit anderen Gruppen als „optimal“ einschätzen kann.

Für alle Organisationen stellt es zweifellos eine große Herausforderung dar, die Zusammenarbeit zwischen Gruppen erfolgreich zu gestalten. Während sich dieser Beitrag mit etablierten Forschungsströmen beschäftigte, sind in der Praxis bereits weitere Formen der Zusammenarbeit zwischen Gruppen verbreitet. Ein Beispiel ist die Zusammenarbeit zwischen Gruppen in virtuellen Organisationen (O’Sullivan 2003). Die empirische Forschung hinkt an dieser Stelle jedoch der Praxis hinterher. Dieser Beitrag möchte als Literaturüberblick sowohl Anstoß als auch Grundlage notwendiger weiterer wissenschaftlicher Auseinandersetzung auf diesem Themengebiet sein.

Literatur

- Adler PS (1995) Interdepartmental interdependence and coordination: The case of the design/manufacturing interface. *Organiz Sci* 6:147–167
- Alderfer CP (1987) An intergroup perspective on group dynamics. In: Lorsch J (ed) *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, USA, 190–222
- Allport GW (1954/1979) *The nature of prejudice*. Reading, MA, USA
- Amir Y (1969) Contact hypothesis in ethnic relations. *Psychol Bull* 71:319–342
- Ancona DG (1990) Outward bound: Strategies for team survival in an organization. *Acad Manag J* 33:334–365
- Ancona DG, Caldwell DF (1988) Beyond task and maintenance: Defining external functions in groups. *Group Organiz Stud* 13:468–494
- Ancona DG, Caldwell DF (1990a) Improving the performance of new product teams. *Res Technol Manag* 33:25–30
- Ancona DG, Caldwell DF (1990b) Information technology and work groups: The case of new product teams. In: Gallagher J, Kraut R, Egido C (eds) *Intellectual teamwork: Social and technological foundations of cooperative work*. Hillsdale, USA, 173–190
- Ancona DG, Caldwell DF (1992a) Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organiz Sci* 3:321–341
- Ancona DG, Caldwell DF (1992b) Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Admin Sci Q* 37:634–665
- Ashforth BE, Mael F (1989) Social identity theory and the organization. *Acad Manag Rev* 14:20–39
- Ayers DJ, Gordon GL, Schoenbachler DD (2001) Integration and new product development success: The role of formal and informal controls. *J Appl Business Res* 17:133–148
- Bartunek JM, Foster-Fishman PG, Keys CB (1996) Using collaborative advocacy to foster intergroup cooperation: A joint insider-outsider investigation. *Human Relat* 49:701–733
- Beck D, Diehl M (1997) Fortschritte in der Kleingruppenforschung: Beiträge der Forschung im deutschsprachigen Raum – 1984–1995. In: Mandl H (Hrsg) *Bericht über den 40. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in München 1996*. Schwerpunktthema Wissen und Handeln. Göttingen, 149–154
- Becker-Beck U, Beck D, Eberhardt D (1998) Muster und Strategien in der sozialen Interaktion zwischen Gruppen – Illustrative Interaktionsanalysen des Verlaufs zweier Erörterungstermine. In: Ardelt-Gattinger E, Lechner H, Schlögl W (Hrsg) *Gruppendynamik: Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit in Gruppen*. Göttingen, 96–112
- Brett JM, Rognes JK (1986) Intergroup relations in organizations. In: Goodman PS et al. (eds) *Designing effective workgroups*. San Francisco, USA, 202–236
- Brewer MB, Miller N (1984) Beyond the Contact Hypothesis: Theoretical Perspectives on Desegregation. In: Miller N, Brewer MB (eds) *Groups in Contact – The Psychology of Desegregation*. Orlando, USA, 281–301
- Brockhoff K, Chakrabarti AK (1988) R&D/marketing linkage and innovation strategy: Some West German experience. *IEEE Transact Eng Manag* 35:167–174
- Brockhoff K, Hauschildt J (1993) Schnittstellen-Management – Koordination ohne Hierarchie. *Z Führung Organ* 6:396–403
- Brown LD (1983) *Managing conflict at organizational interfaces*. Reading, USA
- Brown R, Abrams D (1986) The effects of intergroup similarity and goal interdependence on intergroup attitudes and task performance. *J Exp Soc Psychol* 22:78–92
- Brown R, Vivian J, Hewstone M (1999) Changing attitudes through intergroup contact: The effects of group membership salience. *Eur J Soc Psychol* 29:741–764
- Bryk AS, Raudenbush SW (1992) *Hierarchical linear models: Applications and methods*. Newbury Park, CA, USA
- Chan M (1989) Intergroup conflict and conflict management in the R&D divisions of four aerospace companies. *IEEE Transact Eng Manag* 36:95–104
- Cohen SG, Bailey DE (1997) What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *J Manag* 23:239–290
- Comelli G (1985) *Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung*. Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wissenschaft und Verwaltung, Band 4. München
- Cook SW (1978) Interpersonal and attitudinal outcomes in co-operating interracial groups. *J Res Devel Educ* 12:97–113

- Crosby F, Gonzalez-Intal AM (1984) Relative deprivation and equity theories: Felt injustice and the undeserved benefit of others. In: Folger R (ed) *Social psychological perspectives*. New York, USA, 141–166
- Denison DR, Hart SL, Kahn Joel A (1996) From chimneys to cross-functional teams: Developing and validating a diagnostic model. *Acad Manag J* 39:1005–1023
- Deutsch M (1976) *Konfliktregulierung: Konstruktive und destruktive Prozesse*. München
- Domsch M, Gerpott H, Gerpott T (1989) *Technologische Gatekeeper in der industriellen F&E. Merkmale und Leistungswirkungen*. Stuttgart
- Dougherty D (1992) Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organiz Sci* 3:179–202
- Elmes M, Wilemon D (1991) A field study of intergroup integration in technology-based organizations. *J Eng Technol Manag* 7:229–250
- Friedlander F (1987) The ecology of work groups. In: Lorsch JW (ed) *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, USA, 301–314
- Gaertner SL, Rust MC, Dovidio JF, Bachman BA, Anastasio PA (1994) The contact hypothesis: The role of a common ingroup identity on reducing intergroup bias. *Small Group Res* 25:224–249
- Gerpott H (1991) *F&E und Produktion: Theoretische und empirische Analysen zu Schnittstellenproblemen im Innovationsprozess unter besonderer Berücksichtigung personalwirtschaftlicher Aspekte*. München
- Giessner S (2003) Eine Intergruppenperspektive auf Unternehmensfusionen. In: Strähle J (Hrsg) *Interkulturelle Mergers & Acquisitions. Eine interdisziplinäre Perspektive*. Berlin
- Gladstein DL (1984) Groups in context: A model of task group effectiveness. *Admin Sci Q* 29:499–517
- Griffin A, Hauser JR (1996) Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature. *J Prod Innov Manag* 13:191–215
- Gupta AK, Raj SP, Wilemon DL (1986) A model for studying R&D-marketing interface in the product innovation process. *J Marketing* 50:7–17
- Gupta AK, Raj SP, Wilemon DL (1987) Managing the R&D-marketing interface. *Res Manag*: 38–43
- Gupta AK, Wilemon DL (1988) The credibility-cooperation connection at the R&D-marketing interface. *J Prod Innov Manag* 5:20–31
- Guzzo RA, Shea GP (1992) Group performance and intergroup relations in organizations. In: Dunnette MD, Hough LM (ed) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, USA, Band 3, 269–313
- Harvey D, Brown DR (1996) *An experimental approach to organization development*, 5th edn. Upper Saddle River, USA
- Haslam SA (2001) *Psychology in Organizations. The Social Identity Approach*. London
- Hennessey J, West M (1999) Intergroup behavior in organizations: A field test of social identity theory. *Small Group Res* 30:361–382
- Hewstone M, Greenland K (2000) Intergroup conflict. *Int J Psychol* 35:136–144
- Hise RT, O'Neal L, Parasuraman A, McNeal JU (1990) Marketing/R&D interaction in new product development: Implications for new product success rates. *J Prod Innov Manag* 7:142–155
- Hitt MA, Hoskisson RE, Nixon RD (1993) A mid-range theory of interfunctional integration, its antecedents and outcomes. *J Eng Technol Manag* 10:161–185
- Högl M, Gemünden HG (2001) Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organiz Sci* 12:435–449
- Högl M, Weinkauff K, Gemünden HG (2004) Interteam coordination, project commitment, and teamwork in multitask R&D projects: A longitudinal study. *Organiz Sci* 15:38–55
- Högl M, Weinkauff K (in press) Managing task interdependencies in multi-team projects: A longitudinal study. *J Manag Stud*
- Insko CA, Schopler J, Hoyle RH, Dardis GJ, Graetz KA (1990) Individual-group discontinuity as a function of fear and greed. *J Personal Soc Psychol* 58:68–79
- Kahn KB (1996) Interdepartmental integration: A definition with implications for product development performance. *J Prod Innov Manag* 13:137–151
- Katz D, Kahn RL (1966) *The social psychology of organizations*. New York, USA
- Katz R (1982) The effects of group longevity on project communication and performance. *Admin Sci Q* 27:81–104

- Katz R, Tushman M (1981) An investigation into managerial roles and career paths of gatekeepers and project supervisors in a major R&D facility. *R&D Manag* 11:103–110
- Kessler EH, Chakrabarti AK (1996) Innovation speed: A conceptual model of context, antecedents, and outcomes. *Acad Manag Rev* 21:1143–1191
- Kieser A (1991) Innovation und Kooperation. In: Wunderer R (Hrsg) *Kooperation: Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten*. Stuttgart, 159–174
- Kohli AK, Jaworski BJ (1990) Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *J Marketing* 54:1–18
- Krackhardt D, Hanson JR (1993) Informal networks: The company behind the chart. *Harvard Business Rev*: 104–111
- Labianca G, Brass DJ, Gray B (1998) Social networks and perceptions of intergroup conflict: The role of negative relationships and third parties. *Acad Manag J* 41:55–67
- Lawrence PR, Lorsch JW (1967) Differentiation and integration in complex organizations. *Admin Sci Q* 12:1–47
- McCann J, Galbraith JR (1981) Interdepartmental relations. In: Nystrom PC, Starbuck WH (eds) *Handbook of organizational design*. New York, USA, 60–84
- Menon A, Jaworski BJ, Kohli AK (1997) Product quality: Impact of interdepartmental interactions. *J Acad Marketing Sci* 25:187–200
- Millson MR, Wilemon DL (2002) The impact of organizational integration and product development proficiency on market success. *Indust Marketing Manag* 31:1–23
- Moenaert RK, Souder WE (1990) An information transfer model for integrating marketing and R&D personnel in new product development projects. *J Prod Innov Manag* 7:91–118
- Moenaert RK, Souder WE (1996) Context and antecedents of information utility at the R&D/marketing interface. *Manag Sci* 42:1592–1610
- Mohrman SA, Cohen SG, Mohrman AM Jr (1995) *Designing team-based organizations*. San Francisco, USA
- Montoya-Weiss MM, Massey AP, Song M (2001) Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams. *Acad Manag J* 44:1251–1262
- Mott PE (1972) The characteristics of effective organizations. New York, USA
- Mulvey PM, Ribbens BA (1999) The effects of intergroup competition and assigned group goals on group efficacy and group effectiveness. *Small Group Res* 30:651–677
- Nelson RE (1989) The strength of strong ties: Social networks and intergroup conflict in organizations. *Acad Manag J* 32:377–401
- Nihtila J (1999) R&D-production integration in the early phases of new product development projects. *J Eng Technol Manag* 16:55–81
- O’Keefe RD, Chakrabarti AK (1981) Coordination and communication in industrial innovation: The R&D/marketing interface problem. *Baylor Business Stud* 12:35–43
- Olson EM, Walker Jr OC, Ruekert RW, Bonner JM (2001) Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance. *J Prod Innov Manag* 18:258–271
- O’Sullivan A (2003) Dispersed collaboration in a multi-firm, multi-team product-development project. *J Eng Technol Manag* 20:93–116
- Pettigrew TF (1998) Intergroup contact theory. *Annu Rev Psychol* 49:65–85
- Ruekert RW, Walker Jr OC (1987) Marketing’s interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence. *J Marketing* 51:1–19
- Salomo S, Gemünden HG, Billing F (2003) Dynamisches Schnittstellenmanagement radikaler Innovationsvorhaben. In: Herstatt C, Verworm B (Hrsg) *Management der frühen Innovationsphasen: Grundlagen – Methoden – neue Ansätze*. Wiesbaden, 169–194
- Schein EH (1969) *Process consultation: Its role in organization development*. Reading, USA
- Scott SG (1997) Social identification effects in product and process development teams. *J Eng Technol Manag* 14:97–127
- Sherif M (1966) *In common predicament: Social psychology of intergroup conflict and cooperation*. Boston, USA
- Sherif M, Sherif CW (1969) *Social psychology*. New York, USA
- Sherman JD, Souder WE, Jentsen SA (2000) Differential effects of the primary forms of cross functional integration on product development cycle time. *J Prod Innov Manag* 17:257–267
- Smith KG, Carroll SJ, Ashford SJ (1995) Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Acad Manag J* 38:7–23

-
- Souder WE (1981) Disharmony between R&D and marketing. *Indust Marketing Manag* 10:67–73
- Souder WE, Moenaert RK (1992) Integrating marketing and R&D project personnel within innovation projects: An information uncertainty model. *J Manag Stud* 29:485–512
- St John CH, Hall Jr EH (1991) The interdependency between marketing and manufacturing. *Indust Marketing Manag* 20:223–229
- Steinmann H, Schreyögg G (1997) *Management: Grundlagen der Unternehmensführung*. Wiesbaden
- Stephan WG (1985) Intergroup relations. In: Lindzey G, Aronson E (eds) *Handbook of social psychology*, vol 2. New York, USA, 599–658
- Tajfel H (1982) *Gruppenkonflikt und Vorurteil: Entstehung und Funktion sozialer Stereotypen*. Bern
- Tajfel H, Turner JC (1986) The social identity theory of intergroup behavior. In: Worchel S, Austin WG (eds) *Psychology of intergroup relations*. Chicago, USA, 7–24
- Thibaut JW, Kelley HH (1967) *The social psychology of groups*, 5th edn. New York
- Thomas K (1990) Conflict and conflict management. In: Dunnette MD, Hough LM (ed) *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol 3. Palo Alto, USA, 889–935
- Thompson JD (1967) *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York, USA
- Tjosvold D, Dann V, Wong C (1992) Managing conflict between departments to serve customers. *Human Relat* 45:1035–1054
- Turner JC (1987) Rediscovering the social group. A self-categorization theory. Oxford
- Tushman ML (1977) Special boundary roles in the innovation process. *Admin Sci Q* 22:587–605
- Tushman ML, Katz R (1980) External communication and project performance: An investigation into the role of gatekeepers. *Manag Sci* 26:1071–1085
- Van Dick R (2001) Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *Int J Manag Rev* 3:265–283
- Wagner U, Zick A (1990) *Psychologie der Intergruppenbeziehungen: Der ‚Social Identity Approach‘*. *Gruppendynamik* 21:319–330
- Walter A (1998) *Der Beziehungspromotor: Ein personaler Gestaltungsansatz für erfolgreiches Relationship Marketing*. Wiesbaden
- Yan A, Louis MR (1999) The migration of organizational functions to the work unit level: Buffering, spanning, and bringing up boundaries. *Human Relat* 52:25–47