

Digitale Transformation: Wandel durch Projekte

Braun / Müller-Seitz

2023

ISBN 978-3-8006-7105-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

- Überdies werden bei dem normativen Projektmanagementansatz auch **soziale und organisationale Zusammenhänge sehr stark vereinfacht**. Demnach werden Aspekte wie die Mikropolitik oder Machtgefälle in Projekten und bestimmte Interessenlagen vernachlässigt, wenn nicht gar ausgeblendet. Auch die noch näher zu bestimmende so genannte Historizität wird nicht ausreichend beachtet. Erfahrungen, die gesammelt wurden, oder Beziehungen, die sich in der Vergangenheit entwickelt haben, können einen starken Einfluss auf ein Projekt haben.

Diese Vereinfachungen erweisen sich insofern als pragmatisch, als sie es ermöglichen, dem Projektmanagement konkrete Handlungsempfehlungen vorzulegen. Der normative Ansatz stellt zudem regelmäßig den **Projekterfolg als zentrale abhängige Variable** dar. Das heißt, für unterschiedliche Projektmanagementtools, -methoden und -variablen wird getestet, welche Auswirkungen sie jeweils auf den Projekterfolg haben (vgl. Packendorff 1995). Der Projekterfolg wird im sogenannten magischen Dreieck beschrieben. Das Dreieck besteht aus den Eckpunkten Qualität, Ressourcen und Zeit (vgl. Abbildung 13). Die Messung des Projekterfolgs und auch die Ermittlung von Faktoren, die den Projekterfolg tendenziell begünstigen („Erfolgsfaktoren“), sind allerdings weiterhin sehr kontrovers, und ihre Ermittlung ist hochproblematisch.

Dem normativen Ansatz steht der erkenntnisorientierte gegenüber. Die Projektmetapher wechselt hier vom ‚Projekt als Werkzeug‘ zum ‚Projekt als eine temporäre Organisation‘. Traditionelle Elemente des Projektmanagements wie Planung und Steuerung werden hier zurückgedrängt mit dem Ziel, die Prozesse in temporären Organisationen so zu beobachten, wie sie tatsächlich ablaufen (anstatt so, wie sie ablaufen sollten). Der Fokus liegt bei dem erkenntnisorientierten Ansatz nicht per se auf dem Projekterfolg. So gelangen beispielsweise Erwartungen in den Untersuchungsfokus, ebenso wie das projektbezogene und projektübergreifende Lernen (vgl. Abbildung 14). Im Gegensatz zum normativen Verständnis werden hierbei explizit komplexere Projektverläufe, Iterationen und Fehlschläge hinterfragt (vgl. Packendorff 1995). Die Unterschiede zwischen diesen beiden Ansätzen lassen sich auch anhand deren Perspektive auf digitalisierte Projektmanagement-Tools erkennen. Während der normative Ansatz spezifische Tools zum Einsatz in Projekten empfiehlt, da sich hieraus bestimmte Effizienz- oder Erfolgspotenziale ergeben sollen, würde der erkenntnisorientierte Ansatz in Erfahrung bringen wollen, wie die digitalisierten Tools in der Mensch-Maschine-Interaktion tatsächlich zur Anwendung kommen, und welche Art von Praktiken und Routinen hierbei zum Tragen kommen.

Projekt-Metapher Forschungs- schwerpunkt	Das Projekt als Werkzeug	Das Projekt als temporäre Organisation
Entwicklung	Planung ↓	Erwartungen ↓
Implementierung	Kontrolle ↓	Handlung ↓
Abschluss	Evaluierung	Lernen

Abbildung 14: Projekte als Werkzeug vs. als Organisation

Quelle: Packendorff (1995), S. 328

3.2.2 Kontingenzzperspektive und situativer Ansatz

Der erkenntnisorientierte Ansatz findet in einer Vielzahl sozialwissenschaftlicher Ansätze zum Projektmanagement seinen Niederschlag, so auch in der Kontingenzzperspektive und dem situativen Ansatz.

Die **Kontingenzzperspektive** ist originär keine Theorie des Projektmanagements, sie entstand vielmehr im generellen Bereich der Organisationsforschung. So können mechanistisch orientierte, normative Ansätze viele Probleme nicht lösen, da Akteurinnen und Akteure beispielsweise mit irrationalen Entscheidungsprozessen konfrontiert sind. Demzufolge lassen sich viele Handlungen und Entscheidungen in Organisationen nicht rational erklären. Stattdessen spielen vielfältige Umwelteinflüsse eine wichtige Rolle für das Organisieren. Teil der Umwelteinflüsse ist auch das technologische Umfeld, etwa spezifische Entwicklungen, die wir mit der digitalen Transformation in Verbindung bringen. Die Kontingenzzperspektive legt deshalb nahe, dass der Projektmanagementmix an Instrumenten und Methoden situationsabhängig ist, und misst damit dem Kontext des jeweiligen Projekts sehr große Bedeutung bei. Folgend wird hier ein konditionales Konzept anstatt eines universellen Managementanspruchs vorgeschlagen, bei dem also je nach Situation ein passender Managementansatz gewählt wird (vgl. Nausner 2006, S. 45).

Aus der Kontingenzzperspektive hat sich der **situative Ansatz** entwickelt. Der situative Ansatz postuliert, dass die ideale Organisationsform nicht a priori bestimmbar ist, sondern von den jeweiligen situativen Bedingungen abhängt. Der Ansatz betont die Idee des ‚Fit‘ (vgl. Abbildung 15), der sich je nach Situation aus verschiedenen Umfeldbedingungen wie dem globalen Wettbewerb oder kürzeren Technologielebenszyklen sowie aus der wettbewerbsstrategischen

Ausrichtung und den Anforderungen an das Unternehmen ergibt (vgl. Nausner 2006).

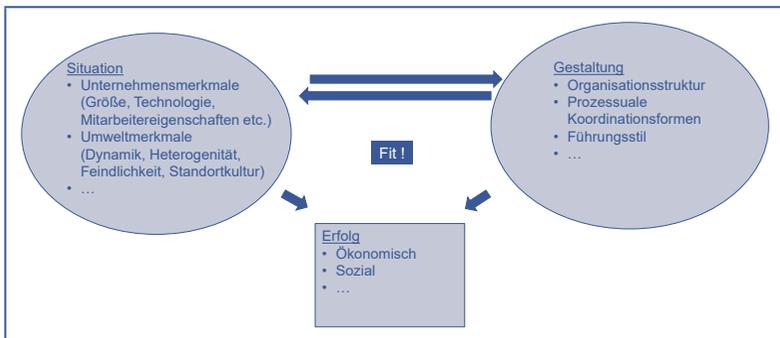


Abbildung 15: Der situative Ansatz

Quelle: in Anlehnung an Nausner (2006), S. 46

3.2.3 Historizitätsorientierte Perspektive

Angelehnt an die Kontingenztheorie stellt eine historizitätsorientierte Perspektive die Bedeutung vergangener („shades of the past“) und zukünftiger („shades of the future“, vgl. Axelrod 1984) Aktivitäten und Ereignisse für aktuelle Projekte in den Mittelpunkt der Betrachtung. Dies betrifft insbesondere die in vorangegangenen Projekten entstandenen zwischenmenschlichen Beziehungen und auch das generierte Wissen, auf das in Folgeprojekten zurückgegriffen wird. Engwall (2003) veranschaulicht diese Einflüsse anhand einer komparativen Fallstudie.

Engwall (2003) hinterfragt die normative Projektmanagement-Ansicht, in der Projekte immer für sich, also als eigenständiges Untersuchungsobjekt, betrachtet werden. Er berücksichtigt daher in seiner Untersuchung frühere Erfahrungen von Projektmanagerinnen und -managern, simultane Ereignisse und zukünftige Absichten. Damit bezieht er sowohl den historischen Zusammenhang (Historizität) von Projekten wie auch organisationale Wechselwirkungen ein. Das heißt: Wie wirkt sich ein Projekt auf den Rest der Organisation aus bzw. welchen Einfluss hat die Stammorganisation auf das Projekt?

Untersuchungsgegenstand waren zwei komplexe, bedeutende Großprojekte aus dem Infrastrukturbereich. Das eine Projekt war ein Wasserkraftprojekt mit dem Ziel einer Ausweitung und Modernisierung des laufenden Betriebs. Das Budget betrug 250 Millionen US-Dollar, und die Umsetzung erfolgte im Zeitraum von 1985 bis 1992. Diesem Projekt stellte Engwall ein Transmissionsprojekt

gegenüber. Hierbei ging es um die Elektrizitätsanbindung von Ostsee-Anrainerstaaten. Auch dieses Projekt umfasste ein Budget von 250 Millionen US-Dollar und hatte eine etwas kürzere Laufzeit: von 1985 bis 1990. Beide Projekte waren aus Sicht des jeweiligen Unternehmens Flaggschiffe und das jeweils größte Projektvorhaben, das die Unternehmen bisher umgesetzt hatten. Zudem intendierten beide Unternehmen, das jeweilige Projekt intern umzusetzen und nicht an externe Vertragspartner oder Ingenieurbüros abzugeben. Grund dafür war, dass die Unternehmen selbst mit Durchführung der Projekte lernen wollten und die Resultate auch selbst besitzen wollten. Zudem wollten sie nicht zu viel Wissen und Kompetenz nach außen abgeben. Beide Projekte waren wichtige Signalprojekte im Ingenieurbereich mit hohen technischen Anforderungen und hoher Komplexität, und beide waren auf Basis des gleichen Matrixprinzips organisiert. Insgesamt können die beiden Projekte als gut miteinander vergleichbar gelten.

Der Projektmanager des Wasserkraftprojekts war im Bereich des Projektmanagements bestens ausgebildet. Dieses Wissen, die Konzepte und Techniken beabsichtigte er gezielt einzusetzen und legte entsprechend großen Wert auf die Strukturierung des Projekts. Der Projektmanager selbst war in Vollzeit im Projekt tätig und hatte mehrere Teammitglieder, die in Teilzeit eingebunden waren. Im Gegensatz dazu hatte der Projektmanager im Transmissionsprojekt einen vergleichsweise niedrigen Rang in der Unternehmenshierarchie und auch keine direkten formalen Befugnisse. Zudem stützte er sich auf keinen etablierten Projektmanagementansatz, er nutzte keine etablierten Tools und verfügte kaum über aktuelles Projektmanagementwissen. Seine Kenntnisse beruhten auf seinen Erfahrungen im Unternehmen. Im Vergleich zum Manager des Wasserkraftprojekts war er, ebenso wie seine Angestellten, nur in Teilzeit diesem Projekt zugeordnet. Er führte das Projekt daher neben seinen regulären Tätigkeiten im Unternehmen durch. Die Meetings waren sehr informell koordiniert; zudem gab es auch sonst wenig formale Struktur im Projekt.

Engwall (2003) untersuchte anschließend die Resultate beider Projekte. Nach Ansicht des klassischen PM-Ansatzes sollte das Wasserkraftprojekt ohne Probleme abgeschlossen worden sein, da es auf professioneller Basis organisiert wurde. Das Transmissionsprojekt hingegen war eher zum Scheitern verurteilt. Die tatsächlichen Ergebnisse stimmten jedoch nicht mit den Erwartungen überein. Der Projektmanager des Wasserkraftprojekts hatte ein Autoritätsproblem. Viele Ingenieurinnen und Ingenieure folgten seinen Anweisungen und Entscheidungen nicht. Das Projekt war daher ständig verzögert und hinkte jedem Kostenplan hinterher. Generell hatte der Manager

die Kontrolle über das Projekt verloren, obwohl er einen systematischen Ansatz verfolgte. Auch seine PM-Tools wurden von den Angestellten im Unternehmen nicht ernst genommen. Kosten wurden ohne Rücksicht auf das Budget erfasst. Auf der anderen Seite stand das Transmissionsprojekt mit seinem sehr diffusen Managementprozess. Dennoch hat sich das Projekt zu einem der erfolgreichsten in diesem Unternehmen entwickelt. Es wurde ohne größere Störfälle beendet, und es gab keine Kostenüberschreitungen. Im Wesentlichen wurden alle Projektanforderungen erfüllt. Diese Ergebnisse stellten offensichtlich die Gültigkeit der normativen Projektmanagementtheorie infrage.

Daher versuchte Engwall (2003) im nächsten Schritt, die Projekte in ihren zeitlichen und organisationalen Kontext einzuordnen, um zu verstehen, wie einerseits der Erfolg und andererseits der Misserfolg zustande kommen konnten. Bei dem Wasserkraftprojekt handelte es sich um ein Projekt unter vielen. Es war zwar das größte in dem Unternehmen, dennoch gab es viele vergleichbare Projekte. Das Projekt galt zudem mehr dem Erhalt einer vorhandenen Anlage als dem Bau eines neuen Flaggschiffs. Es war insofern aus Ingenieursicht weniger spektakulär, da auf bestehende Technologien zurückgegriffen wurde und es keine bedeutenden Innovationen gab. Hinzu kam, dass der Projektmanager von den Kundinnen und Kunden handverlesen war. Er hatte seine gesamte Erfahrung im Projektmanagement in anderen Geschäftsbereichen gesammelt. Dort hatte er auch weiterführende Machtbefugnisse gehabt. Ferner hatte dieser Projektmanager verschiedene Instrumente und Tools eingesetzt, die weder verlangt noch geschätzt wurden. Die Situation des Transmissionsprojekts gestaltete sich ganz anders. Es war das erste Mal in diesem Unternehmen, dass die Organisationseinheit in einem so großen Projekt die komplette Neugestaltung vornahm. Besonders war auch, dass der laufende Betrieb im Kraftwerk während des Projekts aufrechterhalten wurde. Das Projekt galt generell als ein Flaggschiff für administrative Innovationen und erfuhr eine große Aufmerksamkeit in der Organisation, wo ihm auch eine strategische Bedeutung beigemessen wurde. Die anderen beteiligten Unternehmen hatten in der Vergangenheit schon Erfahrungen in ähnlichen Projekten gesammelt, auf die in diesem Projekt zurückgegriffen werden konnte. Obwohl der Projektmanager selbst kaum Erfahrung mit vergleichbaren Projekten hatte, konnte er sich während seiner bisherigen Laufbahn ein großes technisches und organisationales Wissen aneignen. Aufgrund seiner 30-jährigen Berufserfahrung in derselben Abteilung wurde er von der Mitarbeiterschaft sehr geschätzt. Alle diese Faktoren haben letztlich dem Transmissionsprojekt zu seinem Erfolg verholfen.

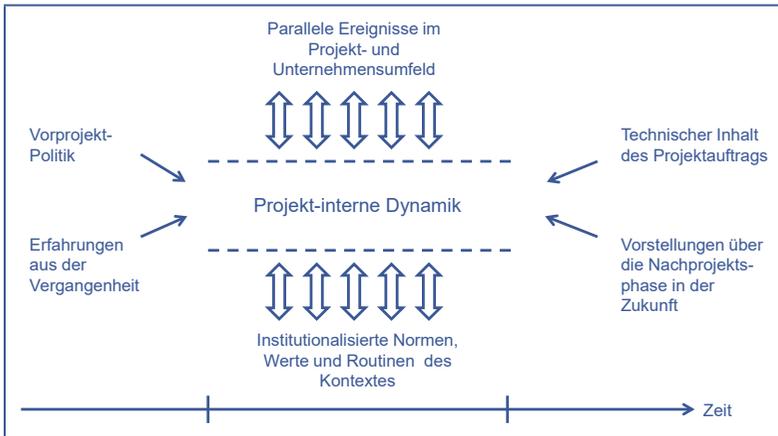


Abbildung 16: Zeitbezogene Kontingenzen in Projekten

Quelle: Engwall (2003), S. 805

Engwall (2003) hat die wesentlichen Befunde schematisch visualisiert (vgl. Abbildung 16). Im Zentrum steht die projektinterne Prozessdynamik. Mit ihr hat sich auch das klassische Projektmanagement beschäftigt. Jedoch nahm die bisherige Forschung den umgebenden Kontext nicht in ausreichendem Maße in den Blick. Engwall (2003) betont deshalb die Historizität in Form von Vorprojektspolitik und Erfahrungen aus der Vergangenheit, die für das aktuelle Projekt nicht folgenlos bleiben. Ebenso muss auch die Zukunft beachtet werden und welchen Einfluss sie auf das aktuelle Projekt hat, z. B. in Form von Folgeaufträgen, die in Aussicht stehen. Die zeitliche Eingebundenheit spielt somit eine große Rolle. Genauso bedeutend sind parallele Events, die sich im Zusammenhang entwickeln, sowie die organisationalen Wechselwirkungen, Routinen, Normen und Werte in einem Unternehmen.

Es bleibt festzuhalten, dass sich, um ein Projekt erfolgreich zu führen, Projektmanagement nicht ausschließlich auf die Vorgaben eines normativen Projektmanagementansatzes stützen kann, sondern die Kontingenzen, insbesondere diejenigen, die sich aus der Historizität ergeben, berücksichtigen muss. Neuere Entwicklungen der Projektmanagementforschung deuten zudem darauf hin, dass die Einbettung von Projekten in zwischenbetriebliche Beziehungen eine weitere Kontingenz darstellt, die nicht unterschätzt werden sollte. Zu diesen interorganisationalen Projekten wird aktuell vermehrt geforscht (vgl. Sydow/Braun 2018).

Der Erkenntnistransfer der Studie von Engwall zum Management der digitalen Transformation durch Projekte erscheint indes plausibel: Auch die Projekte, die zur digitalen Transformation eines

Unternehmens beitragen sollen, sind durch unterschiedliche Kontingenzen beeinflusst, wie z. B. durch die bereits vorhandene IT-Infrastruktur im Unternehmen; die unternehmenskulturelle Ausrichtung mit Blick auf technologische Neuerungen etc. Der Wandelprozess sollte daher stets kontextsensibel sein und die besonderen Gegebenheiten berücksichtigen und nicht einfach annehmen, dass existierende Best-Practice-Ansätze übernommen werden können und quasi automatisch zum Erfolg führen.

3.2.4 Systemischer Ansatz

Ein System besteht aus einer Gesamtheit von Elementen, die miteinander durch Beziehungen verbunden sind. Folglich kann ein Projekt als ein Bestandteil des Systems nicht isoliert betrachtet werden; stattdessen müssen ebenfalls die Auswirkungen auf andere Elemente im System durch Änderungen eines Elements berücksichtigt werden.

Ein **System als eine Gesamtheit von Elementen** ist durch vier grundlegende Aspekte gekennzeichnet:

- Als Erstes ist hier die Zirkularität zu nennen, die bei einer Änderung im System eine Rückwirkung auf das impulsgebende Element hervorruft.
- Einen weiteren Aspekt stellt die Kommunikation zwischen den Akteurinnen und Akteuren dar, durch die ein System überhaupt erst zustandekommen kann.
- Des Weiteren spielen Regeln eine wichtige Rolle. Sie steuern letztlich die Kommunikation und auch das Verhalten der Akteurinnen und Akteure und tragen dazu bei, dass ein System konstituiert werden kann.
- Als letzter Aspekt sind die System-Umwelt-Grenzen zu nennen. Ein System definiert sich auch darüber, wo seine Grenzen liegen, indem es sich von der Systemumwelt abgrenzt. Dies ist wichtig, um die Systemzugehörigkeit und Reichweite zu bestimmen.

Der systemische Ansatz geht also davon aus, dass Projekte an sich noch keine objektiven Elemente oder objektiven Entitäten darstellen, sondern erst durch die handelnden Akteurinnen und Akteure konstituiert werden. Dies betrifft die Personen eines Projekts ebenso wie das Personal der Stammorganisation.

3.2.5 Strukturationstheoretischer Ansatz

Ein weiterer theoretischer Ansatz ist die Strukturationstheorie nach Giddens (1984). Sie nimmt Bezug auf den alten soziologischen Dualismus zwischen Objektivismus und Subjektivismus. Im Sinne des Objektivismus wird der Mensch als Subjekt letztlich von Strukturen bestimmt. In verschiedenen Lebensbereichen, sei es in Organisa-

tionen oder im Privatleben, existieren Regeln und gesellschaftliche Normen als Strukturen, innerhalb derer wir uns bewegen. Das Handeln ist zu einem sehr großen Teil durch diese Regeln und Strukturen bestimmt. Folglich ist das Individuum diesen Strukturen unterworfen. Umgekehrt ist aber auch davon auszugehen, dass in der Rolle des Subjekts und durch dessen Handlungen erst das Objekt kreiert wird. Wenn sich Individuen nicht nach den bis dato vorhandenen Strukturen verhalten und eine Änderung der Struktur herbeiführen wollen, können sie dies mitunter durch ihr (kollektives) Handeln erreichen. Giddens (1984) hat in der Strukturierungstheorie die objektivistische und subjektivistische Perspektive vereint. Danach erfolgt Handeln weder komplett freiwillig, noch ist es gänzlich von strukturellen Zwängen geprägt. Einerseits reproduziert das Handeln der Individuen die vorhandenen Strukturen und bestätigt sie. Auf der anderen Seite ermöglicht bzw. restringiert Struktur das Handeln. Beides ist nicht fix, sondern steht in einem rekursiven Zusammenhang und kann sich über die Zeit entsprechend weiterentwickeln.

Durch das Handeln der Akteurinnen und Akteure konstituiert sich überhaupt eine Struktur, die durch die Inanspruchnahme der Akteurinnen und Akteure gleichzeitig bestätigt wird. Diese Struktur bleibt ex-post in den Erinnerungsspuren der Akteurinnen und Akteure erkennbar, wenn sie beispielsweise über ihr Verhalten in der Vergangenheit befragt werden. Nach Giddens kann Struktur auch analytisch zerlegt werden. Dabei kann Struktur in Domination, Legitimation und Signifikation unterteilt betrachtet werden. Bezogen auf die Domination tragen Macht oder Herrschaft zur Struktur bei. Durch das Ausüben von Macht können Zwänge auftreten, denen Personen unterworfen sind. Des Weiteren ist Struktur durch Legitimation gekennzeichnet, die eine Rechtmäßigkeit und Anerkennung durch die Akteurinnen und Akteure beinhaltet. Zuletzt muss eine Struktur mit der Signifikation eine Bedeutung oder Sinnhaftigkeit aufweisen können.

Soziale Praktiken beziehen sich auf vorhandene Strukturen und werden durch die Inanspruchnahme der Akteurinnen und Akteure reproduziert. Durch die Ausführung können Strukturen folglich bestätigt, verstärkt oder verändert werden. Die Strukturierungstheorie lässt sich auch auf Projekte und andere temporäre Systeme anwenden. Die Aufgabenstellung, mit der das Projektteam betraut ist, die Zeitbeschränkungen oder auch die Beziehungen in dem Projekt wirken strukturgebend. Während der Bearbeitung des Projekts wird auf die Struktur Bezug genommen. Die Teams vergeben und bewerkstelligen beispielsweise bestimmte Aufgaben unter den gegebenen Zeitbeschränkungen. Folglich nehmen sie in ihrem Handeln Bezug auf die Projektstruktur und festigen, reproduzieren und entwickeln