

Edition KVV

David Thyssen

Projektorientiertes Management als Organisationsprinzip

Eine empirische Untersuchung von
Widersprüchen in projektorientierten
Organisationen mit der Repertory Grid
Technik



Springer Gabler



Edition KWV

Die „Edition KWV“ beinhaltet hochwertige Werke aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften. Alle Werke in der Reihe erschienen ursprünglich im Kölner Wissenschaftsverlag, dessen Programm Springer Gabler 2018 übernommen hat.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/16033>

David Thyssen

Projektorientiertes Management als Organisationsprinzip

Eine empirische Untersuchung von
Widersprüchen in projektorientierten
Organisationen mit der Repertory
Grid Technik

David Thyssen
Bonn, Deutschland

Bis 2018 erschien der Titel im Kölner Wissenschaftsverlag, Köln
Dissertation, Universität Bremen, 2010

Edition KWW

ISBN 978-3-658-24352-4

ISBN 978-3-658-24353-1 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24353-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2010, Nachdruck 2019

Ursprünglich erschienen bei Kölner Wissenschaftsverlag, Köln, 2010

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	V
TABELLENVERZEICHNIS	VIII
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	X
1 EINLEITUNG	1
1.1 Problemstellung.....	3
1.2 Zielsetzung und Forschungsdesign	10
1.3 Aufbau der Arbeit.....	13
2 BEGRIFFLICHE UND KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN	16
2.1 Organisationsbegriff	16
2.1.1 Historische Entwicklungslinien der Organisationstheorie.....	16
2.1.2 Organisationen und ihre Prinzipien.....	19
2.2 Widerspruchsbegriffe.....	23
2.2.1 Dualität.....	24
2.2.2 Widerspruch	25
2.2.3 Paradoxie.....	29
2.2.4 Dilemma	31
2.3 Vom Projektmanagement zum Projektorientierten Management	33
2.3.1 Historische Entwicklung der Projektarbeit.....	34
2.3.2 Projekt	36
2.3.3 Projektmanagement	38
2.3.4 Projektorientiertes Management.....	39
2.4 Projektorientierte Organisation	43
3 MODELLENTWICKLUNG: WIDERSPRÜCHE IN ORGANISATIONEN.....	47
3.1 Institutionale Dimension	48
3.1.1 Umwelten	49
3.1.2 Grenzen	55
3.1.3 Zwecke.....	59
3.2 Funktionale Dimension	64
3.2.1 Ziele	65
3.2.2 Arbeitsteilung.....	68

3.2.3	Koordination.....	73
3.3	Instrumentale Dimension	81
3.3.1	Regeln.....	82
3.3.2	Strukturen.....	88
3.3.3	Rollen	93
3.4	Modell der Widersprüche in Organisationen	99
4	WIDERSPRÜCHE IN PROJEKTORIENTIERTEN ORGANISATIONEN.....	101
4.1	Forschungsansatz.....	101
4.2	Untersuchungsmethoden	105
4.2.1	Vorstudie: Experteninterviews.....	107
4.2.2	Datenerhebung: Repertory Grid Technik.....	112
4.2.3	Datenanalyse: Kategorisierung der individuellen Konstrukte.....	120
4.3	Untersuchungsdurchführung	122
4.3.1	Unternehmen und Befragte.....	123
4.3.2	Experteninterviews	126
4.3.3	Datenerhebung.....	128
4.4	Ergebnisse der empirischen Forschung	132
4.4.1	Teilnehmer	133
4.4.2	Elemente.....	134
4.4.3	Widerspruchsdimensionen.....	135
4.5	Widersprüche in Projektorientierten Organisationen	147
4.5.1	Institutionale Dimension	151
4.5.2	Funktionale Dimension	153
4.5.3	Instrumentale Dimension	157
5	ANSÄTZE ZUR BEWÄLTIGUNG VON WIDERSPRÜCHEN.....	162
5.1	Allgemeine Bewältigungsformen von Widersprüchen.....	162
5.2	Institutionaler Widerspruch: permanent versus temporär	172
5.3	Funktionaler Widerspruch: Exploitation versus Exploration.....	177
5.4	Instrumentale Bewältigung am Beispiel der Rolle.....	185
5.4.1	Sequenzialisierung von Rollen.....	190
5.4.2	Segmentierung von Rollen	193
5.4.3	Balancierung von Rollen	195

6 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK 201

6.1 Zusammenfassung 201

6.2 Thesen 203

6.3 Ausblick 204

LITERATURVERZEICHNIS 206

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Forschungsziele und -aufträge	11
Tabelle 2:	Forschungsdesign.....	13
Tabelle 3:	Projektmanagementbegriffe.....	40
Tabelle 4:	Aufgaben- und Problemtypen.....	64
Tabelle 5:	Koordinationsformen in Organisationen	80
Tabelle 6:	Theoretisch erwartbare Widersprüche in Organisationen	99
Tabelle 7:	Grundpostulat und Korollarien der Theorie der personalen Konstrukte	115
Tabelle 8:	Beispielhaftes Grid mit Skala 1-6.....	120
Tabelle 9:	Grundgesamtheit nach Führungsaufgabe und Laufbahnstufe.....	125
Tabelle 10:	Häufigkeitsverteilung der Rollenbegriffe.....	127
Tabelle 11:	Deskriptive Daten der Befragten	133
Tabelle 12:	Differenzen zwischen „typisch“ und „ideal“	134
Tabelle 13:	Korrelationen der Elemente.....	135
Tabelle 14:	Ladungen der Elemente auf die Hauptkomponenten	138
Tabelle 15:	Extrahierte Hauptkomponenten.....	138
Tabelle 16:	Konstruktpaare mit der stärksten Ladung auf Hauptkomponente 1.....	141
Tabelle 17:	Konstruktpaare mit der stärksten Ladung auf Hauptkomponente 2.....	142
Tabelle 18:	Konstruktpaare mit der stärksten Ladung auf Hauptkomponente 3.....	144
Tabelle 19:	Konstruktpaare mit der stärksten Ladung auf Hauptkomponente 4.....	146
Tabelle 20:	Gegensätze von fachlicher und disziplinarischer Führung.....	155
Tabelle 21:	Widersprüche in Projektorientierten Organisationen	160

Tabelle 22: Ressourcenbasierte Typologie temporärer Organisationsformen	174
Tabelle 23: Widerspruchsbewältigung am Beispiel der Rolle	189

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Projektorientierte Organisationen als Analysegegenstand	5
Abbildung 2:	Mögliche Sichten auf Widersprüche	10
Abbildung 3:	Argumentationsstruktur der Arbeit.....	15
Abbildung 4:	Institutionaler, funktionaler und instrumentaler Organisationsbegriff.....	20
Abbildung 5:	Systematik der Widerspruchsbegriffe	25
Abbildung 6:	Kontradiktorische Widersprüche	28
Abbildung 7:	Konträre Widersprüche	29
Abbildung 8:	Entwicklung des operativen Projektmanagementbegriffs	39
Abbildung 9:	Handlungsebenen und Themen der Projektorientierten Organisation.....	46
Abbildung 10:	Strukturmodell der Organisation.....	48
Abbildung 11:	Umwelten im St. Gallener Managementmodell.....	51
Abbildung 12:	Strukturmodell der Organisation und ihrer Widersprüche	100
Abbildung 13:	Ablauf einer Repertory Grid Untersuchung.....	105
Abbildung 14:	Triadenverfahren.....	130
Abbildung 15:	Erhebung der Konstrukte.....	131
Abbildung 16:	Einschätzung der Elemente	132
Abbildung 17:	Verteilung der Anzahl der erhobenen Konstruktpaare.....	136
Abbildung 18:	Zweidimensionale Analyse Hauptkomponenten 1 und 2	140
Abbildung 19:	Zweidimensionale Analyse Hauptkomponenten 3 und 4	143
Abbildung 20:	Strukturmodell als Ordnungsvorschlag	148

Abbildung 21: Verteilung der Konstruktpaare auf die Strukturdimensionen	149
Abbildung 22: Häufigkeit der Kategorien.....	150
Abbildung 23: Organisationale Einflüsse auf temporäre Organisationen	175
Abbildung 24: Typologie der organisationalen (Lern-)Strategien	179
Abbildung 25: Sequenzialisieren von Exploitation und Exploration.....	181
Abbildung 26: Segmentieren von Exploitation und Exploration	183
Abbildung 27: Balancieren von Exploitation und Exploration	185
Abbildung 28: Formale Kompetenzen und Handlungskompetenz	187
Abbildung 29: Aufgaben und Funktionen eines Projektmanagementbüros.....	197



1 Einleitung

Das Forschungsprogramm „Innovative Forms of Organizing“ (INNFORM)¹ hat in der Untersuchung von mehr als 450 europäischen Unternehmen² verdeutlicht, dass es heute eher die Regel als die Ausnahme ist, dass in „modernen“ Unternehmen unterschiedliche Organisationsprinzipien zeitgleich ko-existieren (vgl. Pettigrew/Fenton, 2000a). Diese Feststellung stützt die Aussage zahlreicher Studien, dass die Nutzung neuer Organisationsprinzipien dazu führt, dass etablierte Prinzipien ergänzt, aber nicht vollständig ersetzt werden (vgl. Kenis/Janowicz-Panjaitan/Cambré, 2009; O’Reilly/Tushman, 2004).

In den letzten Jahren ist eine zunehmende Verbreitung des projektorientierten Managements als Organisationsprinzip zu beobachten (vgl. Gareis, 1990, 2005; Patzak/Rattay, 2004; Rietiker, 2008, Schelle, 2007). KALKOWSKI/MICKLER sprechen in diesem Zusammenhang sogar von einer „Projektifizierung der Arbeit und Organisation“ (Kalkowski/Mickler, 2002; 2005: 122). Projektorientiertes Management kann als die organisatorische Weiterentwicklung des Projektmanagements verstanden werden. In diesem Umfeld findet aktuell ein Wandel statt: Wurde bis vor wenigen Jahren das Projektmanagement nur als eine strukturierte Methode zur Abwicklung einmaliger Vorhaben verstanden, so gewinnt das Projektmanagement nun zunehmend für das strategische Management ganzer Organisationen an Relevanz. Die Konzepte zum „Management *von* Projekten“ werden um ein „Management *durch* Projekte“ ergänzt (Scheurer/Hesselmann, 2007: 44ff.).

-
- 1 Gegenstand der Untersuchung waren 450 europäische Unternehmen mit jeweils mehr als 500 Mitarbeitern. Die Ergebnisse wurden im Jahr 2000 vom wissenschaftlichen Leiter Andrew Pettigrew (damals Universität Warwick) und Forschern von 6 weiteren europäischen Universitäten publiziert. Im Anschluss an die erste Untersuchungsreihe wurde die Erhebung in amerikanischen und japanischen Unternehmen wiederholt. Die Ergebnisse wurden mit geringen regionalen Besonderheiten bestätigt. Daher gehen die Forscher von international gültigen Befunden aus (vgl. Pettigrew/Fenton, 2000b).
 - 2 Unternehmen werden in dieser Arbeit als eine Ausprägung von Organisationen verstanden, die in wirtschaftlichen Kontexten agieren.

Das Projektmanagement als einen Gegenstand der organisationswissenschaftlichen Forschung zu betrachten ist vergleichsweise neu (vgl. Thiry/Deguire, 2007; Dorn, 2008; van Donk/Molloy, 2008; Kenis/Janowicz-Panjaitan/Cambré, 2009)³. So formulieren VAN DONK/MOLLOY: „So far, theory from organisation design has been under-explored with respect to understanding project organisations and their structures” (van Donk/Molloy, 2008: 129). Projektmanagement bezieht sich auf temporäre Organisationsformen, projektorientiertes Management umfasst sowohl temporäre als auch permanente Organisationsformen. Als eine der Ersten wies die SCANDINAVIAN SCHOOL OF PROJECT STUDIES darauf hin, dass sich in „modernen“ Unternehmen gleichzeitig Elemente permanenter und temporärer Organisation finden lassen – Tendenz steigend (vgl. Anell/Wilson, 2002; Sahlin-Andersson/Söderholm, 2002).⁴

Der gleichzeitige Einsatz unterschiedlicher Organisationsprinzipien als Folge zunehmend ausdifferenzierter Organisationen bietet Potenzial für Konflikte. Die Widersprüchlichkeit spiegelt dann sich in der Organisation selbst wieder. Wenn beispielsweise Ziele, Strukturen oder Verantwortlichkeiten zwischen Organisationsprinzipien nicht übereinstimmen, kann es zu Konflikten kommen (vgl. Bledow et al., 2009). Wie KÜHL gezeigt hat, können unterschiedliche Organisationsprinzipien widersprüchliche Erwartungen an Führungskräfte und Mitarbeiter stellen (vgl. Kühl, 2002). Wenn dann unklar ist, wie „richtig“ gehandelt werden kann, werden die sich entwickelnden Spannungen als hinderlich, aufreibend und lähmend empfunden. Die Ergebnisse der Managementforschung zur Existenz von und zum

3 Ein Kennzeichen der neuen Diskussionen ist die noch nicht vereinheitlichte Begriffswelt. Die begriffliche Klärung findet in Kapitel 2.3 statt. Um eine Trennung zwischen dem Management einzelner Projekte und dem Management projektorientierter Organisationen zu verdeutlichen, wird schon hier folgende Zuordnung vorgenommen:

Projekt -> Projektmanagement
 Projektorientiertes Organisation -> projektorientiertes Management

4 Die Beschäftigung mit temporären Organisationsformen kann den Blick sowohl auf eine Organisation (intraorganisational) als auch auf mehrere Organisationen (interorganisational) richten. Mit der letztgenannten Perspektive beschäftigen sich insbesondere Arbeiten zu Netzwerken oder virtuellen Organisationen (vgl. Sydow, 2003).

Umgang mit Widersprüchen, Paradoxien und Dilemmata sind breit gefächert (vgl. Fontin, 1997; Grimm, 1999; Müller-Christ/Arndt/Ehnert, 2007; Müller-Stewens/Fontin, 1997; Neuberger, 2002; Mintzberg, 1992). Eine Konkretisierung dieser Ergebnisse für Projektorientierte Organisationen steht bisher aus. Diese Arbeit nähert sich dem Widerspruchspotenzial von projektorientiertem Management als dem Prinzip Projektorientierter Organisationen.

1.1 Problemstellung

Wenn Unternehmen sich nur wenig verändern müssen, nutzen sie die Organisationsform eines Projekts nur selten, um Probleme zu lösen. Wenn die Bewältigung von neuen Aufgaben in der etablierten Organisation nicht möglich erscheint, werden einzelne, voneinander unabhängige Projekte initiiert, um diese Aufgaben zu bearbeiten (vgl. Mayrshofer/Kröger, 2001: 14; Zöllner, 2003: 23f.). Das Projektmanagement ist in diesem Fall mit der Steuerung eines einzelnen Projekts gleichzusetzen. Treten Konflikte zwischen den Interessen der Projekte und den Interessen der permanenten Organisation auf, werden diese in der Regel zugunsten der permanenten Organisation entschieden.

Steigt der Veränderungsbedarf eines Unternehmens, werden Projekte nicht mehr nur als Sonderform genutzt. Die Projekte werden zahlreicher und werden nicht mehr nur als organisationsinterne, sondern organisationsübergreifende Projekte durchgeführt werden (vgl. Janowicz-Panjaitan/Bakker/Kenis, 2009: 63). Die Projektdurchführung tritt schließlich als gleichwertiger Leistungsprozess an die Seite der Routineprozesse eines Unternehmens. „Management by projects“ - projektorientiertes Management wird als eigenes Organisationsprinzip etabliert. Damit geht einher, dass auch im permanenten Teil der Organisation projektorientierte Elemente verankert werden (vgl. Patzak/Rattay, 2004: 5126ff.; Gareis, 2005: 501ff.). Die besondere Fähigkeit Projektorientierter Organisationen ist es, umfangreiche Projektlandschaften erfolgreich abzuwickeln (vgl. Rietiker, 2006). Neben der Durchführung zahlreicher Einzelprojekte werden dabei mehrere Projekte im Sinne eines Multiprojektmanagements zu Programmen gebündelt. Die Summe aller Projekte und Programme wird unternehmensweit als Projektportfolio betrachtet und gesteuert (vgl. Hirzel/Kühn/Wollmann, 2006). Das projekt-

orientierte Management wird dann zur Steuerung großer Teile der Organisation genutzt. Werden alle Leistungsprozesse eines Unternehmens in Projektform durchgeführt, wird diese Organisation als projektbasiert bezeichnet. Die permanente⁵ Organisation hat lediglich noch unterstützende Aufgaben.

Organisationen unterscheiden sich demnach dahingehend, wie hoch der Anteil der Aufgaben ist, die in der temporären Organisationsform „Projekt“ bearbeitet werden. Setzen Unternehmen einen hohen Anteil ihrer Aufgaben in temporären Formen (Projekten) um und etablieren gleichzeitig im permanenten Teil ihrer Organisation Strukturen zum Management und zur Unterstützung der Projektlandschaft, so können diese Organisationen als projektorientierte Organisationen bezeichnet werden. Abbildung 1 macht die Annäherung an den Analysegegenstand der Arbeit deutlich:

5 Die Unterscheidung temporär und permanent bleibt bewusst unscharf. Auch permanente Organisationen existieren nicht ewig. Was die beiden Organisationsformen unterscheidet, ist die Tatsache, dass in der temporären Form des Projekts das Ende bereits impliziert ist. Permanente Organisationen agieren hingegen, als ob sie auf eine unbegrenzte Dauer angelegt sind. KENIS/JANOWICZ-PANJAITAN/CAMBRÉ bevorzugen daher die komplementäre Trennung in temporary/non temporary (vgl. Kenis/Janowicz-Panjaitan/Cambré, 2009: 3).

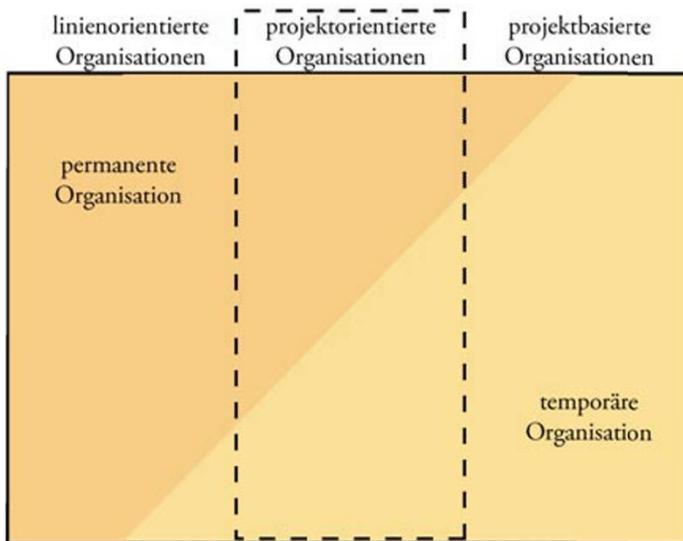


Abbildung 1: Projektorientierte Organisationen als Analysegegenstand

Quelle: Eigene Darstellung

Projekte sind temporäre Organisationsformen. Projektorientiertes Management umschließt hingegen sowohl die temporäre als auch die permanente Organisation. Dies führt in zweifacher Hinsicht zu Herausforderungen:

- (1) Unternehmen, die nur einen Teil ihrer Aufgaben in Projekten bearbeiten, steuern den permanenten Teil ihrer Organisation nach mindestens einem anderen Organisationsprinzip. Wenn die Ziele, Handlungsweisen oder die Kultur des projektorientierten Managements und der anderen Prinzipien nicht identisch sind, können an den Stellen, an denen die Teile der Organisation aufeinandertreffen oder sie sich überlappen, Spannungen entstehen (vgl. Frick/Raab, 2009; Lang/Rattay, 2005). Müssen Mitarbeiter und Führungskräfte gleichzeitig nach unterschiedlichen Organisationsprinzipien arbeiten, können sie mit widersprüchlichen, zum Teil paradoxen Handlungserwartungen konfrontiert werden (vgl. Krusche, 2008; Kühl, 2002; Neuberger, 2002). Das Widerspruchspotenzial, das aus der parallelen Nutzung unterschiedlicher Prinzipien entsteht, wird im Folgenden als das Problem der „Gleichzeitigkeit *unterschiedlicher* Organisationsprinzipien“ bezeichnet.

- (2) Auch innerhalb des Organisationsprinzips des projektorientierten Managements können Widersprüche auftreten. Projektorientierte Organisationen müssen sich über unterschiedliche Managementebenen hinweg professionalisieren: Portfoliomanagementverfahren oder Methoden und Prozesse zur Planung, Überwachung und Steuerung der Projektlandschaft werden genauso etabliert wie Instrumente zur Sicherung der Qualität des Einzelprojekts (vgl. Huemann, 2002: 73ff.; Lomnitz, 2008). Die Qualität der Prozesse im Einzelprojektmanagement kann zum Beispiel durch übergreifende oder branchenspezifische Vorgehensmodelle abgesichert werden, die Qualität des Projektmanagementpersonals über dedizierte Qualifizierungs- und Zertifizierungspläne (vgl. Gessler, 2009c; Huemann, 2002; Kessler/Hönle, 2002). Projekte werden als einmalig, zeitlich begrenzt und neuartig bzw. innovativ charakterisiert (vgl. Schelle, 2007). Diese neuen Methoden, Prozesse und Instrumente werden jedoch im permanenten Teil der Organisation entworfen und verankert. Dem Selbstverständnis des veränderungsorientierten, einzelnen Projekts und seiner Projektbeteiligten stehen die stabilitätsorientierten Funktionen der unternehmensweiten Projektsteuerung gegenüber, welche z. B. auf die möglichst effiziente Nutzung der Ressourcen oder ein transparentes Berichtswesen hinwirken.

Besonders deutlich werden die Widersprüche zwischen den Projekten und der Projektorientierten Organisation bei der Nutzung von Reifegradmodellen. Diese versuchen, mithilfe der Messung unterschiedlicher Strukturen, Prozesse und Kulturelemente festzustellen, wie weit das Prinzip des projektorientierten Managements in einem Unternehmen verankert ist. Paradoxerweise wird diese „Reifung“ der Projektorientierten Organisation mit den Kriterien der klassischen Organisationsprinzipien, wie Wiederholbarkeit, Dokumentation, Qualitätsgarantie etc. gemessen. „Reife“ Projektorientierte Organisationen sollen Projekte mit höherer Wahrscheinlichkeit zum Erfolg führen (vgl. Bartsch-Beuerlein/Frerichs, 2009; Erne, 2008; Wagner, 2009b). HENRY MINTZBERG hat schon 1979 in seiner kontingenz- und strukturations-theoretischen Grundlagenarbeit darauf hingewiesen, dass Projektorientierte Organisationen (in seiner Diktion Adhokratien) mit zunehmender Reife und

zunehmendem Alter Tendenzen zu professionellen Bürokratien entwickeln (vgl. Mintzberg, 1992; Walgenbach, 2006b). Projekte werden so zu Standardprozessen des Unternehmens und zu operativen Instrumenten der strategischen Unternehmensführung. Schon dieser Satz birgt eine Paradoxie in sich. Das Format, das Wandel auslösen soll, wird routiniert. Mit der zunehmenden Professionalisierung der Projektorientierten Organisation scheint also das Aufkommen immanenter Widersprüche einherzugehen. Dieses Phänomen wird im Folgenden als das Problem der „Widersprüche *innerhalb* der Organisationsprinzips des projektorientierten Managements“ formuliert. Dieses beschreibt die Spannungen zwischen den Interessen des einzelnen Projekts und der Steuerung der Projektorientierten Organisation.

Die obige Argumentation verdeutlicht, dass Widersprüche in Projektorientierten Organisationen zu erwarten sind. Deren Existenz kann zu paradoxen Handlungserwartungen an die Organisationsmitglieder führen (vgl. Neuberger, 2002; Bateson, 2002). Das Neue dieser Arbeit besteht nicht darin, aufzuzeigen, dass Arbeiten in ausdifferenzierten Unternehmen auch den Umgang mit Widersprüchen und Dilemmata bedeuten kann. „Die Herausforderung für eine Forschung über neue Organisationsformen besteht darin, die vielfältigen paradoxen Effekte und Dilemmata zu erklären.“ (Kühl, 2002: 257). Diese Arbeit geht daher eine Ebene tiefer und erarbeitet konkret die Widersprüche, denen sich die Handelnden in der Projektorientierten Organisation stellen müssen. Dazu die Autoren der Innform-Studie: „What is clear is that there are big new challenges in understanding and managing the dualities and complexities in innovative forms of organizing. There is a learning process going on in firms in how to manage these dualities. Some of this may involve balancing the new relationships between complexity and simplicity in organizing. In this balancing, the simplifying options of ignoring the existence of the dualities, or privileging one pole of the duality over the other, are unlikely to meet the demands of the kinds of complementary innovation that organizations are now making.“ (Pettigrew/Fenton, 2000b: 300).

Widersprüche aufzudecken, zu erklären und die im Handeln verborgenen Muster zugänglich zu machen, ist nun als Herausforderung formuliert. In der Einleitung wurde dargelegt, dass die organisationstheoretische Diskussion von

Widersprüchen und deren Auswirkungen auf das Handeln in Organisationen auf eine langjährige Historie zurückblicken kann (vgl. Fontin, 1997; Grimm, 1999; Müller-Christ/Arndt/Ehnert, 2007; Müller-Stewens/Fontin, 1997; Neuberger, 2002; Mintzberg, 1992). Zwei unterschiedliche Herangehensweisen lassen sich dabei feststellen: Auf der einen Seite unterscheidet sich die Auseinandersetzung mit Widersprüchen darin, ob diese als eine Bedingung oder als eine Folge des Handelns in Organisationen angesehen werden. Die zweite Sichtweise bewertet die Existenz von Widersprüchen dahingehend, ob sie negativ oder positiv für die Organisation sind.

Damit wird Erstens die Frage danach gestellt, ob Widersprüche vermeidbar sind oder nicht. Sind Widersprüche eine Konsequenz von organisatorischem Handeln, so könnte auch anders gehandelt werden, um die Widersprüche zu reduzieren. Dem Management kämen damit einerseits eine konfigurative Aufgabe, andererseits aber auch die Verantwortung für die Widersprüche in Organisationen zu (vgl. Grimm, 1999). Organisationen könnten so gestaltet werden, dass Widersprüche bewusst etabliert oder vermieden werden. Andererseits wird die Position vertreten, dass Widersprüchlichkeit ein strukturelles Merkmal und damit eine Bedingung von Organisationen ist. Aus dieser Perspektive stellen Organisationen eine Möglichkeit da, Widersprüche handhabbar zu machen (vgl. Simon, 2007a: 118f.). So vertritt beispielsweise SCHREYÖGG die Auffassung, dass keine Hoffnung bestehe, organisationale Widersprüche aufzulösen (vgl. Schreyögg, 2003: 156). Ebenso ist NEUBERGER der Auffassung, dass Widersprüche in Unternehmen in arbeitsteiligen Organisationen nicht vermeidbar sind und „Widersprüche in Ordnung“ sind, weil sie Teil der Ordnung sind, die als Organisation bezeichnet wird (Neuberger, 2002: 132). Auch TUCKERMANN argumentiert, dass Widersprüche, Dilemmata und Paradoxien zum Alltag in Unternehmen gehören (vgl. Tuckermann, 2007: 1). TÜRK zählt Mehrdeutigkeit, strukturelle Ambivalenz, Gegensätzlichkeit und Widersprüchlichkeit von Zielen

zum „pathologischen Grundmuster“ der überkomplizierten⁶ Organisation (Türk, 1976: 113ff.). Durch den Hinweis auf die Überkompliziertheit deutet er jedoch an, dass dieser Fehler durch andere Formen der Organisation behoben werden könnte.⁷ Sind aus der ersten Perspektive die (Struktur-)Elemente einer Organisation Gegenstände des Handelns, so sind im zweiten Fall die Widersprüche selbst die Gegenstände organisatorischer Widerspruchsbearbeitung. Prägnant formuliert: Werden Widersprüche als vermeidbare Fehler angenommen, stellt sich die Frage, wie Widersprüche aufgelöst werden können, um das destruktive Potential von Widersprüchen abzubauen. Werden Widersprüche als immanente Eigenschaften von Organisationen verstanden, stellt sich die Frage danach, wie mit Widersprüchen umgegangen werden kann, um das konstruktive Potential von Widersprüchen zu nutzen (vgl. Neuberger, 2002). Folgende Matrix lässt sich demnach ableiten:

-
- 6 Überkompliziertheit entsteht laut TÜRK dann, wenn Organisationen so komplex und vieldeutig geworden sind, dass die Mitglieder nicht mehr erklären können, warum was wo geschieht (vgl. Türk, 1976: 114).
- 7 Durch die Wortwahl des pathologischen Grundmusters weist er jedoch bereits auf die möglicherweise vergebliche Bemühung hin, diese „Fehler“ aufzulösen.

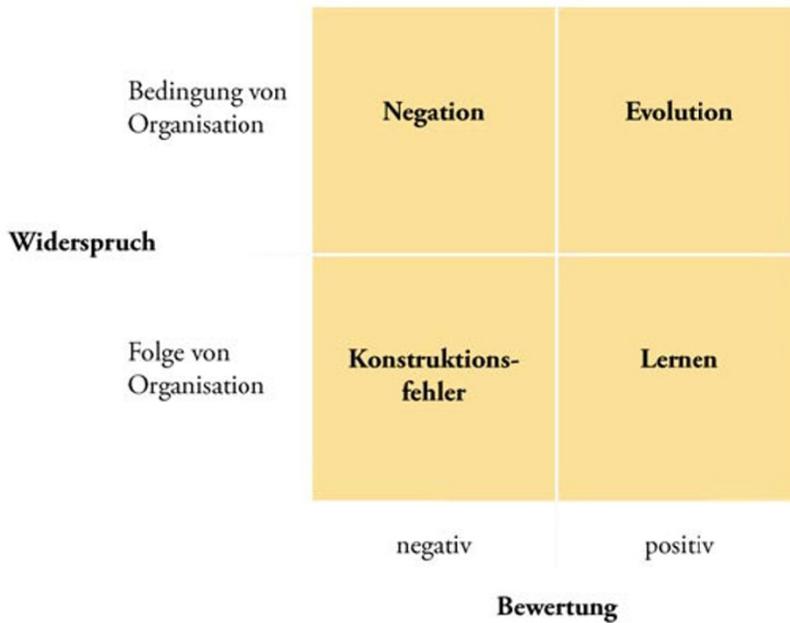


Abbildung 2: Mögliche Sichten auf Widersprüche

Quelle: Eigene Darstellung

Für die Existenz der Widersprüche ist diese Unterscheidung noch nicht relevant, sie wird jedoch prägend für den Entwurf von Handlungsmöglichkeiten sein. Die Neuerung dieser Arbeit liegt im organisationstheoretisch fundierten Nachweis von Widersprüchen in Projektorientierten Organisationen. Das zu entwickelnde Analyse-Modell soll jedoch ebenso für die Identifizierung von Widersprüchen andersartiger Organisationsformen genutzt werden können. Der folgende Abschnitt erläutert, an welchen Zielen sich diese Arbeit messen lassen muss.

1.2 Zielsetzung und Forschungsdesign

Ziel dieser Arbeit ist es, die Existenz und die Bewältigungsmöglichkeiten von Widersprüchen in Projektorientierten Organisationen zu erfassen und darzustellen. Dazu wird folgenden drei Leitfragen nachgegangen:

- (1) Wie lässt sich die Existenz von Widersprüchen in Projektorientierten Organisationen feststellen?
- (2) Welche Widersprüche sind in Projektorientierten Organisationen konkret feststellbar und welche Konflikte ergeben sich daraus?
- (3) Welche Möglichkeiten stehen für den Umgang mit diesen Widersprüchen zur Verfügung?

Der Zweck dieser Arbeit lautet, die Handlungsfähigkeit der Mitglieder Projektorientierter Organisationen auch in widersprüchlichen Situationen und Konstellationen zu ermöglichen. Daraus abgeleitet, verfolgt diese Arbeit zwei übergeordnete Forschungsziele: Die Identifikation möglicher Widersprüche (FZ 1) und das Aufzeigen der Bearbeitungsmöglichkeiten dieser Widersprüche (FZ 2). Aus diesen Zielen werden zwei projektwissenschaftliche Forschungsaufträge abgeleitet (FA 1.2, FA 2.2), die durch jeweils einen organisationswissenschaftlichen vorbereitet werden (FA 1.1, FA 2.1). Die folgende Tabelle verdeutlicht die Zielableitung:

Tabelle 1: Forschungsziele und -aufträge

Ziel	Erfassung und Bewertung des projektorientierten Managements als Organisationsprinzip			
These	Es existieren zahlreiche Widersprüche zwischen und innerhalb der Prinzipien Projektorientierter Organisationen. (T 1)		Es existieren Umgangsformen für Widersprüche in Projektorientierten Organisationen. (T 2)	
Forschungsfrage	Welche Widersprüche bestehen in Projektorientierten Organisationen? (FF 1)		Welche Umgangsformen sind für den Umgang mit Widersprüchen in Projektorientierten Organisationen geeignet? (FF 2)	
Forschungsauftrag	Entwickeln eines Analysemodells für Widersprüche in Organisationen (FA 1.1)	Identifizieren von konkreten Widersprüchen zwischen und innerhalb der Prinzipien Projektorientierter Organisationen (FA 1.2)	Erarbeiten allgemeiner Muster für den Umgang mit Widersprüchen (FA 2.1)	Konkretisieren der Bewältigungsmuster für die Widersprüche Projektorientierter Organisationen (FA 2.2)

Quelle: Eigene Darstellung

Diese Arbeit ist als eine Grundlagenarbeit anzusehen, welche die Widersprüchlichkeit der Projektorientierten Organisationen konzeptionalisiert. Das praktisch vollkommene Fehlen eines Referenzpunktes für das Organisationsprinzip des projektorientierten Managements (vgl. Einleitung) legt ein explorativ-qualitatives Forschungsdesign und die Neuentwicklung eines Analysemodells nahe. WOLF betont, dass gerade für die explorative Forschung ein Theoriebezug notwendig ist, um inhaltliche Argumente „vom Einzelfall abstrahieren“ zu können, das „forscherseitige Risiko“ und die „Anschlussfähigkeit in der Wissenschaftsdisziplin“ zu erhöhen sowie die „relative Subjektivität der Forschungsperspektive“ zu betonen. Des Weiteren ermöglicht ein Theoriebezug die Analyse des Gegenstand in seinem zeitlichen Kontext (vgl. Wolf, 2005: 45f.).

Auf Basis der historischen Entwicklung der Organisationstheorien wird daher ein Analyseinstrument entwickelt, mit welchem die Widersprüche sichtbar gemacht werden können. Das Ergebnis dieses Schrittes ist ein Strukturmodell von Organisationen mit besonderem Fokus auf die Widersprüchlichkeit. Dieses Modell hat den Anspruch, als „Entwurf für etwas zu Gestaltendes, für eine erst zu schaffende Wirklichkeit“ (Rietiker, 2006: 34) gelten zu können. Das Analysemodell soll einerseits so abstrahiert sein, dass es eine Wiederverwendung für die Analyse unterschiedlicher Organisationen und Organisationsprinzipien erlaubt. Andererseits wird der Anspruch erhoben, das Modell so auszuarbeiten, dass es konkrete Widersprüche für die Handelnden in Projektorientierten Organisationen deutlich macht. Dies geschieht nicht mit dem Ziel, eine detaillierte Anleitung für das Ausgestalten einer „perfekten“ Organisation zu erarbeiten. Die Möglichkeiten der konkreten Ausgestaltungen sollen bewusst offen gelassen werden (vgl. Ulrich, 2001).

An den Entwurf schließt sich die Anwendung und die Konkretisierung für Projektorientierte Organisationen an. Ausgehend von den Forschungszielen und den daraus abgeleiteten Forschungsaufträgen, wird die Untersuchung in fünf Schritten durchgeführt. Durch diesen Aufbau werden das Problem verstehend erfasst (1, 2), das Phänomen erklärend analysiert (3, 4) und die praktischen Konsequenzen beschrieben (5).