

**Wissensmanagementpraktiken in Reorganisationsprojekten:
Grundlagen, Gestaltungsfelder und Gestaltungsmethoden
– dargestellt am Fallbeispiel der Commerzbank –**

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften
(Dr. rer. pol.)

durch die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der
Universität Duisburg-Essen
Campus Essen

vorgelegt von

Name: Dipl.-Kfm. Dipl.-Volksw. Guido Gretenkordt

Geburtsort: Essen

Essen 2010

Tag der mündlichen Prüfung: 01.04.2010

Erstgutachter: Herr Prof. Dr. Ingolf Bamberger

Zweitgutachter: Herr Prof. Dr. Werner Nienhüser

Abstract:

Die vorliegende Arbeit fokussiert zwei zentrale Fragestellungen: Einerseits stellt sich die Frage, wie Routinehandeln in Reorganisationsprojekten mit dem Projektwissen in Verbindung steht. Hier geht es um die Abhängigkeit zwischen Handeln und Wissen im Reorganisationsprojekt. Andererseits knüpft sich daran die Frage an, inwiefern das Projektmanagement intervenieren kann, um die Wissensschaffung im Reorganisationsprojekt zielgerichtet zu beeinflussen. Somit geht es hier um das Handeln im Sinne eines Wissensmanagements.

Zur Beantwortung der Fragestellungen ist die Arbeit in verschiedene Stufen aufgebaut: Zunächst werden als theoretische Basis insbesondere die Begriffe Wissen und Handeln sowie Struktur und Prozess in Verbindung gesetzt. Auf der zweiten Stufe werden diese Begriffe im Projektumfeld diskutiert und vor diesem Hintergrund Reorganisationsprojekte als geplanter Wissenswandel näher betrachtet. Dies mündet in die Diskussion von Gestaltungsfeldern des Projektmanagements im Sinne eines Wissensmanagements in Reorganisationsprojekten und in die Erörterung von konkreten Gestaltungsoptionen, die dem Projektmanagement zur Verfügung stehen, um Wissensmanagement in Reorganisationsprojekten zu betreiben. Schließlich werden die Erkenntnisse der theoretischen Diskussion entlang eines konkreten Fallbeispiels aus der Commerzbank überprüft.

Die Schlussbetrachtung fasst die zentralen Punkte zusammen und schließt die Arbeit mit einem Ausblick ab.

VORWORT

Die vorliegende Arbeit ist als Dissertation im Rahmen meiner Tätigkeit als interner Consultant der Commerzbank AG unter der Betreuung des Lehrstuhls *Organisation und Planung* der Universität Duisburg-Essen von Herrn PROF. DR. BAMBERGER entstanden. Das Dissertationsprojekt hätte ich ohne die Unterstützung vieler Personen so nicht durchführen können. Insofern möchte ich meinen besonderen Dank an all diejenigen richten, die mich in der Durchführung des Dissertationsprojektes begleitet und unterstützt haben.

Herrn PROF. DR. BAMBERGER danke ich für die Begleitung der Dissertation in allen Phasen. Die zentralen Eckpfeiler dieser Arbeit haben sich durch die nachhaltigen Diskussionen mit Herrn PROF. DR. BAMBERGER herauskristallisiert. Auch die Gespräche mit den Mitarbeitern des Lehrstuhls und die Diskussionen im Rahmen der durch den Lehrstuhl organisierten Doktorandenkolloquien haben wesentlich zur inhaltlichen Entwicklung dieser Arbeit beigetragen. Hervorzuheben ist hier insbesondere der sehr hilfreiche Austausch mit Herrn DR. CAPALLO.

Herrn PROF. DR. NIENHÜSER danke ich für die freundliche Übernahme des Zweitgutachtens.

Darüber hinaus möchte ich ganz besonders meinem lieben Freund Herrn STEFAN SCHLACK für die Durchsicht des Manuskripts danken.

Zudem möchte ich mich bei den zahlreichen Kolleginnen und Kollegen der Commerzbank bedanken, die wesentlich zur Entwicklung dieser praxisorientierten Arbeit beigetragen haben. Hier möchte ich meinen Dank insbesondere an Herrn KLAUS-PETER FROHMÜLLER richten, der über weite Strecken meine

Arbeit betreut hat und nicht nur für die Organisation des Projektes innerhalb der Bank eine herausragende Rolle spielte, sondern auch oftmals als Diskussionspartner zur Verfügung stand. Darüber hinaus bin ich besonders meinen ehemaligen Vorgesetzten, den Herren MARKUS GRAW, VOLKER LORENZ, STEFAN KLEYNEMEYER und ANDREAS KRAH, zu Dank verpflichtet, da sie mir nicht nur den Freiraum für die Fertigstellung der Arbeit zu Verfügung stellten, sondern oftmals auch als fachliche Diskussionspartner bereitstanden. Besonders möchte ich hier Herrn HEINZ SPIEGELMACHER hervorheben, der gewissermaßen als Initiator des Dissertationsprojektes aufseiten der Commerzbank AG fungierte und somit für die Entstehung dieser Arbeit eine herausragende Rolle gespielt hat. Ferner möchte ich auch meinen ehemaligen Kollegen Herrn ROMAIN DOHMEN und Herrn JÖRG CÜPPERS für ihre Hilfe bei der Abwicklung des Projektes danken.

Schließlich möchte ich Herrn RALPH HIENTZSCH, Geschäftsführer der Consileon Frankfurt GmbH, für die Unterstützung des Dissertationsprojektes während meiner aktuellen beruflichen Tätigkeit als Unternehmensberater danken.

Nicht zuletzt gilt mein ganz besonderer Dank meiner lieben Frau MARTINA sowie meinen Töchtern ALINA und JOHANNA, die trotz der familiären Entbehrungen während des Dissertationsprojektes immer wieder für meine emotionale Unterstützung gesorgt haben. Ihnen widme ich diese Arbeit.

Meerbusch, den 13. April 2010

Guido Gretenkordt

INHALTSÜBERSICHT

1	<i>Einleitung</i>	1
1.1	Problemstellung.....	1
1.2	Motivation	6
1.3	Aufbau der Arbeit.....	8
2	<i>Wissen, Organisation und Management von Projekten</i>	11
2.1	Handeln, Struktur und Wissen.....	11
2.2	Wissen im betrieblichen Projektumfeld	46
3	<i>Gestaltung eines Wissensmanagements in Reorganisationen</i>	121
3.1	Reorganisationsprojekte: geplanter Wissenswandel.....	121
3.2	Gestaltungsfelder der Wissensschaffungsepisode.....	149
3.3	Gestaltungsoptionen des Projektmanagements.....	199
4	<i>Das Projekt „Re-/Neustrukturierung der Organisationsfunktion“</i>	227
4.1	Methodologische Erläuterungen	227
4.2	Die Commerzbank 2002: Zahlen und Fakten.....	233
4.3	Die Projektepisode „ <i>orga neu</i> “	237
4.4	Die Projektmanagementsysteme.....	255
4.5	Ergebnisse/Schlussfolgerungen	376
5	<i>Schlussbetrachtung und Ausblick</i>	390
6	<i>Anhang Interviewleitfaden</i>	410

INHALTSVERZEICHNIS

1	<i>Einleitung</i>	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Motivation	6
1.3	Aufbau der Arbeit	8
2	<i>Wissen, Organisation und Management von Projekten</i>	11
2.1	Handeln, Struktur und Wissen	11
2.1.1	Bewusstsein und Handeln	11
2.1.1.1	Das Stratifikationsmodell	11
2.1.1.2	Diskursives und praktisches Bewusstsein	19
2.1.1.3	Handeln und Macht	21
2.1.2	Organisation als reflexive Strukturierung in Praktiken	26
2.1.2.1	Strukturierung, Reflexion und Organisation.....	26
2.1.2.2	Praktiken bilden Strukturen und Systeme	35
2.1.2.3	Elemente der Struktur	39
2.1.2.4	Bedeutung des Wissens für die Organisation	44
2.2	Wissen im betrieblichen Projektumfeld	46
2.2.1	Begriffshierarchie: Daten, Informationen und Wissen	46
2.2.2	Der Mensch als Wissenssystem.....	54
2.2.2.1	Kennen, Können, Wollen und Dürfen.....	54
2.2.2.2	Explizites und implizites Wissen.....	57
2.2.2.3	Wissensumwandlung	59
2.2.3	Wissen in Organisationen	64
2.2.3.1	Wissensbasis und Wissensschaffung im Unternehmen	64
2.2.3.2	Wissensarbeit und organisationales Lernen	72
2.2.4	Das Wissensmanagement	81
2.2.4.1	Wissensmanagement: Begriffsbedeutung und Ziele.....	81
2.2.4.2	Prozessorientierte Betrachtungen zum Wissensmanagement	88
2.2.4.2.1	Bausteine des Wissensmanagements	88
2.2.4.2.2	Fünf-Phasen-Modell zur Wissensschaffung	92
2.2.4.2.3	Wissensmanagement als Geschäftsprozess.....	97
2.2.4.2.4	Bausteingruppen der Wissensmanagementprozesse	101
2.2.5	Wissensmanagement in der Projektarbeit.....	107
2.2.5.1	Die Begriffe <i>Projekt</i> und <i>Projektmanagement</i>	107
2.2.5.2	Der Begriff des Projektwissensmanagements	112

3	<i>Gestaltung eines Wissensmanagements in Reorganisationen.....</i>	121
3.1	Reorganisationsprojekte: geplanter Wissenswandel.....	121
3.1.1	Begriffsbestimmungen.....	121
3.1.1.1	Der Begriff der Reorganisation.....	121
3.1.1.2	Der Begriff des Reorganisationsprojektes.....	128
3.1.2	Ziele der Reorganisation.....	130
3.1.2.1	Geplante Veränderung von Handlungsgrundlagen.....	130
3.1.2.2	Maß der Zielerreichung von Reorganisationen.....	134
3.1.3	Reorganisation als Handeln.....	137
3.1.3.1	Reorganisation aus Sicht des Stratifikationsmodells.....	137
3.1.3.2	Bildung von Praktiken in und durch Reorganisationen.....	140
3.1.3.3	Formalstruktur, Selbstorganisation und Skripte.....	142
3.2	Gestaltungsfelder der Wissensschaffungsepisode.....	149
3.2.1	Ein temporäres System zur kollektiven reflexiven Strukturation....	149
3.2.2	Wissensarten des Reorganisationsprojektes.....	152
3.2.2.1	Differenzierung der Projektwissensarten.....	152
3.2.2.2	Wissen im Reorganisationsprojekt.....	155
3.2.2.3	Wissen über Reorganisationsprojekte.....	156
3.2.2.4	Wissen aus Reorganisationsprojekten.....	156
3.2.3	Wissensmanagementbausteine in Reorganisationsprojekten.....	157
3.2.3.1	Betrachtung in Bausteingruppen.....	157
3.2.3.2	Bausteingruppe Wissens-Input.....	158
3.2.3.3	Bausteingruppe Wissens-Throughput.....	166
3.2.3.4	Bausteingruppe Wissens-Output.....	170
3.2.4	Managementsysteme im Reorganisationsprojekt.....	172
3.2.4.1	Begriff, Merkmale und Funktionen der Managementsysteme.....	172
3.2.4.2	Projektplanungs- und -kontrollsystem.....	176
3.2.4.3	Projektinformations- und -kommunikationssystem.....	184
3.2.4.4	Projektteamführung.....	189
3.2.4.5	Projektorganisationsstruktur.....	190
3.2.4.6	Projektkultur.....	195
3.3	Gestaltungsoptionen des Projektmanagements.....	199
3.3.1	Ein Denkmodell.....	199
3.3.2	Interventionsmaßnahmen aus der Sicht des Denkmodells.....	206
3.3.2.1	Interventionsdimension Wissensmanagementbausteine.....	206
3.3.2.1.1	Interventionen in der Bausteingruppe Input.....	206
3.3.2.1.2	Interventionen in der Bausteingruppe Throughput.....	213
3.3.2.1.3	Interventionen in der Bausteingruppe Output.....	217
3.3.2.2	Interventionsdimension Projektmanagementsysteme.....	220
3.3.2.3	Interventionsdimension Wissensarten.....	224

4	Das Projekt „Re-/Neustrukturierung der Organisationsfunktion“	227
4.1	Methodologische Erläuterungen	227
4.1.1	Theorie der Strukturierung und die Empirie	227
4.1.2	Analyse der Struktur	230
4.1.3	Analyse des strategischen Verhaltens.....	231
4.2	Die Commerzbank 2002: Zahlen und Fakten.....	233
4.2.1	Die Commerzbank AG innerhalb des Konzerns	233
4.2.2	Die Organisationsfunktion in der Commerzbank AG	235
4.3	Die Projektepisode „orga neu“	237
4.3.1	Kontext des Projektes „orga neu“	237
4.3.2	Auftrag des Projektes „orga neu“	241
4.3.3	Rahmendaten zum Projekt „orga neu“	243
4.3.4	Die Untersuchung des Fallbeispiels	246
4.4	Die Projektmanagementsysteme	255
4.4.1	Überblick über die Auswertungen.....	255
4.4.1.1	Der Ablauf des Interviews.....	255
4.4.1.2	Charakteristika des Projektes „orga neu“	258
4.4.1.3	Überblick über die Bewertung der Managementsysteme	259
4.4.2	Planung und Kontrolle des Projektes „orga neu“	267
4.4.2.1	Merkmale des Planungs- und Kontrollsystems	267
4.4.2.2	Bewertung der Planung und Kontrolle	276
4.4.2.3	Interventionen für die Projektplanung und -kontrolle	288
4.4.3	Information und Kommunikation des Projektes „orga neu“	296
4.4.3.1	Merkmale des Informations- und Kommunikationssystems ..	296
4.4.3.2	Bewertung der Information und Kommunikation	304
4.4.3.3	Interventionen der Projektinformation und -kommunikation ..	318
4.4.4	Projektteamführung im Projekt „orga neu“	324
4.4.4.1	Merkmale des Projektteamführungssystems.....	324
4.4.4.2	Bewertung der Projektteamführung.....	327
4.4.4.3	Interventionen für die Projektteamführung	339
4.4.5	Organisationsstruktur des Projektes „orga neu“	341
4.4.5.1	Merkmale der Projektorganisation	341
4.4.5.2	Bewertung der Projektorganisation	346
4.4.5.3	Interventionen der Projektorganisation	355
4.4.6	Projektkultur im Projekt „orga neu“	358
4.4.6.1	Merkmale der Projektkultur.....	358
4.4.6.2	Bewertung der Projektkultur	363
4.4.6.3	Interventionen für die Projektkultur	373
4.5	Ergebnisse/Schlussfolgerungen	376

4.5.1	Tendenzaussagen aus den Befragungen.....	376
4.5.2	Aussagen zur Reflexion aus den Befragungen	378
5	<i>Schlussbetrachtung und Ausblick</i>	390
6	<i>Anhang Interviewleitfaden</i>	410

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Stratifikationsmodell des handelnden Selbst.....	14
Abbildung 2: Dimensionen der Dualität von Struktur.....	41
Abbildung 3: Begriffshierarchie des Wissens	47
Abbildung 4: Formen der Wissensumwandlung.....	60
Abbildung 5: Die Wissensspirale.....	63
Abbildung 6: Spirale der Wissensschaffung im Unternehmen	66
Abbildung 7: Schichtenmodell der organisatorischen Wissensbasis.....	68
Abbildung 8: Aufbau der organisationalen Wissensbasis	78
Abbildung 9: Bausteine des Wissensmanagements	88
Abbildung 10: Fünf-Phasen-Modell zur Wissensschaffung im Unternehmen ..	93
Abbildung 11: Wissensmanagement als Geschäftsprozess.....	99
Abbildung 12: Bausteingruppen des Managements des Wissensprozesses .	104
Abbildung 13: Das Wissen im Leben eines Projektes.....	114
Abbildung 14: Reorganisation als reflexive Steuerung.....	139
Abbildung 15: Wissensarten des Reorganisationsprojektes	153
Abbildung 16: Projektplanung, -überwachung und -steuerung.....	177
Abbildung 17: Anforderungen an das Projektinformationsmanagement	186
Abbildung 18: Kubus der Betrachtungsdimensionen.....	204
Abbildung 19: Wissenstopografie.....	211
Abbildung 20: Wissensrad.....	211
Abbildung 21: Struktur des Commerzbank-Konzerns.....	234
Abbildung 22: Aufbau des Projektes „orga neu“.....	244
Abbildung 23: Bewertungssummen über alle Fragen.....	261
Abbildung 24: Aggregierte Bewertungsdifferenzen der Managementsysteme	265
Abbildung 25: Werte: Planung/Kontrolle, Wissensziele	277
Abbildung 26: Werte: Planung/Kontrolle, Wissensidentifikation.....	278
Abbildung 27: Werte: Planung/Kontrolle, Wissenserwerb.....	280
Abbildung 28: Werte: Planung/Kontrolle, Wissensentwicklung.....	281
Abbildung 29: Werte: Planung/Kontrolle, Wissensverteilung	282
Abbildung 30: Werte: Planung/Kontrolle, Wissensnutzung	283
Abbildung 31: Werte: Planung/Kontrolle, Wissensbewertung.....	284

Abbildung 32: Werte: Planung/Kontrolle, Wissensbewahrung	287
Abbildung 33: Werte: Information/Kommunikation, Wissensziele	306
Abbildung 34: Werte: Information/Kommunikation, Wissensidentifikation	307
Abbildung 35: Werte: Information/Kommunikation, Wissenserwerb	309
Abbildung 36: Werte: Information/Kommunikation, Wissensentwicklung.....	310
Abbildung 37: Werte: Information/Kommunikation, Wissens(ver)teilung	312
Abbildung 38: Werte: Projektinformation/Kommunikation, Wissensnutzung..	314
Abbildung 39: Werte: Information/Kommunikation, Wissensbewertung.....	316
Abbildung 40: Werte: Information/Kommunikation, Wissensbewahrung.....	318
Abbildung 41: Werte: Projektteamführung, Handlungsziele	328
Abbildung 42: Werte: Projektteamführung, Wissensidentifikation.....	329
Abbildung 43: Werte: Projektteamführung, Wissenserwerb.....	331
Abbildung 44: Werte: Projektteamführung, Wissensentwicklung	333
Abbildung 45: Werte: Projektteamführung, Wissens(ver)teilung.....	334
Abbildung 46: Werte: Projektteamführung, Wissensnutzung	335
Abbildung 47: Werte: Projektteamführung, Wissensbewertung	337
Abbildung 48: Werte: Projektteamführung, Wissensbewahrung	338
Abbildung 49: Werte: Projektorganisation, Handlungsziele.....	347
Abbildung 50: Werte: Projektorganisation, Wissensidentifikation	348
Abbildung 51: Werte: Projektorganisation, Wissenserwerb	349
Abbildung 52: Werte: Projektorganisation, Wissensentwicklung.....	350
Abbildung 53: Werte: Projektorganisation, Wissens(ver)teilung.....	351
Abbildung 54: Werte: Projektorganisation, Wissensnutzung.....	352
Abbildung 55: Werte: Projektorganisation, Wissensbewertung.....	353
Abbildung 56: Werte: Projektorganisation, Wissensbewahrung.....	355
Abbildung 57: Werte: Projektkultur, Handlungsziele	365
Abbildung 58: Werte: Projektkultur, Wissensidentifikation	366
Abbildung 59: Werte: Projektkultur, Wissenserwerb	367
Abbildung 60: Werte: Projektkultur, Wissensentwicklung	368
Abbildung 61: Werte: Projektkultur, Wissens(ver)teilung	369
Abbildung 62: Werte: Projektkultur, Wissensnutzung	370
Abbildung 63: Werte: Projektkultur, Wissensbewertung	371
Abbildung 64: Werte: Projektkultur, Wissensbewahrung	372

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Projektphasen und Arbeitsschritte	180
Tabelle 2: Komponenten des Berichtswesens	188
Tabelle 3: Wissenstransferkultur, Friktionen und Lösungsmöglichkeiten	198

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abkürzung	Bedeutung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
L.A.	Lenkungsausschuß
Mrd.	Milliarden
o.ä.	oder ähnliches
S.	Seite
sog.	so genannte
u.ä.	und ähnliches
u.U.	unter Umständen
u.v.a.m.	und vieles andere mehr
vgl.	vergleiche
z.T.	zum Teil
ZFO	Zentraler Stab Zentrale- und Filialorganisation
ZIT	Zentraler Servicebereich Information Technology
ZKE	Zentraler Stab Konzernentwicklung

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

In der betrieblichen Praxis wie in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre hat man zunehmend die Erkenntnis gewonnen, dass der Wandel zu einer Wissensgesellschaft die Notwendigkeit entstehen lässt, das Unternehmen und seine Entwicklung neu zu betrachten¹. Insgesamt kann konstatiert werden, dass eine Entwicklung erkennbar ist „zu einer das Wissen und die Intelligenz betonenden Wirtschafts- und Gesellschaftsform, die veränderter Strategien, Strukturen und Kulturen bedarf.“²

Sichtbar wird diese Transformation insbesondere durch den strukturellen Wandel von Volkswirtschaften hin zu informations- und wissensintensiven Produktionen und Produkten sowie durch die Internationalisierung von Märkten, die durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien beschleunigt wird³. „Mit der Globalisierung wird vielen Unternehmen klar, dass die führenden Industrienationen nur dann nachhaltig wettbewerbsfähig sein können, wenn sie den Produktionsfaktor Wissen besser nutzen [...]. Schnellere Veränderungen von Märkten und höhere Innovationsgeschwindigkeit [...] fordern von Unternehmen, schneller besser zu werden.“⁴

Ein dauerhafter Wandel in der Umwelt führt für Unternehmen letztlich auch zu einem dauerhaften Wandel der Unternehmensorganisation. „Angesichts des rasanten und umfassenden Wandels, der die heutigen Organisationen und

¹ Vgl. etwa BLEICHER, BERTHEL (2002), S. 5, AL-LAHAM (2003), S. 1, oder auch ROMHARDT (2001), S. 23

² BLEICHER, BERTHEL (2002), S. 5

³ Vgl. AL-LAHAM (2000), S. 1 f.

⁴ NORTH (2002) S. 1

Unternehmen betrifft, wäre es sowohl schwierig als auch gefährlich, die zentralen Elemente jedes Unternehmens herauszukristallisieren, ohne dabei den Organisationsformen der Zukunft Beachtung zu schenken.“⁵

Auch das Problembewusstsein in der Unternehmenspraxis hinsichtlich wissensbezogener Fragestellungen wird immer stärker, wie diverse Studien belegen⁶. Vor diesem Hintergrund haben in den letzten Jahren viele Unternehmen das Thema Reorganisation gewissermaßen wiederentdeckt, um sich auf den Wandel einzustellen. Unternehmen begegnen den aktuellen Herausforderungen, indem sie sich „auf Reorganisationen im Bereich der Arbeits- und Prozessorganisation zur Verbesserung des Informations- und Wissensflusses“⁷ konzentrieren. Somit lässt sich beobachten, dass in der Praxis Organisationsthemen eine Renaissance erfahren und Unternehmen Reorganisationsprojekte nutzen, um die Internationalisierung weiter voranzutreiben oder auch um sich stärker auf Kernkompetenzen zu fokussieren⁸. Beide Zielsetzungen implizieren einen verbesserten Informations- und Wissensfluss.

Diese Reorganisationen sind in der unternehmerischen Praxis in der Regel als Projekte organisiert. Welche bedeutende Aufgabe diesen Projekten zukommt, macht schon die Tatsache deutlich, dass es um den Wandel von grundlegenden Sichtweisen geht. „Der Weg in die Zukunft wird einen völlig anderen Antrieb erfordern, einen Vermögenswert, den zu verwalten und zu kultivieren eine viel größere Herausforderung darstellt, als die Verwaltung und Kultivierung von Grund und Boden: Das menschliche Kapital oder, wie Lester

⁵ HESSELBEIN, GOLDSMITH, BECKARD (1998), S. 217

⁶ AL-LAHAM stellt beispielsweise in diesem Zusammenhang Studien des ILOI-Instituts von BULLINGER und der Unternehmensberatung KPMG vor. Vgl. AL-LAHAM (2003), S. 3 ff.

⁷ AL-LAHAM (2003), S. 4

⁸ Vgl. KRICSFALUSSY, RIGALL, in: BAMBERGER (2008), S. 155

Thurow es nennt, Fähigkeiten, Ausbildung und Wissen.“⁹

Damit einher geht das Bestreben vieler Unternehmen, das Wissen, über das sie bzw. ihre Mitarbeiter verfügen, als Ressource zu betrachten und somit in ein ressourcenorientiertes Management einzubeziehen. In diesem Moment rückt das Handeln in den Blickpunkt der Betrachtung, denn das Management hat insbesondere das organisatorische Handeln zum Ziel; allerdings gründet dieses Handeln auf Wissen. Damit wird deutlich, dass allein „Informationen heute keinen Wettbewerbsvorteil bringen. Erst wenn sie – personenbezogen – zu Wissen werden, entsteht das Potenzial zum erfolgreichen Handeln.“¹⁰

In einer sich schnell wandelnden Welt sind Reorganisationen somit für Unternehmen von großer Bedeutung. Um sich veränderten Rahmenbedingungen anpassen zu können, werden in den Unternehmen immer wieder Reorganisationsprojekte aufgelegt. Diese Projekte stehen besonderen Herausforderungen gegenüber. In einer begrenzten Zeit müssen die Projektmitarbeiter sich ein Wissen und ein Handeln aneignen, die es ihnen ermöglichen, auf bestehende Strukturen und Prozesse Einfluss zu nehmen. Das Projektmanagement trägt in diesem Zusammenhang die Verantwortung für die Entwicklung des Reorganisationswissens und die Gestaltung der zugehörigen Projektaktivitäten. Insofern liegen die Herausforderungen sowohl im Bereich des Projektmanagements als auch im Bereich des Wissensmanagements. Beim Management des Wissens entsteht eine zweifache Herausforderung: Zum einen geht es darum, das Wissen innerhalb des Projektes zu managen. Das betrifft die Beteiligten des Reorganisationsprojektes. Zum anderen muss aber auch das Wissen derjenigen in die

⁹ SMITH, KELLY, in: HESSELBEIN, GOLDSMITH, BECKARD (1998), S. 218

¹⁰ KLUGE ET AL. (2003), S. 13

Betrachtung einbezogen werden, die in dem zu reorganisierenden Bereich arbeiten. Dies sind die Betroffenen des Reorganisationsprojektes. Infrage steht, inwieweit das Projektmanagement gestaltend auf das Reorganisationsprojekt Einfluss nehmen kann, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

Hierfür müssen mitunter die beiden Themenfelder Projektmanagement und Wissensmanagement als Einheit betrachtet und das Handeln der beteiligten und betroffenen Personen diskutiert werden. Denn dadurch, dass die Personen innerhalb des Projektes handeln, drückt sich ihr Wissen aus. Umgekehrt erwerben die Personen Wissen nur dadurch, dass sie handeln. Für den Verlauf des Projektes und die Ausgestaltung des Projektmanagements scheint somit Wissen eine große Rolle zu spielen. Ferner steht offenbar eine bewusste Einflussnahme auf die Wissensentwicklung der Projektmitarbeiter in einem direkten Zusammenhang mit dem Projektfortschritt. Zu fragen ist hier jedoch, in welcher Form diese Zusammenhänge bestehen und wie sie durch Managementhandeln beeinflusst werden können bzw. inwiefern das Projektmanagement auf die Wissensschaffung und das Handeln innerhalb des Projektes Einfluss nehmen kann.

Projekte werden als einmalige, temporäre Phänomene in Unternehmen durchgeführt. In begrenzter Zeit entsteht in einem Projekt ein bestimmtes Wissen. Oftmals liegen Projektergebnisse zunächst nur als Informationen vor, die interpretiert werden wollen. Exemplarisch könnte man hier Konzepte nennen, die organisatorische¹¹ Veränderungen behandeln. Diejenigen, die derartige Projektergebnisse bzw. Projektinformationen interpretieren, erlangen dadurch neues Wissen. Wenn die organisatorischen Veränderungen dann

¹¹ Der Begriff „organisatorisch“ wird im Folgenden verwendet, wenn Merkmale von Organisationsstrukturen gemeint sind, während der Begriff „organisational“ im Zusammenhang mit Merkmalen von Organisationen verwendet wird.

umgesetzt werden und Mitarbeiter in neuen Strukturen und/oder Prozessen arbeiten, müssen sie diese Strukturen und Prozesse ebenfalls zunächst kennen lernen und sich somit darüber Wissen aneignen. Auch dies findet auf der Basis der im Projekt erarbeiteten Informationen statt.

Dies bedeutet, dass in dem Projekt einerseits Wissen entsteht und dass dieses Wissen andererseits auf das Unternehmen übertragen wird. Das Wissen der Mitarbeiter kann allerdings nur in ihrem Tun sichtbar werden. Letztlich zeigt sich die Wissensschaffung¹² im Handeln der Mitarbeiter. Soll also eine neue Struktur, die in einem Projekt als Konzept entwickelt wurde, gewissermaßen zum Leben erweckt werden, so muss dafür Sorge getragen werden, dass die betroffenen Mitarbeiter dies in ihrem täglichen Handeln berücksichtigen, denn nur dann findet das Konzept Eingang in die tägliche Praxis des Unternehmens. Wird beispielsweise ein neues strukturelles Element geschaffen, etwa in der Form, dass ein Mitarbeiter anderen vorgesetzt wird, so wird dies erst dadurch zur Realität, dass die Mitarbeiter in den entsprechenden Situationen den neuen Vorgesetzten als solchen konsultieren. Diese Handlungen aber gründen auf einem bestimmten Wissen über die neuen Strukturen. Insofern stellt sich hier die Frage, welche die zentralen Elemente der Strukturen und Prozesse sind und wie sie durch das Reorganisationsprojekt verändert werden können. Hiermit einher geht die Frage, inwieweit Wissen und Handeln in Verbindung stehen.

Auch die in dem Projekt erarbeiteten Lösungen können als Wissen betrachtet werden. Hier wurde durch die Tätigkeit von Projektmitarbeitern Wissen

¹² Der Begriff Wissensschaffung wird in dieser Arbeit in der Form verwendet, dass hierunter jegliche Schöpfung von Wissen subsumiert wird. Immer dann, wenn also das Individuum Informationen zu neuem Wissen verarbeitet, wird von Wissensschaffung gesprochen. Der Begriff der Wissensentstehung hingegen wird nur für die Wissensschaffung in der zwischenmenschlichen Interaktion verwendet.

geschaffen. Die Wissensschaffung allerdings erfolgte innerhalb der Tätigkeiten des Projektes. Wenn jedoch die Projekte als Maßnahmen zur Wissensschaffung betrachtet werden können, dann stellt sich die Frage, wie das im Einzelnen funktioniert. Welche Maßnahmen können etwa ergriffen werden, um die Wissensschaffung zu fördern?

Gerade im Hinblick auf den letzten Aspekt zeigt sich in der Praxis, dass kein Projekt dem anderen gleicht, da etwa Rahmenbedingungen, handelnde Personen und Ziele sehr unterschiedlich sind. Insofern scheint es darauf anzukommen, das Projekthandeln vor dem konkreten Hintergrund des speziellen Projektes zu sehen.

Wie kann nun innerhalb des Projektes durch die Praktiken der Projektmitglieder Wissen entstehen? Inwiefern kann die Wissensschaffung aus dem Projekt heraus erfolgen? Kann man die Wissensschaffung innerhalb des Reorganisationsprojektes gruppieren oder klassifizieren und daraus Aktivitäten für ein Wissensmanagement ableiten? Was kann man in diesem Zusammenhang als Wissensmanagement bezeichnen?

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht vor dem Hintergrund der hier skizzierten Fragestellung insbesondere der Aspekt des Projektmanagements. Dabei wird auch berücksichtigt, dass das Projektmanagement unterschiedliche Aspekte einschließt, etwa Planung, Kontrolle, Information, Kommunikation, Organisation, Führung und Kultur.

1.2 Motivation

Im Hinblick auf Reorganisationen steht immer mehr die Frage im Mittelpunkt, wie im Rahmen einer Reorganisation eine Verhaltensänderung erfolgt und auf

welchem Wissen sie gründet. Die Veränderung besteht demnach insbesondere darin, in den zu reorganisierenden Bereichen ein Wissen zu schaffen, das letztlich dazu führt, dass die entsprechenden Mitarbeiter den neuen Prozessen in den neuen Strukturen folgen. Die zentrale Aufgabe von Reorganisationsprojekten liegt demzufolge darin, die geplante organisatorische Veränderung in Denken und Handeln der Akteure zu überführen und somit eine Wissensschaffung zu gestalten. Insofern stellt sich neben den inhaltlichen Fragen nach der Gestaltung von neuen Strukturen und Prozessen und den Fragen nach der Gestaltung von Veränderung und Wandel im Allgemeinen hier die Frage nach den konkreten Gestaltungsmöglichkeiten eines Reorganisationsprojektes hinsichtlich der Veränderung respektive der Entwicklung des Wissens. Insbesondere erscheint es notwendig, hier zunächst innerhalb des Projektes ein entsprechendes Wissen zu generieren, um auf dieser Basis notwendiges Wissen in der Organisation verteilen zu können.

Hierbei ist für die vorliegende Arbeit eher die handlungsorientierte Perspektive denn die inhaltsorientierte von Bedeutung¹³. Erst das gemeinsame Wissen um organisatorische Aspekte bietet die Möglichkeit, als Organisation zu handeln. Es fragt sich jedoch, wie es gelingen kann, im Rahmen eines Projektes konkretes Wissen zu schaffen und dieses Wissen aus dem Projekt heraus in die Unternehmung zu transferieren bzw. dort zu etablieren. Hieran schließt sich die Frage an, welche Möglichkeiten für das Projektmanagement bestehen, diesen Wissensprozess zu beeinflussen oder zu steuern.

Die Betrachtung dieser Aspekte sowohl aus der Perspektive des Projektmanagements als auch aus der Perspektive des Wissensmanagements hat zu dieser Arbeit motiviert. Die Gestaltungen von Handlungen durch Wissen und

¹³ Zur Differenzierung der beiden Perspektiven vgl. *BAMBERGER, CAPALLO* (2003), S. 95 f.

von Wissen durch Handlungen sind Grundlage dieser Betrachtungen. Ziel der Betrachtung ist es, auf dieser Basis das Reorganisationsprojekt sowohl aus der Projektmanagement- als auch aus der Wissensmanagementperspektive zu analysieren und in Bezug auf die Praxis zu diskutieren.

Für diese Thematik ist zunächst ein theoretisches Fundament zu legen, welches grundsätzlich die Beziehung zwischen Wissen, Handeln und Organisation herstellt. Hiernach können dann Ansätze, die auf diesem theoretischen Fundament aufsetzen, nähere Hinweise zur Diskussion der gestellten Fragen geben. Schließlich sollen die herausgearbeiteten Antwortmöglichkeiten in einer praxisorientierten Form verdichtet werden, um eine Umsetzung in Reorganisationsprojekten abzubilden. Die umfassende Diskussion der Praxis, die anhand eines Commerzbank-Projektes geführt wird, soll den engen Bezug zur Umsetzung der Ansätze gewährleisten. Die Motivation dieser Arbeit ist somit eine eher praxisorientierte.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit unternimmt den Versuch, die skizzierten Fragestellungen zu erörtern und gliedert sich wie folgt:

Zunächst wird der grundlegende theoretische Rahmen diskutiert, der für die Betrachtung der Gestaltungsfelder und Gestaltungsmethoden von Wissensmanagementpraktiken verwendet werden soll. Diese grundlegende Ebene bedient sich der Strukturationstheorie. Mit ihrer Hilfe gelingt es, die Zusammenhänge zwischen Handeln, Struktur und Wissen genauer auszuleuchten und die Betrachtung auf den Begriff der Praktiken zu konzentrieren.

Der Begriff der Praktiken spielt im weiteren Fortgang der Arbeit eine zentrale

Rolle, denn hier stehen Praktiken der Projektmitarbeiter, des Projektleiters sowie der Mitarbeiter des Zielbereichs der Reorganisation im Zentrum des Interesses. Der Grund dafür liegt darin, dass sich Wissen in Handeln ausdrücken muss. Eine angestrebte Prozessänderung kann beispielsweise nur dann Realität werden, wenn sie sich im Handeln der Mitarbeiter ausdrückt. Die Mitarbeiter wiederum müssen sich zunächst jedoch das entsprechende Wissen aneignen, um damit die Grundlage zu haben, ihr Verhalten zu ändern. Grundlegend für diese Diskussion der Praktiken ist eine nähere Erläuterung des Wissens, da es in enger Verbindung zu den Praktiken steht. Insbesondere wird das Wissen im betrieblichen Projektumfeld genauer betrachtet.

Dies bedeutet, dass nach einer Begriffsklärung zunächst der Mensch als Wissenssystem in den Mittelpunkt der Diskussion rückt. Hierauf aufbauend können das Wissen in Organisationen und schließlich das Wissensmanagement diskutiert werden. Eine spezifische Ausprägung des Wissensmanagements, nämlich jenes in der Projektarbeit, wird dann etwas näher untersucht.

Damit ist der Grundstein gelegt, um das Wissensmanagement in Reorganisationen diskutieren zu können. In diesem Zusammenhang gilt es zunächst, das fundamentale Verständnis von Reorganisationsprojekten zu beschreiben. Das Reorganisationsprojekt wird als eine Episode in einer dauerhaften organisatorischen Entwicklung betrachtet, welche das Wissen der Mitarbeiter einerseits zur Grundlage und andererseits zum Ziel hat.

Die Beschreibung der Reorganisationsprojekte als Wissensschaffungsepisoden führt dann direkt zu dem Management dieser Episoden und insofern zu den Gestaltungsfeldern der Wissensschaffungsepisoden. Diese Gestaltungsfelder können durch zahlreiche Gestaltungsmethoden beeinflusst werden. Zu ihrer

Diskussion wird ein Denkmodell vorgestellt, das die Betrachtung dieser Gestaltungsoptionen des Projektmanagements erlaubt.

Die konkrete Betrachtung von Wissensmanagementpraktiken, wie sie in der vorliegenden Arbeit diskutiert werden, kann jedoch nur anhand eines konkreten Fallbeispiels vorgenommen werden. Denn die Praktiken, wie sie auch vor dem Hintergrund der Strukturationstheorie zu verstehen sind, müssen mit ihren Akteuren und deren Handlungsbedingungen zusammen betrachtet werden. Dies erfolgt mithilfe eines Fallbeispiels aus der Commerzbank: des Projekts Re-/Neustrukturierung der Organisationsfunktion oder kurz „orga neu“. Die Diskussion findet im Rahmen einer qualitativen Nutzung einer Einzelfallstudie statt, anhand derer die theoretischen Erkenntnisse illustriert werden.

Zunächst werden der Fallstudie jedoch methodologische Erläuterungen vorangestellt. Da in dieser Arbeit die Strukturationstheorie als theoretische Grundlage Verwendung findet, erfolgt die Diskussion des Praxisbeispiels mithilfe einer bestimmten Methodologie, die in jenem Kapitel präzisiert wird.

Anschließend wird unter der Überschrift „Commerzbank: Zahlen und Fakten“ der Kontext des betrachteten Reorganisationsprojektes verständlich gemacht. Dann wird die Projektepisode „orga neu“ näher vorgestellt. Der Abschnitt über die Projektmanagementsysteme geht konkret auf die in der Praxis erarbeiteten Feststellungen ein und zeigt zudem auf, welche Gestaltungspotenziale in dem Fallbeispiel bestanden.

Eine Zusammenfassung mit dem Titel „Ergebnisse/Schlussfolgerungen“ fokussiert noch einmal die zentralen Inhalte der Diskussion der Fallstudie.

Zum Schluss der Arbeit werden die Ergebnisse und Folgerungen unter dem Abschnitt „Schlussbetrachtung und Ausblick“ zusammengefasst. Diese Zusammenfassung mündet in einem Ausblick darüber, wie sowohl die Wissenschaft als auch die Praxis die dargestellte Diskussion nutzen könnten, um weitere Erfahrungen und Erkenntnisse zu sammeln.

2 Wissen, Organisation und Management von Projekten

2.1 Handeln, Struktur und Wissen

2.1.1 Bewusstsein und Handeln

2.1.1.1 Das Stratifikationsmodell

Menschen in Organisationen handeln in organisatorischen Strukturen und Prozessen, weil sie wissen, wie sie sich in diesen Strukturen und Prozessen zu verhalten haben. Nur dadurch, dass sie das wissen, und dadurch, dass sie so handeln, wie es die organisatorischen Strukturen und Prozesse erwarten lassen, können diese organisatorischen Elemente wirklich existieren. Wenn man sich umgekehrt vorstellte, alle Mitarbeiter verhielten sich nicht mehr in diesem Sinne, so wird schnell klar, dass die organisatorischen Strukturen und Prozesse sehr eng mit dem Handeln der Mitarbeiter verbunden sind. Der einzelne Mitarbeiter kann sich jedoch nur in dieser Art und Weise verhalten, weil er die Erwartungen, die an sein Verhalten gestellt werden, kennt. Er benötigt für sein Handeln ein spezielles Wissen und muss auch in der Lage und willens sein, dieses Wissen entsprechend in Handeln umzusetzen. Handeln, Struktur und Wissen sind somit sehr eng miteinander verwoben. Der Zusammenhang wird deutlicher, wenn man zunächst Bewusstsein und Handeln näher betrachtet.

Im Hinblick auf diesen Zusammenhang kann das Stratifikationsmodell wertvolle Hinweise liefern. Das Stratifikationsmodell stellt im Rahmen dieser Arbeit einen Teil des theoretischen Rahmens dar, in dem die weitere Diskussion erfolgen soll. Dieser theoretische Rahmen wird primär determiniert durch die Arbeiten zur Strukturierungstheorie von ANTHONY GIDDENS bzw. die darauf aufbauende Sekundärliteratur.

GIDDENS wendet sich gegen objektivistische Positionen (Strukturalismus bzw. Funktionalismus), denn die Struktur erscheint hier als dem menschlichen Handeln äußerlich, also unabhängig von diesem existierend¹⁴. Das Subjekt kann verstanden werden als passives Resultat übermächtiger, strukturell-gesellschaftlicher Kräfte. Dies würde bedeuten, dass die Struktur unabhängig von den handelnden Personen existieren kann. Die theoretischen Grundlagen zwischen Wissen, Handeln und Struktur, wie sie hier diskutiert werden sollen, verneinen dies jedoch. Vielmehr wird fortan ein sehr direkter Zusammenhang zwischen diesen drei Elementen gesehen, der im Folgenden näher betrachtet werden wird.

Mit GIDDENS soll hier zunächst konstatiert werden: „Alle kompetenten Gesellschaftsmitglieder sind in der praktischen Durchführung sozialer Aktivitäten beträchtlich qualifiziert und soziologische Experten. Ihr Wissen bleibt der fortwährenden Strukturierung des sozialen Lebens nicht äußerlich, sondern fließt integral darin ein.“¹⁵ Das, was die Menschen wissen, ist ja gerade Grundlage für ihr Verhalten. Das Verhalten wiederum determiniert, wie sich Strukturen und Prozesse in der Realität darstellen. Im Laufe der Zeit entwickeln

¹⁴ Vgl. TREIBEL (1999), S. 230 ff.

¹⁵ GIDDENS (1995), S. 78

Menschen ihr Wissen, und mit ihrer Wissensentwicklung können sich demnach auch Strukturen und Prozesse verändern.

Insofern kann man voraussetzen, dass die Gesellschaftsmitglieder sich ständig in sozialen Praktiken bewegen, und zwar bewusst. Als soziale Praktik wird dabei jenes Handeln bezeichnet, welches in Zeit und Raum eine gewisse Stabilität zeigt. Es handelt sich somit um Handlungsregelmäßigkeiten bzw. um geregelte Handlungsmuster. Von sozialen Praktiken kann man sprechen, wenn Handlungen von zwei oder mehreren Akteuren an unterschiedlichen Orten und zu unterschiedlichen Zeitpunkten mit einer gewissen Ähnlichkeit reproduziert werden¹⁶.

Durch ihr Tun strukturieren die Gesellschaftsmitglieder das soziale Leben. Indem etwa ein Vorgesetzter um eine Entscheidung gebeten wird, manifestiert sich erst seine Stellung als Vorgesetzter. Würde der Vorgesetzte niemals als solcher kontaktiert, würde sich diese Stellung auch nicht manifestieren. Genau in dieser Hinsicht ist die Aussage zu verstehen, dass das Wissen des Einzelnen in die fortwährende Strukturierung integral einfließt. Mit Strukturierung sind jene Bedingungen gemeint, die die Kontinuität oder Veränderung von Strukturen und deshalb die Reproduktion sozialer Systeme bestimmen.

Beispielweise fließt das Wissen des Mitarbeiters, dass es sich hier um den Vorgesetzten handelt, in dessen Handlungen ein. Dadurch, dass die bewussten Handlungen in einer ganz bestimmten Weise erfolgen, manifestieren sich erst die Prozesse und die Struktur des jeweils betroffenen Unternehmensteils. Der Mitarbeiter handelt bewusst als Mitarbeiter und verhält sich in bestimmter Weise zu seinem Vorgesetzten. Dieser wiederum tut dies entsprechend

¹⁶ Vgl. *BAMBERGER, WRONA* (2004), S. 86

gegenüber seinem Mitarbeiter. Durch diese bewussten Handlungen festigen sich die Strukturen und die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem.

GIDDENS betont, dass die Individuen ohne ihre Fähigkeit zur Routinisierung des Alltags nicht überleben könnten¹⁷. Die wiederkehrenden Prozesse benötigt das einzelne Individuum, um sich selbst zurechtfinden zu können. Letztlich verfestigt sich eine Struktur auch erst durch wiederkehrende Prozesse. Dadurch, dass etwa der Vorgesetzte von seinen Mitarbeitern immer wieder als Vorgesetzter in Anspruch genommen wird, verfestigt sich seine hierarchische Stellung. Dabei versteht GIDDENS das Handeln nicht als „diskrete, voneinander klar geschiedene Handlungen“¹⁸, sondern sieht hier einen verbundenen Handlungsprozess. Dieser Prozess ist insbesondere durch die Merkmale *reflexive Steuerung*, *Rationalisierung* und *Motivation* gekennzeichnet, die GIDDENS in seinem *Stratifikationsmodell des handelnden Selbst* modelliert¹⁹.

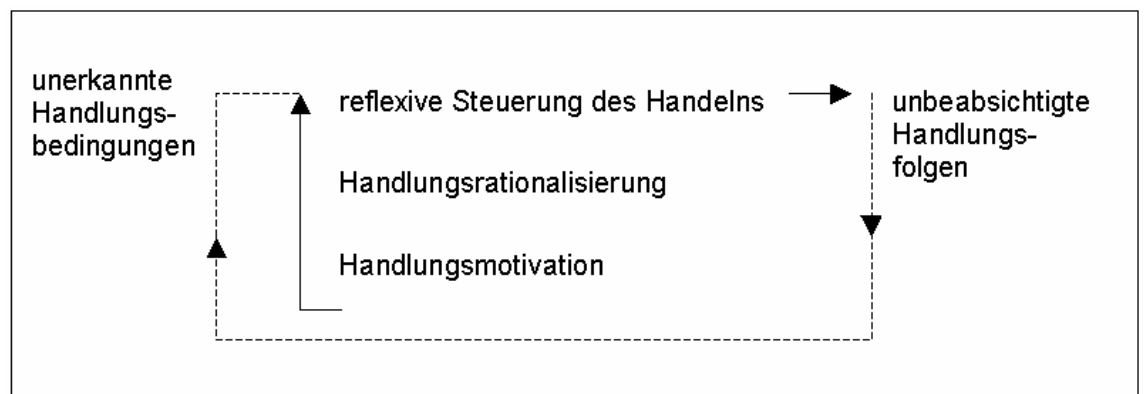


Abbildung 1: Stratifikationsmodell des handelnden Selbst²⁰

¹⁷ GIDDENS (1995), S. 112

¹⁸ GIDDENS (1995), S. 54

¹⁹ Zur Beschreibung des Stratifikationsmodells vgl. GIDDENS (1995), S. 55 ff. Das „Selbst“ ist aus der Sicht von GIDDENS von dem „Ich“ zu trennen: „Das ‚Ich‘ besitzt anders als das ‚Selbst‘ keine Gestalt. Das Selbst wiederum ist keine Art von Mini-Akteur innerhalb des Handelnden. Vielmehr stellt es die Summe jener Formen der Erinnerung dar, mit denen der Handelnde in reflexiver Form bestimmt, ‚was‘ seinem Handeln zugrunde liegt.“ GIDDENS (1995), S. 101

²⁰ Quelle: entnommen aus GIDDENS (1995), S. 56

Der Handelnde steuert – gemäß diesem Modell – seine Handlung in reflexiver Form. Handeln bezieht sich dabei nicht auf die Intention des Akteurs, sondern zunächst darauf, Dinge zu tun²¹. Dies bedeutet, dass z. B. der Mitarbeiter fortwährend Dinge tut und immer wieder selbst reflektiert, was er getan und welche Auswirkungen dies gehabt hat. So geht beispielsweise der Mitarbeiter zu seinem Vorgesetzten mit der Intention, eine gewisse Entscheidung zu erwirken. Er legt dem Vorgesetzten ein Schriftstück vor, redet mit ihm, verwendet Gestik und Mimik. Bei all dem, was er tut, reflektiert er wiederum, was er damit in der Situation auslöst, in der er sich befindet. Er steuert sozusagen sein eigenes Verhalten, das durch eine ursprüngliche Intention angestoßen wurde, durch ständige Aktion und Reflexion. Insofern wechseln sich Agieren und Reagieren ständig ab.

Aber nicht nur der Fluss der eigenen Aktivitäten wird gesteuert, sondern der Akteur wirkt auch steuernd auf das Handeln anderer Akteure bzw. auf Aspekte des sozialen und physischen Kontextes ein. Der Mitarbeiter aus dem Beispiel wirkt auf seinen Vorgesetzten ein und provoziert damit gewisse Reaktionen. Der Vorgesetzte wiederum steuert ebenfalls sein Verhalten durch Aktion und Reaktion. Der gesamte Kontext der Handlungen wird durch die Akteure ständig verändert. Diese Steuerung findet auf der Basis der Handlungsrationalisierung statt. Das bedeutet, dass Akteure „ein theoretisches Verständnis für die Gründe ihres Handelns entwickeln.“²² Hiermit ist nicht gemeint, dass die Akteure jeweils explizite Gründe für ihr Handeln anführen oder überlegen, sondern dass handlungskompetente Akteure ihr Handeln begründen können, wenn sie gefragt werden. Der Mitarbeiter überlegt nicht in jeder Situation erst, wie er

²¹ Vgl. *GIDDENS* (1995), S. 60. Eine intentionale Handlung ist aus der Perspektive von *GIDDENS* „eine Handlung, von der der entsprechende Akteur weiß oder glaubt, daß sie eine besondere Eigenschaft oder Wirkung hat und wo solches Wissen von ihm in Anschlag gebracht wird, um eben diese Eigenschaft oder Wirkung hervorzubringen.“ *GIDDENS* (1995), S. 61

²² *GIDDENS* (1995), S. 56

handeln soll, wenn er sich mit seinem Vorgesetzten in der Diskussion befindet. Dennoch ist sein Handeln in der Hinsicht rational, als er begründen kann, warum er so handelt und inwiefern sein Handeln einer grundlegenden Intention folgt.

Das Wissen der Akteure fließt somit immer in ihr Handeln ein. Seinem Wesen nach ist dieses Wissen praktisch: „Es gründet in dem Vermögen, sich innerhalb der Routinen, den kontinuierlichen Praktiken des gesellschaftlichen Lebens zurechtzufinden.“²³ Ohne Wissen könnten die Akteure gar nicht rational handeln. Der Mitarbeiter braucht ein bestimmtes Wissen, um sich in dem täglichen Umgang mit seinen Vorgesetzten und Kollegen zurechtfinden zu können. Er muss viele grundlegende Dinge wissen, die etwa das hierarchische Zusammenleben in der Arbeitswelt betreffen oder Strukturfragen wie die Abteilungszugehörigkeiten. Diese Dinge kann er nur wissen und für sein eigenes Handeln als Grundlage heranziehen, weil diese Umstände und dieses Wissen auf Routinen gründen, also über einen gewissen Zeitraum in ähnlicher Weise vorhanden sind.

Zu unterscheiden von der Handlungsrationalisierung ist die Handlungsmotivation, die die unterste Schicht des Stratifikationsmodells darstellt. Im Gegensatz zu den Gründen des Handelns beziehen sich die Motive nicht auf die Ursachen des Handelns, sondern auf die Bedürfnisse, durch die Handeln veranlasst wird. Insofern haben die Motive in aller Regel auch keinen direkten Einfluss auf das Handeln, sondern stehen eher in Verbindung zu einem Handlungspotenzial, welches erlaubt, bestimmte Bedürfnisse zu befriedigen. „Hauptsächlich sorgen Motive für Gesamtpläne [...], innerhalb derer eine Reihe

²³ WALGENBACH (1995), S. 764

von Verhaltensweisen ausgeübt werden.“²⁴ Insofern kann der Akteur, im Gegensatz zu den Gründen des Handelns, die Motive des Handelns nicht immer exakt benennen, da auch das Unbewusste in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen kann.

Handeln hat – wie in der Abbildung dargestellt – auch unbeabsichtigte Folgen²⁵. Wie bereits erwähnt, produziert der Mitarbeiter in der Diskussion mit seinem Vorgesetzten durchaus Reaktionen oder andere Handlungsfolgen, die er nicht antizipiert oder intendiert hat. Er selbst nimmt gegebenenfalls wahr, dass er Handlungsfolgen produziert hat, die nicht beabsichtigt waren, und reagiert wiederum darauf. Derartige unbeabsichtigte Handlungsfolgen können vom Handelnden als unerkannte Handlungsbedingungen interpretiert und so in seinem weiteren Handeln berücksichtigt werden. Der Mitarbeiter realisiert beispielsweise in dem Gespräch mit seinem Vorgesetzten immer mehr Handlungsbedingungen, die er bislang nicht erkannt hatte. Er reagiert darauf, indem er sich anders verhält. Daraufhin initiiert er bei dem Vorgesetzten wiederum Handlungen, die er nicht erwartet hatte, welche dann wieder als unerkannte Handlungsbedingungen gelten können. Diese Rekursion setzt sich immer weiter fort.

„Menschliche soziale Handlungen sind – wie einige sich selbst reproduzierende Phänomene in der Natur – rekursiv. Das bedeutet, daß sie nicht durch die sozialen Akteure hervorgebracht werden, sondern von ihnen mit Hilfe eben jener Mittel fortwährend reproduziert werden, durch die sie sich *als* Akteure

²⁴ GIDDENS (1995), S. 57

²⁵ GIDDENS stellt dies anhand eines Beispiels dar: „So ist etwa eine regelmäßige Folge meiner Bemühungen, korrekt Englisch zu sprechen und zu schreiben, daß ich einen Beitrag zur Reproduktion der gesamten englischen Sprache leiste. Mein korrektes Englisch-Sprechen ist intentional; der Beitrag, den ich damit zur Reproduktion der Sprache leiste, ist es dagegen nicht.“ GIDDENS (1995), S. 58

ausdrücken. In und durch ihre Handlungen reproduzieren die Handelnden die Bedingungen, die ihr Handeln ermöglichen. [...] In der Theorie der Strukturierung [...] wird [...] anerkannt [...], daß die Beschreibung menschlicher Handlungen eine Vertrautheit mit den in solchen Handlungen ausgedrückten Lebensformen verlangt. Es ist die spezifische reflexive Form der Bewußtheit menschlicher Akteure, die am tiefsten in die rekursive Regulierung sozialer Praktiken eingebunden ist. Die Kontinuität von Praktiken setzt Reflexivität voraus, aber Reflexivität ist umgekehrt nur aufgrund der Kontinuität der Praktiken möglich, wodurch eben diese über Raum und Zeit hinweg als identisch reproduziert werden. [...] Es ist [...] sinnvoll, Reflexivität in der ständigen Steuerung des Handelns verankert zu sehen, die menschliche Wesen entwickeln und die sie von anderen erwarten.“²⁶

Zwei Dinge sollen hier besonders herausgestellt werden: die Rekursivität und die Reflexivität menschlichen Handelns. Im Grunde kann Erstere als ein immer wieder an sich selbst anschließender Prozess betrachtet werden, bei dem der Mensch ständig handelt und an die Handlungsfolgen wieder mit neuen Handlungen anknüpft. Der Mitarbeiter aus dem oben genannten Beispiel kann nur deswegen handeln, wie er handelt – also etwa eine Entscheidung vom Vorgesetzten einfordern –, weil unzählige entsprechende Handlungen anderer Mitarbeiter und Vorgesetzter vorher diese Strukturen gebildet haben und insofern eine Erwartungshaltung des Mitarbeiters und des Vorgesetzten gerechtfertigt ist. Die Reflexivität wiederum ist genau hierfür von entscheidender Bedeutung: Der Akteur reflektiert ständig seine eigenen Handlungen und seine Handlungsfolgen, sodass er unentwegt sein Handeln an die Handlungsbedingungen, die er erkennt, anpassen kann. Diese beiden Dinge sind für die weitere Diskussion von besonderer Bedeutung, da hier der zentrale Ansatz-

²⁶ GIDDENS (1995), S. 52

punkt liegt, Handlungen zu beeinflussen.

Ein weiterer wichtiger Baustein in der Diskussion ist die Beschreibung des Bewusstseins. Hier unterscheidet GIDDENS zwei Schichten: das diskursive und das praktische Bewusstsein. Darüber hinaus grenzt er das Bewusstsein vom Unbewussten ab²⁷.

2.1.1.2 Diskursives und praktisches Bewusstsein

„Diskursives Bewußtsein heißt, Sachverhalte in Worte fassen zu können. Das Unbewußte im psychoanalytischen Sinne bezieht sich auf das Gegenteil – man ist außerstande, den Handlungstrieben einen verbalen Ausdruck zu verleihen.“²⁸ Das praktische Bewusstsein steht in gewisser Weise zwischen dem Unbewussten und dem diskursiven Bewusstsein. „Bewußt wird bisweilen unter Bezug auf Umstände verwendet, in denen Menschen Ereignissen, die sich um sie herum abspielen, eine Form von Aufmerksamkeit schenken, die ihre Tätigkeit mit diesen Ereignissen verknüpft. Der Begriff bezieht sich mit anderen Worten auf die reflexive Steuerung des Verhaltens durch menschliche Akteure, und zwar weitgehend im Sinne dessen, was ich [GIDDENS] praktisches Bewußtsein genannt habe.“²⁹ Das diskursive Bewusstsein spielt beispielsweise beim Offenlegen der Gründe für das eigene Handeln eine besondere Rolle und damit für das detaillierte Formulieren von Sachverhalten.

Demgegenüber liegt das praktische Bewusstsein tiefer und ist somit eher Grundlage des Tuns. Das praktische Bewusstsein ermöglicht beispielsweise die

²⁷ GIDDENS weist darauf hin, dass der Bewusstseinsbegriff sich zunächst auf den sensorischen Apparat des Körpers bezieht und insofern von Bewusstlosigkeit abgegrenzt werden kann. Allerdings kann sich eine Person auch Dingen nicht bewusst sein, ohne gleich bewusstlos zu sein. Hierzu gehört das Unbewusste (vgl. GIDDENS [1995], S. 94 f.).

²⁸ Vgl. GIDDENS (1995), S. 95

²⁹ GIDDENS nennt hier das Beispiel eines Lehrers, dem bewusst ist, was sich in den ersten Reihen abspielt, der jedoch unaufmerksam gegenüber dem ist, was sich zwischen Schülern abspielt, die hinten sitzen. Vgl. GIDDENS (1995), S. 94

rationale Handlung ohne eine detaillierte Formulierung. Es ermöglicht uns, recht schnell und dennoch bewusst zu handeln. „Zwischen dem diskursiven und dem praktischen Bewußtsein gibt es keine Schranke; es gibt nur den Unterschied zwischen dem, was gesagt werden kann, und dem, was charakteristischerweise schlicht getan wird.“³⁰ Gerade die Routinen, in denen sich das Leben abspielt, erleichtern Handlungsweisen, die über das praktische Bewusstsein gesteuert werden.

Neben den beiden Bewusstseinsschichten gibt es eine dritte Schicht: die der unbewussten Motive. Anders als zwischen den Bewusstseinsschichten gibt es hier eine Grenze zwischen dem Bewusstsein und dem Unbewussten. „Die Trennungslinie zwischen dem diskursiven und dem praktischen Bewußtsein ist sowohl in der Erfahrung des handelnden Individuums als auch hinsichtlich von Vergleichen zwischen Akteuren in verschiedenen Kontexten sozialer Aktivität gleitend und durchlässig. [...] Das Unbewußte schließt jene Formen der Wahrnehmung und des Antriebs ein, die entweder gänzlich aus dem Bewußtsein verdrängt sind oder im Bewußtsein nur in verzerrter Form erscheinen.“³¹

Die Unterscheidung der beiden Bewusstseinsschichten ist deshalb von besonderer Bedeutung, weil sie in unterschiedlicher Weise mit dem Handeln verknüpft sind. Das handlungspraktische Bewusstsein ist wesentlich handlungsnäher als das diskursive Bewusstsein. Viele Dinge, die in der täglichen Praxis eines Unternehmens geschehen bzw. von Menschen getan werden, können hierdurch gedanklich getrennt werden. Die Routinen, die sich in der betrieblichen Praxis abspielen, können dem handlungspraktischen Bewusstsein zugeschrieben werden. Dies sind beispielsweise Handgriffe, die immer wieder

³⁰ GIDDENS (1995), S. 57

³¹ GIDDENS (1995), S. 55

getan werden, oder Eingaben, die in einen PC gemacht werden, und über die der Mitarbeiter gar nicht mehr nachdenkt, sondern die er schlicht tut. Wenn er jedoch gefragt wird, warum er die Handlung durchführt oder warum er sie in dieser Form durchführt, so kann er dies begründen, was offenbart, dass er bewusst handelt. Auf der anderen Seite gibt es Handlungen, denen detaillierte Überlegungen bzw. detaillierte Formulierungen von Handlungsgründen vorausgehen, die also im diskursiven Bewusstsein initiiert werden. Derartige Unterscheidungen sind in Bezug auf organisatorische Fragestellungen von Bedeutung, was im weiteren Fortgang der Arbeit noch herausgearbeitet werden wird.

2.1.1.3 Handeln und Macht

GIDDENS hat in der Diskussion um das Handeln insbesondere das routinemäßige, alltägliche Handeln vor Augen, welches auch im Rahmen dieser Arbeit eine zentrale Rolle spielt. Dieses Handeln steht in direkter Verbindung zur Macht, denn Handeln in der hier verwendeten Interpretation bezieht sich nicht auf Intentionen, sondern darauf, dass Menschen die Dinge überhaupt tun können. Da Handeln in der hier aufgezeigten Sichtweise impliziert, dass auf andere Akteure und/oder auf Handlungsbedingungen Einfluss genommen wird, muss Handeln immer eine gewisse Machtausübung beinhalten. Der beispielhaft angeführte Mitarbeiter, der mit seinem Vorgesetzten diskutiert, übt auf diesen ebenfalls Macht aus. Dadurch, dass sein Handeln den Vorgesetzten bzw. sein Handeln beeinflusst, kommt die Machtausübung zum Ausdruck.

Ein generelles Kennzeichen des Alltagshandelns ist die reflexive Steuerung. Die Akteure haben ein Verständnis oder Wissen von den Inhalten und Gründen des eigenen Handelns. Sie besitzen die Fähigkeit, ihr Handeln im Hinblick auf ihre Intentionen zu steuern. Die reflexive Steuerung richtet sich nicht nur auf das eigene Handeln, sondern nimmt auch Bezug auf das Verhalten anderer.

Das bedeutet, dass Akteure nicht nur den Fluss ihrer Aktivitäten steuern und dasselbe von anderen Akteuren erwarten, sondern auch routinemäßig die sozialen und physischen Aspekte des Handlungskontextes kontrollieren. Dies impliziert, dass der Handelnde Macht ausübt, denn er hat die Möglichkeit, so zu intervenieren, dass es einen Unterschied macht³². Hätte er anders gehandelt, so hätte der Akteur die Ereignisse auf eine andere Weise beeinflusst. Insofern steht beim Handeln der Akteur mit den Ereignissen in einer machtvollen Beziehung. Der Mitarbeiter geht beispielsweise auf seinen Vorgesetzten zu und diskutiert mit ihm über einen bestimmten Sachverhalt. Diese Handlungen machen einen Unterschied, denn hätte die Diskussion nicht stattgefunden, wären die Dinge anders verlaufen. Insofern haben die Beteiligten Macht ausgeübt.

Zusammenkünfte von zwei oder mehr Personen „setzen die gegenseitige reflexive Steuerung des Verhaltens in und durch die Kopräsenz voraus.“³³ Die zusammentreffenden Personen stützen sich bei ihrer Kommunikation auf Aspekte des Kontextes, also auf jene Raum-Zeit-Segmente, in denen Zusammenkünfte stattfinden. Bei einer Vielzahl von Personen, die in stark formalisierten Kontexten zusammentreffen, spricht GIDDENS von sozialen Ereignissen³⁴.

Diese Interpretation schließt auch das nicht intentionale Handeln ein, denn es kommt nicht darauf an, ob der Akteur die Ereignisse gemäß einer Intention beeinflusst, sondern darauf, dass er sie überhaupt beeinflusst. Die Ereignisse sind Folge des Handelns des Akteurs, die es nicht gegeben hätte, wenn er sich anders verhalten hätte. Das weitere Geschehen der Ereignisse jedoch liegt nicht mehr im Machtbereich des Akteurs, woraus sich die nicht beabsichtigten

³² Vgl. GIDDENS (1995), S. 61

³³ GIDDENS (1995), S. 123

³⁴ Vgl. GIDDENS (1995), S. 123

Handlungsfolgen erklären. GIDDENS charakterisiert intentionales Handeln als Handlung, „von der der entsprechende Akteur weiß oder glaubt, daß sie eine besondere Eigenschaft oder Wirkung hat und wo solches Wissen von ihm in Anschlag gebracht wird, um eben diese Eigenschaft oder Wirkung hervorzubringen.“³⁵ Demnach trennt sich die Betrachtung dessen, was ein Akteur tut, von der Betrachtung dessen, was er beabsichtigt. GIDDENS geht davon aus, dass „je weiter die Handlungsfolgen in Raum und Zeit von dem ursprünglichen Handlungskontext entfernt sind, desto weniger wahrscheinlich jene Folgen beabsichtigt sein dürften.“³⁶

Bei der Diskussion über die Machtausübung stellt sich die Frage, wie der Akteur Macht auf die Ereignisse ausüben kann. Hierfür stehen ihm in der Lesart von GIDDENS Ressourcen zur Verfügung. „Ressourcen sind Medien, durch die Macht als ein Routineelement der Realisierung von Verhalten in der gesellschaftlichen Reproduktion ausgeübt wird.“³⁷ Diese Ressourcen versteht GIDDENS als Strukturmomente, die von den Akteuren im Handeln reproduziert werden und auf die sie sich im Handeln beziehen. Macht wohnt in diesem Sinne jeglichem Handeln inne. Insofern haben auch Unterworfenen gewisse Ressourcen zur Verfügung, um die ihnen Überlegen zu beeinflussen, was GIDDENS als „in soziale Systeme eingelassene Dialektik der Herrschaft“³⁸ bezeichnet.

³⁵ GIDDENS (1995), S. 61

³⁶ In diesem Zusammenhang beschreibt GIDDENS den Ziehharmonikaeffekt des Handelns anhand des Beispiels eines Akteurs, der in einem Zimmer ein Licht anknipst, dadurch einen Dieb aufschreckt, der sodann flüchtet, auf der Straße von einem Polizisten gefangen wird und nach einem Prozess ein Jahr im Gefängnis verbringt. In diesem Beispiel betrachtet GIDDENS alle Dinge, die dem Dieb nach dem Anknipsen des Lichtes widerfahren sind, als unbeabsichtigte Handlungsfolgen. Das, was der Akteur getan hat, war, das Licht anzuknippen und den Dieb aufzuschrecken. Die weiteren Folgen können jedoch in der GIDDENS'SCHEN Interpretation nicht mehr als vom Akteur getan gelten, obwohl sie sich gegebenenfalls ohne das Anknipsen des Lichts nicht ereignet hätten. Vgl. GIDDENS (1995), S. 62

³⁷ GIDDENS (1995), S. 67

³⁸ GIDDENS (1995), S. 67

In dem vorgenannten Beispiel bleibend, heißt dies, dass etwa der Vorgesetzte Macht ausüben kann aufgrund seiner hierarchischen Stellung. Hierdurch wiederum wird seine Stellung gefestigt und somit das Routineelement reproduziert. Aber auch der Mitarbeiter reproduziert gewisse Routineelemente, indem er als Mitarbeiter Macht ausübt. Er handelt als Mitarbeiter und kann sich darauf verlassen, dass er beispielsweise die Rolle des Mitarbeiters ausüben kann. Ferner kann er sich auf die Beziehung zu seinem Vorgesetzten verlassen, welche sicherlich auch durch Routineelemente gekennzeichnet ist. Für die Machtausübung benötigen die Akteure allerdings Ressourcen.

GIDDENS unterscheidet allokativen Ressourcen von autoritativen Ressourcen. Die allokativen Ressourcen beziehen sich auf Formen des Vermögens zur Umgestaltung von bzw. Herrschaft über Objekte, Güter oder materielle Phänomene. Sie leiten sich aus der Herrschaft des Menschen über die Natur her. Im Gegensatz dazu beziehen sich autoritative Ressourcen auf Formen des Vermögens zur Umgestaltung der Herrschaft über Personen oder Akteure. „Jede denkbare Weise der Koordination sozialer Systeme über Raum und Zeit hinweg setzt eine bestimmte Kombination dieser beiden Typen von Ressourcen, die sich folgendermaßen klassifizieren lassen, voraus:

<i>Allokative Ressourcen</i>	<i>Autoritative Ressourcen</i>
1 Materielle Aspekte der Umwelt (Rohmaterialien, materielle Machtquellen)	1 Organisation von Raum und Zeit, wie diese für soziales Handeln relevant werden (raumzeitliche Konstitution von Wegen und Regionen)
2 Materielle Produktions-/Reproduk- tionsmittel (Produktionsinstrumente,	2 Produktion und Reproduktion des Körpers (Organisation und

Technologie)	Beziehung von Menschen in gegenseitiger Gesellschaft)
3 Produzierte Güter (Erzeugnisse, die durch ein Zusammenwirken von 1 und 2 entstanden sind)	3 Organisation von Lebenschancen (Konstitution von Chancen der Entwicklung und des Ausdrucks des Selbst)

Die Ressourcen sind keineswegs starr; sie bilden die Medien der Ausdehnbarkeit von Macht innerhalb der verschiedenen Gesellschaftsformen.³⁹

Die Ressourcen beschreiben die Möglichkeiten, auf die sich die Akteure in ihrer Zielverwirklichung beziehen können. Dies ist insbesondere in Konfliktsituationen von Bedeutung. Wichtig ist dann, inwieweit der Akteur seine Ressourcen mobilisieren kann. Dabei sind beide Arten gleichermaßen von Bedeutung. „Die Vermehrung materieller Ressourcen besitzt zweifelsohne eine grundlegende Bedeutung für die Ausdehnung der Macht, aber allokativen Ressourcen lassen sich ohne die Umwandlung autoritativer Ressourcen nicht fortentwickeln, und diesen kommt als ‚Hebel‘ des sozialen Wandels mindestens soviel Bedeutung zu wie jenen.“⁴⁰

Bezogen auf die Problemstellung bleibt hier zunächst festzuhalten, dass sich die infrage stehenden Aktivitäten der Wissensentwicklung und Wissensschaffung offenbar durch die Tätigkeiten der Projektmitarbeiter vollziehen. Denn nach dem Gesagten entsteht Wissen durch ein bewusstes Handeln, bei dem die Akteure immer wieder agieren und reflektieren. Insofern müssen der Ressourceneinsatz, die Ausübung von Macht, die Reflexion der eigenen und fremden Handlungen sowie die rekursive Form dieser Aktivitäten erst die

³⁹ GIDDENS (1995), S. 315 f.

⁴⁰ GIDDENS (1995), S. 317

Wissensschaffung und die Wissensentwicklung ermöglichen.

Durch die genauere Betrachtung dessen, was Bewusstsein und Handeln ausmacht und wie hierdurch ein ständiger rekursiver Prozess entsteht, wird bereits deutlich, welche Kräfte am Werk sind, wenn Projekte durchgeführt werden. Die ständige Reflexion und das Einfließen der Erkenntnisse in das Handeln des Einzelnen machen deutlich, wie durch Projekthandlungen Wissen entsteht und weiterentwickelt wird. Der Projektmitarbeiter setzt Wissen in den Handlungen ein – als Ressource – und übt durch die Handlungen Macht aus. Die Aktion und Reflexion führt dann dazu, dass sich sowohl sein Wissen als auch das Wissen der anderen Personen, die in die Handlungen involviert sind, weiterentwickelt. Dieser Aspekt wird später noch vertieft werden. Zunächst ist nun jedoch der grundsätzliche Zusammenhang von Wissen und Handeln verdeutlicht worden. Vor diesem Hintergrund stellt sich nun jedoch die Frage, wie das Thema Organisation bzw. das Organisieren des Projektes betrachtet werden kann.

2.1.2 Organisation als reflexive Strukturation in Praktiken

2.1.2.1 Strukturation, Reflexion und Organisation

Die entscheidende perspektivische Erweiterung, die die Strukturationstheorie liefert, besteht darin, dass Organisationen durch organisationale Praktiken gekennzeichnet werden können⁴¹. Organisationale Praktiken sind jene Praktiken, die der Organisation zugewiesen werden können. Der Begriff der Praktik selbst bezieht sich auf Handlungsformen, die sich reproduzieren. Es

⁴¹ *GIDDENS* versteht die raumzeitlich verorteten Praktiken als das zentrale Forschungsfeld; vgl. *GIDDENS* (1995) S. 52. Genau das unterscheidet die Sichtweisen der Strukturationstheorie von denen des Funktionalismus sowie des Strukturalismus auf der einen und der Hermeneutik auf der anderen Seite; vgl. *GIDDENS* (1995) S. 51 ff. „Das zentrale Forschungsfeld der Sozialwissenschaften besteht – der Theorie der Strukturierung zufolge – weder in der Erfahrung des individuellen Akteurs noch in der Existenz irgendeiner gesellschaftlichen Totalität, sondern in den über Zeit und Raum geregelten gesellschaftlichen Praktiken.“

handelt sich also um Handlungsformen, die in Raum und Zeit eine gewisse Stabilität aufweisen und so dem Akteur die Möglichkeit geben, sein Leben bis zu einem gewissen Grade in Routinen zu führen. Es sind demnach wiederkehrende Handlungen im weiteren Sinne.

Ein Kind etwa, das zum ersten Mal auf zwei Beinen steht und die ersten Schritte geht, lernt laufen. Im weiteren Leben jedoch entwickelt es das Laufen als eine Praktik, die immer wieder eingesetzt wird und von der es weiß, was passiert, wenn man einen Fuß vor den anderen setzt. In dieser Hinsicht bringt die Praktik Stabilität in das Leben des Kindes, da das Laufen zur Routine wird und die Erwartungen hinsichtlich der Fortbewegung immer wieder erfüllt werden. Die Erfüllung der erwarteten Handlungsfolgen eines Menschen produziert die Sicherheit, und somit werden Handlungsformen erreicht, die er nicht immer wieder neu erfinden muss. Er agiert also in Form von Praktiken.

Auf ein Projekt übertragen, gibt es ebenfalls Praktiken, die wiederkehrende Handlungsformen beschreiben, obwohl der Einzelfall immer anders liegt. Beispielsweise entwickeln Projektmitarbeiter Erwartungen, dass es in Projekten eine Projektplanung gibt, dass es Projekttreffen (Meetings) gibt, in denen bestimmte Themen besprochen werden, oder dass es Kontrollen gibt, um den Projektstatus festzustellen. Das heißt, obwohl jedes Projekt andere Inhalte und Ziele hat, gibt es doch Praktiken, die dazu führen, dass das Projektleben bestimmte Erwartungen immer wieder erfüllt, und die damit auch dem Projekt selbst und dem gemeinsamen Verständnis davon, was ein Projekt ist, Stabilität verleihen.

Die Erfüllung der Erwartungen hinsichtlich der Handlungsfolgen spielt bei der Diskussion der Praktiken eine große Rolle. Der angeführte Mitarbeiter, der zu

seinem Vorgesetzten geht, um mit ihm zu diskutieren und eine Entscheidung zu provozieren, tut dies immer wieder im Laufe seiner Beziehung zu diesem Vorgesetzten. Gerade dadurch, dass dies immer wieder geschieht, wird diese Handlungsweise zu einer Praktik, die den handelnden Personen die Möglichkeit gibt, sich auf eben diese Praktik zu verlassen. Der Mitarbeiter kann beispielsweise davon ausgehen, dass er, wenn er eine Entscheidung einholen will, zu seinem Vorgesetzten gehen kann. Umgekehrt kann der Vorgesetzte davon ausgehen, dass der Mitarbeiter zu ihm kommt, wenn es darum geht, eine Entscheidung zu treffen. Insofern bauen beide beteiligten Akteure ein Wissen darüber auf, dass dies eine in Raum und Zeit stabile und verlässliche Praktik ist. Dies könnte man als eine Art Prozesswissen beschreiben. Darüber hinaus dient diese verlässliche Praktik dazu, für die einzelnen Entscheidungen Informationen auszutauschen und somit immer wieder das Wissen der Akteure zu erweitern, was man als eine Art Fachwissen bezeichnen könnte.

Diese routinemäßigen Handlungsweisen werden zu Praktiken, die es dem Einzelnen ermöglichen, sein Leben in verlässlichen Bahnen zu führen. Genau dadurch unterscheidet sich auch die Praktik von der Handlung. Die Praktik ist der Teil der Handlung, welcher das wiederkehrende Element ausmacht. In dem Beispiel des Kindes, welches laufen lernt, erscheint die Bewegung – einen Fuß vor den anderen zu setzen, um sich fortzubewegen – als das wiederkehrende Element. Dieses trägt dazu bei, Erwartungen hinsichtlich der Handlungsfolgen zu haben, nämlich sich fortzubewegen. Der Rahmen bzw. die Umstände, unter denen das Laufen stattfindet, also die Geschwindigkeit, das Ziel, die Strecke und die Umgebung, gestalten sich jeweils anders und beeinflussen demnach das Handeln in der Praktik, welches Laufen genannt werden kann.

Insbesondere für Praktiken verwenden die Akteure das praktische Bewusst-

sein. Letztlich heißt das, dass sie diese Praktiken nicht mehr diskursiv durchdringen, aber dennoch sehr bewusst in ihnen handeln. Der Akteur macht sich also nicht mehr so viele Gedanken um die Dinge, die er als Praktik erfährt. Dies hängt damit zusammen, dass sich die Erwartungen hinsichtlich der Handlungsfolgen stabilisieren, da sie immer erfüllt werden.

Es zeigt sich, dass der Begriff der Praktik mit den Beziehungen zwischen den Akteuren in gewisser Weise verbunden ist, denn letztlich kann eine Praktik nur durch die Handlungsweisen bestimmter Akteure Bestand haben. Die Verwendung eines Telefons erscheint beispielsweise bei Akteuren der entwickelten Welt als eine Praktik, die immer wieder praktiziert wird; sie kann jedoch für Urvölker, die abseits der entwickelten Welt leben, noch nicht einmal eine Handlungsoption sein.

Bei organisationalen Praktiken handelt es sich um Handlungsweisen, die zwar durch einzelne Akteure ausgeführt werden, die jedoch der Organisation gewissermaßen zugeordnet werden können. Beispielsweise könnte es sein, dass jeder Mitarbeiter einer Organisation, der das Firmengebäude betreten möchte, seinen Dienstausweis gegen eine Kontaktstelle am Eingang des Gebäudes hält, was dann die Gebäudetür öffnet. Diese Handlungsweisen werden durch die einzelnen Mitarbeiter ausgeführt. Auch hier kann sich jeder der Beteiligten darauf verlassen, dass diese Vorgehensweisen so vollzogen werden und damit eine gewisse Stabilität aufweisen. Der einzelne Mitarbeiter wird diese Praktik jedoch nicht mehr ausführen, wenn er das Unternehmen verlässt. Allerdings werden die verbleibenden wie auch neu hinzukommende Mitarbeiter die Praktik weiter ausführen, sodass sie in gewisser Weise dem Unternehmen zugerechnet werden kann. Alle Akteure, die derartige Praktiken ausführen, reproduzieren diese damit und sichern dadurch ihre Beständigkeit.

Im Hinblick auf die Praktiken ist von zentraler Bedeutung, dass sie deswegen in Raum und Zeit stabil sein können, weil menschliches Handeln hier seinem Wesen nach als rekursiv betrachtet wird⁴². „Das bedeutet, daß sie nicht durch die sozialen Akteure hervorgebracht werden, sondern von ihnen mit Hilfe eben jener Mittel fortwährend reproduziert werden, durch die sie sich als Akteure ausdrücken.“⁴³ „⁴⁴ Dies führt dazu, dass das Unternehmen über wiederkehrend praktizierte Formen des Handelns beschrieben werden kann⁴⁵. „Organisationale Strukturen existieren überhaupt nur im Handeln der Akteure – und sodann, als eine virtuelle Ordnung in ihren Erinnerungen und Erwartungen.“⁴⁶

Im Folgenden soll immer dann, wenn von Organisationen die Rede ist, das Charakteristikum der wiederkehrenden praktizierten Form des Handelns im Vordergrund stehen, da dies für die vorliegende Arbeit der zentrale Aspekt der Organisationen ist. In diesen Formen des Handelns drücken sich die typischen organisationalen Prozesse und Strukturen aus. Beispielsweise wird der Vorgesetzte erst dadurch zum Vorgesetzten, dass er wiederkehrend so behandelt wird. Auch die Entscheidungsprozesse können nur als solche deklariert werden, wenn die Akteure entsprechende wiederkehrende Formen des Handelns aufweisen. Dies drückt sich etwa darin aus, dass die Mitarbeiter mit Entscheidungsvorlagen zu dem Vorgesetzten gehen, um diese mit ihm zu diskutieren, und dass der Vorgesetzte dann eine Entscheidung trifft, die schließlich von den Mitarbeitern im täglichen Handeln beachtet wird.

⁴² Vgl. GIDDENS (1995), S. 52

⁴³ GIDDENS (1995), S. 52

⁴⁴ GIDDENS (1995), S. 53

⁴⁵ Vgl. ORTMANN, SYDOW, TÜRK (1997), S. 317

⁴⁶ ORTMANN, SYDOW, TÜRK (1997), S. 317

Das Handeln der agierenden Akteure ist dabei immer auf „ihr eigenes vergangenes, gegenwärtiges und zukünftig erwartetes Verhalten ebenso wie auf das anderer und auf die Strukturen des Handlungsfeldes“⁴⁷ bezogen. Die Projektmitarbeiter eines Reorganisationsprojektes stützen sich bei ihren Handlungen auf ihre Erfahrungen innerhalb des Projektes und darauf, dass auch das Verhalten der anderen Projektmitarbeiter bis zu einem gewissen Grade verlässlich bzw. antizipierbar ist, da man sich in wiederkehrenden Formen des Handelns bewegt. Die Struktur des Projektes etwa, also beispielsweise die Verantwortungszuweisung in Form von Projektleiterfunktion oder Teilprojektleiterfunktion, ist ein Beispiel für beständige Elemente des Handlungsumfeldes. Die handelnden Personen benötigen diese wiederkehrenden Formen des Handelns nicht nur zu ihrer eigenen Einschätzung, sondern sie reproduzieren derartige Elemente auch durch ihr Handeln.

Wenn der Projektmitarbeiter seinen Projektleiter eben in dieser Funktion anspricht und so dessen Handeln als Projektleiter einfordert, so reproduziert er gleichzeitig die strukturellen Elemente (Projektmitarbeiter, Projektleiter). Strukturen ermöglichen das Handeln auch über Restriktionen, also über Einschränkungen von Handlungsmöglichkeiten. So können Restriktionen wie Pünktlichkeitsregeln, Zeitpläne etc. ein zeitlich koordinierendes Handeln erst ermöglichen.

Demnach bringt das Handeln diejenigen Strukturen hervor, die für ein weiteres Handeln nötig sind. „Strukturen sind Medium und Resultat des Handelns.“⁴⁸ Die Theorie der Strukturation überwindet die Gegenüberstellung von Struktur und Handeln, wie sie oftmals propagiert wird. Da Struktur nur im Handeln existiert

⁴⁷ ORTMANN, SYDOW, TÜRK (1997), S. 317

⁴⁸ ORTMANN, SYDOW, TÜRK (1997), S. 315

und da Struktur wiederum Handeln ermöglicht, verbinden sich somit Erzeugen und Erzeugnis und stehen sich nicht gegenüber⁴⁹. Diese Koexistenz von Strukturen und Prozessen, gleichsam als zwei Seiten einer Medaille, soll durch den Begriff Strukturation verdeutlicht werden.

Der Begriff der Strukturation zielt darauf, die Doppelbedeutung von Prozess und Resultat als Zirkularität zu entlarven. Prozesse wie etwa die Entscheidungsprozesse zwischen Projektmitarbeitern und Projektleiter sind notwendig, um strukturelle Elemente, etwa die Position des Projektleiters und der Projektmitarbeiter, erst hervorbringen und festigen zu können. Somit ist die Struktur das Resultat der Prozesse, und andersherum ermöglicht die Struktur wiederum erst die entsprechenden Prozesse.

Sicherlich werden in den wiederkehrenden Formen des Handelns auch Prozesse bzw. Strukturen produziert und reproduziert, die in der Art nicht immer von den Handelnden initiiert wurden. Durch die Ausführung des Handelns entstehen wiederkehrende Formen, die sich aus dem Zusammenspiel des Handelns verschiedener Akteure bilden. Insofern sagt der Begriff der Strukturation noch nichts darüber aus, inwieweit die sich bildenden Praktiken von den verschiedenen Akteuren gewollt sind.

Organisationsstrukturen können sich auch bilden, ohne intendiert worden zu sein, also gewissermaßen als Nebenprodukte des Handelns⁵⁰. Die bewusste Gestaltung der Strukturation beginnt zunächst mit dem Verstehen dessen, wie die Strukturation funktioniert bzw. welches Handeln sich wie auswirkt oder welche Muster in dem Handeln zu finden sind. Das bedeutet, die Bewusst-

⁴⁹ Vgl. *ORTMANN, SYDOW, TÜRK* (1997), S. 315 ff.

⁵⁰ Vgl. *ORTMANN, SYDOW, TÜRK* (1997), S. 315

machung erfolgt über eine Reflexion der Strukturation, die wiederum erste Schritte im Übergang zum Organisieren bildet. Organisieren kann demnach als „reflexive Strukturation“ bezeichnet werden⁵¹. Organisationen sind also „soziale Systeme, innerhalb derer das Handeln mittels Reflexion, und zwar mittels Reflexion der Strukturation, gesteuert und koordiniert wird; [...] die Strukturation ist im Falle von Organisationen – gleichwohl nur partiell intendiertes – Resultat einer um Zweckmäßigkeit bemühten Reflexion.“⁵²

Das heißt, die Reflexion der Strukturation und das daraus resultierende steuernde und koordinierende Handeln müssen nicht dazu führen, dass am Ende ein Resultat herauskommt, welches vollständig intendiert war. Gleichwohl wird dieses Resultat wieder eingehen in die nächste Runde der Strukturation. Folglich ist nicht nur das Erzeugnis, sondern auch das Erzeugen durch den Begriff der Strukturation gekennzeichnet. „Strukturen sind Medium und Resultat des Handelns. [...] Organisation ist Strukturation, die ihre Naivität, ihre Naturwüchsigkeit, ihre Unschuld verloren hat – reflexive Strukturation.“⁵³ Der Begriff der Organisation geht dabei über eine Subjektreflexion hinaus und impliziert eine „überindividuelle, nämlich organisationale Reflexivität“⁵⁴. Der Begriff der Organisation im funktionalen Sinne kann also verstanden werden als reflexive Gestaltung der Strukturen und damit des Handelns von Organisationsmitgliedern.

Die Projektorganisation etwa entsteht erst dadurch, dass bestimmte Projektmitglieder die Strukturation reflektieren und diskutieren. Der Projektleiter könnte etwa Prozess- oder Strukturelemente des Projektes im Projektteam zur

⁵¹ Vgl. ORTMANN, SYDOW, TÜRK (1997), S. 315

⁵² Vgl. ORTMANN, SYDOW, TÜRK (1997), S. 317

⁵³ ORTMANN, SYDOW, TÜRK (1997), S. 316

⁵⁴ Vgl. ORTMANN, SYDOW, TÜRK (1997), S. 316

Diskussion stellen. Hiernach einigt man sich gegebenenfalls darauf, diese Elemente des wiederkehrenden Handelns im Projekt zu verändern. Man kreiert also eine Intention. Im weiteren Handeln der Projektmitglieder spielt diese Intention dann eine bedeutende Rolle, da sie Einfluss nimmt auf ihr tägliches Agieren und Reflektieren, die sie zur Produktion bzw. Reproduktion der Praktiken verwenden. Inwiefern die tatsächliche Strukturation mit der ursprünglichen Intention übereinstimmt, hängt von allen Faktoren ab, die auf das wiederkehrende Handeln der einzelnen Akteure Einfluss nehmen.

Organisierte soziale Systeme zeichnen sich darüber hinaus dadurch aus, dass sie die Strukturgestaltung formalisieren. Das heißt, typischerweise würden die Mitglieder des zuvor beispielhaft angeführten Projektes ihre Intention insofern dokumentieren, als sie formale Strukturen oder Prozesse festhalten. Dies erleichtert es dem Einzelnen, hiernach zu handeln.

Der zirkuläre Prozess aus Strukturieren und Struktur schließt immer wieder an sich selbst an⁵⁵. Das bedeutet, dass sich die Akteure auf die bestehenden Strukturen beziehen, um sie fortzuentwickeln. Somit wird der Output der Strukturation zum neuen Input der Strukturation. „Genau das meint ja Rekursivität: die iterative Anwendung einer Operation/Transformation – hier der Operation ‚Strukturieren‘ – auf ihr eigenes Resultat – hier das Resultat ‚Struktur‘.“⁵⁶ Diese Rekursivität ermöglicht den Akteuren ein kompetentes Handeln, denn sie gibt ihnen einen Ansatzpunkt für ihre Arbeit, wobei sie gleichzeitig die Handlungsfreiheit einschränkt. Wie oben erwähnt, kann aber auch eine Restriktion letztlich als Grundlage von Möglichkeiten interpretiert werden.

⁵⁵ Zu den Ausführungen zur Rekursivität vgl. *ORTMANN, SYDOW, TÜRK* (1997), S. 317 ff.

⁵⁶ Vgl. *ORTMANN, SYDOW, TÜRK* (1997), S. 318 f.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist insbesondere von Bedeutung, dass Organisieren bzw. Reorganisieren zunächst bedeutet, das Handeln in Praktiken zu verändern. Die tägliche Strukturation, das Agieren und Reflektieren erscheinen somit als Gegenstand des Reorganisationsprojektes. Dabei ist das Projekt selbst ein ständiges Agieren und Reflektieren, und zwar auch in Form von Praktiken. Als Basis des bewussten Handelns erscheint nach dem Vorgenannten das Wissen der Akteure. Wissen, Praktiken und Organisationsformen stehen somit in enger Beziehung.

2.1.2.2 Praktiken bilden Strukturen und Systeme

Das Organisieren in Unternehmen beschäftigt sich, gemäß den bisherigen Ausführungen zur Strukturationstheorie, mit der Etablierung der restringuierenden und der ermöglichenden Strukturen. Dies bedeutet, dass Organisieren impliziert, Handlungsmöglichkeiten und auch Handlungsbeschränkungen zu schaffen und demnach das Handeln der Mitarbeiter in bestimmte Bahnen zu lenken. Dies geschieht auf reflexive und rekursive Weise, also in der Form, dass bestehende Strukturen und Prozesse reflektiert werden und an dem Bestehenden angeknüpft wird.

Dies bedeutet etwa für die Durchführung eines Projektes, dass hier Prozesse und Strukturen aufgebaut werden, um ein wiederkehrendes Handeln zu ermöglichen. Das Organisieren des Projektes, also beispielsweise die Benennung eines Projektleiters, die Definition der Zuständigkeiten in dem Projekt oder die Festlegung der zeitlichen Restriktionen, beinhaltet, der Strukturation eine Intention zu geben und bewusst auf die Strukturation Einfluss zu nehmen, damit sich die wiederkehrenden Handlungsformen in bestimmter Form als Praktiken verfestigen. Da sich die Projektstrukturen in die aktuelle Unter-

nehmensorganisation einpassen müssen, bleibt nur die Möglichkeit, auf den bestehenden organisatorischen Realitäten aufzubauen, denn die Handlungen in den Projektstrukturen können nicht losgelöst von dem Umfeld, in dem sie stattfinden, existieren.

Strukturen sind die institutionellen, dauerhaften Gegebenheiten, mit denen die Individuen konfrontiert werden, in denen sie sich bewegen und mit denen sie leben und sich auseinandersetzen müssen. Institutionell bedeutet in diesem Zusammenhang, dass diese Gegebenheiten der Institution zurechenbar sind, in der sich der Akteur bewegt. Das Unternehmen oder das Projekt als Institution ist mit gewissen Gegebenheiten verbunden. So setzen sich beispielsweise die Projektmitglieder damit auseinander, wer ihre Kollegen sind, wie sich das Projekt einpasst in das Unternehmen, wo das Unternehmen angesiedelt ist oder auf welchen Märkten es tätig ist.

Die Gegebenheiten sind als dauerhaft zu charakterisieren, wenn sie aus der Sicht der Akteure eine gewisse Stabilität in Raum und Zeit aufweisen. Letztlich wird sicherlich keine Gegebenheit ewig währen, aber aus der Sicht der Akteure bedeutet Dauerhaftigkeit, dass sie sich insofern auf die Gegebenheiten verlassen können, als sie diese für ihr Handeln voraussetzen. Dies kann auf der einen Seite dem Akteur bestimmte Möglichkeiten eröffnen, z. B., dass er als Mitarbeiter eines Projektes bestimmte Ausgaben im Namen des Unternehmens tätigen kann. Auf der anderen Seite können die Strukturen auch die Handlungen einschränken, etwa wenn der Mitarbeiter regelmäßig zu bestimmten Zeiten an Projekttreffen teilnehmen muss. Derartige Strukturen reduzieren seine Handlungsmöglichkeiten zu diesen Zeitpunkten, da er sich dann an einem bestimmten Ort einfinden muss.

Die ermöglichenden und restringierenden Strukturen kommen in Regeln und Ressourcen zum Ausdruck⁵⁷. Diese beiden Elemente determinieren, inwiefern Handlungsmöglichkeiten bzw. Handlungsbeschränkungen für bestimmte Personen existieren, denn Regeln dienen dazu, diese Möglichkeiten und Beschränkungen festzulegen, und Ressourcen braucht der Akteur, um seine Handlungen tatsächlich dann auch umzusetzen. Die Struktur setzt sich zusammen aus jenen Regeln und Ressourcen, die interaktive Beziehungen über Raum und Zeit stabilisieren⁵⁸. Genau diese Stabilität braucht es ja, damit von Struktur gesprochen werden kann. Menschen handeln dann innerhalb gewisser Regeln und unter Einsatz gewisser Ressourcen, und zwar mit einer gewissen Stabilität, sodass für andere, mit denen sie in Interaktion treten, eine Sicherheit entsteht und auch eine Erwartung generiert wird.

Strukturen sind gemäß der Strukturationstheorie ohnehin nur insofern existent, als sie sich in Erinnerungsspuren bewusst handelnder Subjekte finden und in Praktiken realisiert werden⁵⁹. Durch den Einsatz von Ressourcen kommen die Akteure in der Interaktion zu gewissen Regeln, sodass ihre interaktive Beziehung eine Stabilität in Raum und Zeit aufweist. Dies kann jedoch nur dann passieren, wenn sich die entsprechenden Akteure im weiteren Handeln dieser Regeln bewusst sind und sich daran erinnern. Der Projektmitarbeiter etwa muss sich immer wieder daran erinnern, wer der Projektleiter ist und welcher Ressourceneinsatz in der Interaktion mit ihm zu welchem regelmäßigen Verhalten führt.

Organisationen sind bestrebt, diese Strukturen durch Formalisierung festzu-

⁵⁷ Zur Struktur, den Modalitäten und der Interaktion vgl. *ORTMANN, SYDOW, TÜRK* (1997), S. 319 ff.

⁵⁸ Vgl. *GIDDENS* (1995), S. 68 f.

⁵⁹ Vgl. *GIDDENS* (1995), S. 69

schreiben. Dies ist die Bestrebung, die wiederkehrenden Handlungsweisen der Akteure zu skizzieren, um damit eine organisatorische Intention zu realisieren. Man zeichnet beispielsweise die hierarchische Struktur des Projektes auf, um bestimmte Handlungsweisen damit zu unterstützen. Die Formalisierung erfolgt in der Regel in allgemeiner, gewissermaßen abstrakter Form. „Die in der Formalstruktur angegebenen Verpflichtungen, Erwartungen, Rechte und Ressourcen beziehen sich, auch und vor allem das ist sodann mit Formalität gemeint, weder auf konkrete Inhalte und Situationen (sondern auf verallgemeinerbare Fälle) noch auf konkrete Personen, sondern auf Positionen (‘Stellen‘), Abteilungen, Fachbereiche etc., schließlich auf die Körperschaft selbst (etwa als juristische Person) und begründen in diesem Sinne formale Beziehungen zwischen Positionen/Organisationseinheiten/Organisationen, nicht aber konkrete Beziehungen zwischen Personen.“⁶⁰ Diese Formalstrukturen tragen dazu bei, das Handeln in Teilbereiche – also Handlungen – zu zerlegen und ihnen Zuständigkeiten, Kosten, Ursache-Wirkungs-Beziehungen u. Ä. zuzuordnen.

Der Begriff der Regeln im Sinne der Strukturationstheorie ist jedoch weiter zu interpretieren, als dies in der Formalisierung zum Ausdruck kommen mag. Die in der Formalisierung enthaltenen Regeln müssen als kodifizierte Interpretationsregeln gedacht werden⁶¹. Grundsätzlich handelt es sich bei Regeln um Techniken oder Verfahren des gesellschaftlichen Zusammenlebens, „die in der Ausführung/Reproduktion sozialer Praktiken angewendet werden.“⁶² Die Regeln, die der Projektmitarbeiter anwendet, wenn er mit dem Projektleiter in Interaktion tritt, ermöglichen es, dass er nicht immer wieder erneut von Grund auf die Beziehung zu seinem Vorgesetzten gestalten muss. Er kann sich auf

⁶⁰ ORTMANN, SYDOW, TÜRK (1997), S. 319

⁶¹ Vgl. GIDDENS (1995), S. 73

⁶² GIDDENS (1995), S. 73

gewisse Regeln verlassen, beispielsweise darauf, dass beide den Projektfortschritt vor Augen haben oder dass der Projektleiter für bestimmte Entscheidungen verantwortlich ist. Nicht jede dieser Regeln ist aber formalisiert oder gar dokumentiert. Dennoch bestimmen die Regeln die Interaktionen zwischen den beiden. Dies ist insofern wichtig, als im Weiteren auch Regeln Gegenstand der Untersuchung sein sollen, die nicht formalisiert bzw. dokumentiert sind. Allerdings spielt die Formalisierung bzw. Dokumentation eine bedeutende Rolle im Sinne des Wissensmanagements. Dies soll jedoch zu einem späteren Zeitpunkt aufgegriffen werden. Zunächst sollen die Arten der Regeln und Ressourcen und damit die Elemente der Struktur näher betrachtet werden.

2.1.2.3 Elemente der Struktur

Nach der Strukturationstheorie existieren zwei Arten von Regeln: die Regeln der Sinnkonstitution (Signifikation) und die Regeln der Sanktionierung (Legitimation). Die Regeln der Sinnkonstitution stellen die kognitive Ordnung eines sozialen Systems dar. Sie werden benötigt, um die Welt in gewisser Weise zu interpretieren und somit eine Basis für das Handeln zu haben. Die Regeln der Sanktionierung legitimieren das Handeln im Sinne einer normativen Ordnung. Die Struktur wird neben der Signifikation und Legitimation noch durch die Domination determiniert. Die Domination ergibt sich aus der Verwendung von Ressourcen. Somit kann aus Sicht der Strukturationstheorie die Struktur in drei Elementen dargestellt werden:

- die Signifikation als Regeln der Sinnkonstitution
- die Legitimation als Regeln der Sanktionierung sozialen Handelns
- die Domination in Form von allokativen und autoritativen Ressourcen der Akteure

Dies bedeutet, dass die handelnden Personen Struktur vor allem in diesen

Elementen erleben. Regeln geben dem Handelnden die Möglichkeit, seinem Handeln einen Sinn zu geben. Der Mitarbeiter, der zu seinem Vorgesetzten geht, um mit ihm bestimmte Dinge zu besprechen, hält dieses Vorgehen für sinnvoll. Zudem tut er dies auch, weil ein Unterlassen gewisse Sanktionen nach sich ziehen könnte und er so sein weiteres Handeln durch die Zustimmung des Vorgesetzten legitimieren kann. Diese Praktik allerdings kann so nur funktionieren, weil entsprechende Ressourcen verteilt sind. Dazu gehört etwa die Zeit, die sich beide nehmen, aber auch die hierarchische Stellung der Akteure.

Wenn nun die Struktur nur im Handeln der Akteure besteht und sich durch rekursive (Re-)Produktion immer selbst konstituiert, stellt sich die Frage, wie sich die Struktur von dem System unterscheidet bzw. ob Struktur und System nicht ein und dasselbe sind. Tatsächlich sind die Begriffe aus strukturations-theoretischer Sicht eng verbunden. „Unter (sozialen) Systemen versteht GIDDENS die innerhalb von Raum und Zeit reproduzierten situierten Praktiken zwischen Akteuren und Kollektiven.“⁶³ Die Reproduktion vollzieht sich anhand von musterhaften Regeln, „welche leitend auf die Reproduktion situierten Aktivitäten einwirken.“⁶⁴ Soziale Systeme existieren demnach als geregelte soziale Praktiken und reproduzieren sich über Begegnungen von Akteuren in Raum und Zeit⁶⁵.

Die Struktur stellt gewissermaßen eine „virtuelle Ordnung“⁶⁶ dar, die allgemeine Methoden enthält und sich folglich nicht auf ein bestimmtes Subjekt bzw. einen bestimmten Kontext bezieht. „Interaktionen hingegen sind gerade, da räumlich-zeitlich-personell situiert, an ganz spezifische Kontexte gebunden.“⁶⁷ Die Natur

⁶³ DUSCHEK, in: ORTMANN, SYDOW (2001), S. 67

⁶⁴ GIDDENS, zitiert nach DUSCHEK, in: ORTMANN, SYDOW (2001), S. 67

⁶⁵ Vgl. GIDDENS (1995), S. 137

⁶⁶ DUSCHEK, in: ORTMANN, SYDOW (2001), S. 80

⁶⁷ DUSCHEK, in: ORTMANN, SYDOW (2001), S. 80

der Interaktion ist eben der direkte Kontakt zu einer anderen Person, was den räumlichen und zeitlichen Aspekt festlegt. Ähnlich ist dies bei der Aktivität, die eben das Agieren eines Akteurs in einem konkreten Handlungsumfeld voraussetzt, allerdings ohne den Kontakt zu anderen Akteuren.

Während die Struktur als Transformationsbeziehungen bezeichnet werden kann, die als Momente sozialer Systeme organisiert sind, muss das System als die reproduzierte Beziehung zwischen den Akteuren selbst betrachtet werden, welche als regelmäßige soziale Praktiken organisiert sind⁶⁸. Insofern spiegeln sich die drei Dimensionen der Struktur auf der Handlungsebene der Akteure wider. Auf dieser Ebene der Interaktion werden der Signifikation durch Kommunikation, der Domination durch Macht sowie der Legitimation durch die Sanktionierung Ausdruck verliehen.

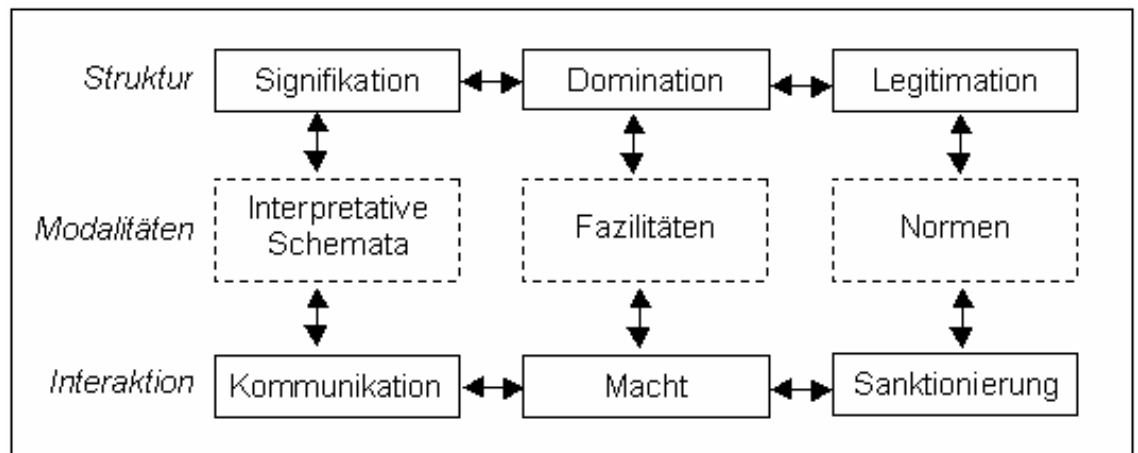


Abbildung 2: Dimensionen der Dualität von Struktur⁶⁹

Das System kann also als die tatsächlich gelebten Interaktionen bzw. Aktivitäten gekennzeichnet werden, während die Struktur als virtuelle Ordnung Dinge enthält, die nicht konkreten Situationen zugeordnet sind.

⁶⁸ Vgl. GIDDENS (1995), S. 77

⁶⁹ Quelle: entnommen aus ORTMANN, SYDOW, TÜRK (1997), S. 320

„Die Akteure vermitteln in ihren Interaktionen die Handlungs- mit der Struktur-ebene, indem sie die Regeln und Ressourcen unter situativen Umständen situationsspezifisch und nach Maßgabe ihrer Biographie und Kompetenz, also auf ganz besondere Weise, zu Modalitäten ihres Handelns machen.“⁷⁰ In der Kommunikation unter den Organisationsmitgliedern spiegeln sich die Regeln der Sinnkonstitution (Signifikation) wider. Diese allgemeinen Regeln werden immer wieder situationsspezifisch verwendet und interpretiert. So werden interpretative Schemata zu Modalitäten des Handelns. Die Domination äußert sich auf der Ebene der Interaktion durch die Verwendung von organisationalen Ressourcen als Machtmittel. Die Legitimation findet sich in Normen, die dazu dienen, das eigene Tun und das der anderen Organisationsteilnehmer zu bewerten, und zwar auch im Hinblick auf mögliche Sanktionen, die aus dem Handeln entstehen können. Im Rahmen der Interaktion werden diese Bewertungen bedacht und beeinflussen dementsprechend das Handeln. Zusammengekommen werden auf der Interaktionsebene die Strukturen der Organisation reproduziert bzw. neu produziert, indem sie neu interpretiert oder situationsspezifisch angewendet werden.

Die Modalitäten des Handelns sind demnach Deutungsschemata, die das Allgemeine der Struktur mit dem Konkreten der Interaktion verbinden. „Deutungsschemata vereinigen demzufolge Eigenschaften von Struktur, wie z. B. die Kontextfreiheit bzw. den Leerformelcharakter, mit der konkreten Fülle und Spezifität der Interaktion, indem die Leere ‚gefüllt‘ bzw. die Kontextfreiheit in je aktuellen Interaktionssequenzen aufgehoben, d. h. mit der konkreten Situation vermittelt wird.“⁷¹ In diesem Vorgang wird die oben erwähnte Doppel-

⁷⁰ ORTMANN, SYDOW, TÜRK (1997), S. 319 f.

⁷¹ DUSCHEK, in: ORTMANN, SYDOW (2001), S. 80 f.

bedeutung von Prozess und Resultat ersichtlich. „In der Interaktion werden Regeln (und Ressourcen) in Anwendung gebracht (Struktur als Medium) und zugleich werden im Akt des Vollzugs diese Regeln (und Ressourcen) (re-)produziert (Struktur als Ergebnis).“⁷²

Zusammenfassend kann somit konstatiert werden, dass die Struktur als eine Menge von Regeln und Ressourcen interpretiert werden kann, während das soziale System Aktivitäten von Menschen umfasst, die immer wieder reproduziert werden⁷³. Allerdings bleibt hier zu beachten, dass Strukturen nicht als Phänomene zu betrachten sind, die für sich existieren. Vielmehr sind sie „in der Form von Erinnerungsspuren und als in sozialen Praktiken verwirklicht“⁷⁴ zu interpretieren. Insofern sind Struktur und Handeln über eine Dualität miteinander verbunden, wobei die Struktur sowohl Medium als auch Resultat des Handelns ist⁷⁵.

Die Organisation als reflexive Strukturierung hat für das in dieser Arbeit zur Diskussion stehende Reorganisationsprojekt zwei wesentliche Implikationen. Einerseits ist für die Zielsetzung des Projektes von Bedeutung, dass Reorganisationsprojekte eine intendierte Beeinflussung der Strukturierung beinhalten. Dies wiederum bedeutet, dass es dem Reorganisationsprojekt darum gehen muss, die für die Strukturierung wichtigen Praktiken zu ändern. Die Anpassungen der Formalstruktur sind dabei nur Mittel zum Zweck. Letztlich müssen alle relevanten Akteure lernen, die bisherigen Praktiken, die die Strukturierung ausmachen, zu ändern und so zu einem veränderten Gesamtsystem aus organisationalen Handlungen zu kommen.

⁷² DUSCHEK, in: ORTMANN, SYDOW (2001), S. 81

⁷³ Vgl. GIDDENS (1995), S. 77

⁷⁴ GIDDENS (1995), S. 77

⁷⁵ Vgl. GIDDENS (1995), S. 77 f.

Andererseits bedeutet Organisation als reflexive Strukturation, dass Tätigkeiten innerhalb des Projektteams als Grundlage für die Änderungen der organisationalen Handlungen dienen müssen. Insofern stehen die Strukturation innerhalb des Projektes und die Strukturation im Unternehmen in einem gewissen Zusammenhang. Die Praktiken, die sich innerhalb des Projektteams bilden, stehen also in direktem Zusammenhang zu den Veränderungen in dem zu reorganisierenden Bereich, denn die Projektmitarbeiter können nur durch Interaktion mit den Mitarbeitern des Zielbereiches die dortigen Praktiken verändern. An dieser Stelle wird bereits deutlich, dass in diesem Zusammenhang in irgendeiner Weise eine Wissensschaffung eine Rolle spielt.

2.1.2.4 Bedeutung des Wissens für die Organisation

Die Strukturationstheorie verbindet Aspekte des Wissens mit denen des Handelns und letztlich mit denen der Struktur. Wissen in Bezug auf Handeln kommt aus Sicht der Strukturationstheorie vor allem in Form der Bestandteile Intention und Reflexion zur Geltung. Dies bedeutet jedoch auch, dass Wissen nicht die Grundlage *allen* Handelns ist, sondern als Grundlage für Intentionen sowie als Medium und Resultat der Reflexion zu betrachten ist. Demnach kann Handeln durch Wissen nicht kontrolliert, sondern nur intendiert und reflektiert werden.

Das Handeln selbst jedoch entspricht einer Machtausübung mithilfe von Ressourcen. Macht ist in dieser Lesart ein Routineelement der Realisierung von Verhalten. Im Handeln der Akteure werden die Ressourcen, verstanden als Strukturmomente, reproduziert. Die Wissensschaffung findet hier im Rahmen der Reflexion statt, was zur Verfestigung der reproduzierten Praktiken beiträgt. Gerade durch diese Praktiken lassen sich Organisationen kennzeichnen.

Insofern sind die Strukturen, die im Handeln der Akteure existieren, Medium und Resultat des Handelns. Das Wissen der Akteure gewährleistet in diesem Zusammenhang die Reflexion der Strukturierung und damit ein intentionales Handeln im Rahmen der Reproduktion. Organisation kann in dieser Interpretation als überindividuelle Reflexion verstanden werden und somit als kollektive Wissensschaffung. Diese kollektive Wissensschaffung baut auf dem aktuellen Resultat des Strukturierens – der Struktur – rekursiv auf. Somit handelt es sich um eine kollektive Wissensschaffung auf der Basis eines kollektiven Wissensstandes, damit kompetentes Handeln ermöglicht wird, welches die Struktur in bestimmter Weise reproduziert.

Diese Wissensschaffung hinsichtlich der Struktur drückt sich in Regeln der Sinnkonstitution und in Regeln der Sanktionierung aus. Um Ereignisse nun beeinflussen und somit die Regeln befolgen zu können, benötigt der Akteur allokativen und autoritativen Ressourcen. Das heißt, das Wissen spielt in der Reproduktion der Struktur die Rolle des Interpretierens von Regeln und des Intendierens von Ressourceneinsatz. Allerdings existiert Struktur nur in Form von eben diesem Wissen. „Struktur besitzt keine Existenz unabhängig von dem Wissen, das die Akteure von ihrem Alltagshandeln haben.“⁷⁶ Insofern sind Wissen und Struktur respektive Handeln untrennbar miteinander verbunden, denn das Wissen, welches die Struktur ausmacht, ermöglicht erst Handeln und restringiert es gleichzeitig⁷⁷.

Ohne die Schaffung von Wissen sowohl bei den Projektmitarbeitern als auch bei den Mitarbeitern des Zielbereichs der Reorganisation kann also keine Ver-

⁷⁶ GIDDENS (1995), S. 79

⁷⁷ Vgl. GIDDENS (1995), S. 77 f.

änderung der Strukturation bzw. der sie ausmachenden Praktiken erfolgen. Wann immer Strukturen und Prozesse sich ändern, muss sich neues Wissen in den Köpfen jener Mitarbeiter etabliert haben, die in diesen Prozessen tätig sind und durch die diese Prozesse erst zum Leben erweckt werden. Das tägliche Handeln dieser Mitarbeiter wiederum ermöglicht es, den Prozess dann als stabil anzusehen, wenn die Mitarbeiter immer wieder in ähnlicher Weise handeln. Insofern steht das Wissen der Mitarbeiter in direktem Zusammenhang mit den Prozessen und Strukturen. Auch die Veränderung von Strukturen und Prozessen kann aus dieser Betrachtung heraus nur dann erfolgen, wenn sich Wissen gebildet hat, das als Grundlage für derartiges Handeln dient. Der Wissensbegriff scheint also vor dem Hintergrund der Problemstellung für die vorliegende Arbeit von zentraler Bedeutung zu sein und bedarf somit einer näheren Betrachtung.

2.2 Wissen im betrieblichen Projektumfeld

2.2.1 Begriffshierarchie: Daten, Informationen und Wissen

Zur Bedeutung des Begriffs Wissen gibt es ein breites Spektrum von Definitionen in der betriebswirtschaftlichen Literatur. Vielfach wird Wissen zur Erläuterung des Begriffs Information verwendet, indem Information als zweckorientiertes⁷⁸, spezielles⁷⁹ oder entscheidungsrelevantes⁸⁰ Wissen definiert wird. Dabei wird in der Regel die Erkenntnis geteilt, dass die Qualität der Entscheidungen und Handlungen von dem zugrunde liegenden Wissen abhängt⁸¹. Insofern steht auch hier Wissen mit dem Handeln und Denken in Verbindung. Dies entspricht der oben skizzierten Interpretation, dass die Akteure für ein bewusstes Handeln Wissen benötigen.

⁷⁸ Vgl. WITTMANN (1959), S. 14

⁷⁹ Vgl. WACKER (1971), S. 40

⁸⁰ Vgl. SCHWEITZER (1985), S. 17

⁸¹ Vgl. WITTMANN (1979), Sp. 2262

Eine weitere Annäherung an den Wissensbegriff kann über die hierarchische Zusammensetzung aus den Komponenten Zeichen, Daten und Informationen erfolgen⁸². Diese Abfolge soll als Anreicherungsprozess verstanden werden⁸³: Die Zeichen, die für sich genommen jeweils eine Bedeutung haben, werden durch Syntaxregeln zu Daten, die wiederum in einem Zusammenhang interpretiert werden können und somit Informationen darstellen. Eine Information ist somit eine im Zusammenhang interpretierbare Zusammenstellung von Daten. Wissen entsteht erst dann, wenn bestimmte Informationen in einem bestimmten Handlungsumfeld vernetzt werden. Diese Informationsvernetzung in einem bestimmten Handlungsumfeld beinhaltet insbesondere die Interpretation von Informationen.

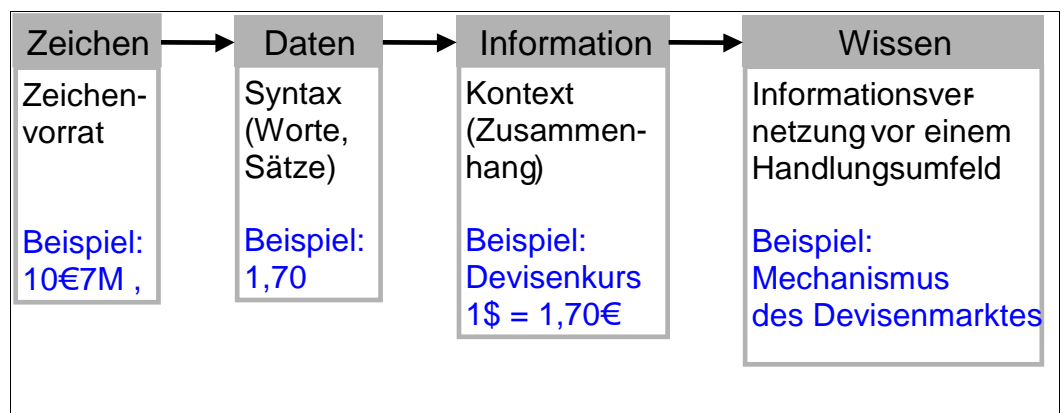


Abbildung 3: Begriffshierarchie des Wissens⁸⁴

Um diese Interpretationen vornehmen zu können, wird der Akteur mitunter auch Handlungen reflektieren und diese Reflexionen in die Interpretationen einfließen lassen. In der Abbildung 3 wird exemplarisch dargestellt, wie aus einzelnen Zeichen ein Datum wird. Das Datum 1,70 wird zu einer Information, indem es im Zusammenhang eines Devisenkurses interpretierbar wird. Dieser

⁸² Vgl. *PROBST, RAUB, ROMHARDT* (2006), S. 16 f.

⁸³ Vgl. *PROBST, RAUB, ROMHARDT* (1999), S. 16

⁸⁴ Quelle: modifiziert übernommen aus *PROBST, RAUB, ROMHARDT* (2006), S. 16

Devisenkurs kann jedoch auf vielfältige Weise zu Wissen werden, je nachdem, mit welchen anderen Informationen er vernetzt wird, und abhängig davon, vor welchem Handlungshintergrund dies geschieht.

Zum Beispiel könnte ein Akteur den in der Abbildung genannten Devisenkurs auch dadurch interpretieren, dass er beobachtet, wie andere Akteure sich über die Wechselkursänderung unterhalten. Diese Beobachtungen führt der Akteur mit den Informationen über den Wechselkurs zusammen, interpretiert diese und verarbeitet sie zu Wissen. Die Verarbeitung zu Wissen könnte etwa darin liegen, dass der Akteur die Devisenkursinformation mit Informationen zu den Marktmechanismen des Devisenmarktes zusammenführt, die ihm schon bekannt sind. Es könnte auch sein, dass der Akteur selbst Dollars hält und insofern die Wissensschaffung zu Handlungen führt, etwa weitere Dollars gegen Euros zu kaufen oder zu verkaufen.

Grundsätzlich benötigt das Individuum jedoch seine bisherigen Erfahrungen und ein Interesse, um die Informationen mit diesen Erfahrungen zu verbinden und somit Wissen zu erzeugen⁸⁵. Die bisherigen Erfahrungen des Akteurs, etwa in ähnlichen Handlungssituationen, geben ihm die Möglichkeit, die aufgenommenen Informationen in einer bestimmten Weise zu interpretieren. Der Akteur muss sich allerdings bemühen, die Informationen mit den relevanten Erfahrungen bzw. dem relevanten Wissen zu verbinden, um daraus entsprechende Interpretationen ableiten zu können. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, herauszustellen, dass jeder Akteur die Informationen jeweils vor seinem ganz persönlichen Erfahrungshintergrund interpretiert. Insofern wird es nahezu unmöglich sein, dass zwei Akteure aufgrund der gleichen Informationen zu derselben Interpretation und damit zu dem gleichen Wissen kommen. Dies

⁸⁵ Vgl. NONAKA, TAKEUCHI (1997), S. 71

wird bei der näheren Diskussion des Reorganisationsprojektes von Bedeutung sein, denn letztlich hat die Reorganisation zum Ziel, dass ein bestimmter Personenkreis bestimmte Informationen zu organisationalen Praktiken in ähnlicher Weise interpretiert.

Der Anreicherungsprozess zwischen Daten, Informationen und Wissen stellt keinen dreistufigen diskreten Prozess dar, sondern muss vielmehr als Kontinuum verstanden werden⁸⁶. Insofern vollzieht sich innerhalb des Anreicherungsprozesses ein stetiger Qualitätswandel von Daten über Informationen bis zum Wissen. Was die beiden Begriffe Information und Wissen verbindet, ist die Interpretierbarkeit⁸⁷. Dadurch, dass Daten für den Empfänger in einem gewissen Kontext interpretierbar sind, werden sie zu Informationen. Dies bedeutet, dass gewisse Daten für gewisse Empfänger bedeutungsvoll sind, und zwar bedeutungsvoll in dem Sinne, dass sie im Rahmen eines Kontextes interpretierbar sind.

Informationen sind also bedeutsam für den Empfänger. Somit können Informationen nicht nur aus der syntaktischen Perspektive – ihrem Umfang nach – betrachtet werden, sondern auch aus der semantischen Perspektive – ihrer Bedeutung nach⁸⁸. Hieraus folgt allerdings, dass der Empfänger im Hinblick auf die Daten einen Relevanzmaßstab anlegt, um filtern zu können, was für ihn von Bedeutung ist. Die Relevanz jedoch existiert nicht per se, sondern nur für ein bestimmtes System, etwa für den spezifischen Empfänger⁸⁹. „Aus Daten werden Informationen durch Einbindung in einen ersten Kontext von Relevanzen, die für ein bestimmtes System gelten.“⁹⁰ Der oben genannte Devisen-

⁸⁶ Vgl. *PROBST, RAUB, ROMHARDT* (2006), S. 16

⁸⁷ Vgl. *NONAKA, TAKEUCHI* (1997), S. 69 ff.

⁸⁸ Vgl. *NONAKA, TAKEUCHI* (1997), S. 70

⁸⁹ Vgl. *WILLKE* (2007), S. 31

⁹⁰ *WILLKE* (2007), S. 31

kurs wird von einem Menschen, der diesen Kurs für relevant hält, etwa weil er Dollars besitzt, bewusst beachtet, während ein anderer Akteur ihn nicht beachtet, da der Kurs für ihn irrelevant ist. Dieser Relevanzmaßstab, den das Individuum anlegt, kann auch dadurch beeinflusst sein, dass die Person einer bestimmten Organisation angehört. Dadurch, dass die Person etwa für ein Unternehmen tätig ist, identifiziert sie bestimmte Daten als Informationen. Beispielsweise werden die Projektmitarbeiter eines Reorganisationsprojektes Daten, die in einem Zusammenhang mit den Strukturen und Prozessen stehen, als Informationen identifizieren.

Wissen wiederum kann als Informationsvernetzung vor einem bestimmten Handlungshintergrund bezeichnet werden. Dies impliziert eine Informationsaufnahme und -interpretation sowie eine Wahrnehmung des Handlungsumfeldes. Darüber hinaus kann Wissen als Zustand beschrieben werden, „sich bestimmter Denkgegenstände bewußt zu sein.“⁹¹ In ähnlicher Weise beschreibt WILD Wissen „als Kenntnis von Sachverhalten oder als Bewußtsein entsprechender Denkinhalte“⁹². Wissen ist insofern auch das Ergebnis der Verarbeitung von Informationen durch das Bewusstsein⁹³. „Wissen ist seinem Wesen nach mit menschlichem Handeln verbunden.“⁹⁴ Es steht demnach direkt in Verbindung mit den Überzeugungen und Handlungsorientierungen des Individuums.

Wenn Mitarbeiter eines Unternehmensbereiches Informationen zur Reorganisation ihres Bereiches bekommen, werden sie diese vor ihrem konkreten Handlungshintergrund, ihren Erfahrungen sowie ihren Überzeugungen inter-

⁹¹ BERTHEL (1975), S. 13

⁹² WILD (1974), S. 119

⁹³ Vgl. KLEINHANS (1989), S. 10

⁹⁴ Vgl. NONAKA, TAKEUCHI (1997), S. 71

pretieren. Dieses Wissen kann direkten Einfluss auf ihr weiteres Handeln haben, da sie bei ihren täglichen Aktivitäten und Interaktionen dieses Wissen verwenden können. Wenn ein Mitarbeiter etwa der tiefen Überzeugung ist, dass die angekündigten Reorganisationsmaßnahmen jenen ähnlich sind, die zu einem früheren Zeitpunkt durchgeführt wurden und mit denen er schlechte Erfahrungen verbindet, so wird der Mitarbeiter die Informationen entsprechend negativ assoziieren bzw. interpretieren. Andererseits kann es sein, dass ein anderer Mitarbeiter die angekündigten Maßnahmen für notwendig hält und schon seit einiger Zeit darauf gewartet hat, dass derartige Maßnahmen im Unternehmen umgesetzt werden. Dieser Mitarbeiter wird die Informationen entsprechend positiv assoziieren bzw. interpretieren. Die unterschiedlichen Interpretationen können sich dann wiederum auch in unterschiedlichen Handlungsformen äußern, die die beiden Mitarbeiter zeigen. Diese Art der Wissensschaffung und die daraus entstehenden Handlungsformen werden im weiteren Verlauf der Arbeit von großer Bedeutung sein, da für die Durchführung und den Erfolg eines Reorganisationsprojektes die Handlungen der relevanten Personen von großer Wichtigkeit sind. Gesteuert werden diese Handlungen vom Bewusstsein.

Das Bewusstsein – diskursiv oder praktisch – ist erforderlich, um Informationen zu Wissen zu verarbeiten. Das praktische Bewusstsein stellt in diesem Zusammenhang jene Bewusstseinschicht dar, die einen direkteren Zugang zum Handeln hat. Die über das praktische Bewusstsein gesteuerten Handlungen werden zwar bewusst durchgeführt, die Verbindung zwischen Bewusstsein und Handeln ist hier aber wesentlich enger und direkter als bei dem diskursiven Bewusstsein. Dies bedeutet etwa, dass die bewusste Wahrnehmung des roten Signals einer Ampel relativ kurzfristig in ein entsprechendes Handeln des Autofahrers übersetzt wird. Andererseits kann es sein, dass das Lesen einer

Dissertation nicht zum spontanen Handeln veranlasst, sondern dass der Leser zunächst eine tiefer gehende Interpretation des Textes durch das diskursive Bewusstsein bevorzugt. Diese Unterscheidung bietet die Möglichkeit, auch Kommunikation in einer bestimmten Art zu gestalten, sodass die entsprechende Bewusstseinschicht angesprochen wird. Beim Projektmanagement kann man sich etwa vorstellen, dass die Information, dass alle Projektmitglieder sich immer dienstags in einem Besprechungsraum zu einer bestimmten Uhrzeit zum wöchentlichen Austausch treffen, den einzelnen Projektmitarbeiter direkt veranlasst, diesen Termin in seinem Kalender vorzumerken.

Wissen wird nicht ad hoc erworben, sondern entsteht häufig erst durch das Zusammenführen und Interpretieren einer Vielzahl von Informationen⁹⁵. Somit werden die Informationen in einen zweiten Kontext von Relevanzen eingebunden, welcher aus Erfahrungsmustern besteht⁹⁶. „Wissen entsteht durch den Einbau von Information in Erfahrungskontexte, die sich in Genese und Geschichte des Systems als bedeutsam für sein Überleben und seine Reproduktion herausgestellt haben.“⁹⁷ Im Beispiel der roten Ampel etwa muss der Autofahrer die Information vor dem Hintergrund seines Wissens bezüglich des Straßenverkehrs bzw. der Straßenverkehrsordnung interpretieren. Andererseits muss der Leser einer wissenschaftlichen Arbeit die aufgenommenen Informationen vor dem Hintergrund seines bisherigen Fachwissens interpretieren, um dem Text einen Sinn zuschreiben zu können. Beide Beispiele verdeutlichen, dass den Informationen vom Individuum im Rahmen der Wissensschaffung eine gewisse Bedeutung beigemessen wird. Die Relevanz der Informationen ergibt sich aus den Erfahrungen und dem Handlungskontext des

⁹⁵ Vgl. ROMHARDT (1998), S. 40

⁹⁶ Vgl. WILLKE (2007), S. 33

⁹⁷ WILLKE (2007), S. 34

Individuums. Insofern kann unter Wissen die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten gefasst werden, die Individuen zur Problemlösung einsetzen⁹⁸.

Dies impliziert jedoch, dass Wissen im Gegensatz zu Daten an Personen gebunden ist. „Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“⁹⁹ In den beiden genannten Beispielen wird dies dadurch deutlich, dass andere Personen die Informationen in anderer Weise interpretieren könnten. Eine Person etwa, die keinen Führerschein besitzt und somit keine Ausbildung zum Steuern eines Automobils genossen hat, weiß mitunter zwar auch, dass ein rotes Ampelsignal mit der Aufforderung verbunden ist, das Auto an dieser Ampel zum Stehen zu bringen, aber die weiteren Details hinsichtlich des Brems-, Kupplungs- und Schaltvorgangs werden von dieser Person gegebenenfalls nicht mit dem roten Signal verbunden, da ihr Handlungskontext ein anderer ist als derjenige des Autofahrers. Hier wird wieder deutlich, wie eng das Wissen mit dem Handeln in Verbindung steht¹⁰⁰.

Wissen stellt die Grundlage des Verstehens und Lernens dar und ist somit gewissermaßen ein Reservoir, aus dem Denken und Handeln hervorgehen¹⁰¹. Wie bei der Darstellung der Strukturationstheorie schon festgestellt worden ist, ist diese Beziehung zwischen dem Wissen und dem Handeln für die vorliegende Themenstellung von herausragender Bedeutung und soll im Folgenden näher beleuchtet werden.

⁹⁸ Vgl. *PROBST, RAUB, ROMHARDT* (2006), S. 22

⁹⁹ *PROBST, RAUB, ROMHARDT* (2006), S. 2

¹⁰⁰ Vgl. *NONAKA, TAKEUCHI* (1997), S. 71

¹⁰¹ Vgl. *STEINDORF* (1985), S. 119

2.2.2 Der Mensch als Wissenssystem

2.2.2.1 Kennen, Können, Wollen und Dürfen

Der Zusammenhang von Wissen und Handeln wurde schon früh von RYLE in der Differenzierung von „knowing how to do things“ und „knowing that something is the case“ verdeutlicht¹⁰². Diese Unterscheidung in „Knowing that“ und „Knowing how“ offenbart bei RYLE, dass der Prozess, der die Informationen in einen Erfahrungskontext einbaut, zu unterschiedlichen Ergebnissen führt. Es geht also nicht nur darum, etwas bewusst zu kennen, sondern das Ergebnis des Prozesses kann auch sein, etwas zu können. Diese Unterscheidung in Kennen einerseits und Können andererseits genießt in der Literatur eine weite Verbreitung¹⁰³.

Die Differenzierung in Kennen und Können harmoniert mit den Überlegungen von GIDDENS, der neben dem diskursiven Bewusstsein ein praktisches Bewusstsein kennt. Die Unterscheidung in diskursives und praktisches Bewusstsein folgt einer ähnlichen Philosophie, fokussiert jedoch eher den Wissensschaffungsprozess als dessen Ergebnis. GIDDENS unterscheidet die Bewusstseinschichten, während RYLE die Wissensarten differenziert. Die Bewusstseinschicht kann dabei als das Medium gesehen werden, welches das entsprechende Wissen hervorbringt. Sie ist der Produktionsort für das Wissen, allerdings nicht der Speicherort.

In dem Prozess der Wissensschaffung gibt es unterschiedliche Prozesselemente, die eine aufgenommene Information zu einem eher handlungsnahen oder handlungsfernen Wissen verarbeiten. Zunächst führt der Vorgang der Informationsaufnahme dazu, dass das Individuum diese Information kennt. Eine Interpretation dieser Information veranlasst den Akteur, zu differenzieren,

¹⁰² RYLE (1949), S. 27

¹⁰³ Zur Diskussion der Kennen- und Können-Begriffe vgl. auch ALBRECHT (1993), S. 48 ff.

ob die Information im derzeitigen Handlungskontext handlungsrelevant in der Form ist, bestimmte Dinge zu tun oder nicht zu tun. Wissen kann somit auch in der Form vorliegen, dass eine Person weiß, wie etwas zu tun ist. Zudem kann diese Person das Wissen durch praktisches Tun erworben haben. „Such dispositional knowledge is not only revealed in practice. It is also created out of practice. That is, know-how is to a great extent the product of experience and the tacit insights experience provides.“¹⁰⁴ Diese Art von Know-how ist oftmals eingebunden in einen sozialen Prozess und abhängig von Handlungen anderer Individuen, was vielfach mit dem Begriff der „Communities of Practice“ umschrieben wird¹⁰⁵.

In dieser Interpretation der Wissensschaffung kann das Faktum allein kein Wissen darstellen, da es erst als Information von dem Individuum interpretiert werden muss. Diese Unterscheidung muss hier deshalb betont werden, weil der Wissensbegriff oft anders gebraucht wird¹⁰⁶. Konsequenterweise soll im Rahmen dieser Arbeit von jener Interpretation Abstand genommen werden, die Wissen als eine Ansammlung von Fakten sieht, denn dann würde eine Enzyklopädie möglicherweise mehr „wissen“ als jeder Mensch¹⁰⁷. Letztlich enthält die Enzyklopädie jedoch in der hier verwendeten Begriffsbedeutung nur Daten.

Hinsichtlich des Wissens kommt es jedoch darauf an, dass die Daten als Informationen in Erfahrungen eingebettet werden¹⁰⁸. Erst im Rahmen eines Handlungsumfeldes, in dem die Informationen vernetzt werden, entsteht das Wissen¹⁰⁹. „Information ist also ein Fluß von Botschaften, der im Zusammen-

¹⁰⁴ BROWN, DUGUID (1998), S. 95

¹⁰⁵ Vgl. BROWN, DUGUID (1998), S. 95 ff.

¹⁰⁶ Vgl. AULINGER, FISCHER (2000), S. 645

¹⁰⁷ Vgl. WILLKE (2007), S. 34

¹⁰⁸ Vgl. WILLKE (2007), S. 34

¹⁰⁹ Vgl. PROBST, RAUB, ROMHARDT (2006), S. 17

treffen mit den Vorstellungen und dem Engagement eines Menschen Wissen erzeugt.“¹¹⁰ Botschaften, also Daten, die an das Individuum herangetragen und von ihm als Informationen identifiziert bzw. klassifiziert werden, bilden die Grundlage für die Produktion von Wissen, wofür der Einzelne allerdings sein bisheriges Wissen gewissermaßen als Produktionsfaktor benötigt. Für das Reorganisationsprojekt ist es also von Bedeutung, welchen Erfahrungshintergrund die betroffenen Mitarbeiter haben, denn es können hieraus ganz unterschiedliche Interpretationen von Reorganisationsinformationen erwachsen.

Dies macht deutlich, dass zur Erzeugung von Wissen nicht nur das *Kennen* gehört – etwa in Form eines Flusses von Botschaften, die aufgenommen werden –, sondern der Mensch muss die Botschaften auch interpretieren und in Handlungen umsetzen *können* sowie Engagement für eine Zweckrichtung zeigen, also *wollen*. Darüber hinaus ist die Wissensschaffung mitunter auch mit Sanktionen verbunden, was man mit der Frage umschreiben kann, ob bestimmte Personen gewisse Wissensschaffungen ausführen *dürfen*.

Der Projektmitarbeiter beispielsweise, der ein Konzept für eine neue Organisationsstruktur ausarbeitet, muss zunächst die relevanten Daten als Informationen aufnehmen und sie mit seinem bisherigen Wissen, welches er beispielsweise während seines Studiums oder während früherer Tätigkeiten erworben hat, zu neuem Wissen verarbeiten. Hierzu muss er nicht nur die Informationen kennen, sondern er muss diese Wissensproduktion auch umsetzen können, also etwa eine entsprechende geistige und physische Verfassung mitbringen. Er muss jedoch auch den Willen aufbringen, die neuen Informationen mit seinem Wissen zu verbinden. Darüber hinaus ist hiermit vielfach auch das Element des Dürfens verbunden, da der Wille des

¹¹⁰ NONAKA, TAKEUCHI (1997), S. 71

Mitarbeiters sicherlich negativ beeinflusst wird, wenn er mit nachteiligen Sanktionen rechnen muss, falls er die Informationen verarbeitet, beispielsweise wenn der Mitarbeiter unerlaubterweise Personaldaten seiner Kollegen verwendet.

Diese Verben (kennen, können, wollen und dürfen) skizzieren das Engagement des Individuums im Prozess der Wissensschaffung und stellen zugleich die vier Komponenten des Handelns dar¹¹¹. Wissen lässt sich entlang dieser Komponenten nach Arten unterscheiden, die näher an der einen oder anderen Komponente angesiedelt sind. Faktisches Wissen und Wissen über Zusammenhänge sind dem *Kennen* sehr nahe¹¹². Technologisches Wissen hingegen beschäftigt sich eher mit der *Können*-Komponente des Wissens, und Wissen in Form von Werten und Normen steht in engem Bezug zur Frage des *Wollens* und des *Dürfens*¹¹³.

Aber nicht nur aus Sicht des einzelnen Individuums sind diese Komponenten des Wissens von Bedeutung, sondern sie spielen auch eine besondere Rolle bei der Wissensübertragung zwischen Menschen. Um die Übertragung von Wissen genauer betrachten zu können, ist es zweckmäßig, zunächst zwischen explizitem und implizitem Wissen zu unterscheiden.

2.2.2.2 Explizites und implizites Wissen

Der Umstand, dass Wissen an Personen gebunden ist, führt zum einen zu der Frage, wie sich Wissen in sozialen Systemen entwickelt. Zum anderen wird deutlich, dass streng genommen Wissen nur von einzelnen Personen ge-

¹¹¹ Vgl. RISTERUCCI (2001), S. 18 ff.

¹¹² Vgl. BAMBERGER (2008), S. 6

¹¹³ Vgl. BAMBERGER (2008), S. 6

schaffen werden kann, was zu der Frage führt, wie Wissen zwischen Personen ausgetauscht werden kann. An dieser Stelle wird die Unterscheidung in implizites und explizites Wissen notwendig¹¹⁴.

Während implizites Wissen persönliches, kontextspezifisches und schwer kommunizierbares Wissen darstellt, lässt sich explizites Wissen in formaler, systematischer Sprache in Form von Informationen weitergeben. Das implizite Wissen kann auch in Form von Fertigkeiten bestehen, deren sich die entsprechende Person gar nicht genau bewusst ist bzw. die sie nicht erklären kann. WILLKE führt hier das Beispiel eines fünfjährigen Kindes an, welches Ski fahren oder Rad fahren können mag, aber nicht erklären kann, was es tut¹¹⁵. In diesen Wissensbereich gehören beispielsweise subjektive Einsichten, Ahnungen und Intuitionen¹¹⁶. Diese Art von Wissen wurzelt tief in der Tätigkeit und den Erfahrungen und steht in enger Beziehung zu den Idealen, Werten und Gefühlen¹¹⁷. So kann etwa ein Kundenberater im Laufe der Zeit, in der eine Kundenbeziehung besteht, durch subjektive Einsichten, Ahnungen und Intuition eine sehr genaue Vorstellung entwickeln, wie er die Bedürfnisse eines bestimmten Kunden befriedigen kann. Allerdings wurzelt diese Vorstellung sehr tief in seinen Erfahrungen und ist schwer kommunizierbar.

NONAKA und TAKEUCHI differenzieren das implizite Wissen in zwei Dimensionen: eine technische und eine kognitive Dimension¹¹⁸. Zur technischen Dimension gehören informelle und schwer beschreibbare Fertigkeiten, die man zwar beherrscht, aber deren wissenschaftliche oder technische Grundlagen man nicht

¹¹⁴ Die Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen wird in der zeitgenössischen Literatur zum Wissensmanagement oftmals als hilfreich erachtet und geht auf eine Unterscheidung von POLANYI zurück. Vgl. NONAKA, TAKEUCHI (1997), S. 72 ff.

¹¹⁵ Vgl. WILLKE (2007), S. 35

¹¹⁶ Vgl. NONAKA, TAKEUCHI (1997), S. 18

¹¹⁷ Vgl. NONAKA, TAKEUCHI (1997), S. 18 f.

¹¹⁸ Vgl. NONAKA, TAKEUCHI (1997), S. 19

benennen kann. In der Lesart von GIDDENS werden diese Wissensbestandteile eher im praktischen Bewusstsein verarbeitet. Die kognitive Dimension besteht aus mentalen Modellen und Vorstellungen, die sehr tief verwurzelt sind und die der Einzelne deswegen für selbstverständlich hält. Hierzu zählen die Wirklichkeitsauffassung (was ist) und die Zukunftsvision (was sein sollte). Diese Elemente werden eher im diskursiven Bewusstsein verarbeitet, wobei sie sich in einer ständigen Entwicklung befinden, die insbesondere durch Reflexion und Intention determiniert wird.

Entlang der Unterscheidung in implizites und explizites Wissen kann nun jene Wissensumwandlung genauer betrachtet werden, die die Grundlage der Wissensübertragung zwischen Individuen darstellt.

2.2.2.3 Wissensumwandlung

Die Wissensbereiche des impliziten und des expliziten Wissens sind gemäß NONAKA und TAKEUCHI als komplementär zueinander zu verstehen. Dies bedeutet, dass Wissen durch die Interaktion zwischen beiden Bereichen geschaffen und erweitert wird¹¹⁹. Diese Wissensumwandlung vollzieht sich innerhalb eines sozialen Prozesses. Es lassen sich vier Formen der Wissensumwandlung unterscheiden¹²⁰.

¹¹⁹ Zur Wissensumwandlung vgl. NONAKA, TAKEUCHI (1997), S. 73 ff.

¹²⁰ Zu den vier Formen der Wissensumwandlung vgl. NONAKA, TAKEUCHI (1997), S. 74 ff.

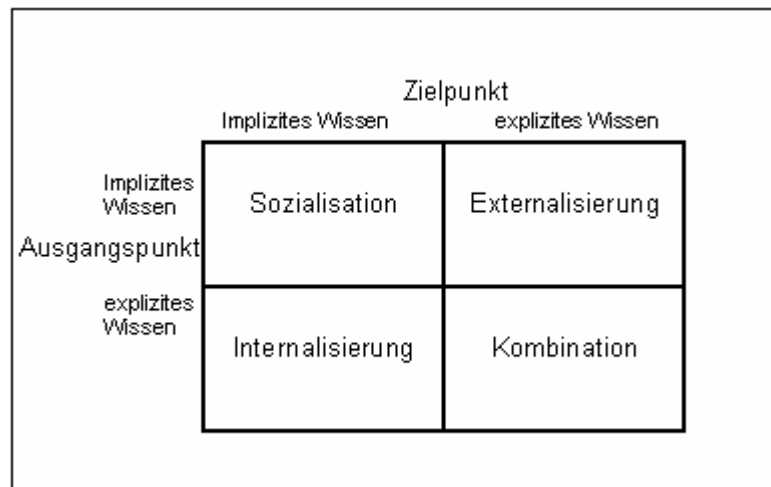


Abbildung 4: Formen der Wissensumwandlung¹²¹

Die *Sozialisation* entspricht einem Erfahrungsaustausch, der sich ohne Sprache vollzieht und technische Fertigkeiten oder mentale Modelle zu implizitem Wissen werden lässt. In der Sozialisation wird Wissen somit durch Beobachtung, Nachahmung und Praxis übertragen (beispielsweise durch Beobachtung und Nachahmung des Meisters durch den Lehrling). Dies erfordert einen gemeinsamen Erfahrungskontext, um einen Informationstransfer zu gestalten.

Die *Externalisierung* beinhaltet das Artikulieren von implizitem Wissen in Form von Metaphern, Analogien, Modellen oder Hypothesen. Die Tatsache, dass diese Formen oft unzureichend, unlogisch oder unangemessen sind, lässt Lücken und Diskrepanzen zwischen Bildern entstehen. Diese fördern jedoch die Interaktion und die Reflexion. Die Externalisierung ist die entscheidende Komponente der Wissensumwandlung in Hinblick auf die Schaffung von Wissen, denn hier entstehen aus implizitem Wissen neue explizite Konzepte. Aus den Konzepten entstehen Modelle, häufig unter Verwendung von Metaphern.

¹²¹ Quelle: entnommen aus NONAKA, TAKEUCHI (1997), S. 75

Internalisierung kann als Prozess verstanden werden, der explizites Wissen in implizites Wissen umwandelt, etwa beim „Learning by Doing“. Das explizite Wissen wird bei diesem Prozess in das implizite Wissen eingliedert und lässt so mentale Modelle oder technisches Know-how entstehen.

Die *Kombination* schließlich bezeichnet die Umwandlung von explizitem zu explizitem Wissen und beinhaltet somit das, was im Allgemeinen mit Informationsaustausch umschrieben wird¹²², beispielsweise über Medien wie Dokumente, Besprechungen, Telefone oder Computernetze. Es handelt sich hier um einen Prozess der Erfassung von Konzepten innerhalb eines Wissenskomplexes.

NONAKA und TAKEUCHI führen diese vier Formen der Wissensumwandlung zu einem dynamischen Prozess zusammen¹²³. Dem liegt die Erkenntnis zugrunde, dass die vier Formen für sich genommen jeweils eine begrenzte Form der Wissensumwandlung darstellen. Zudem besteht zwischen den Formen der Wissensumwandlung eine dynamische Interaktion (vgl. Abbildung 5). Dies wird durch die Unterscheidung der Wissensinhalte deutlich, die durch die vier

¹²² Der Begriff des Informationsaustausches ist nicht unumstritten. Wenn man der Argumentation WILLKES folgt, was in obiger Wissensdefinition in gewisser Weise getan wird, werden Daten durch die Einbindung in einen ersten Kontext von Relevanzen zu Informationen. Da die Relevanzkriterien aber von dem beobachtenden System abhängen, also systemspezifisch sind, kann eine Information nicht mit einem anderen Menschen ausgetauscht werden, da es sich um unterschiedliche Systeme handelt, die unterschiedliche Relevanzkriterien haben (vgl. WILLKE [2007], S. 31 ff.). Allerdings muss hier konstatiert werden, dass hinsichtlich jener Personen, die sich in einem ähnlichen Handlungskontext befinden und häufig über bestimmte Themen kommunizieren, anzunehmen ist, dass auch ihre Interpretationsmuster und ihre Relevanzmaßstäbe sich annähern. Offen muss hierbei bleiben, ob auch diese durch Kommunikation übertragen oder in der Kommunikation entwickelt und angepasst wurden. Insofern kann man feststellen, dass es Arten von Kommunikation zwischen Individuen gibt, die einem „Informationsaustausch“ näher sind als andere; einen reinen Informationsaustausch kann es jedoch nach der hier vorliegenden Interpretation nicht geben. Diese Sichtweise untermauert die von PROBST, RAUB und ROMHARDT vorgestellte Betrachtung des Kontinuums zwischen Daten, Informationen und Wissen. Wenn in der vorliegenden Arbeit von Informationsaustausch gesprochen wird, so ist jene Kommunikation gemeint, die dem Informationsaustausch nahe kommt.

¹²³ Zum Wissensinhalt und zur Wissensspirale vgl. NONAKA, TAKEUCHI (1997), S. 84 ff.

Formen geschaffen werden. Die Sozialisation schafft sympathisches Wissen wie gemeinsame mentale Modelle und Fertigkeiten, während die Externalisierung konzeptuelles Wissen, oftmals durch Verwendung von Metaphern und Analogien, schafft. Die Kombination wiederum schafft systemisches Wissen, wohingegen die Internalisierung operatives Wissen kreiert. Die Interaktion kann beispielsweise derart erfolgen, dass „das sympathische Wissen über Verbraucherbedürfnisse durch Sozialisation und Externalisierung zu konzeptuellem Wissen in Form eines Neuproduktkonzepts“¹²⁴ führt. In einer Kombinationsphase können dann vorhandene und neu entwickelte Kenntnisse zusammengefügt werden. Somit wird das konzeptuelle Wissen zu systemischem Wissen. „Systemisches Wissen wiederum – ein simulierter Produktionsprozess für das Neuprodukt – verwandelt sich durch Internalisierung in operatives Wissen über die Massenproduktion des betreffenden Produkts.“¹²⁵ Der Prozess kann durch Sozialisation erneut ausgelöst werden, falls etwa ein Anwender durch sein operatives implizites Wissen über das Produkt eine Verbesserung des Produktes initiiert.

Gerade vor dem Hintergrund der vorliegenden Problemstellung muss betont werden, dass der hier beschriebene Prozess impliziert, dass jeweils Informationen – verbal oder nonverbal – zwischen den Individuen weitergegeben werden, die wiederum von anderen Individuen interpretiert werden. Insofern kann nur indirekt von Wissensweitergabe gesprochen werden.

¹²⁴ NONAKA, TAKEUCHI (1997), S. 86

¹²⁵ NONAKA, TAKEUCHI (1997), S. 86

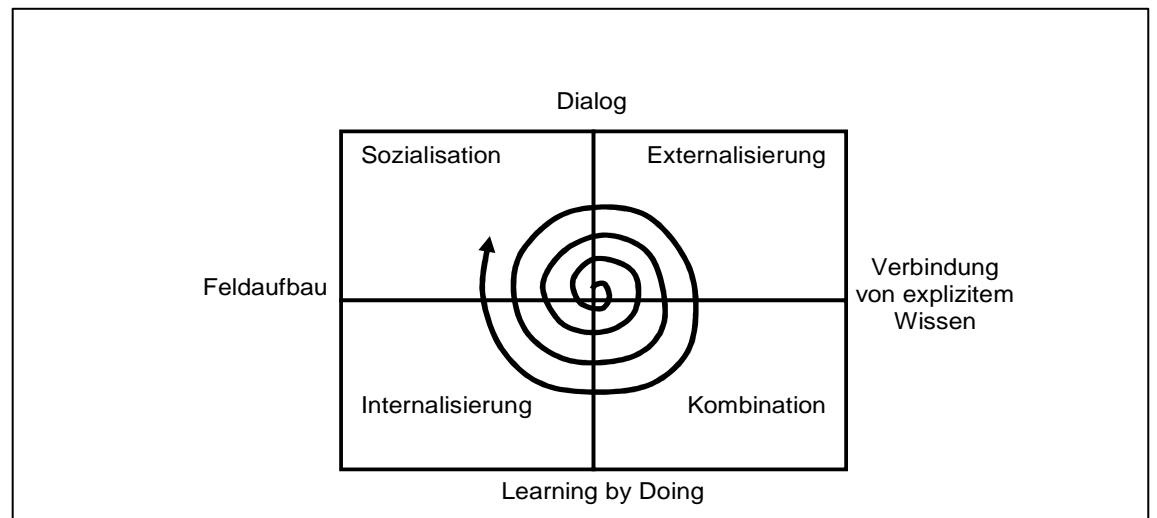


Abbildung 5: Die Wissensspirale¹²⁶

Es ist an dieser Stelle von besonderer Bedeutung, zu konstatieren, dass die Wissensumwandlung, so wie sie von NONAKA und TAKEUCHI beschrieben wird, einen sozialen Prozess darstellt. Demnach erscheint die Wissensschaffung als höchst individueller Prozess, der jedoch durch das soziale Umfeld beeinflusst wird¹²⁷.

Die Wissensumwandlung spielt gerade im Rahmen einer Organisation eine besondere Rolle. Das Reorganisationsprojekt, welches innerhalb der Strukturen einer Organisation stattfindet, um eben diese zu verändern, ist in ganz besonderem Maße auf die Wissensumwandlung angewiesen. Es ist offensichtlich, dass Reorganisationsinformationen im Laufe des Projektes innerhalb eines sozialen Umfeldes geschaffen und an bestimmte Akteure übertragen werden. Die Art der Übertragung kann nach den hier diskutierten Wissensumwandlungsformen differenziert bzw. optimiert werden. Allerdings muss man dabei auch beachten, dass Organisationen – wie etwa Unternehmen – ein ganz

¹²⁶ Quelle: entnommen aus NONAKA, TAKEUCHI (1997), S. 84

¹²⁷ Vgl. BROWN, DUGUID (1998), S. 90 ff.

besonderes Umfeld bieten. Dementsprechend muss an dieser Stelle das Wissen in Organisationen genauer diskutiert werden.

2.2.3 Wissen in Organisationen

2.2.3.1 Wissensbasis und Wissensschaffung im Unternehmen

Die obige Betrachtung der Wissensspirale von NONAKA und TAKEUCHI berücksichtigt zunächst die epistemologische Dimension, welche sich darauf beschränkt, die Umwandlung zwischen implizitem und explizitem Wissen näher zu analysieren. Der Reflexionsprozess, den GIDDENS bei seinem Stratifikationsmodell vor Augen hatte, wird hier insofern ergänzt, als NONAKA und TAKEUCHI vier Umwandlungsformen von Wissen unterscheiden. Damit wird es möglich, die Bildung von Praktiken durch diese Umwandlungsformen zu unterstützen. Wenn etwa im Rahmen einer Reorganisation das Erlernen durch Nachahmung (Sozialisation beispielsweise zwischen dem Lehrling und seinem Meister) begünstigt werden soll, so kann der Prozess, in dem die Handlung immer wieder vollzogen wird und der Lehrling dies reflektiert, entsprechend organisiert werden.

Diese Betrachtung erweitern NONAKA und TAKEUCHI um die ontologische Dimension, die für die Betrachtung auf der Unternehmensebene von besonderer Bedeutung ist, da sie zwischen dem Individuum, der Gruppe und dem Unternehmen unterscheidet. Allerdings wurde in der bisherigen Diskussion schon darauf hingewiesen, dass Wissen an das Individuum gebunden ist. Somit erscheint die Betrachtung einer ontologischen Dimension zunächst fragwürdig. Wie oben jedoch dargelegt wurde, ist die Wissensschaffung in einen sozialen Prozess eingebunden.

Individuen beeinflussen demnach ihre Wissensschaffung gegenseitig, indem

sie Einfluss nehmen auf die Art und Weise der Interpretation von Informationen. Dies kann etwa dadurch geschehen, dass ihre jeweiligen Handlungskontexte in einer Beziehung zueinander steht (beispielsweise Arbeitskollegen), sie gemeinsame Erfahrungen teilen oder aber sich ihre Wissensschaffung in einem gemeinsamen sozialen Kontext vollzieht (beispielsweise Familienmitglieder). Eine Annäherung von Handlungskontexten oder Erfahrungen kann auch durch eine direkte Kommunikation entstehen.

Hierin zeigt sich wieder die enge und rekursive Verzahnung von Wissen und Handeln. Ein gemeinsames oder ähnliches Handlungsumfeld kann dazu führen, dass gemeinsame oder ähnliche Handlungsformen entstehen und damit auch ein gemeinsames oder ähnliches Wissen (beispielsweise wenn Arbeitskollegen ähnliches Wissen aufbauen, um ihre Arbeit zu erledigen). Insofern können zwischen Personen ähnliche Wissenskomponenten aufgrund ähnlicher Interpretationen von Informationen entstehen. Man kann in gewisser Weise von einer Diffusion von Wissen sprechen, auch wenn sich die einzelnen Wissensbestandteile der verschiedenen Personen selbst nie exakt gleichen können.

Diese Wissensschaffung ist für eine Organisation sehr bedeutsam, da ansonsten ein Handeln als Organisation nicht möglich wäre. Die Wissensschaffung im Unternehmen modellieren NONAKA und TAKEUCHI als Spirale in zwei Dimensionen: der epistemologischen und der ontologischen Dimension.

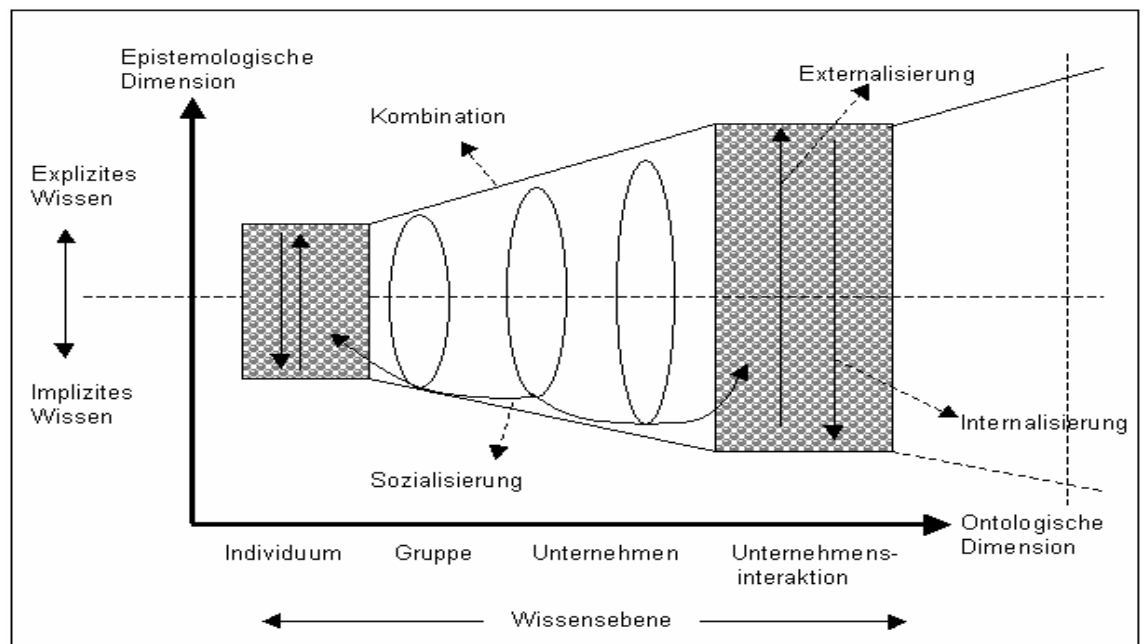


Abbildung 6: Spirale der Wissensschaffung im Unternehmen¹²⁸

Das Wissen des Unternehmens – also letztlich das Wissen der Mitarbeiter, das diese in den Unternehmensprozessen einsetzen – wird durch die vier Formen der Umwandlung verstärkt und erreicht immer höhere ontologische Schichten. Die Spirale der Wissensschaffung im Unternehmen beschreibt also einen Prozess, der das Wissen, ausgehend von dem Individuum, zu immer weitläufigeren Interaktionsgemeinschaften führt. Man kann diese Spirale der Wissensschaffung insofern mit dem Stratifikationsmodell von GIDDENS in Verbindung bringen, als hier der rekursive Prozess zwischen Handeln und Reflexion in Form von Wissensumwandlungsformen dargestellt wird. Dies ermöglicht es, auf der Basis der Betrachtung einer ontologischen Dimension auch die Diffusion von Praktiken zu diskutieren. Es kann also hierüber etwa modelliert werden, wie sich Handlungsformen in Form von Praktiken auf bestimmte Gruppen von Personen ausdehnen. Für die Diskussion von Prozessorganisationen wird dies von besonderer Bedeutung sein.

Die Interaktionsgemeinschaften modelliert KIRSCH als Schichten einer Wissens-

¹²⁸ Quelle: entnommen aus NONAKA, TAKEUCHI (1997), S. 87

basis. Allerdings unterscheidet er neben dem impliziten und expliziten Wissen auch das private und das kollektive Wissen¹²⁹. Privates Wissen ist nur einzelnen Individuen zugänglich, kollektives Wissen hingegen ist für mehrere Individuen gleichzeitig erreichbar. Der Übergang vom privaten zum kollektiven Wissen kann als Kollektivierung von Wissen bezeichnet werden. Allerdings können einzelne Elemente nur zwischen bestimmten Mitarbeitern vollständig kollektiviert werden, sodass einzelne lokale Wissensbasen entstehen – z. B. zwischen Mitgliedern eines Subsystems. Das kollektive Wissen ist dabei mehr als die Summe des Wissens einzelner Individuen, da hier eine kollektive Verarbeitung von Informationen durch das Bewusstsein stattfindet. Im Hinblick auf das Unternehmen spricht KIRSCH von der organisationalen Wissensbasis. Der Begriff wird dabei folgendermaßen definiert: Die organisationale Wissensbasis repräsentiert das Wissen der einzelnen Organisationsmitglieder, welches ihnen theoretisch verfügbar ist und damit die Chance hat, in Entscheidungen und Handlungen einzufließen.

Im Hinblick auf die Verfügbarkeit von bzw. den Zugang zu kollektivem Wissen differenziert KIRSCH hinsichtlich der ontologischen Dimension verschiedene Schichten der organisationalen Wissensbasis¹³⁰. Die Schichten unterscheiden sich nach dem Wahrscheinlichkeitsgrad, dass das in ihnen enthaltene Wissen bei organisatorischen Entscheidungen verwendet wird¹³¹.

¹²⁹ Zu den Begriffen Wissensbasis, privates und kollektives Wissen sowie zum Schichtenmodell vgl. KIRSCH (1990), S. 500 ff.

¹³⁰ Die Begriffe organisational und organisatorisch werden in dieser Arbeit im Hinblick auf den Wissensbegriff synonym verwendet. Gemeint sind immer die kollektiven Bestandteile des Wissens von Mitgliedern der Organisation.

¹³¹ Vgl. auch PAUTZKE (1989), S. 77

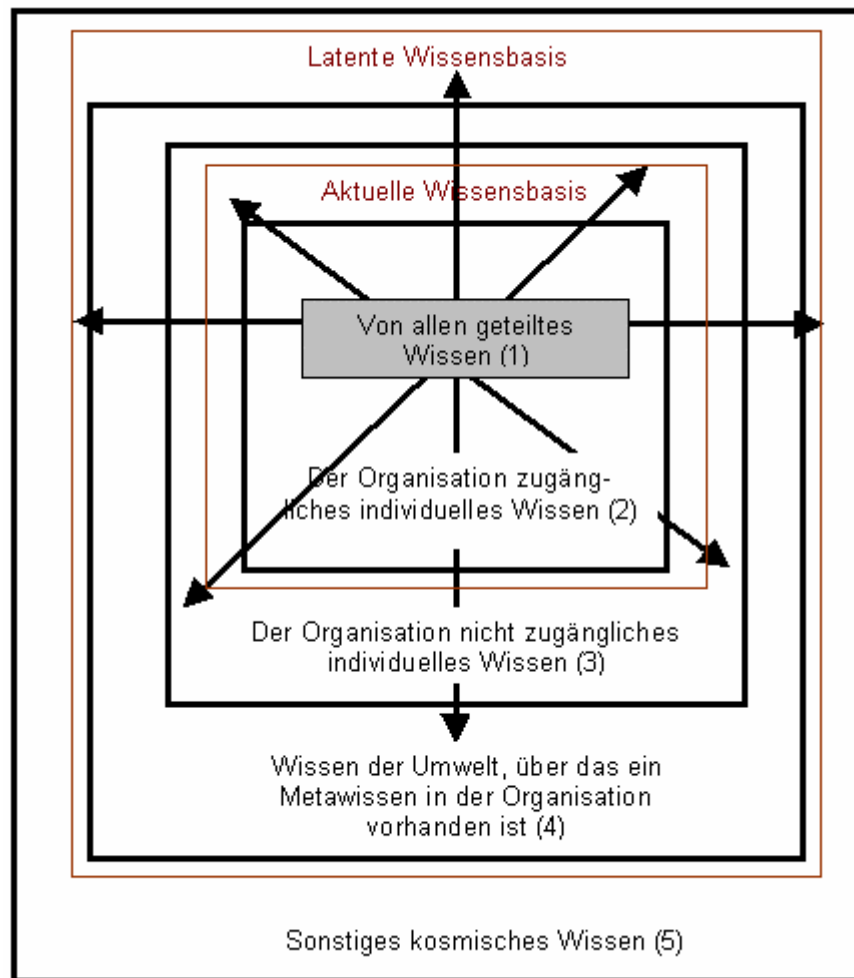


Abbildung 7: Schichtenmodell der organisatorischen Wissensbasis¹³²

Das von allen Organisationsmitgliedern geteilte Wissen (Schicht 1) und das private Wissen, das der Einzelne der Organisation zur Verfügung stellt (Schicht 2), bilden gemeinsam die aktuelle Wissensbasis der Organisation. Darüber hinaus besitzen die Organisationsmitglieder auch noch privates Wissen, welches sie dem Unternehmen nicht zur Verfügung stellen (Schicht 3). Dieses Wissen, welches für die Organisation nicht relevant ist oder aufgrund von Transferbarrieren der Organisation nicht zur Verfügung steht, fließt dementsprechend auch nicht in Entscheidungsprozesse ein. Die latente Wissensbasis (Schicht 4) besteht aus dem Metawissen der Mitglieder, also dem Wissen über

¹³² Entnommen aus PAUTZKE (1989), S. 87

ein bestimmtes Objektwissen, welches relativ schnell beschafft werden kann. Dieses latente Wissen kann dann mit hoher Wahrscheinlichkeit später in den Entscheidungsprozess einfließen. Die Schicht 5 bildet das darüber hinausgehende Wissen ab.

Zu dieser horizontalen Schichtung tritt eine vertikale Schichtung in Form einer Unternehmenskultur oder eines Sinnmodells. Die vertikale Schichtung ist von Bedeutung, um erklären zu können, warum theoretisch verfügbares Wissen nicht in Entscheidungsprozesse eingeflossen ist. Denn nur jenes Wissen, welches den herrschenden Wissensvorstellungen im Unternehmen entspricht, hat eine Chance, in den Entscheidungsprozess einzufließen. Insofern wird über die vertikale Schichtung legitimes Wissen für die Unternehmung definiert. Dies bedeutet, dass grundsätzlich verfügbares Wissen immer auch an kulturellen Elementen und Sinnmodellen gespiegelt wird. Das Ergebnis kann dann sein, dass dieses Wissen aufgrund der Tatsache, dass es kulturellen Werten entgegensteht oder aus anderem Grund nicht legitim ist, nicht in die Entscheidungsprozesse einfließt.

Die beiden Modelle von KIRSCH bzw. NONAKA und TAKEUCHI verdeutlichen die zentralen Betrachtungsaspekte bei der Annäherung an die Wissensthematik auf der Unternehmensebene. Zum einen ist dies die Frage nach der Entstehung und Verwendung von Wissen durch den einzelnen Mitarbeiter, welches ein organisationales Handeln im Sinne von organisationalen Praktiken ermöglicht¹³³. Zum anderen stellt sich die Frage, wie Wissen zwischen Mitarbeitern übertragen wird.

Diese Fragen stehen zunächst in einem gewissen Widerspruch zur oben

¹³³ Zu den organisationalen Praktiken vgl. Abschnitt 2.1.2.1, S. 26

vorgestellten Theorie der Strukturierung, da Wissen aus der Perspektive der Strukturationstheorie etwas Persönliches und Individuelles darstellt. Dieser Widerspruch ergibt sich jedoch nur scheinbar, denn GIDDENS hat insbesondere das organisationale Handeln vor Augen, wenn er von Strukturation spricht. Auch in der obigen Darstellung sind deshalb schon organisationale Praktiken erwähnt worden¹³⁴. Aufgrund der strukturationstheoretischen Erläuterungen ist jedoch auch deutlich geworden, dass in der hier verwendeten Definition und Interpretation von kollektivem Wissen nicht in der Form gesprochen werden kann, dass verschiedene Individuen tatsächlich über exakt das gleiche Wissen verfügen. Jedes Wissen ist letztlich persönlicher Natur, da es vor einem spezifischen Erfahrungshintergrund in spezifischen Interaktionen entstanden ist.

Man kann allerdings insofern von gemeinsamem Wissen sprechen, als es Individuen geben kann, die sich innerhalb gleicher oder ähnlicher organisationaler Routinen zurechtfinden. GIDDENS stellt mehrfach heraus, dass Organisationen als solche nur im Handeln der einzelnen Organisationsteilnehmer existieren. In den Begegnungen, die die Organisation ausmachen, können diese Personen im Sinne der Organisation handeln. Genau das ist es, was das organisationale Wissen ausmacht. Was als „im Sinne der Organisation“ zu gelten hat, haben die betreffenden Personen in ihren täglichen organisationalen Routinen gelernt. Insofern sind die Wissensumwandlungsprozesse und die Wissensschaffungsprozesse für die Entwicklung eines organisationalen Wissens von herausragender Bedeutung. Letztlich kann organisationales Wissen nur daran erkannt werden, dass die Individuen als bzw. für die Organisation handeln. Der Maßstab allen organisationalen Wissens kann demnach nur das organisationale Handeln sein. In diesem Sinne sollen die vorgestellten Modelle interpretiert werden.

¹³⁴ Vgl. Abschnitt 2.1.2.2, S. 35

Die Wissensbasis und die Wissensschaffung im Unternehmen sind insofern von Bedeutung, als hierdurch ein organisationales Handeln hervorgerufen wird. Unter diesem Aspekt müssen die verschiedenen Schichten der organisatorischen Wissensbasis verstanden werden. Die einzelnen Elemente der Wissensbasis differenzieren hier noch einmal, welches Wissen eher in die Entscheidungsprozesse einfließt und demnach auch eher das Handeln der Mitglieder der Organisation beeinflusst. Die Übertragungsformen verdeutlichen hingegen, wie organisationales Handeln entstehen kann. Hierbei ist es von Bedeutung, die Wissensübertragung nicht als eine direkte Weitergabe von Wissensbestandteilen zu interpretieren, sondern als eine Übertragung von Informationen zwischen Subjekten, sodass ein gemeinsames Handeln bzw. ein gemeinsames Zurechtfinden in den Routinen des organisatorischen Alltags möglich ist.

PROBST, RAUB und ROMHARDT identifizieren in diesem Zusammenhang drei Schlüsselgrößen für die zwischenmenschliche Wissensentstehung: Interaktion/Kommunikation, Transparenz und Integration¹³⁵. Diese Schlüsselgrößen sind die Transformationsbedingungen dafür, dass individuelles Wissen für eine kollektive Wissensschaffung nutzbar gemacht werden kann. Durch die *Interaktion* bzw. *Kommunikation* wird gewährleistet, dass Ideen und Erfahrungen ausgetauscht werden und sich die Individuen gegenseitig beeinflussen können. Die *Transparenz* erscheint deswegen von besonderer Bedeutung, weil hierdurch das eigene Wissen bzw. Nichtwissen und das Wissen bzw. Nichtwissen anderer Individuen miteinander in gewisser Weise abgeglichen werden können. Nur hierdurch erhält der Einzelne die Möglichkeit, sich in die Prozesse der Wissensschaffung effizient einzubringen bzw. gezielt die Interaktion/Kommuni-

¹³⁵ Vgl. PROBST, RAUB, ROMHARDT (2006), S. 125 f.

kation mit anderen Individuen zu suchen. Hierbei ist zu beachten, dass eine vollständige Transparenz über die Wissensbestände der Individuen kaum erreichbar ist. „Ungenutzte Publikationen, unbekannte Experten oder Parallelaktivitäten verteuern oder verlangsamen auf diese Art und Weise den Wissensentwicklungsprozess.“¹³⁶

Die dritte Schlüsselgröße besteht in der *Integration* individuellen Wissens zu einem funktionalen Ganzen. Erst durch die Integration des Einzelnen in eine Gemeinschaft wird es ermöglicht, dass die „individuellen Fähigkeiten und Wissensbestandteile zu einem funktionalen Ganzen“¹³⁷ zusammengefügt werden. Einzelne Wissensträger können so ihre individuellen Wissensbestandteile gemeinsam zu einem Ganzen zusammenführen. Dies führt dazu, dass die Gemeinschaft „Probleme lösen kann, deren Bewältigung dem einzelnen unmöglich gewesen wäre.“¹³⁸ Diese Problembewältigung macht das organisationale Lernen aus, denn die gemeinsame Problembewältigung muss zwar von jedem Einzelnen gelernt werden, jedoch als organisationale Praktik.

2.2.3.2 Wissensarbeit und organisationales Lernen

Gemäß der bisherigen Diskussion hat der Umgang mit Wissen für ein Unternehmen grundsätzlich zwei Aspekte: Zum einen steht der persönliche, individuelle Umgang mit Wissen zur Debatte. Zum anderen stellt sich die Frage, wie der soziale Prozess und damit der Umgang mit Wissen im Kollektiv gestaltet werden kann. Das, was NONAKA und TAKEUCHI im Rahmen der Darstellung der ontologischen Dimension beschreiben, entspricht dem Übergang von der individuellen zur kollektiven Ebene. Auch KIRSCH und WILLKE weisen diesem Übergang in der Diskussion um den Umgang mit Wissen im Unternehmen eine

¹³⁶ PROBST, RAUB, ROMHARDT (2006), S. 126

¹³⁷ PROBST, RAUB, ROMHARDT (2006), S. 126

¹³⁸ PROBST, RAUB, ROMHARDT (2006), S. 126

zentrale Bedeutung zu. Der Grund ist darin zu sehen, dass Wissen zur zentralen Ressource des Unternehmens wird¹³⁹. Dies beinhaltet nicht nur Fragen des individuellen Wissens, sondern auch Fragen des intelligenten Zusammenspiels von Akteuren im Unternehmen. Da das Kollektiv – meist im Sinne von Teams – „Leistungen erbringen kann, welche dem Einzelnen nie möglich gewesen wären“¹⁴⁰, ist zu fragen, was die Grundlage dieser Leistungen ist. Die Zusammenführung der Ergebnis- und der Prozessbetrachtung und der individuellen wie der kollektiven Ebene führt zu den Begriffen Wissensarbeit und organisationales Lernen.

Der Begriff der *Wissensarbeit* deutet schon darauf hin, dass hier der (Produktions-)Faktor Arbeit eine besondere Bewertung erfährt. PROBST, RAUB und ROMHARDT sprechen von der Neubewertung des Faktors Arbeit, indem die Mitarbeiter als Produzenten und Inhaber immaterieller Vermögenswerte gesehen werden¹⁴¹. Insofern beschränkt sich der Begriff nicht darauf, jene Arbeit zu klassifizieren, für die eine bestimmte Expertise notwendig ist. Wissensarbeit soll gerade nicht jene Tätigkeiten kennzeichnen, die auf einer einmal erworbenen Ausbildung aufbauen. Hier geht es um Tätigkeiten, die als produktiver Wissensprozess organisiert werden. Wissensarbeit kann durch vier Erfordernisse definiert werden¹⁴². Das relevante Wissen

- wird kontinuierlich revidiert.
- wird permanent als verbesserungsfähig angesehen.
- wird nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet.
- ist untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt.

Dies bedeutet, dass es hier um eine spezielle Betrachtungsweise einer

¹³⁹ Vgl. Abschnitt 1.2, S. 6

¹⁴⁰ PROBST, RAUB, ROMHARDT (2006), S. 126

¹⁴¹ Vgl. PROBST, RAUB, ROMHARDT (2006), S. 18 f.

¹⁴² Vgl. WILLKE (1998), S. 21

wissensgesteuerten Arbeit von Individuen geht. Das Individuum bringt seinen immateriellen Vermögenswert – Wissen – in einen Produktionsprozess ein, dessen Produkt auch wieder Wissen ist, welches sodann als Produktionsmittel dienen kann. Die Veränderung des Wissens in dem Prozess, das Lernen also, führt zu neuem Wissen, welches wieder in den Prozess einfließt. Ein entscheidender Punkt im Rahmen des Prozesses ist, dass der Lerneffekt nicht auf das Individuum beschränkt bleibt, sondern Lernen zwischen Individuen und innerhalb von Organisationen stattfindet. Der rekursive Prozess aus Handeln und Reflexion wird hier in den Rahmen eines kollektiven Lernprozesses gesetzt. Dies ist für die vorliegende Arbeit deshalb von Bedeutung, weil sowohl die Wissensschaffung innerhalb des Projektes als auch die Wissensschaffung im betroffenen Bereich der Reorganisation in diesen Erklärungsrahmen passt.

In gewisser Weise bildet dieser rekursive Prozess der Wissensschaffung in spezieller Form ab, was im Rahmen der Strukturationstheorie in allgemeiner Form für die Strukturation diskutiert wird. Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit Reorganisationen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen, muss dieser Prozess hier noch konkretisiert werden. Wenn – wie im Rahmen der Diskussion um die Strukturationstheorie erörtert – die Struktur nur im Handeln der Akteure existiert und jedes bewusste Handeln auf einem bestimmten Wissen gründet, kann der dauerhafte Veränderungsprozess im Rahmen der Strukturation als Wissensarbeit klassifiziert werden. Gerade vor dem Hintergrund einer erhöhten Dynamik und Komplexität¹⁴³ wird die dauerhafte Strukturation zu einem Prozess, in dem das organisationale Wissen kontinuierlich revidiert bzw. verbessert wird. Wissen kann dann als Ressource betrachtet werden, welche untrennbar mit dem Nichtwissen verbunden ist.

¹⁴³ Vgl. Abschnitt 1.2, S. 6 ff.

Durch den rekursiven Prozess der Strukturation wird das Wissen um die täglichen Routinen des organisationalen Lebens immer wieder verändert. Zudem zeigt sich in der Strukturation, inwiefern die Mitglieder der Organisation über eben jenes Wissen verfügen, um sich in diesen Routinen zurechtzufinden. Dies impliziert, dass hier auch deutlich wird, über welches Wissen sie nicht verfügen. Das für die Strukturation eingesetzte Wissen wird somit zur Ressource, um das organisationale Handeln realisieren zu können. In diesem Sinne wird das Handeln innerhalb bzw. für die Organisation zur Wissensarbeit.

Wenn dem so ist, dann kann auf die Strukturation in der Art Einfluss genommen werden, dass etwa neue Informationen zur Wissensschaffung angeboten werden oder dass die Verbesserungsfähigkeit des bisher verwendeten Wissens verdeutlicht wird. Darüber hinaus muss die Frage gestellt werden, welche Wissensbereiche für die Strukturation relevant sind. Andersherum definiert man hierdurch auch die Nichtwissensbereiche, also jenes Wissen, welches für die Strukturation nicht relevant ist. Wenn sich etwa Projektmitarbeiter innerhalb eines Reorganisationsprojektes darüber Gedanken machen, inwiefern betriebliche Routinen innerhalb eines Organisationsbereiches verändert werden sollen, so sollten sie diese Aspekte einbeziehen. Die Frage nach dem relevanten Wissen und der ständigen Revidierung und Verbesserung des Wissens sowie die Gestaltung und Verwendung des Wissens als Ressource spielen dann für die Funktionsfähigkeit der Prozesse und damit der organisationalen Praktiken eine bedeutende Rolle. In dieser Hinsicht kann dann auch von organisationalem Lernen gesprochen werden. Dieses organisationale Lernen bezieht sich insbesondere auf die Strukturation und führt dazu, dass die Mitglieder der Organisation lernen, als Organisation zu handeln.

Zur näheren Erläuterung des Begriffs des organisationalen Lernens sind die

obigen Begriffsbestimmungen zur organisationalen Wissensbasis von Bedeutung. Gemäß obiger Definition repräsentiert die organisationale Wissensbasis das Wissen der einzelnen Organisationsmitglieder, welches ihnen theoretisch verfügbar ist. Die Veränderung der organisationalen Wissensbasis kann mithin als organisationales Lernen bezeichnet werden. Es beinhaltet die Schaffung eines kollektiven Bezugsrahmens sowie die Erhöhung der organisationalen Problemlösungs- und Handlungskompetenz¹⁴⁴. Dadurch, dass jeder Mitarbeiter eines Unternehmens nicht autark handelt, sondern sich immer auf den kollektiven Rahmen – das Unternehmen, die Abteilung des Unternehmens o. Ä. – bezieht, handelt er für das Unternehmen. Gleichzeitig kann er nur in der Art handeln, da andere Mitarbeiter mit ihm zusammen in organisationalen Praktiken handeln. Die Aufgaben in einem Unternehmen sind typischerweise derart verteilt, dass man in irgendeiner Form die Interaktion mit anderen Mitarbeitern benötigt, um seine Aufgabe erledigen zu können. Bildlich gesprochen stehen die Mitarbeiter in der organisationalen Praktik wie die Räder eines Räderwerkes zueinander. Nur durch das Ineinandergreifen der vielen verschiedenen Räder entsteht letztlich ein Ganzes, das hier die organisationale Handlungs- und Problemlösungskompetenz ist.

Dadurch, dass einzelne Mitglieder der Organisation lernen, wie sie im Sinne der Organisation handeln können, erfährt die Organisation insgesamt eine Erhöhung ihrer Kompetenz, Probleme zu lösen bzw. als Organisation handlungsfähig zu sein. Dieser Handlungsaspekt spiegelt hier die strukturationstheoretischen Überlegungen wider, denn es macht die Strukturation aus, dass die einzelnen Organisationsmitglieder miteinander handeln, sich reflektieren, Wissen entwickeln und auf diese Weise Probleme als Organisation lösen.

¹⁴⁴ Vgl. *PROBST, RAUB, ROMHARDT* (2006), S. 23

Die individuellen Erfahrungen und Lernpotenziale werden in Gruppen organisatorisch zusammengeführt, sodass Gruppenprozesse die kleinste mikrosoziale Einheit organisationalen Lernens bilden¹⁴⁵. Die Leistungsfähigkeit der Gruppe ist neben den Eigenschaften der Gruppenmitglieder auch von deren interner Gruppenverflechtung sowie von der Einordnung in die Makrostruktur der Organisation abhängig. Insofern spielen die organisatorischen Fähigkeiten innerhalb der Wissensbasis ebenfalls eine Rolle (vgl. Abbildung 8).

Die organisatorischen Fähigkeiten innerhalb der Wissensbasis äußern sich darin, dass die Gruppe als Organisation Probleme lösen kann. Damit sind die Fähigkeiten gemeint, mit denen es der Gruppe gelingt, ihre individuellen Wissens Elemente zu kombinieren und in organisationales Handeln zu überführen. Somit geht es um das Zusammenspiel einer Gruppe. Beispielsweise kann eine Fußballmannschaft nur erfolgreich sein, wenn sie das Zusammenspiel gelernt und ein hierfür erforderliches Wissen aufgebaut hat. Jeder Einzelne mag ein begabter und erfahrener Fußballer sein, jedoch reicht dies nicht aus, um als Mannschaft erfolgreich zu sein. Der Einzelne muss demnach ein Wissen aufbauen, wie die Mannschaft als Ganzes funktioniert und somit auch als eine Mannschaft handelt. Dies sind Fähigkeiten, die sich im Rahmen der Strukturation herausbilden, da hier immer wieder gemeinsames Handeln praktiziert und reflektiert wird. Das Training der Fußballmannschaft kann als Teil der Strukturation betrachtet werden, die organisationales Wissen und organisationale Praktiken herausbildet. Die Organisationseinheit, die mit diesen Praktiken und diesem Wissen in Verbindung steht, ist dann die Fußballmannschaft selbst, denn wenn diese Mannschaft nicht mehr als Organisation existieren sollte, können das organisationale Wissen nicht mehr in der Form verwendet und auch die organisationalen Praktiken nicht mehr in der Form

¹⁴⁵ Vgl. FRESE (1992), Sp. 1243

hervorgebracht werden. Individuen verbinden sich also über die organisatorischen Fähigkeiten zu einem Team.

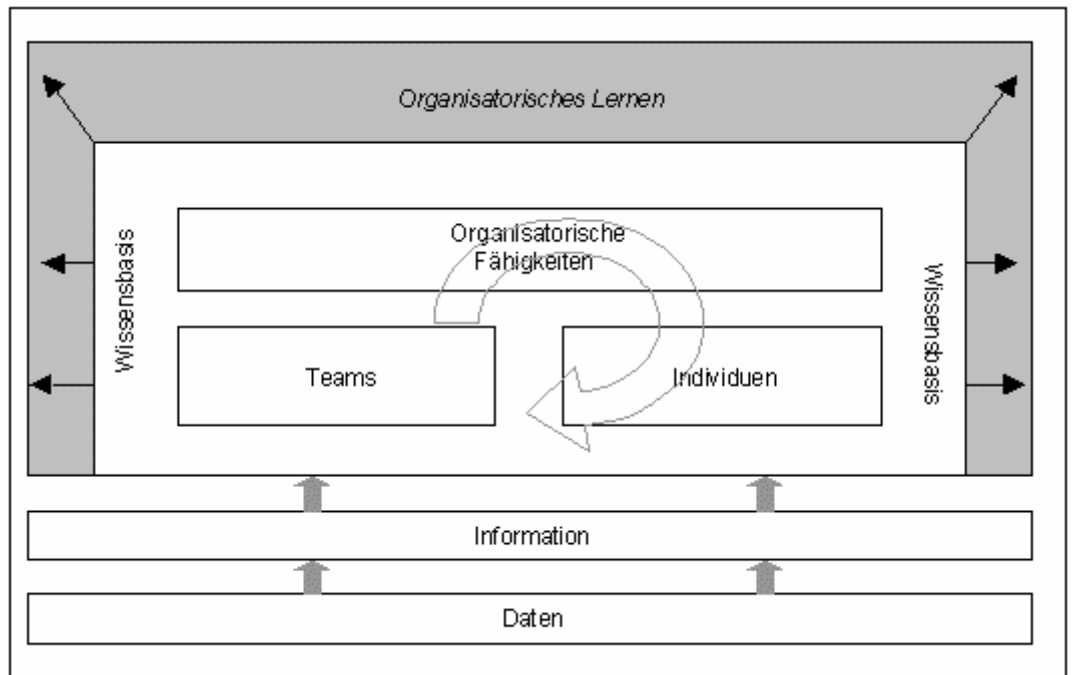


Abbildung 8: Aufbau der organisationalen Wissensbasis¹⁴⁶

„Der Gedanke des organisationalen Handelns geht dem des organisationalen Lernens voraus, weil Lernen [...] eine Art des Handelns ist und die Durchführung einer beobachtbaren, für die Organisation neue Handlung, der entscheidende Test dafür ist, ob ein bestimmter Fall von organisationalem Lernen eingetreten ist.“¹⁴⁷ Dies bedeutet, dass durch ein wie auch immer verändertes organisationales Handeln deutlich wird, dass organisationales Lernen stattgefunden hat. Hierin zeigt sich wieder die Rekursivität, mit der Handeln und Wissen verbunden sind. Somit wird deutlich, dass Mitglieder einer Organisation ein ähnliches Verständnis von den Handlungsbedingungen und Handlungsformen innerhalb der Organisation haben müssen. Sofern dieses Handeln als bewusstes Handeln deklariert werden kann, muss es auf Wissen

¹⁴⁶ Quelle: entnommen aus *PROBST, RAUB, ROMHARDT* (2006), S. 15

¹⁴⁷ *ARGYRIS, SCHÖN* (1999), S. 23

füßen. Hieraus leitet sich wiederum ab, dass die Organisationsmitglieder über Wissensbestandteile verfügen, also über Interpretationen von Informationen, die, wenn auch nicht exakt gleich, so doch zumindest sehr ähnlich sind, sodass die Mitglieder zu einem organisationalen Handeln kommen.

Ein Beispiel kann dies verdeutlichen: Die Mitarbeiter einer Aktiengesellschaft erhalten die Information, dass Herr Müller Herrn Meier als Vorstandsvorsitzenden ablöst. Die Interpretation, dass Herr Müller nun als höchster Entscheider des Unternehmens fungiert, kann als organisationales Wissen gelten, denn sie spiegelt sich in dem Handeln der Unternehmensangehörigen wider. Eine Entscheidung von Herrn Müller wird fortan als „oberste Entscheidung“ betrachtet. In dieser Interpretation der Information sind die Mitglieder der Unternehmung sich einig, sodass die Organisation dies gelernt hat. Die Handlungsformen haben sich geändert, da nun, wenn eine höchste Entscheidung eingefordert wird, Herr Müller und nicht mehr Herr Meier konsultiert wird. Dementsprechend hat ein Lerneffekt stattgefunden, der die Wissensbasis des Unternehmens verändert hat. Allerdings kann es durchaus Unterschiede in weitergehenden Interpretationen geben, etwa in der Frage danach, welche Aufgaben Herr Müller im Detail als Vorstandsvorsitzender wahrnimmt. Das Vorstandsekretariat kann hier einen tieferen Einblick haben als andere Mitarbeiter des Unternehmens. Das Beispiel verdeutlicht, an welcher Stelle sich das weiter verbreitete organisationale Wissen von dem weniger weit verbreiteten organisationalen Wissen trennt, je nachdem auf welche soziale Einheit sich dieses Wissen bezieht. Die Interpretation, dass Herr Müller nun die höchsten Entscheidungen für die Organisation trifft, stellt organisationales Wissen auf einer Ebene der Gesamtorganisation dar, während die Interpretation hinsichtlich der genauen Aufgaben des Herrn Müller organisationales Wissen auf einer niedrigeren sozialen Ebene – etwa des Vorstandsekretariats – darstellt.

Dementsprechend wird auch organisationales von individuellem Lernen zu unterscheiden sein. Hierbei ist von besonderer Bedeutung, welches System bzw. welche Organisation betrachtet wird. Es erscheint dabei wichtig, dass die Mitglieder der Organisation sich auch als solche verstehen und eine entsprechende Rolle ausfüllen. Erst das Handeln in der Rolle als Mitglied einer Organisation kann demnach ein organisationales Handeln und damit auch ein organisationales Lernen begründen. Erst mit diesem Handeln wird die Organisation erkennbar und somit von dem Bereich, der nicht zur Organisation gehört, unterscheidbar¹⁴⁸.

Die Rollen in einer Organisation sind dabei so gestaltet, dass sie einander ergänzen und der Einzelne im Namen der Organisation handeln kann. Nach außen wird das dadurch sichtbar, dass zwar Individuen für die Organisation handeln, diese Handlungen jedoch die Gesamtheit der Organisation repräsentieren. Dies impliziert, dass die Organisation erst zu einer solchen wird, wenn diese Form des Handelns und damit des Repräsentierens funktioniert. Hierfür benötigt die Organisation Regeln, die dem Handeln und den Handlungsfolgen einen Sinn geben und sie legitimieren.

Organisationales Lernen gründet somit auf organisationalem Handeln und umgekehrt. Es konstituiert sich über die Strukturierung bzw. die Organisation. Durch die Strukturierung wird die Organisation als solche handlungsfähig, und durch die Handlungsfähigkeit ergibt sich gleichzeitig eine Lernfähigkeit. Fraglich hingegen bleibt, wie das organisationale Lernen gestaltet werden kann. Dies soll unter dem Stichwort Wissensmanagement erörtert werden.

¹⁴⁸ Vgl. ARGYRIS, SCHÖN (1999), S. 23 ff.; die Autoren sprechen von einem erkennbaren „Wir“.

2.2.4 Das Wissensmanagement

2.2.4.1 Wissensmanagement: Begriffsbedeutung und Ziele

In der Diskussion der Fragen des Wissensmanagements sind neben den Aspekten des individuellen Wissens auch zwischenmenschliche Elemente von großer Bedeutung. Bei dem Begriff des Wissensmanagements geht es somit nicht nur darum, den Wissensstand des Einzelnen zu verändern, sondern auch das Wissensgefüge auf der Gruppen-, Unternehmens- oder interorganisationalen Ebene zu beachten. Der Blick über das einzelne Individuum hinaus gründet auf der Überlegung, durch ein Wissensgefüge in Gruppen einen Mehrwert gegenüber der Summe der Einzelwissensbestände zu schaffen.

Wie schon dargestellt wurde, geht es hierbei in erster Linie darum, organisationales Handeln zu ermöglichen. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht demnach ein Wissen, das ein interindividuelles Zusammenspiel ermöglicht, sodass es zu einem gemeinsamen, organisationalen Handeln kommen kann. Auf der epistemologischen Ebene heißt dies, dass etwa die individuelle Wissensschaffung jedes Einzelnen in einer für die Gruppe sinnvollen Weise gesteuert werden sollte. Zudem kann die Wissensübertragung durch geeignete Maßnahmen gefördert und unterstützt werden. Bei der Wissensübertragung handelt es sich um die zwischenmenschliche Weitergabe von Informationen mit dem Ziel, ein ähnliches Wissen – und damit ein ähnliches Handeln – beim Gegenüber zu schaffen (beispielsweise wenn ein Mitarbeiter seinem Kollegen einen Vorgang erklärt, damit beide den Vorgang in gleicher Weise ausführen können).

Wissensmanagement will dabei unterschiedliche Maßnahmen in einem einheitlichen Management koordinierend zusammenführen, und zwar sowohl

auf der individuellen als auch auf der kollektiven Ebene¹⁴⁹. „Mit Blick auf Personen geht es um das organisationsweite Niveau der Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit [...]; bezüglich der Organisation als System steht die Schaffung, Nutzung und Entwicklung der kollektiven Intelligenz und des ‚collective mind‘ in Frage“¹⁵⁰. Das heißt, der Begriff des Wissensmanagements zielt insbesondere darauf, Maßnahmen zu beschreiben, die dazu dienen sollen, einerseits die individuelle Wissensschaffung zu fördern und andererseits das Wissensgefüge einer Gruppe von Individuen zu gestalten.

Wie schon diskutiert wurde, können das Wissen der Individuen nicht im Einzelnen betrachtet und die Wissensschaffung auch nicht kontrolliert werden. Gleichwohl ermöglicht die rekursive Verzahnung von Wissen und Handeln, dass das Wissensmanagement das Handeln beeinflusst und auf diese Weise gewissermaßen indirekt auch die Wissensschaffung determiniert. Die Maßnahmen, die etwa in die Wissensschaffung eingreifen, stellen letztlich ebenfalls Handeln dar. Sie begründen eine Wissensschaffung, welche dann wiederum zu verändertem Handeln führt.

Dies kann etwa schon ein Feedback sein, das der Projektleiter dem Projektmitarbeiter gibt. In diesem Feedback erwähnt er beispielsweise, dass der Mitarbeiter seine Kommunikation gegenüber Kollegen ausführlicher und deutlicher gestalten soll. Der Mitarbeiter nimmt dies zum Anlass, seine E-Mails und seine Erklärungen entsprechend zu formulieren. Durch die Information des Projektleiters hat der Mitarbeiter sein Wissen insofern erweitert, als er sich Wissen darüber angeeignet hat, wie er die Kommunikation gegenüber seinen Kollegen ausführlicher gestalten kann. Dies führt dann bei ihm zu dem

¹⁴⁹ Vgl. *PROBST, RAUB, ROMHARDT* (2006), S. 17

¹⁵⁰ *WILLKE* (1998), S. 39

entsprechenden Handeln (Gestaltung von E-Mails und Erklärungen). Das Handeln der anderen Gruppenmitglieder wird durch das Verhalten des Kollegen beeinflusst, denn diese erhalten nun Informationen, die sie gegebenenfalls zu entsprechendem Wissen verarbeiten und somit in ihr eigenes Handeln einfließen lassen. Diese Wissensschaffung und Veränderung des Handelns des Projektteams wurde durch das Feedback-Gespräch ausgelöst.

Das organisationale Handeln ist demnach Ziel und Mittel des Wissensmanagements. Wissensmanagement stellt Handeln dar, welches Einfluss nimmt auf das Handeln anderer Personen und damit auf die Wissensschaffung ebendieser Personen. Wie das Beispiel des Feedbacks zwischen Projektleiter und Projektmitarbeiter deutlich macht, wird die Wissensschaffung durch Handeln initiiert und verändert nachfolgendes Handeln. Das Handeln des Einzelnen wiederum initiiert die Wissensschaffung bei den Kollegen und verändert damit wieder das Handeln dieser Kollegen. Insofern ist Handeln das Mittel des Wissensmanagements. Ferner ist Handeln auch das Ziel des Wissensmanagements, denn nur im Handeln drückt sich die Wissensschaffung aus und bringt für die Organisation einen Mehrwert. Das Feedback des Projektleiters hatte den Zweck, das Verhalten des Mitarbeiters zu beeinflussen sowie die Zusammenarbeit zwischen ihm und seinen Kollegen zu verbessern. Ob der Mitarbeiter sich darüber Gedanken gemacht und ein entsprechendes Wissen erworben hat, zeigt sich jedoch nur in seinem Handeln: der Veränderung seiner Kommunikation mit den Kollegen.

Bei den Maßnahmen, die im Rahmen des Wissensmanagements diskutiert werden, kann zunächst zwischen der humanorientierten und der technologieorientierten Sichtweise unterschieden werden¹⁵¹. Während beim human-

¹⁵¹ Vgl. SCHÜPPEL (1996), S. 187

orientierten Ansatz der Mensch als Wissensträger im Mittelpunkt der Betrachtung steht, geht es bei der technologieorientierten Betrachtung um Systeme der Datenspeicherung und -weitergabe. Im Beispiel des Projektmitarbeiters zeigt sich, dass beide Aspekte eine Rolle spielen, wenn es darum geht, Informationen weiterzutragen, Wissen zu schaffen und Handeln zu initiieren, etwa über die beiden Kommunikationswege E-Mail und persönliche Erklärungen.

Hinzu tritt die in dieser Arbeit fokussierte organisatorische Sichtweise, die im Sinne der Strukturation zu verstehen ist und insofern die beiden anderen Aspekte miteinander verbindet. Im Rahmen der Strukturation werden Menschen als Wissensträger betrachtet, die sich selbst und ihr Umfeld ständig reflektieren. Diese Reflexionen lassen sie in ihr Handeln einfließen und ermöglichen insofern ein Weitertragen von Informationen und ferner eine Veränderung von Handeln in einer Gemeinschaft. Die Technik spielt dabei oftmals eine bedeutende Rolle, da sie beispielsweise zur Weitergabe von Daten benötigt wird und dementsprechend zur Bildung von Informationen dient. Beide Elemente sind demnach für das Wissensmanagement von Bedeutung. Das Wissensmanagement allerdings spielt sich in dem in dieser Arbeit betrachteten Fokus immer im Rahmen der Strukturation ab. Insofern vereint der Aspekt der Organisation als bewusst gestaltete Strukturation diese beiden Aspekte, sodass alle Maßnahmen des Wissensmanagements im Rahmen der Organisation zu diskutieren sind.

Grundsätzlich offenbaren sich somit drei Gestaltungsaspekte zum Wissensmanagement¹⁵²:

- Technologie

¹⁵² Vgl. hierzu SCHINDLER (2000), S. 39

- Personal
- Organisation

Die Entwicklungen insbesondere der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie deren Verwendung im betrieblichen Umfeld führen zu weitreichenden Möglichkeiten, mit Daten umzugehen. Vor allem die Überwindung von Raum und Zeit bei der Datenweitergabe, aber auch die Speicherung und Suche von Daten eröffnet den Mitarbeitern weit reichende Optionen, mit Daten zu arbeiten. Da Informationen, aufbauend auf Daten, gewissermaßen den Rohstoff des Wissensmanagements darstellen, sind diese technologischen Lösungen oftmals für ein Wissensmanagement von besonderer Bedeutung.

Letzten Endes ist es jedoch der Mensch selbst, der die Informationen aufnehmen und verarbeiten muss, um daraus Wissen werden zu lassen. Dies hat die bisherige Diskussion deutlich gemacht. Die Aufnahme und Weitergabe von Informationen werden dabei zwar durch die technologischen Lösungen unterstützt, jedoch finden sie immer zwischen Menschen statt. Nach der obigen Darstellung und Definition von Wissen wird auch deutlich, dass das Wissen auf den Menschen begrenzt bleibt. Der Mensch ist als Wissensträger dabei nicht nur als „Speichermedium“ von Informationen zu betrachten, sondern er interpretiert die aufgenommenen Informationen vor einem Handlungshintergrund und setzt dieses Wissen dann in Handlungen um. Insofern spielen in diesem Zusammenhang die Handlungsmotivation und -fähigkeit sowie die erwartete Sanktionierung der Handlung für das Wissensmanagement eine besondere Rolle.

Dies bedeutet, dass zwar die Technologie den Fluss von Daten bzw. Informationen effizienter gestalten kann, bei der Generierung von Wissen und bei der Umsetzung von Wissen in Handeln der Mensch jedoch die zentrale Rolle spielt. Das Handeln indes ist aus betrieblicher Sicht ein Handeln im

Rahmen der Strukturation des Unternehmens. Grundlage der Strukturierung sind dabei die Handlungen der Organisationsmitglieder. Insofern wird deutlich, dass das Wissensmanagement die Aufgabe hat, die Informationsverarbeitung sowie die Wissensschaffung und -verwendung zu beeinflussen. Somit wird das Wissensmanagement selbst ein Teil der Strukturation, indem es die Aufgabe hat, zu reflektieren und neue Handlungen zu initiieren.

Wissensmanagement gehört zu jenem Teil der Strukturation, welcher sich mit der Reflexion von Wissensschaffung und Wissensverwendung innerhalb des Unternehmens beschäftigt. Hierin besteht die organisatorische Aufgabe des Wissensmanagements: die bewusste Handlung zur Gestaltung der Handlungen anderer mit dem Ziel der Veränderung der Strukturation.

Auf der Basis der Betrachtung dieser drei Dimensionen lassen sich in der Literatur zahlreiche Definitionen des Begriffs Wissensmanagement finden¹⁵³. Ein ganzheitliches Wissensmanagement zeichnet sich dabei dadurch aus, dass es alle drei Dimensionen einschließt¹⁵⁴. Die Vielzahl der unterschiedlichen Definitionen zum Wissensmanagement führt zwar einerseits zu einer gewissen Unübersichtlichkeit der Diskussionen um das Thema Wissensmanagement. Andererseits scheint eine Differenzierung des Begriffs angezeigt, um bestimmte Diskussionsaspekte thematisieren zu können. Für den Fortgang der vorliegenden Arbeit wird folgende Definition zugrunde gelegt¹⁵⁵: Wissensmanagement ist die Gestaltung eines Systemkontextes durch technologische, personalorientierte und organisatorische Methoden und Maßnahmen mit dem Ziel, die Schaffung und Verwendung von relevantem Wissen durch die

¹⁵³ Für eine Gegenüberstellung verschiedener Wissensmanagementbegriffe vgl. etwa SCHINDLER (2000), S. 36 ff., oder AL-LAHAM (2003), S. 45 f.

¹⁵⁴ Vgl. SCHINDLER (2000), S. 39

¹⁵⁵ Selbst erstellte Definition, die dieser Arbeit zugrunde liegt.

Wissensträger des Systems zu unterstützen.

In dieser Definition kommt zum Ausdruck, dass Wissensmanagement in der vorliegenden Darstellung nicht im Sinne eines exakten Steuerns einer Wissensschaffung verstanden werden kann. Dem würde schon die bisherige Diskussion entgegenstehen. Vielmehr soll Wissensmanagement hier verstanden werden als die Gestaltung eines Kontextes jenes Systems, dem die Wissensträger angehören. Dies kann ein Unternehmen sein, genauso gut sind aber auch andere Systemformen denkbar, etwa ein Projekt.

Die Gestaltung verfolgt ein bestimmtes Ziel, nämlich die Schaffung und Verwendung von relevantem Wissen durch die Wissensträger. Was in diesem Zusammenhang als relevant zu gelten hat, soll bewusst offen bleiben, da dies jeweils vor dem Hintergrund des Systemkontextes beantwortet werden muss. Darüber hinaus muss im Folgenden genauer spezifiziert werden, wie die Begriffe *Schaffung* und *Verwendung* inhaltlich zu füllen sind. Es wird allerdings schon deutlich, dass das Ausmaß der Effekte, die durch die Maßnahmen ausgelöst werden, keinen Einfluss darauf ausübt, was als Wissensmanagement deklariert wird. Demnach ist also eher die Intention der Maßnahmen ausschlaggebend und weniger die Wirkung. Einige Autoren gliedern die Aktivitäten in Form von Methoden und Maßnahmen des Wissensmanagements in Prozesselemente. Einzelne Modelle hierzu werden im folgenden Abschnitt vorgestellt¹⁵⁶.

¹⁵⁶ Für eine Gegenüberstellung verschiedener Prozessmodelle vgl. auch SCHINDLER (2000), S. 53 ff., oder GÜLDENBERG (1997), S. 231 ff.; zudem NORTH (2002), S. 187 ff.

2.2.4.2 Prozessorientierte Betrachtungen zum Wissensmanagement

2.2.4.2.1 Bausteine des Wissensmanagements

Im Rahmen der Prozessmodelle des Wissensmanagements werden Prozesse bzw. Teilprozesse modelliert, aus denen sich das Wissensmanagement zusammensetzt. Insofern sollen die Handlungen im Rahmen des Wissensmanagements spezifiziert werden. Die Prozessmodelle dienen damit der Organisation von Wissensmanagementaktivitäten, indem sie die Schritte bzw. Prozesselemente eines Wissensmanagements beschreiben.

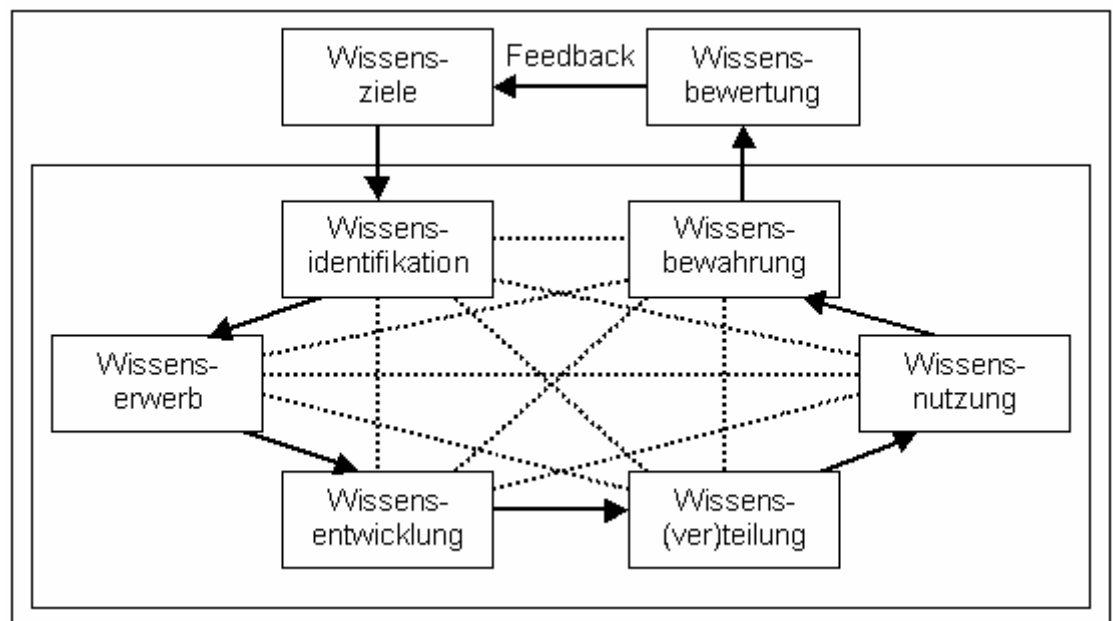


Abbildung 9: Bausteine des Wissensmanagements¹⁵⁷

PROBST, RAUB und ROMHARDT verwenden hierfür die Begrifflichkeit der *Bausteine des Wissensmanagements*. Die Bausteine des Wissensmanagements sollen gewissermaßen als „Kernprozesse des Wissensmanagements“ verstanden werden¹⁵⁸, die in Verbindung zueinander stehen. Die Autoren identi-

¹⁵⁷ Quelle: entnommen aus PROBST, RAUB, ROMHARDT (2006), S. 32

¹⁵⁸ Vgl. PROBST, RAUB, ROMHARDT (2006), S. 28

fizieren acht Bausteine des Wissensmanagements, die sie als „Interventionsfelder für Wissensmanagementmaßnahmen“¹⁵⁹ beschreiben.

Die *Wissensidentifikation* dient zunächst dazu, Transparenz darüber zu schaffen, wie das Wissensumfeld beschaffen ist und wo – sowohl intern als auch extern – Wissen vorhanden ist. Insofern erkennen die Autoren hierdurch die Systemabhängigkeit des Wissensmanagements an, indem sie einen Baustein modellieren, der gewissermaßen die Prüfung des Systemkontextes beinhaltet. Demnach ist dieses Modell insofern mit der vorstehenden Überlegung kompatibel, als das Wissensmanagement von dem System, auf das es angewendet wird, abhängig ist.

Der *Wissenserwerb* erfordert die Beantwortung der Frage, welches Wissen wie in das System eingebracht werden kann bzw. soll. Ein dazu komplementärer Baustein, die *Wissensentwicklung*, stellt die Frage nach der Produktion neuen Wissens. Dieser Schritt sieht vor, das notwendige Wissen, welches nicht als bestehendes Wissen erworben werden kann, etwa indem ein bestimmter Projektmitarbeiter für ein Projekt rekrutiert wird und somit das notwendige Wissen mitbringt, zu produzieren. In gewisser Weise erfolgt hier also eine Make-or-buy-Entscheidung.

Die *Wissensverteilung* schließlich konfiguriert die örtlichen Aspekte, das heißt, es wird versucht, das entsprechende Wissen an den Ort der Verwendung zu bringen. Vor dem Hintergrund der bisherigen Diskussion mutet gerade dieser Baustein etwas fragwürdig an. Schließlich ist bisher davon gesprochen worden, dass Wissen nur personenbezogen existiert. Andererseits wurde hier auch

¹⁵⁹ PROBST, RAUB, ROMHARDT (2006), S. 31

schon der Punkt der Wissensumwandlung diskutiert¹⁶⁰. Wie im Rahmen dieses Diskussionsaspektes deutlich wurde, kann eine Weitergabe von Fähigkeiten und Wissen durch Interaktion und Kommunikation erfolgen. In diesem Sinne ist auch die Wissensverteilung in diesem Modell zu interpretieren¹⁶¹.

Bei der *Wissensnutzung* geht es in erster Linie um die Sicherstellung der produktiven Verwendung des Wissens. Dieser Baustein rückt die Handlung explizit in den Mittelpunkt der Betrachtung, denn eine Verwendung von Wissen erfolgt nur im Handeln der Personen.

Die *Wissensbewahrung* beinhaltet Prozesse der Selektion des bewahrungswürdigen Wissens, der Speicherung von Daten sowie deren regelmäßige Aktualisierung.

Diese Kernprozesse des Wissensmanagements erweitern die Autoren um zwei weitere Bausteine und „bauen das Konzept zu einem Managementregelkreis aus“¹⁶². Der erste Erweiterungsbaustein ist der der *Wissensziele*. Bei den Wissenszielen geht es darum, den Wissensmanagementaktivitäten eine Richtung zu geben. PROBST, RAUB und ROMHARDT unterscheiden hier zwischen strategischen Wissenszielen, die organisationales Kernwissen definieren, und operativen Wissenszielen, die für die Umsetzung des Wissensmanagements sorgen. Dieser Baustein des Modells muss vor dem Hintergrund der bisherigen Entwicklung im Rahmen dieser Arbeit kritisch betrachtet werden. Zwar ist eine Zielformulierung hinsichtlich von Wissen möglich, jedoch nicht sinnvoll. Denn wenn Wissen mit dem einzelnen Individuum verknüpft ist und das Wissen des Einzelnen nicht exakt kontrolliert werden kann, dann erscheint eine

¹⁶⁰ Vgl. Abschnitt 2.2.2.3, S. 59 ff.

¹⁶¹ Vgl. WESTENBAUM (2003), S. 44

¹⁶² PROBST, RAUB, ROMHARDT (1999), S. 31

Zielformulierung hinsichtlich dieses Wissens als suboptimal. Zuvor wurde jedoch ausgeführt, dass das Wissen eng mit dem Handeln verzahnt ist. Das Handeln ist es auch, welches beobachtet und damit bewertet werden kann. Schließlich scheint im betrieblichen Umfeld auch eher das Handeln von besonderem Interesse zu sein. Insofern sollte dieser Baustein eher Ziele in Form von anzustrebenden Handlungen, Handlungsformen oder Handlungsintentionen enthalten.

Der zweite Erweiterungsbaustein heißt *Wissensbewertung*. Die Wissensbewertung drückt sich in Form der Zielerreichung aus. Über die Wissensbewertung erfolgt einerseits die Bewertung des in dem Prozess erworbenen und produzierten Wissens. Andererseits steht die Wissensbewertung im Zusammenhang mit der Definition der Wissensziele, da die Bewertung das Erreichen der Ziele klassifizieren soll. Das heißt, dass die Formulierung der Ziele derart zu erfolgen hat, dass das Maß für die spätere Wissensbewertung deutlich wird und somit eine Messung der Zielerreichung zulässt. Demnach gilt auch für diesen Baustein, dass er sich eher an den Handlungen orientieren sollte, da das Wissen nicht direkt gemessen werden kann. Um einen dauerhaft wirksamen Wissensmanagementprozess zu installieren, darf die Kontrolltätigkeit nicht fehlen. Hierfür sieht das Konzept von PROBST, RAUB und ROMHARDT eine „Feedback-Schleife“ zwischen den Bausteinen *Wissensbewertung* und *Wissensziele* vor. Dieses Feedback ist eine essenzielle Voraussetzung für wirksame Kurskorrekturen und lässt aus der Wissensbewertung neue oder korrigierte Ziele entstehen.

Der Ansatz der acht Bausteine des Wissensmanagements erfüllt zweifelsohne den Anspruch der Autoren, ein „Wissensmanagement-Konzept“¹⁶³ vorzustellen,

¹⁶³ PROBST, RAUB, ROMHARDT (1999), S. 27

das „pragmatisch, einfach und nutzbar“¹⁶⁴ ist. Die Autoren beschreiben die Entstehung ihres Konzeptes als einen Prozess, „der den Ideen und Prinzipien des Action Research folgt und für eine Theorie und Praxis verbindende Forschung steht“¹⁶⁵. Die Schwäche dieses Ansatzes besteht darin, dass er sowohl auf Gegenüberstellungen und Abgrenzungen von anderen Konzepten als auch auf eine Fundierung mithilfe von grundlegenden Theorieaspekten weitgehend verzichtet.

2.2.4.2.2 Fünf-Phasen-Modell zur Wissensschaffung

Auch das oben vorgestellte Modell der Wissensspirale von NONAKA und TAKEUCHI beinhaltet Prozesskomponenten des Wissensmanagements¹⁶⁶. Die Umwandlungsformen für Wissen, die zuvor im zweidimensionalen Raum dargestellt wurden – Externalisierung, Internalisierung, Sozialisation und Kombination –, betten die Autoren in einen Gesamtprozess ein. Den Wissensentwicklungsprozess nennen sie „Fünf-Phasen-Modell zur Wissensschaffung im Unternehmen“.

Dieses Modell soll als ein Musterbeispiel des Wissensschaffungsprozesses verstanden werden, das heißt, dass der Prozessablauf, so wie er hier wiedergegeben ist, ein Optimum darstellt, jedoch keineswegs in jedem Fall derart ablaufen muss. Der Prozess beginnt mit Aktivitäten der Sozialisierung, also der Übertragung von implizitem Wissen. Das implizite Wissen wird dann in der zweiten Phase zu einem Konzept geformt, das heißt, implizites Wissen wird in explizites gewandelt. Hier wird ein gemeinsames mentales Modell geschaffen. Als Nächstes wird das Konzept im Unternehmen weitergetragen, es wird also

¹⁶⁴ *PROBST, RAUB, ROMHARDT* (1999), S. 27

¹⁶⁵ *PROBST, RAUB, ROMHARDT* (1999), S. 27

¹⁶⁶ Vgl. 2.2.2.3, S. 59 ff.

anderen näher erläutert, um schließlich entscheiden zu können, ob das Konzept im Unternehmen weiter Verwendung finden soll. Nach einer positiven Entscheidung wird dann in einer Kombinationsphase ein Archetyp geschaffen. Dieser dient dazu, das Konzept in etwas „Fassbares“ umzuwandeln, und ist Grundlage für die letzte Phase der Wissensübertragung. Die Wissensübertragung kann sowohl horizontal als auch vertikal erfolgen. Ferner kann das neu geschaffene Wissen auch Wissensprozesse bei Kunden, Lieferanten, Konkurrenten oder anderen initiieren.

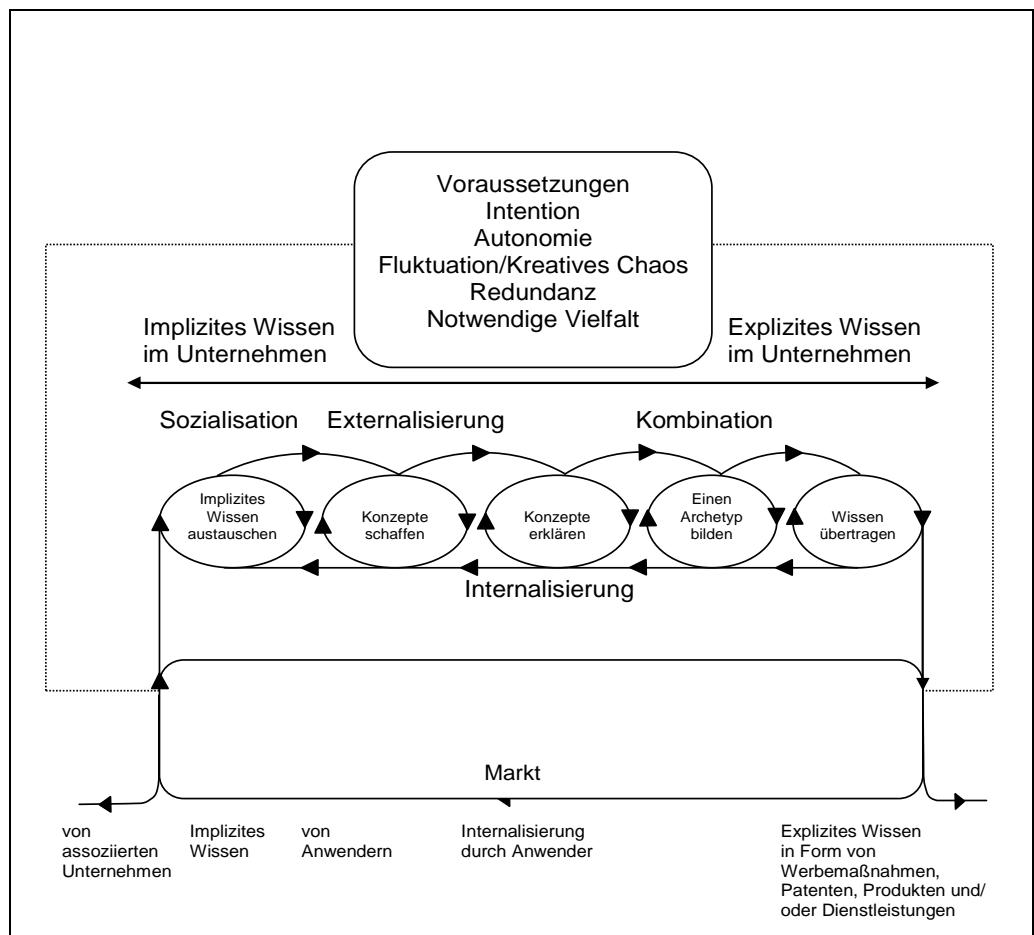


Abbildung 10: Fünf-Phasen-Modell zur Wissensschaffung im Unternehmen¹⁶⁷

¹⁶⁷ Quelle: entnommen aus NONAKA, TAKEUCHI (1997), S. 100

Die Autoren stellen hier also ein Phasenmodell der Wissensschaffung vor, welches sich in die Wissensspirale einbettet. Das Fünf-Phasen-Modell entspricht der oben vorgestellten Wissensspirale und resultiert daraus, dass eine dritte Dimension hinzugefügt wurde: die Zeit. Das Phasenmodell spezifiziert den zeitlichen Ablauf, welcher sich in der Wissensspirale hinsichtlich der Wissensschaffung vollzieht bzw. optimalerweise vollziehen sollte.

NONAKA und TAKEUCHI nennen folgende Komponenten als „Voraussetzung für die Wissensschaffung“¹⁶⁸:

- Intention
- Autonomie
- Fluktuation und kreatives Chaos
- Redundanz
- notwendige Vielfalt

Unter dem Stichwort *Intention* kann die Unternehmensintention verstanden werden, die als Grundlage für eine „Vision über das zu entwickelnde Wissen“ gilt. Dies bedeutet, dass das Wissensziel des Unternehmens sich in das Unternehmensziel eingliedern muss, da das Wissen Grundlage für die Erreichung der Ziele ist. Dieser Aspekt findet sich auch bei anderen Autoren. So beschreibt etwa WILLKE die Notwendigkeit der doppelten Wissensbuchführung¹⁶⁹. Hierunter ist die Verzahnung von Strategien des Wissensmanagements mit Strategien des Unternehmens zu verstehen. Grundsätzlich finden sich hier jene Aspekte wieder, die im Rahmen der Definition des Begriffs Wissensmanagement schon angesprochen worden sind. Die Frage des relevanten Wissens, welches durch die Wissensträger des infrage stehenden Systems verwendet werden soll, wird hier insofern spezifiziert, als die Ziele und Strategien des

¹⁶⁸ Vgl. NONAKA, TAKEUCHI (1997), S. 88 ff.

¹⁶⁹ Vgl. WILLKE (1998), S. 86 f.

Systems einen Maßstab darstellen, wonach Wissen als relevant eingestuft werden kann.

Autonomie steht für ein gewisses Maß an individueller Handlungsfreiheit, wobei dieses Maß von den Autoren allerdings nicht genau spezifiziert wird¹⁷⁰. Es handelt sich dabei um die Freiheit, die Aufgabengrenzen selbst festzulegen. Jede Einheit kontrolliert autonom die kontinuierlichen Veränderungen in sich und bestimmt durch Selbstreproduktion ihre Grenzen. Dahinter steht die Zielsetzung, die Chancen und die Motivation zur neuen Wissensschaffung zu fördern, da autonome und selbstverantwortliche Mitarbeiter Ideen entwickeln und unter den Kollegen verbreiten.

Die Komponente *Fluktuation und kreatives Chaos* zielt auf die Wechselwirkung zwischen Unternehmen und Umfeld. Die Fluktuation führt in einem Unternehmen zum Niedergang von „Routineabläufen, Gewohnheiten oder kognitiven Bezugssystemen“¹⁷¹. Die Essenz für die Wissensschaffung liegt darin, dass diese Niedergänge für die Wahrnehmung des Einzelnen eine Bedeutung haben. Hierdurch kann eine Entwicklung in der Wahrnehmung gewährleistet werden, was ein Engagement erfordert, mit anderen in Dialog zu treten und gewohnte Perspektiven und Grundannahmen infrage zu stellen. Hierdurch entsteht neues Wissen; dies führt zur Entstehung einer Ordnung aus dem Chaos. Die im Kontext der Strukturation erfolgende Reflexion und erneute Intention von Handeln erfordert eine immer wieder neue Wissensschaffung. NONAKA und TAKEUCHI verbinden eine erfolgreiche Wissensschaffung mit der Fluktuation und dem kreativen Chaos. Es handelt sich hierbei um ein Wissen schaffendes Chaos, was durchaus auch von den Führungskräften verstärkt oder ausgelöst

¹⁷⁰ NONAKA und TAKEUCHI sprechen von dem autonomen Handeln, „wie es die Umstände erlauben“; vgl. NONAKA, TAKEUCHI (1997), S. 90

¹⁷¹ NONAKA, TAKEUCHI (1997), S. 90

werden kann. NONAKA und TAKEUCHI nennen hier etwa die Möglichkeit, ehrgeizige Ziele zu setzen, um den Mitarbeitern so ein Krisengefühl und entsprechende Ideale zu vermitteln, wodurch ein kreatives Chaos ausgelöst wird, welches die Spannung bei den Mitarbeitern erhöht und so Anstrengungen initiiert, die Krise zu lösen. Dieses Paradigma postuliert zur Erkennung und Lösung von Problemen die Verwendung von relevanten Informationen und entsprechenden Lösungswegen. Darüber hinaus muss das Chaos auch kreativ und nicht destruktiv sein. Dies impliziert, dass die Mitarbeiter ihre Handlungen reflektieren können. Beispielsweise kann Mehrdeutigkeit der Führungsvision die Reflexion fördern, denn Mehrdeutigkeit „veranlaßt die einzelnen Mitarbeiter zum Umdenken in Grundsatzfragen und unterstützt darüber hinaus auch die Externalisierung von implizitem Wissen.“¹⁷²

Redundanz wird von den Autoren durchaus als positives und die Wissensschaffung förderndes Mittel angesehen. Es geht hier um die „Existenz von Informationen, die über die unmittelbaren operativen Bedürfnisse der Unternehmensangehörigen hinaus gehen.“¹⁷³ Die Wissensschaffung wird durch die Redundanz deshalb unterstützt, da Konzepte anderen mitgeteilt werden und diese durch die redundanten Informationen ein Gefühl dafür bekommen, was derjenige sagen will. Durch den Austausch redundanter Informationen wird zudem der Austausch von implizitem Wissen gefördert. Durch die Informationen, die über die operative Notwendigkeit hinausgehen, kann man in andere individuelle Wahrnehmungswelten eintauchen und so fremde Perspektiven einnehmen und einen Lerneffekt realisieren. Zur Erzeugung von Redundanz nennen die Autoren die Personalrotation und den Überschneidungsansatz. Bei Letzterem handelt es sich um eine bewusst unklare Aufgabenverteilung. Es

¹⁷² NONAKA, TAKEUCHI (1997), S. 95

¹⁷³ NONAKA, TAKEUCHI (1997), S. 96

sollte allerdings mit Blick auf die Redundanz beachtet werden, dass es auch hier auf ein geeignetes Maß ankommt, da es sonst zu einer Informationsüberlastung kommen kann.

Die fünfte Voraussetzung, die NONAKA und TAKEUCHI definieren, lautet *notwendige Vielfalt*. Insbesondere der Zugang zu einem umfangreichen Reservoir an Informationen und die Möglichkeiten der schnellen und flexiblen Kombination dieser Informationen können zu einer Optimierung dieser Voraussetzung führen.

Das Modell von NONAKA und TAKEUCHI trägt dazu bei, den Prozess der Wissensentwicklung und seine Voraussetzungen näher zu beleuchten. Diese Aspekte werden in Kombination mit dem Modell von PROBST, RAUB und ROMHARDT für die Diskussion eines Projektwissensmanagements hilfreich sein. In der Kombination dieser beiden Modelle können die Ausführungen von NONAKA und TAKEUCHI als eine nähere Beleuchtung des Bausteins der Wissensentwicklung gesehen werden. In diesem Sinne finden diese beiden Modelle im Weiteren Verwendung.

2.2.4.2.3 Wissensmanagement als Geschäftsprozess

Ein weiteres Modell der Prozesskomponenten stellt WILLKE vor¹⁷⁴, der eine systemtheoretische Grundlage für das Wissensmanagement verwendet. Dies impliziert, dass das Wissen sozialer Systeme von Beginn an als kollektiv gedacht wird und immer an Kommunikationszusammenhänge gebunden ist¹⁷⁵. Aus dieser Betrachtung heraus erweitert er den Gegenstand der Prozessmodelle um das „Konzept der doppelten Wissensbuchführung“¹⁷⁶. Dahinter

¹⁷⁴ Vgl. WILLKE (1998), S. 81 ff.

¹⁷⁵ Vgl. SCHREYÖGG (2001), S. 28

¹⁷⁶ WILLKE (1998), S. 82

verbirgt sich, dass nicht nur die Frage nach der Organisation eines Wissensmanagements beantwortet werden soll, sondern auch die Frage, wie es gelingt, die Ergebnisse des Wissensmanagements auf die Ziele der Organisation auszurichten. Man kann hier auch von einem „doppelten Kreislauf“¹⁷⁷ sprechen. Neben den Prozesskomponenten, die einen optimierten Wissensmanagementprozess abbilden, erlangt die Verbindung zum unternehmerischen Geschäftsprozess in diesem Modell besondere Bedeutung – schließlich findet Wissensmanagement nicht statt, um Wissen um seiner selbst willen zu generieren. Wissensmanagement soll vielmehr den unternehmerischen Prozess unterstützen und zur Bildung eines Wettbewerbsvorteils beitragen. Insofern existiert neben dem selbstreferenziellen Prozess des Wissensmanagements auch noch ein fremdreferenzieller, der dem Wissensmanagement eine gewisse Zweckorientierung gibt, indem Leitfragen im Sinne einer kollektiven Vision bzw. einer strategischen Ausrichtung der Organisation aufgestellt werden.

Der innere Prozess entspricht vom Grundsatz her den oben vorgestellten Modellprozessen. Der entscheidende Unterschied zu den vorgestellten Modellen liegt in der Verbindung der inneren Prozesskomponente *Revision* zum äußeren Kreislauf. Die Interferenz zwischen den beiden Kreisläufen führt zu Problemen in der Praxis des Wissensmanagements, denn „der innere Kreislauf tendiert zur operativen Schließung gegenüber externen Anforderungen, und der externe Kreislauf tendiert im Gegenteil zur Instrumentalisierung der Wissensnutzung für kurzfristige und kurzsichtige Organisationsinteressen.“¹⁷⁸

¹⁷⁷ WILLKE (1998), S. 83

¹⁷⁸ WILLKE (1998), S. 84

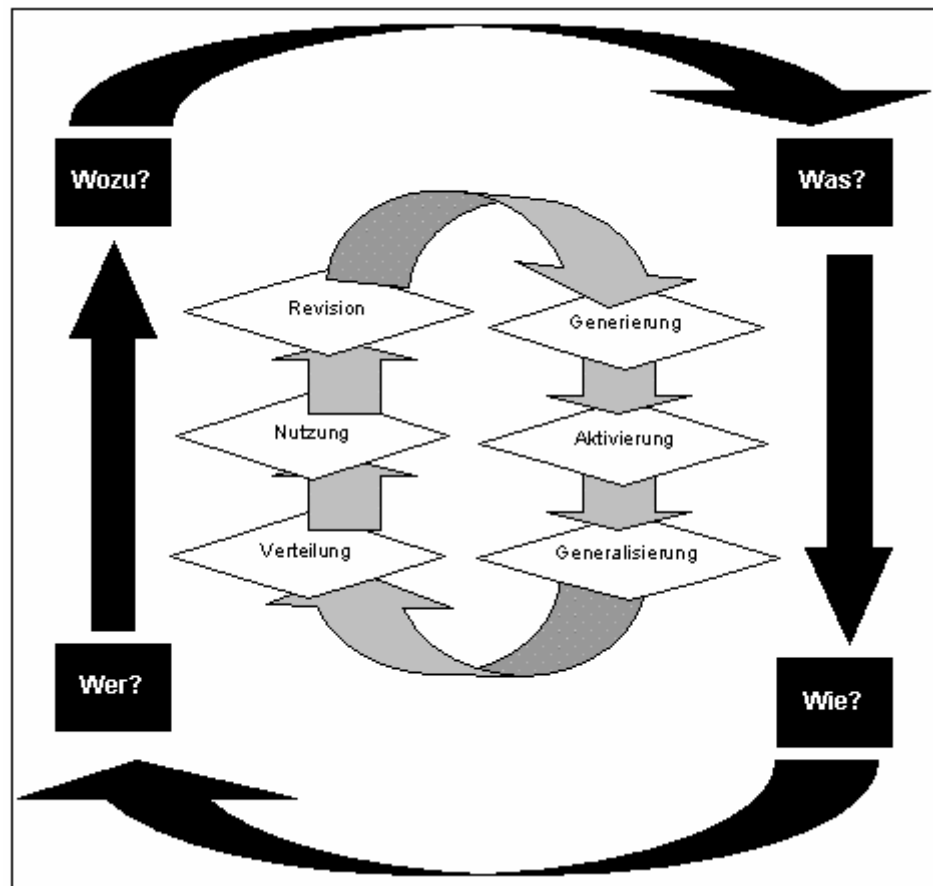


Abbildung 11: Wissensmanagement als Geschäftsprozess¹⁷⁹

WILLKE sieht hier die Notwendigkeit für jene Unternehmen, die nicht Wissenschaft um ihrer selbst willen betreiben, den inneren Kreislauf durch reflektierte Relevanzen zu interpunktieren. Dies bedeutet, dass in den Relevanzen zum Ausdruck kommt, dass das Unternehmen als Teil eines größeren Umsystems existiert, mit dem es rechnet. Es erfolgt demnach an dieser Stelle der Übergang zu strategischen Aktivitäten bzw. „eine Verzahnung von Strategien des Wissensmanagements und von Strategien der Organisation.“¹⁸⁰ In der Konsequenz meint die Bezeichnung *doppelte Wissensbuchführung*, dass jede Prozesskomponente des inneren Prozesses nicht nur vor dem Hintergrund der Qualität eines Wissensmanagements zu sehen ist,

¹⁷⁹ Quelle: entnommen aus WILLKE (1998), S. 84

¹⁸⁰ WILLKE (1998), S. 87

sondern auch in Bezug auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu verbuchen ist.

Dieser fremdreferenzielle Kreislauf findet auch bei den zuvor vorgestellten Modellprozessen zum Teil Berücksichtigung. So formulieren PROBST, RAUB und ROMHARDT mit den Controlling-Bausteinen (Wissensfeedback, Wissensziele) auch Korrekturkomponenten für den selbstreferenziellen Prozess, die sich an der Zielsetzung der Unternehmung orientieren. Allerdings werden diese Elemente hier anders betrachtet als bei WILLKE, denn er problematisiert in seiner Untersuchung Auswirkungen der Koexistenz der beiden Prozesse. Die operative Schließung des inneren Kreises führt dann dazu, dass beispielsweise die Aktivitäten des Wissensmanagements immer weniger Bezug zu den Elementen und grundlegenden betriebswirtschaftlichen Fragestellungen des äußeren Kreises haben. Man könnte insofern auch von einer Verselbstständigung des Wissensmanagements sprechen. Umgekehrt tendiert der Prozess des äußeren Kreises dazu, das Wissensmanagement nicht als Ganzes zu betrachten, sondern es dann zu instrumentalisieren, wenn durch einzelne Aktivitäten zur Lösung der Fragen des äußeren Kreises ein Beitrag geleistet werden kann.

Auch NONAKA und TAKEUCHI berücksichtigen diese Korrekturkomponente, indem sie als eine Voraussetzung für Wissensmanagement die Intention nennen. Die Autoren stellen in dem Zusammenhang sogar explizit die Verbindung zwischen der „Unternehmensintention“ und der „Vision über das zu entwickelnde Wissen“ her¹⁸¹. Jedoch erläutert erst WILLKE die prozessualen Zusammenhänge und stellt heraus, dass in der Praxis hier ein Potenzial für Interferenzprobleme besteht. Das Modell von WILLKE erlaubt es, gedanklich

¹⁸¹ NONAKA, TAKEUCHI (1997), S. 88

zwischen dem Handeln im Rahmen eines Wissensmanagements und dem Handeln im Rahmen von Unternehmensstrategien zu unterscheiden. Grundsätzlich kann hier die gleiche Handlung betrachtet werden, einmal vor dem Hintergrund des Wissensmanagements und zum anderen vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie. Hierin äußert sich die Doppeldeutigkeit der doppelten Wissensbuchführung.

2.2.4.2.4 Bausteingruppen der Wissensmanagementprozesse

In der Literatur zum Wissensmanagement findet sich eine Reihe weiterer Modelle, auf deren Vorstellung hier verzichtet wird. Die Vielzahl der Modelle zeigt, dass einer modellhaften Spezifizierung der Handlungen des Wissensmanagements eine gewisse Bedeutung beigemessen wird. Aus der Perspektive der vorliegenden Arbeit ähneln sich die Modelle in ihrer grundlegenden Betrachtungsart.

Für den Fortgang der Arbeit kommt es darauf an, die Praktiken des Wissensmanagements benennen zu können. Hierfür liefern die vorgestellten Modelle eine hinreichende Möglichkeit, da sie Praktiken des Wissensmanagements unter bestimmte Modellelemente subsumieren. Die Differenzierung des Modells von PROBST, RAUB und ROMHARDT in Bausteine des Wissensmanagements ermöglicht eine Zuordnung der Praktiken zu produktiven Elementen.

Diese produktiven Elemente gruppieren die Praktiken zu Handlungen, die in ihrer Gesamtheit einen Wissensproduktionsprozess beschreiben. Zunächst geht es darum, Wissen als Input zu einem Wissensschaffungsprozess zu verstehen, indem man relevantes Wissen identifiziert und erwirbt. Im nächsten Schritt entwickelt man das erworbene Wissen, gibt es an andere weiter und

nutzt das verteilte Wissen. Hier stehen somit die Weiterverarbeitung und die Umgestaltung des Wissens im Mittelpunkt der Betrachtung, was man vor dem Hintergrund eines Wissensproduktionsprozesses als Wissens-Throughput umschreiben könnte. Schließlich soll dann das Wissen entweder bewahrt oder vergessen werden. Demnach wird bei diesen Elementen der Output – das veränderte, umgestaltete Wissen – des Wissensschaffungsprozesses fokussiert. Die Elemente, die PROBST, RAUB und ROMHARDT definieren, können auf diese Weise weiter gruppiert werden. Der Wissensschaffungsprozess kann durch die Gruppierungen weiter in die Gruppen Input, Throughput und Output unterteilt werden (s. Abbildung 12).

Unter den Begriff Input werden die Wissensidentifikation und der Wissenserwerb subsumiert. Diese beiden Begriffe beschreiben Handlungen, die dazu geeignet sind, die Wissenszulieferung sicherzustellen. Die eigentliche Verarbeitung des Wissens kann durch die Handlungen *Wissen entwickeln, verteilen* und *nutzen* beschrieben werden. Diese weitere Gruppierung der Elemente des Bausteinmodells ermöglicht im weiteren Fortgang eine zusätzliche Gruppierung der Praktiken des Wissensmanagements. Abbildung 12 stellt diese Elemente grafisch dar.

Die Entwicklung der organisationalen Wissensbasis kann als rekursiver Prozess betrachtet werden, sodass Wissen immer wieder sowohl Vorleistung als auch Ergebnis des Prozesses ist. Wissensmanagementpraktiken verwenden somit Wissen als Input, um hieraus weiteres Wissen zu produzieren. Diesen Praktiken jedoch liegen Zielsetzungen des Handelnden zugrunde. Der Handelnde steuert die Zielerreichung bzw. die Zielanpassung über sein eigenes Handeln und die Reflexion der Handlungsfolgen.

Dadurch, dass beispielsweise der einzelne Projektmitarbeiter ein bestimmtes Ziel verfolgt, etwa das Schreiben eines Projektplanes, bemüht er sich auch darum, hierfür vorhandenes Wissen zu erwerben und in seine Handlungen einfließen zu lassen. Die Reflexionen beispielsweise des Projektleiters oder anderer Projektmitarbeiter hinsichtlich der Handlungsfolgen werden dann zur Grundlage seiner weiteren Handlungen. Hierdurch entsteht weiteres Wissen. Der Projektmitarbeiter produziert dann gegebenenfalls den Projektplan in anderer Form oder mit anderen Inhalten als ursprünglich beabsichtigt. Auf diese Weise verändern sich die Handlungsziele in Form der beabsichtigten Handlungsfolgen. Gleichzeitig verändert sich jedoch auch das Wissen, denn der Mitarbeiter, der an seinem Projektplan arbeitet und beim Vorgesetzten und bei den Kollegen dadurch Handlungsfolgen auslöst, nimmt im Laufe des Prozesses neue Informationen auf, die er vor seinem Handlungshintergrund interpretiert, und dementsprechend entsteht neues Wissen.

Somit finden die Ziele des Handelnden Eingang in die Praktiken des Wissensmanagements. Die Ziele ermöglichen die Orientierung an einem Referenzmodell. Hierdurch kann etwa entschieden werden, welches Wissen identifiziert und erworben werden soll. Der Handelnde hat somit die Möglichkeit, in der Reflexion seiner Handlungen eine Bewertung vorzunehmen. Der Projektmanager beispielsweise, der auf eine bestimmte Weise interveniert, um die Wissensentstehung zu beeinflussen, wird dies vor dem Hintergrund von Zielen tun. Insofern bildet sich hier die Interferenz ab, die von WILLKE beschrieben wird¹⁸². So nimmt der Projektmanager durch seine Handlungen Einfluss auf den inneren Kreis der Projektmitarbeiter bzw. deren Handlungen.

¹⁸² WILLKE beschreibt die Interferenz des inneren und äußeren Prozesses wie folgt: „Es ist die Fortsetzung des Kampfes zwischen Entwicklungsabteilung und Produktion, zwischen Organisationsentwicklung und Controlling, zwischen Bewahren und Verändern, in generalisierter Form.“ WILLKE (1998), S. 84

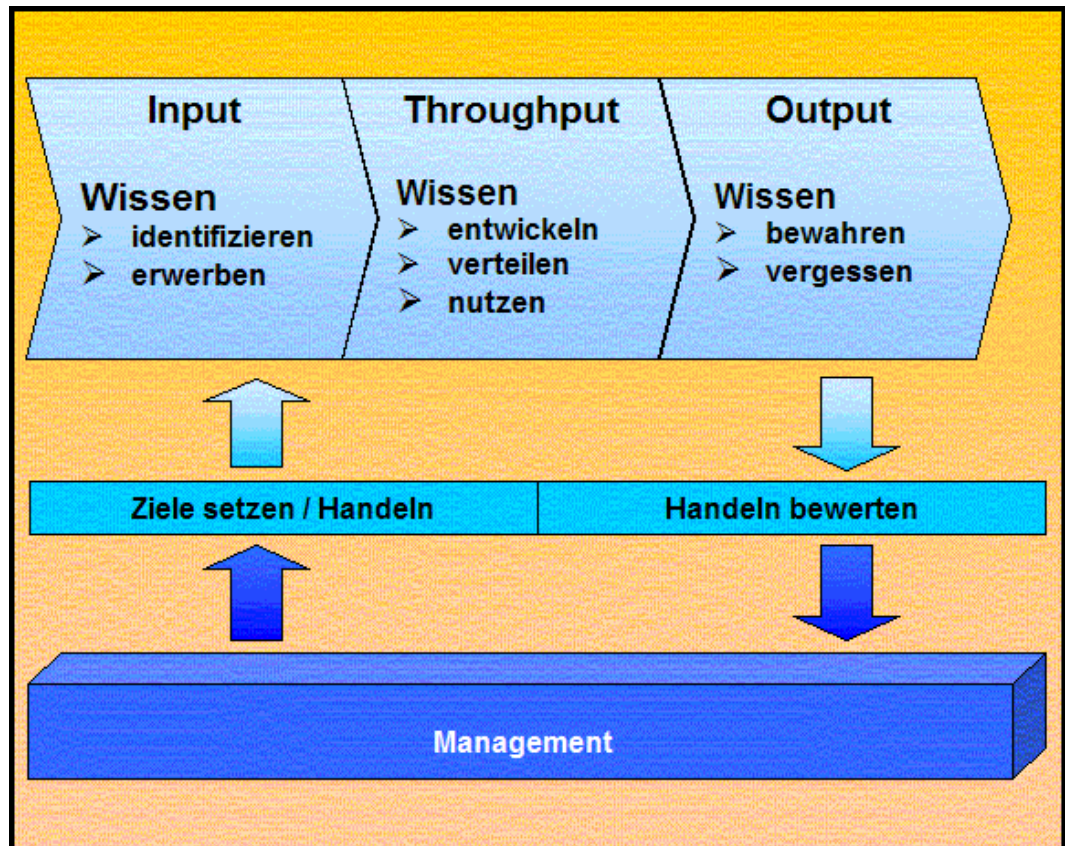


Abbildung 12: Bausteingruppen des Managements des Wissensprozesses¹⁸³

Hierin drückt sich aus, dass Wissensmanagement ein Teil des Managements ist, welches sich immer auch an den unternehmerischen Zielen des betrachteten Systems und damit an dem Handlungsumfeld ausrichtet.

Für die Erörterung der Wissensmanagementpraktiken sind die Ziele der Projektleitung und die daraus resultierenden Handlungen von besonderer Bedeutung, denn aus der Sicht der Projektleitung soll der Wissensschaffungsprozess im Sinne der Projektziele beeinflusst werden.

Management wird in diesem Zusammenhang als Einfluss nehmendes Handeln interpretiert. Dieses Einfluss nehmende Handeln kann jederzeit auf jeden der

¹⁸³ Quelle: selbst erstellt

Bausteine zielen oder gegebenenfalls auch auf mehrere und stellt somit keine zeitliche Ordnung dar. Mit der Betrachtung der Managementebene wird in der Abbildung 12 der Erkenntnis Rechnung getragen, die WILLKE als doppelte Wissensbuchführung umschreibt. Die Managementziele spiegeln somit den Teil der Intentionen wider, die Grundlage für das Handeln im Rahmen eines Wissensmanagements und wie auch Bewertungsmaßstab der Wissensentwicklung und -verwendung sind. Allerdings impliziert diese Interferenz die von WILLKE identifizierten Interferenzprobleme.

Damit bietet diese modellhafte Darstellung der Bausteingruppen eine handlungsorientierte Diskussionsgrundlage der grundlegenden Problemstellungen des Wissensmanagements. Diese grundlegenden Problemstellungen können mit den Begriffen Wissenslogistik, Wissensgenerierung und Wissensmessung umschrieben werden¹⁸⁴.

Wissenslogistik beschreibt das Problem, „Erfahrungen und gesammelte Fakten, also etabliertes und kodifiziertes Wissen zu strukturieren und im Unternehmen nutzbar zu machen.“¹⁸⁵ Die Wissenslogistik wird in der Abbildung 12 mit den Begriffen *verteilen*, *nutzen*, *bewahren* und *vergessen* umschrieben. Aus der Perspektive der (informations)technischen Maßnahmen des Wissensmanagements müsste hier eigentlich von Datenlogistik gesprochen werden. Letztlich bleibt das Wissen an seinen Träger gebunden. Dieser hat allerdings die Möglichkeit, Daten bzw. Informationen zu speichern oder weiterzugeben. Von einer echten Wissenslogistik kann mithin nur im Hinblick auf den Wissensträger selbst gesprochen werden.

¹⁸⁴ Vgl. AULINGER, FISCHER (2000), S. 645 ff.

¹⁸⁵ AULINGER, FISCHER (2000), S. 645

Die *Wissensgenerierung* beinhaltet die Schaffung von Wissen und Fähigkeiten, um hierdurch Managementziele zu erreichen. In diesem Zusammenhang sei angemerkt, dass die Wissensschaffung¹⁸⁶ im Sinne von GIDDENS als Eingriff in die Strukturation zu verstehen ist und weniger als exakte Steuerung einer Wissensgenerierung¹⁸⁷. Die Wissensgenerierung wird in der obigen Abbildung mit den Begriffen *identifizieren*, *erwerben* und *entwickeln* umschrieben. Die *Wissensmessung*, welche in der Abbildung mit den Umschreibungen *Ziele setzen/Handeln* und *Handeln bewerten* begrifflich gefasst wird, dient primär einem Performance Measurement der Aktivitäten, die das Management im Rahmen des durch die Abbildung dargestellten Prozesses unternimmt. Diese Messung ist deswegen von herausragender Bedeutung, weil sie dem Handeln des Managements eine Möglichkeit gibt, die Folgen des eigenen Handelns in Form von Wissensmanagementinterventionen zu reflektieren.

Die Diskussion um Wissen und Handeln, die in die betriebliche Betrachtung des Wissensmanagements mündete, soll nun vor dem spezifischen Betrachtungsgegenstand der Reorganisation vertieft werden. Strukturation bedeutet, immer wieder neues Wissen zu schaffen und in Handeln zu übersetzen. Reorganisationen sind in dem Sinne Wissensarbeit. In der Praxis werden Reorganisationen in der Regel in Form von Projekten initiiert, und gerade diese Art von Wissensmanagementprojekten sollen im Rahmen dieser Arbeit im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Um sich diesem Betrachtungsgegenstand nun intensiver zu widmen, müssen zunächst die Spezifika eines Wissens-

¹⁸⁶ Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff Wissensschaffung als übergeordneter Begriff verwendet. Der Begriff Wissensgenerierung bzw. Wissensentwicklung, als Teil des Modells, soll in spezifischer Weise verstanden werden, so wie er in diesem Abschnitt beschrieben wird.

¹⁸⁷ Dies entspricht dem grundlegenden Verständnis von GIDDENS, welches er selbst treffend mit dem Zitat von Marx umschreibt, dass Menschen ihre Geschichte selbst machen, allerdings nicht unter selbst gewählten Umständen. Übertragen auf das Wissensmanagement von Projekten geht es darum, eine Wissensschaffung dadurch zu begünstigen oder in eine bestimmte Richtung zu lenken, dass die „Umstände“ durch geeignete Maßnahmen verändert werden.

managements in der Projektarbeit herausgearbeitet werden.

2.2.5 Wissensmanagement in der Projektarbeit

2.2.5.1 Die Begriffe *Projekt* und *Projektmanagement*

Projekte lassen sich grundsätzlich von Routineaufgaben unterscheiden. Während Routineaufgaben durch sich häufig wiederholende Abläufe von spezifizierten Aktivitäten gekennzeichnet sind, können Projekte als vernetzte Abläufe von zum Teil noch unspezifizierten Aktivitäten beschrieben werden¹⁸⁸. Der Projektbegriff wird in der Literatur und der Praxis auf sehr unterschiedliche Weise inhaltlich gefüllt¹⁸⁹.

BAMBERGER und WRONA etwa definieren Projekte als „einmalige, relativ komplexe Vorhaben, die einen innovativen Charakter besitzen und einen definierbaren Anfangs- und Endzeitpunkt aufweisen“¹⁹⁰. SCHREYÖGG definiert das Projekt als „ein einmaliges Vorhaben mit einem definierten Beginn und festgelegten Abschluß.“¹⁹¹ Die einmaligen Bedingungen werden in der von DINSMORE verfassten Definition in anderer Weise und mehr exemplarisch beschrieben: „A project is an unique venture with a beginning and an end, conducted by people to meet established goals within parameters of cost, schedule and quality.“¹⁹² In DIN 69901 wird das Projekt ähnlich definiert, wobei die Einmaligkeit genauer spezifiziert wird. So versteht man hier unter einem Projekt „ein Vorhaben, das im wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung

¹⁸⁸ Vgl. PATZAK, RATTAY (1998), S. 4

¹⁸⁹ Vgl. beispielsweise SCHINDLER (2000), S. 372 f.

¹⁹⁰ BAMBERGER, WRONA (2004), S. 297

¹⁹¹ SCHREYÖGG (1999), S. 190

¹⁹² Zitiert nach SCHINDLER (2000), S. 372

gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation“¹⁹³.

Darüber hinaus lassen sich Projekte auch als soziale Systeme betrachten. Diese Betrachtung ermöglicht auf der einen Seite den Blick auf die Gesamtheit der einmaligen Bedingungen und eröffnet auf der anderen Seite die Möglichkeit einer modellhaften Gestaltung. Das Projekt als System ist ein Ganzes, welches wiederum in Teile unterschieden werden kann: die Elemente¹⁹⁴. Im Projekt fungieren beispielsweise die Personen, die bestimmte Rollen in ihm wahrnehmen, als Elemente des Projektsystems. Die Elemente können ihrerseits ebenfalls als Systeme betrachtet werden, welche somit als Subsysteme des Projektes klassifiziert werden können. Auch das Projekt selbst kann als Subsystem des Gesamtsystems Unternehmen aufgefasst werden. BLACK definiert in diesem Sinne: „Unter Projekt versteht man [...] ein soziales System, das innerhalb eines definierten Zeitintervalls existiert. [...] Der für ein Projekt konstitutive Prozeß definiert zugleich ein temporäres soziales System.“¹⁹⁵ PATZAK und RATTAY ergänzen: „Als eigenständige soziale Systeme kann man Projekte deswegen bezeichnen, weil sehr häufig Handlungsmuster, Arbeitsformen, Kommunikationsflüsse und Regeln entstehen, die sich von der Kultur des gesamten Unternehmens unterscheiden.“¹⁹⁶

Für diese Arbeit soll ein Projektbegriff zugrunde gelegt werden, der die genannten Aspekte berücksichtigt. Demnach handelt es sich um ein Projekt, wenn ein zeitlich begrenztes Vorhaben, das sich durch einmalige Bedingungen in ihrer Gesamtheit auszeichnet, als eigenständiges soziales System existiert.

¹⁹³ Zitiert nach SCHELLE ET AL. (1994), Kapitel 1.2, S. 2

¹⁹⁴ Zu den Ausführungen des Projektes als System vgl. SCHINDLER (2000), S. 22 ff.

¹⁹⁵ Zitiert nach SCHINDLER (2000), S. 372

¹⁹⁶ PATZAK, RATTAY (1998), S. 5

Diese Definition verdeutlicht, dass sich die Handlungen und Praktiken, die in dem Projekt umgesetzt werden, zunächst auf eben dieses einmalige Vorhaben beziehen. Insofern werden die Projektpraktiken nicht notwendigerweise zu Unternehmenspraktiken, die dauerhaften Bestand haben. Das Projekt als soziales System bietet den einmaligen Kontext, in dem die Praktiken entstehen. Dementsprechend ist das Handlungsumfeld mit seinen Handlungsbedingungen an ebendieses soziale System gebunden. Die Praktiken des Projektes sind ohne dieses soziale System nicht denkbar.

In der Literatur werden immer wieder Merkmale genannt, die charakteristisch für Projekte sind. PATZAK und RATTAY etwa nennen die Merkmale „neuartig“, „zielorientiert“, „komplex“, „dynamisch“, „interdisziplinär“, „fachübergreifend“ und „bedeutend“¹⁹⁷. Danach beinhalten Projekte keine bzw. nur teilweise sich wiederholende Aufgabenstellungen mit einem spezifizierten Sachziel, welche umfangreich und stark vernetzt sind und die nur durch ein Zusammenspiel von mehreren Organisationseinheiten und Fachdisziplinen realisiert werden können. Darüber hinaus haben Projekte „für die beteiligten Organisationseinheiten eine hohe Relevanz bezüglich Nutzungseignung, Akzeptanz, wirtschaftlichem Erfolg, Ressourcenbindung u. ä.“¹⁹⁸

Neben dem Projektbegriff existieren auch für den Begriff des Projektmanagements in der Literatur zahlreiche, weitgehend ähnliche Definitionen. Dabei kann Projektmanagement aus den unterschiedlichsten Betrachtungswinkeln definiert

¹⁹⁷ Vgl. PATZAK, RATTAY (1998), S. 5

¹⁹⁸ PATZAK, RATTAY (1998), S. 5

und diskutiert werden¹⁹⁹. Grundsätzlich wird Projektmanagement einerseits als Konzept für die Leitung eines komplexen Vorhabens und andererseits als Institution, die dieses Vorhaben leitet, aufgefasst²⁰⁰. Demnach kann Projektmanagement auf zwei Ebenen diskutiert werden: auf der konzeptionellen und auf der ausführenden Ebene²⁰¹. Die konzeptionelle Ebene bzw. das Leitungskonzept beinhaltet die Festlegung von Methoden und Instrumenten, die im Projekt verwendet werden. Darüber hinaus werden hier Zweck und grundsätzliche Vorgehensweise des Projektes determiniert. Auf der ausführenden Ebene bestimmt der Begriff des Projektmanagements die Organisationseinheit, die die Führung und Steuerung eines Projektes wahrnimmt, inklusive der ganzheitlichen Planung, Steuerung und Überwachung des Projektes. Der Projektmanager beispielsweise gehört demnach als Organisationseinheit zur ausführenden Ebene, während die Instrumente und Methoden, die er durch seine Handlungen in dem Projekt einsetzt, zur konzeptionellen Ebene gehören.

„Nach DIN-Norm 69901 ist Projektmanagement die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisationen, -techniken und -mitteln für die Abwicklung sowohl aller Projekte als auch eines Projektes. Das Projektmanagement umfasst folgende Komponenten bzw. Teilbereiche:

das Lösen von Problemen, die Organisation und Steuerung von Arbeit und die Gestaltung psychologischer Einflüsse,

¹⁹⁹ Eine umfassende Diskussion des Projektmanagements aus den verschiedenen Blickwinkeln geben *KESSLER* und *WINKELHOFER*. Hier wird Projektmanagement diskutiert „als klares Konzept“ (S. 21 ff.), „als verankerte Führungsphilosophie“ (S. 37 ff.), „als zweckdienliches Instrument der Unternehmensführung“ (S. 45 ff.), „als permanenter und umfassender Entwicklungsprozeß“ (S. 61 ff.), „als Lern- und Qualifizierungskonzept“ (S. 69 ff.), „als zusätzliche Organisationseinheit“ (S. 95 ff.), „als iterativer Prozeß“ (S. 105 ff.), „als Haltung“ (S. 113 ff.), „als Problemlösungsprozeß“ (S. 121 ff.), „als Verhalten“ (S. 141), „als Kommunikation“ (S. 153 ff.), „als Management von Risiken“ (S. 159 ff.), „als Informationsmanagement“ (S. 167), „als Methodik“ (S. 175), „als Methoden-Mix“ (S. 215 ff.), „als Tool- und Werkzeug-Box“ (S. 253 ff.) und „als Projekt-Controlling“ (S. 265 ff.). Vgl. *KESSLER, WINKELHOFER* (2002)

²⁰⁰ Vgl. *RINZA* (1998), S. 3

²⁰¹ Zur Beschreibung der beiden Ebenen vgl. *WINKELHOFER*, in: *SCHLEIKEN, WINKELHOFER* (1997), S. 13 f.

das Management der Inhalte und Ziele des Projektes (Sachebene), die Art und Weise des Vorgehens und des Prozesses (Methodenebene) sowie die Interaktionen und Beziehungen (Personenebene) steuern, das gemeinsame Verständnis, die organisatorischen Bausteine, die Zielsetzungs-, Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse allgemein festlegen, den Vorgehensrahmen, die Methoden und Instrumente bereithalten.²⁰²

Zur Durchführung der vielfältigen Aufgaben kennt das Projektmanagement eine Vielzahl von Instrumenten, etwa Planungsinstrumente, Überwachungs-/Kontrollinstrumente, Steuerungsinstrumente, Controlling-Instrumente, Informationsinstrumente oder Kommunikationsinstrumente²⁰³.

Grundsätzlich kann das Projektmanagement gemäß KESSLER und WINKELHOFER auf drei Ebenen diskutiert werden: der Sachebene, der Methodenebene und der Personenebene²⁰⁴. Auf der *Sachebene* geht es um die Ziele und Inhalte des Projektes. Damit wird auf dieser Ebene die Vernetzung des Projektprozesses und des -ergebnisses mit dem Projektumfeld erreicht. Im Rahmen des Projektes wird das Projektziel schrittweise realisiert. Die Projektleitung erfüllt auf dieser Betrachtungsebene die sachlogische Verknüpfung von Teilen zum Ganzen. Auf der *Methodenebene* werden das Vorgehen und die Prozesse betrachtet. Es geht hier hinsichtlich des Projektumfeldes um das Veränderungsmanagement und um Implementierungsmaßnahmen. Zur Methodenebene gehören das Strukturieren und Organisieren des Projektes sowie das Projekt-Controlling. Der Projektleitung kommen auf der Methodenebene die Aufgaben der Planung, Beauftragung, Leitung, Kontrolle

²⁰² KESSLER, WINKELHOFER (2002), S. 10

²⁰³ Vgl. KESSLER, WINKELHOFER (2002), S. 50 ff.

²⁰⁴ Zu den drei Ebenen (Sachebene, Methodenebene, Personenebene) vgl. KESSLER, WINKELHOFER (2002), S. 12

und Überwachung zu. Auf der *Personenebene* werden die Interaktionen und Beziehungen betrachtet. Hinsichtlich des Projektumfeldes stehen Beziehungs-
pflege, Organisationswiderstände und Politik im Mittelpunkt. Im Projekt selbst
sind die Intergruppenprozesse und somit auch das Konflikt- und Integrations-
management von Bedeutung. Die Projektleitung muss sich hier den Aufgaben
der Motivation, Information, Reflexion, Führung und Teamentwicklung widmen.

2.2.5.2 Der Begriff des Projektwissensmanagements

Nach diesen Erläuterungen zum Projektbegriff muss nun der Begriff selbst mit
dem im Vorfeld diskutierten Begriff des Wissensmanagements in Verbindung
gebracht werden. Hierdurch wird die begriffliche Grundlage geschaffen für die
nachfolgende Diskussion eines Wissensmanagements in Reorganisations-
projekten.

Der Begriff des Projektwissensmanagements zielt auf bestimmte Handlungen
bzw. Praktiken, die einerseits dem Wissensmanagement zuzuordnen sind und
andererseits projektspezifisch sind. Grundsätzlich kann dies so umschrieben
werden, dass immer dann, wenn es darum geht, den Systemkontext des
Projekt es dahin gehend zu gestalten, dass die Schaffung und die Verwendung
von Wissen gefördert werden, von Projektwissensmanagement gesprochen
werden kann.

Beispielsweise können darunter Maßnahmen im Sinne von Jobrotation fallen.
Wenn etwa der Leiter eines Projektes zu der Erkenntnis kommt, dass es für die
Schaffung und Verwendung bestimmter Wissensteile sinnvoll sei, Mitarbeiter
aus einem der Teilprojekte organisatorisch herauszulösen und an einem
anderen Teilprojekt mitzuwirken zu lassen, dann kann dies eine Maßnahme
des Projektwissensmanagements sein. Die dahinter stehende Überlegung des

Projektleiters könnte die sein, dass nun Mitarbeiter mit Erfahrungen aus einem Teilprojekt in einem anderen Teilprojekt mitarbeiten und dadurch ein bestimmtes Wissen in dieses Teilprojekt einbringen.²⁰⁵ Die Schaffung und Verwendung von Wissen wird dadurch unterstützt, dass die Mitarbeiter mit ihrem Wissen die Handlungen in dieser neuen Funktion beeinflussen. Vor ihrem konkreten Erfahrungshintergrund aus dem anderen Teilprojekt erledigen sie beispielsweise die Aufgaben oder kommunizieren nun mit ihren neuen Kollegen in einer bestimmten Weise.

Ob derartige Maßnahmen als Projektwissensmanagement gelten können, hängt von dem Ziel ab, mit dem die Maßnahmen umgesetzt werden. Wenn diese Gestaltungen das Ziel verfolgen, Wissen zu schaffen bzw. die Verwendung von Wissen zu unterstützen, können sie dem Projektwissensmanagement zugeordnet werden. Von ihrem Wesen her sind die Maßnahmen des Projektwissensmanagements Handlungen, die im Hinblick auf das Projekt system gestaltenden Charakter haben. Die Handlungen der Projektmitarbeiter werden durch diese gestaltenden Handlungen beeinflusst. Folglich beeinflussen die gestaltenden Maßnahmen die Prozesse, die innerhalb des Projekts ablaufen.

²⁰⁵ Der Begriff Team (Projektteam, Teilprojektteam) soll hier in der Form Verwendung finden, dass hierunter all diejenigen Mitarbeiter gefasst werden, die dem Projekt organisatorisch zugeordnet werden können.

Prozess der Veränderung der Projektwissensbasis etwas genauer zu spezifizieren²⁰⁸.

Der in Abbildung 13 dargestellte Prozess ist als idealtypisch zu verstehen. Die Grundlage für die Entwicklung des Projektwissens stellt die Projektwissensbasis dar, wozu SCHINDLER zunächst Erfahrungen und das veröffentlichte Wissen²⁰⁹ zählt. Veröffentlichtes Wissen existiert allerdings in den hier verwendeten Begriffsbestimmungen als Daten. Zum Projektstart erscheint die Auswahl der Projektmitarbeiter aus Wissens- bzw. Erfahrungsgesichtspunkten von besonderem Interesse. Zudem hat die Recherche nach bzw. der Zugriff auf das im Unternehmen veröffentlichte Wissen Auswirkungen auf den Umfang und die Qualität der Projektwissensbasis zu Beginn des Projektes. Die gemeinschaftliche Wissensproduktion durch die Einbringung der Individuen – etwa durch die Sichtung und Diskussion von Unternehmensdaten – führt zur Aktualisierung oder Erweiterung bestehenden Wissens und zur Produktion von neuem Wissen. Insofern hat sich die Projektwissensbasis erweitert, sodass von organisationalem Lernen auf Projektebene gesprochen werden kann. Eine „Erfahrungsveredelung“, wie sie in der Abbildung von SCHINDLER genannt wird, soll hier als Versuch der Wissensbewahrung interpretiert werden. Dies impliziert die Aufgabe, Wissen des Projektes für nachfolgende Linientätigkeiten oder für weitere Projekte verfügbar zu machen. Die Vergrößerung der Projektwissensbasis wird in der Abbildung durch den oberen Prozess der Wissensproduktion beschrieben. Aus den bisherigen Ausführungen wird schon deutlich, dass es sich hier durchaus sowohl um privates als auch um kollektives Wissen handeln kann. Bei der Wissensproduktion können auch Kunden, Konkurrenten oder Kooperationspartner eine Rolle spielen.

²⁰⁸ Zu diesem Kreislaufprozess vgl. SCHINDLER (2000), S. 116 ff.

²⁰⁹ „Veröffentlichtes Wissen“ ist in diesem Zusammenhang als allgemein zugängliche Information zu interpretieren.

Die Darstellung von SCHINDLER verdeutlicht die Entwicklung des Wissens im Laufe eines Projektes. Hiermit wird auch deutlicher, in welchem Sinne der Begriff „Projektwissensmanagement“ verstanden werden kann, denn die Elemente, die SCHINDLER hier nennt, sind bedeutsam für den Einsatz von Methoden des Wissensmanagements. Die Formen, die Quantität und die Qualität, in der Erfahrungswerte, Ressourcen und Ziele verfügbar sind, können beispielsweise für die eingesetzten Methoden von großer Bedeutung sein. Jene Abschnitte des Projektes, die eine gemeinschaftliche Wissensproduktion darstellen, erfordern Methoden, die eine kollektive Reflexion und Interpretation unterstützen.

Die Richtung und die Ansatzpunkte für ein Projektwissensmanagement werden hier somit schon deutlich. Um sich jedoch einer Definition des Projektwissensmanagements zu nähern, muss auf die grundlegenden Definitionen der Begriffsbestandteile des Projektwissensmanagements zurückgegriffen werden. Gemäß der zugrunde gelegten Definition von Wissensmanagement²¹⁰ und der Unterscheidung der konzeptionellen und der ausführenden Ebene des Projektmanagements ergibt sich eine Spezifizierung des Begriffs des Projektwissensmanagements. Das Projektwissensmanagement soll dabei so verstanden werden, dass Wissensmanagement in Bezug auf das Projektssystem unter den konzeptionellen Projektmanagementbegriff subsumiert wird. Das heißt, die in der Wissensmanagementdefinition erwähnten Gestaltungen durch Methoden und Maßnahmen finden sich in den Methoden, Instrumenten, dem Zweck und der grundsätzlichen Vorgehensweise des Projektes wieder. Auf der anderen Seite wird das Bezugsobjekt, welches in der Wissensmanagementdefinition als System umschrieben wurde, nun durch das Projektssystem spezifiziert. In dieser Betrachtung ist Wissensmanagement Teil des Projektmanagements, sodass

²¹⁰ Vgl. Abschnitt 2.2.4.1, S. 81 ff.

das Projektwissensmanagement wie folgt umschrieben werden kann: Projektwissensmanagement beinhaltet die Gestaltung des Projektkontextes durch technologische, personalorientierte und organisatorische Methoden und Maßnahmen mit dem Ziel der Entwicklung und Verwendung von relevantem Wissen durch die Wissensträger im Projekt.

Die Gruppe der Wissensträger kann durchaus größer sein als die Gruppe des Projektteams. Während das Projektteam ausschließlich jene Mitarbeiter einschließt, die organisatorisch dem Projekt zugeordnet werden können, können auch Mitarbeiter, die nicht zu dieser Gruppe gehören, als Wissensträger für das Projekt fungieren. Dies können etwa Mitarbeiter sein, die in dem Zielbereich einer Reorganisationsmaßnahme arbeiten. Wenn zum Beispiel der Vertriebsbereich eines Unternehmens reorganisiert werden soll, kann es durchaus sein, dass Maßnahmen des Projektwissensmanagements auf Mitarbeiter des Vertriebs zielen. Es könnte etwa durch das Projekt die Verwendung von bestimmten Wissens-elementen unterstützt werden, die zu veränderten Verkaufsmethoden führen. Jedoch gehören diese Mitarbeiter nicht notwendigerweise zum Projektteam.

Durch die Einordnung des Wissensmanagements in die konzeptionelle Ebene des Projektmanagements wird deutlich, dass diese Einordnung auch auf der ausführenden Ebene Bestand hat, denn das operative Projektmanagement ist auch für die Umsetzung der Gestaltungsmethoden und -maßnahmen im Rahmen der Steuerung und Führung des Projektes verantwortlich.

Die obige Umschreibung des Wissensmanagements von WILLKE könnte man hinsichtlich des Projektwissensmanagements folgendermaßen umformulieren: Mit Blick auf die Projektmitarbeiter geht es um das projektweite Niveau der

Kompetenzen, die Ausbildung und die Lernfähigkeit. Bezüglich des Projektes als System stehen die Schaffung, Nutzung und Entwicklung der kollektiven Intelligenz im Mittelpunkt²¹¹. Darüber hinaus muss ein Projektwissensmanagement auch beachten, in welchem Umfeld das Projekt stattfindet, denn die Projektwissensbasis ist eng verbunden mit der Wissensbasis des Umfelds. Die Schnittstellen zum Umfeld spielen für das Projekt eine große Rolle, da über diese Schnittstellen Wissen sowohl in das Projekt hineinfließt als auch wieder herausfließt. Insofern sind die Ansatzpunkte für ein Projektwissensmanagement zum einen innerhalb des Projektsystems und zum anderen an den Schnittstellen zum Umfeld zu suchen.

Entsprechend der ontologischen Dimension des Projektwissens ergibt sich hier ein zweigeteilter Ansatzpunkt für Wissensmanagement: die personenbezogene Ebene der Wissensbasis und die kollektive bzw. strukturelle Ebene der Wissensbasis.²¹² Während das personenbezogene Wissensmanagement das „Human Capital“ zum Gegenstand hat, erfordert das kollektive Wissensmanagement eine Konfiguration in Hinblick auf die Strukturen (Structural Capital), „die ihrerseits aus Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen und aus den organisationalen Suprastrukturen von Regelsystemen und Steuerungsregimen bestehen [...]“²¹³ Zu beachten ist hier, dass die Strukturen, die WILLKE anspricht, als Strukturation bezeichnet werden können. Es handelt sich um Praktiken, die durch reflexive Steuerung des Handelns der Handelnden entstehen. Beispielsweise kann der Projektleiter bestimmte Kommunikationswege vorsehen, sodass bestimmte Projektmitarbeiter an ihn berichten oder in regelmäßigen Projektmeetings bestimmte Themen besprochen werden. Die Handlungen, die die Mitarbeiter dann umsetzen, etwa das Handeln in den

²¹¹ Vgl. Abschnitt 2.2.4.2, S. 88 ff.

²¹² Vgl. WILLKE (1998), S. 65 f.

²¹³ WILLKE (1998), S. 65

Meetings, reflektieren sie wieder, und durch das wiederholte Praktizieren dieser Handlungen entstehen gemeinsame Praktiken. Hierbei geht es nicht nur darum, was der einzelne Mitarbeiter sich dadurch an Wissen aneignet; er muss darüber hinaus lernen, mit den anderen Mitarbeitern zu interagieren.

In Bezug auf das Projektwissensmanagement kann also zunächst zwischen personenbezogenen bzw. individuellen und kollektiven Elementen unterschieden werden. Beides hat im Rahmen von Projekten eine Bedeutung. Sicherlich müssen hier die Ansatzpunkte sowie insbesondere die Methoden und Instrumente des Wissensmanagements sowohl unter dem personellen als auch unter dem kollektiven Betrachtungswinkel diskutiert werden. Allerdings bleibt zu beachten, dass diese Trennung rein gedanklicher Natur ist, da die Handlungen im Rahmen des Systemkontextes immer beides beinhalten.

Wie in den obigen Ausführungen jedoch schon deutlich wurde, wird im Rahmen dieser Arbeit Wissensmanagement eher als Kontextsteuerung verstanden, welche eine exakte Gestaltung nicht möglich erscheinen lässt. Darüber hinaus kann aus dem Modell des *Handelnden selbst* von GIDDENS schon entnommen werden, dass der Einsatz von Gestaltungsmethoden, was letztlich ebenfalls nur Handeln darstellt, auch unerwünschte Handlungsfolgen produziert. Diese unerwünschten Handlungsfolgen bezieht der Handelnde wieder in seine Reflexion mit ein und wird sein zukünftiges Handeln dementsprechend gestalten.

Dennoch existiert gewissermaßen ein Spektrum an Gestaltungsmöglichkeiten, wobei auf der einen Seite die eher personenbezogenen Gestaltungsmethoden und auf der anderen Seite die eher kollektivbezogenen Gestaltungsmethoden stehen. In der Regel haben die Maßnahmen jedoch auf beide Ebenen Auswirkungen. Dessen ungeachtet erfolgt in der folgenden Diskussion – wo es

möglich ist – eine theoretische Trennung, welche die beiden Ebenen separat betrachtet.

Darüber hinaus wurde oben schon deutlich, dass für das Projektwissensmanagement die Schnittstellen zwischen Projektssystem und Umsystem von besonderer Bedeutung sind, denn über diese Schnittstellen wird der Informationsaustausch mit dem Umsystem bestimmt. Demnach sind die Schnittstellen gewissermaßen Lebensadern der Wissensentwicklung, da sie den Rohstoff der Daten bzw. der Information zwischen den beiden Systemen transportieren. Darüber hinaus definieren die Schnittstellen zwischen dem Projekt- und dem Umsystem auch die Art der Wissensträger und somit auch eine gewisse Wissensallokation. Bei dieser Diskussion ist zu beachten, dass das Projekt als System keine Historie hat und insofern die Erstorganisation des Systems schon Wissensmanagement darstellt.

Nach der Diskussion der grundlegenden Aspekte und Begrifflichkeiten stellt sich nun die Frage, wie sich ein Management von Reorganisationsprojekten im Detail gestaltet. Hierzu muss zunächst das Reorganisationsprojekt noch näher unter dem Wissensaspekt betrachtet werden, um dann die Gestaltungsmethoden diskutieren zu können.

3 Gestaltung eines Wissensmanagements in Reorganisationen

3.1 Reorganisationsprojekte: geplanter Wissenswandel

3.1.1 Begriffsbestimmungen

3.1.1.1 Der Begriff der Reorganisation

Die bisherigen Betrachtungen, die unter den Stichworten „Wissen“, „Organisation“ und „Management von Projekten“ erfolgt sind, sollen nun auf den Fall der Reorganisation angewendet werden, bevor in Kapitel 4 auf das konkrete Fallbeispiel eingegangen wird.

In den vorhergehenden Kapiteln wurde schon deutlich, dass der Begriff Reorganisation impliziert, dass ein organisationaler Wandel stattfindet. Grundsätzlich wurde auch schon skizziert, welche Rolle das Wissen in diesem Wandel spielt. Wissen als Interpretation von Informationen vor einem bestimmten Handlungshintergrund erscheint zugleich als Ausgangspunkt, treibende Kraft und Ergebnis einer Reorganisation.

Zunächst muss eine Reorganisation initiiert werden, wofür schon ein entsprechendes Wissen vonnöten ist. Ohne die Einsicht zumindest einzelner Personen in die Notwendigkeit, etwas zu verändern, käme keine Reorganisation zustande. Auch der Ablauf einer Reorganisation benötigt Wissen als Grundlage für die Handlungen. Ferner ist auch das Ergebnis von Reorganisationen nichts anderes als Wissen, etwa das Wissen um neue Prozesse.

Die Reorganisation führt also notwendigerweise zu neuen Interpretationen des

Handlungsumfeldes, zu neuem Wissen. JAMES A. CHAMPY beschreibt den organisatorischen Wandel auch als Reise, die atemlos macht²¹⁴. Er gibt folgerichtig den Ratschlag, man solle lernen, anders zu atmen. Lernen ist offenbar ein wichtiger Vorgang im organisatorischen Wandel.

Grundsätzlich lassen sich zwei methodische Unterscheidungen treffen: die Organisationsentwicklung und die Organisationsplanung²¹⁵. Die Organisationsplanung lässt sich auch als Organisationsgestaltung definieren²¹⁶. Während die Organisationsentwicklung die Veränderung der Organisation eher bottom-up, also durch die Betroffenen selbst betrachtet, fokussieren Konzepte der Organisationsplanung eher die Top-down-Strategien, die zum Inhalt haben, die Organisation grundlegend neu zu gestalten und sich von den Lösungen der Vergangenheit radikal zu trennen²¹⁷. Insofern lassen sich Reorganisationen als Initiative „von oben“ beschreiben²¹⁸. Modelle der Organisationsentwicklung hingegen sehen die Organisationsmitglieder als „konsens- und kooperationsorientiert, lernbereit und entwicklungsfähig“. Die Organisationsentwicklung kann demnach verstanden werden als ein längerfristig angelegter, nachhaltiger Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den in ihnen tätigen Menschen²¹⁹. Das Ziel der Organisationsentwicklung besteht darin, einerseits eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Organisation zu erreichen und andererseits eine Verbesserung der Qualität des

²¹⁴ Vgl. CHAMPY, in: HESSELBEIN, GOLDSMITH, BECKHARD (1998), S. 23

²¹⁵ Vgl. PICOT ET AL. (1999), S. 5

²¹⁶ Vgl. WOLFF (1999), S. 19 ff.

²¹⁷ Vgl. PICOT ET AL. (1999), S. 5 f.

²¹⁸ Vgl. WOLFF (1999), S. 54

²¹⁹ Vgl. Gesellschaft für Organisationsentwicklung

(http://www.goe.org/ueber_uns_allgemein.htm): „Dementsprechend versteht die GOE Organisationsentwicklung als einen längerfristig angelegten, nachhaltigen Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Die Wirkung dieses Prozesses beruht auf dem gemeinsamen Lernen aller beteiligten Personen durch direkte Mitwirkung bei der Bearbeitung und Lösung betrieblicher und unternehmerischer Probleme.“

Arbeitslebens zu bewirken.

Darüber hinaus lassen sich die Ansätze zum Thema Reorganisation nach jener Theorie unterscheiden, die ihnen zugrunde liegt. Hierzu zählen Theorien aus der Verhaltenswissenschaft, der Evolutionstheorie oder der Systemtheorie²²⁰.

Die vorliegende Arbeit geht einen etwas anderen Weg, da hier die Strukturationstheorie als Grundlage Verwendung findet. Im Gegensatz zu den genannten Ansätzen versucht die Strukturationstheorie, das Thema Organisation als gestaltete Strukturation darzustellen. Die Strukturation – und damit die Organisation – existiert gemäß der Strukturationstheorie nur im Handeln der Menschen. Gestalten heißt insofern, dass Einfluss genommen wird auf das Handeln der Menschen, also auf die Praktiken, die die Menschen herausbilden. Reorganisation in dieser Interpretation bedeutet, dass man Einfluss nimmt, um die Praktiken in bestimmter Weise bzw. mit einer bestimmten Intention zu ändern.

Ein Beispiel kann dies verdeutlichen: Wenn in einem Prozess eines Unternehmens eine Abteilung ein Zwischenprodukt produziert, welches dann an eine andere Abteilung zu Weiterverarbeitung weitergegeben wird, um daraus ein Endprodukt zu fertigen, dann vollzieht sich dieser Prozess bzw. Prozessschritt nur im Handeln der beteiligten Mitarbeiter. Selbst wenn der Prozess dokumentiert sein sollte, könnten die Mitarbeiter dieser Dokumentation zuwiderhandeln. Genau das will der Begriff Strukturation ausdrücken: Der Einzelne hat ein Wissen darüber, was als nächster Prozessschritt folgt, und handelt. Er reflektiert sein Handeln bzw. die Handlungsbedingungen und handelt in vergleichbaren Situationen in ähnlicher Weise. Hierdurch wird sein Handeln zu einer

²²⁰ Vgl. PICOT ET AL. (1999), S. 5 ff.

Praktik, die eine organisatorische Dimension hat. Wenn nun nach einer Reorganisation das Endprodukt direkt in der Abteilung gefertigt werden soll, in der auch das Zwischenprodukt gefertigt wurde, so muss der einzelne Mitarbeiter neue Handlungen kennen lernen, neue Prozessschritte verinnerlichen und auch diese neuen Handlungen reflektieren und gegebenenfalls korrigieren, sodass sie sich als Praktik etablieren.

Das Beispiel verdeutlicht, dass die Beteiligten eines Reorganisationsprojektes die Strukturierung reflektieren und mittels koordinierten Handelns in sie eingreifen. Hierzu gehört demnach auch eine entsprechende Intention. Die Strukturierung als Ergebnis der Reorganisation ist jedoch immer wieder ein rekursiver Prozess, der durch die Reflexion und Intention der handelnden Akteure determiniert wird. Der Mitarbeiter aus dem Beispiel führt nach der Reorganisation für ihn neue Handlungen aus, die er immer wieder neu reflektiert und möglicherweise auch verändert. Es ist ein nie endender Vorgang aus Handeln und Reflexion. Ausgelöst wurde dies jedoch durch eine geplante Veränderung der Organisation. Die Reorganisation wurde mit dem Ziel durchgeführt, die Produktion des Endproduktes in jene Abteilung zu verlegen, die auch schon das Zwischenprodukt produziert. Demnach nimmt die Reorganisation Einfluss auf den rekursiven Prozess aus Handeln und Reflektieren.

Insofern beinhaltet die Betrachtung mittels der Strukturierungstheorie bis zu einem gewissen Grade eine Organisationsentwicklung, welche aber durch eine Organisationsplanung initiiert wird. Denn wenn die Reorganisation einen derartigen Prozess auslöst, so muss dieser „von oben“ initiiert und motiviert sein²²¹. Daneben kann der Prozess nur durch die Akteure in dem zu reorganisierenden Bereich des Unternehmens getragen werden, was nun wiederum

²²¹ Vgl. WOLFF (1999), S. 60

bedeutet, dass sich die Organisation entwickelt. Im Zentrum des Interesses steht hier jedoch das Handeln der Akteure, der Betroffenen und der Beteiligten. Mithin handelt es sich bei der hier betrachteten Reorganisation um einen geplanten Wandel, dessen Entwicklung jedoch nicht exakt gesteuert werden kann. Der geplante Wandel beinhaltet, dass die Änderungen des Systems nicht dem Zufall überlassen werden, sondern zukünftige Ereignisse antizipiert werden, woraufhin ein Plan für das zukünftige System erstellt wird²²².

Die Umschreibung *geplant* bedeutet demnach nicht notwendigerweise, dass das realisierte Resultat dem intendierten entspricht. Zunächst bildet ein Plan ein zu realisierendes System nur in abstrakter Form ab. Er kann nicht direkt in die Realität umgesetzt werden, sondern dient eher als Leitlinie für die Umsetzung²²³. Dies kann damit begründet werden, dass die Umsetzung eines geplanten Wandels sich grundsätzlich als Handeln von Organisationsmitgliedern vollzieht. Dies bedeutet in der Konsequenz, gemäß dem Modell von GIDDENS, dass es zu unbeabsichtigten Handlungsfolgen kommt. Da der organisationale Wandel sich in der Regel aus einer Vielzahl von Handlungen verschiedener Akteure zusammensetzt, wird dieser Effekt entsprechend groß sein.

Zudem kann die Intention des Wandels von den einzelnen Individuen durchaus unterschiedlich interpretiert werden. Insofern kann nur in einem begrenzten Maße von einer gemeinsamen Intention für die Handlungen gesprochen werden. Darüber hinaus beinhaltet der Organisationsprozess ein machtvolleres Handeln, dessen Ausgang im Vorhinein unbestimmt ist, da die Handlungsfolgen nicht exakt antizipiert werden können.

²²² Vgl. KIRSCH, ESSER, GABELE (1978), S. 40

²²³ Vgl. KIRSCH, ESSER, GABELE (1978), S. 40

Ein gewünschter organisationaler Wandel kann also nur in begrenztem Maße geplant und realisiert werden. Begrenzt wird jegliche Planung und Realisierung durch die unerkannten Handlungsbedingungen bzw. durch die unerwünschten Handlungsfolgen. Innerhalb dieser Grenzen können jedoch Veränderungen der Strukturation als geplant gelten. Dies bedeutet, dass im Rahmen einer Reorganisation ein kollektives Verständnis über die Reflexion der Strukturation sowie über die Intention der Reorganisationshandlungen erreicht werden soll. Hierauf aufbauend können gewünschte Szenarien einer zukünftig angestrebten Strukturation beschrieben werden. Auch die Handlungen, die die Akteure im Rahmen der Reorganisation durchführen, können geplant bzw. koordiniert werden. Demzufolge besteht das Wesen der Planung einer Reorganisation aus der kollektiven Reflexion, Intention und Koordination von Handlungen. Das beinhaltet sowohl die Handlungen der Akteure in dem zu organisierenden Bereich als auch die Handlungen jener, die die Reorganisation planen und durchführen. Damit man von Reorganisation sprechen kann, kommt es darauf an, dass hier bewusst in die Strukturation eingegriffen wird, um den rekursiven Prozess aus Reflexion und Intention bei den Mitarbeitern des Zielbereichs der Reorganisation zu verändern.

Unter dem Begriff der Reorganisation können umfassende, tief greifende Veränderungen (Major Changes) in Unternehmen verstanden werden²²⁴. Diese Interpretation macht schon deutlich, dass sich die Veränderungen auf ein bestehendes Objekt richten, sodass die Reorganisation von einer ursprünglichen Organisation abgegrenzt wird. Nach GABELE können die in der Definition genannten Veränderungen als tief greifend charakterisiert werden, wenn

- „das, was verändert wird, viele Merkmale der ganzen Unternehmung betrifft und nicht lediglich einzelne Untereinheiten;

²²⁴ Vgl. GABELE (1992), Sp. 2197

- mehrere Personen oder Gruppen von Personen beteiligt und viele in ihren Interessen erheblich betroffen sind;
- die vorgenommenen Eingriffe weit reichende Konsequenzen für Beteiligte und Betroffene gleichzeitig erwarten lassen.²²⁵

Diese Charakterisierung lässt deutlich werden, dass grundsätzlich zwei Blickwinkel existieren, aus denen Reorganisationen betrachtet werden können. Zunächst können die Eingriffe inhaltsorientiert diskutiert werden, mit der Intention, herauszufinden, inwiefern eine bestehende Organisation durch die Reorganisation verändert bzw. verbessert werden kann. Im Rahmen dieser Arbeit soll jedoch der Ablauf des Wandels im Blickfeld des Interesses stehen, das heißt insbesondere der Prozess des Wandels durch ein Reorganisationsprojekt, was den zweiten Blickwinkel darstellt. Insofern reiht sich die Arbeit in theoretische Ausführungen zum geplanten Wandel ein. „Die Theorie des geplanten Wandels enthält sich der Aussagen über ‚optimale Systeme‘. Ihr normatives Interesse gilt dem Prozess, in dessen Verlauf die Ziele und die gewünschten Erfordernisse eines neu zu entwickelnden Systems bestimmt werden und das entsprechende Systemmodell entworfen, realisiert und getestet wird.“²²⁶

Nach dem Gesagten handelt es sich dann um eine Reorganisation, wenn von bewusst geplanten, tief greifenden Veränderungen in einem Unternehmen oder in wesentlichen Teilen eines Unternehmens gesprochen wird²²⁷. Dabei sei erwähnt, dass der *geplante* Wandel im Zentrum des Interesses steht, wobei hier keineswegs unterstellt wird, dass jeglicher Wandel in Unternehmen geplant wird oder auch jegliche Pläne in Handeln umgesetzt werden können. Allerdings

²²⁵ Vgl. GABELE (1992), Sp. 2197

²²⁶ KIRSCH, ESSER, GABELE (1979), S. 69

²²⁷ Vgl. KIRSCH, ESSER, GABELE (1979), S. 3

sei unterstellt, dass ein gewisser Zusammenhang zwischen dem Plan und der entsprechenden Handlung existiert.

In diesem Zusammenhang verweist GIDDENS auf MARX und schreibt, dass Menschen ihre Geschichte machten, jedoch nicht unter selbst gewählten Umständen. Diese grundlegende Erkenntnis verarbeitet er zu dem Modell des Handelnden selbst, in dem deutlich wird, dass Menschen ihr Handeln reflektieren und intendieren²²⁸. In der Rekursion der Strukturation wird ihnen bewusst, dass sie ihre Intention nur zum Teil durchsetzen konnten. Insofern ist die Umsetzung eines Plans bis zu einem gewissen Grade möglich. Wie hoch der Realisierungsgrad jedoch ist, hängt jeweils von den Handlungsbedingungen ab. Dadurch, dass diese jedoch wieder in die nächste Runde der Reflexion eingehen, können entweder weitere Elemente des Plans realisiert werden oder aber der Akteur passt seinen Plan aufgrund der unerkannten Handlungsbedingungen an.

3.1.1.2 Der Begriff des Reorganisationsprojektes

Nach der Erläuterung des Reorganisationsbegriffs kann unter Zuhilfenahme der oben diskutierten Projektdefinition spezifiziert werden, was unter dem Begriff Reorganisationsprojekt verstanden werden soll. Für die vorliegende Arbeit ist ein Projektbegriff zugrunde gelegt worden, dem zufolge es sich dann um ein Projekt handelt, wenn ein zeitlich begrenztes Vorhaben, das sich durch einmalige Bedingungen in seiner Gesamtheit auszeichnet, als eigenständiges soziales System existiert.

Das Reorganisationsprojekt bezeichnet nun ein spezifisches Projekt. Insofern hat dieses Vorhaben eine bestimmte Richtung bzw. Intention, nämlich tief

²²⁸ Vgl. Abschnitt 1.1, S. 1 ff.

greifende Veränderungen im Unternehmen hervorzurufen. Diese Veränderungen werden geplant und bewusst in Form von Handlungen eines Projektteams durchgeführt. Ziel der Handlungen ist eine vorher definierte Einflussnahme auf die Strukturation des Unternehmens. Nach der Erörterung der Strukturationstheorie ist es offensichtlich, dass eine dauerhafte Veränderung der Strukturation impliziert, dass die Akteure des Zielbereichs des Reorganisationsprojektes ihr Handeln als Mitglieder des Unternehmens dauerhaft ändern müssen, denn nur so werden die Strukturen und Prozesse verändert.

Die bisherige Diskussion um die Wissensthematik hat deutlich gemacht, dass hierzu eine Wissensschaffung vonnöten ist, denn wenn bestimmte Individuen ihr Verhalten ändern und dieses Verhalten ein bewusstes Verhalten darstellt, so muss es auf verändertem Wissen beruhen. Dieses Wissen kann mit dem Begriff der Handlungsorientierungen näher umschrieben werden²²⁹. Handlungsorientierungen können als Wissensstrukturen verstanden werden, die gewünschte bzw. beabsichtigte zukünftige Verhaltensweisen abbilden, auslösen und steuern.

Somit können einerseits kognitive Elemente als Handlungsorientierungen dienen, welche etwa in Form von Skripten existieren. Andererseits können auch Informationen, die vom Akteur interpretiert werden, sich zu Handlungsorientierungen entwickeln, wenn sie von ihm als Wissensstrukturen verwendet werden, welche gewünschte bzw. beabsichtigte zukünftige Verhaltensweisen abbilden, auslösen und steuern.

²²⁹ *GIDDENS* hat in diesem Zusammenhang den Begriff der Modalitäten eingeführt. Da dieser Begriff eher im Bereich des Handelns oder Tuns anzusiedeln ist, soll im Folgenden der Begriff der Handlungsorientierungen verwendet werden. Dieser Begriff macht deutlich, dass es um Wissensbestandteile geht, auf die das Handeln zurückgeht.

Demnach handelt es sich bei dem Reorganisationsprojekt um ein geplantes und zeitlich begrenztes Vorhaben, das sich durch einmalige Bedingungen in ihrer Gesamtheit auszeichnet, das als eigenständiges soziales System existiert und das umfassende und tief greifende Veränderungen der Handlungsorientierungen von bestimmten Akteuren im Unternehmen zum Ziel hat.

Diese Zielsetzung von Reorganisationsprojekten, Handlungsorientierungen zu beeinflussen bzw. zu verändern, soll im Folgenden näher dargelegt werden.

3.1.2 Ziele der Reorganisation

3.1.2.1 Geplante Veränderung von Handlungsgrundlagen

Das grundlegende Ziel des Reorganisationsprojektes, die Handlungsorientierungen von bestimmten Akteuren zu verändern, erscheint zunächst recht unbestimmt. Gemäß der vorangestellten Diskussion wird jedoch deutlich, dass es darum geht, die entsprechenden Wissensselemente zu beeinflussen. Da die Wissensschaffung in der oben vorgestellten Interpretation weder exakt gesteuert noch exakt beobachtet werden kann, erfolgt die Umsetzung des Projektes in Form von Handlungen. Durch das Handeln des Projektteams wird versucht, die Wissensschaffung zu erreichen, und durch die Beobachtung der Praktiken der Betroffenen wird der Erfolg des Reorganisationsprojektes abschätzbar. Da die Wissensschaffung nicht direkt beobachtet werden kann, denn sie existiert ausschließlich als Interpretation von Informationen, besteht nur die Möglichkeit, die Handlungen der Akteure zu beobachten und abzuschätzen, inwiefern sie das Wissen in Handlungen umsetzen. Aufgrund der Handlungen kann darauf geschlossen werden, inwieweit die Akteure sich Wissen angeeignet haben, denn Grundlage der Handlungen muss ein bestimmtes Wissen sein. In diesem Sinne ist es eine Approximation des Erfolgs der Reorganisation, da eigentlich die Wissensschaffung erreicht werden soll,

diese aber nicht direkt messbar ist.

Dadurch, dass beispielsweise die Mitglieder des Projektteams die Mitarbeiter des Zielbereichs im Umgang mit neuen Prozessen schulen, vermitteln sie zunächst Informationen. Diese Informationen sollen dann bei den Akteuren zur Wissensschaffung führen, sodass bei dem Einzelnen neue Wissens Elemente hinsichtlich der neuen Prozesse, die in seinem Zuständigkeitsbereich ablaufen sollen, entstehen. Sofern diese Wissens Elemente dann Grundlage für die Handlungen der einzelnen Mitarbeiter werden und auch zur Reflexion der Handlungen herangezogen werden, entstehen Handlungsorientierungen, die im Handeln des Einzelnen sichtbar werden. Dadurch, dass für das Projektteam das Handeln, das der Einzelne in den Prozessen zeigt, sichtbar und nachvollziehbar ist, kann darauf geschlossen werden, dass die Handlungsorientierungen sich gefestigt haben und neue Praktiken entstanden sind.

Die vorgestellte inhaltliche Beschreibung des Begriffs der Reorganisation sagt allerdings zunächst noch nichts darüber aus, wann eine Reorganisation als erfolgreich oder weniger erfolgreich beurteilt werden kann. Die von GABELE verwendeten Umschreibungen „viele Merkmale der Unternehmung betrifft“, „viele in ihren Interessen erheblich betroffen sind“ oder „weitreichende Konsequenzen für Beteiligte und Betroffene“ können hier zunächst als wertfrei gelten²³⁰. In diesen Formulierungen drückt sich jedoch schon aus, dass es im Rahmen der Reorganisation um den Einfluss auf das Handeln von Akteuren geht. Die Akteure sollen demnach andere Dinge tun oder die Dinge anders tun. Letztlich soll sich jedoch ihr Verhalten im Rahmen des Systems ändern²³¹. GABELE legt indessen den Schwerpunkt seiner Betrachtung darauf, dass der

²³⁰ Vgl. GABELE (1992), Sp. 2197

²³¹ Vgl. FREUDENBERG (1999), S. 5

Wandel, den er vor Augen hat, sich tief greifend bzw. grundlegend gestaltet.

Unterstellt man, dass die Reorganisation in Form einer tief greifenden Veränderung nicht zum Selbstzweck erfolgt, sondern ein Ziel verfolgt, so scheint dieses Ziel für die Effizienz der Reorganisation eine Rolle zu spielen. So können Reorganisationen beispielsweise durchgeführt werden, um Kosten zu senken. Dies wiederum bedeutet, dass das Verhalten der Akteure im Unternehmen derart beeinflusst werden soll, dass die Kosten für das Unternehmen sinken. Die Reorganisation dient folglich einem unternehmerischen Ziel, welches die Richtung der Beeinflussung vorgibt.

Wie in Abschnitt 1.2 erwähnt, beschäftigt sich die vorliegende Arbeit in erster Linie mit dem Prozess der Reorganisation, und zwar mit jenem Teil, der als Reorganisationsprojekt bezeichnet werden kann.²³² Insofern steht vor allem eine effiziente Umsetzung des Reorganisationsprojektes im Mittelpunkt der Betrachtung, „d. h. die Frage nach dem richtigen Weg zur Erreichung der Reorganisationsziele.“²³³ Der hier genannte richtige Weg muss allerdings auch davon abhängen, was das Ziel der Reorganisation ist. Dies wiederum wird beeinflusst von der Art der Initiierung der Reorganisation. „Anlässe für die Initiierung einer Reorganisation sind in der Regel betriebliche Tatbestände, die als unbefriedigend betrachtet werden oder zu unbefriedigenden Konsequenzen geführt haben sowie außerbetriebliche Sachverhalte, auf die das Unternehmen nicht mehr adäquat reagieren kann.“²³⁴

Aufbauend auf diesen Tatbeständen soll das reorganisierte Unternehmen bzw. der reorganisierte Unternehmensbereich anders agieren, sodass grund-

²³² Vgl. Abschnitt 1.2, S. 6 ff.

²³³ PICOT ET AL. (1999), S. 81

²³⁴ KIRSCH, ESSER, GABELE (1978), S. 6

legenden betrieblichen oder außerbetrieblichen Tatbeständen besser begegnet werden kann. Dies impliziert, dass die Praktiken des Unternehmens bzw. der infrage stehenden Unternehmensteile verändert werden sollen, um eine bestimmte Intention zu verwirklichen. Um jedoch Einfluss auf die Praktiken nehmen zu können, muss das Wissen, welches Grundlage für die bisherigen Praktiken ist, in eine bestimmte Richtung verändert werden. Dies bedeutet, es wird durch Handeln versucht, auf das Wissen und damit auf Handeln Einfluss zu nehmen.

Dieses Einfluss nehmende Handeln gründet allerdings selbst auf einem Wissen. Die Information über die grundlegende Intention des Reorganisationsprojektes etwa kann zu einem solchen Wissen verarbeitet werden. So stellt sich in dem Beispiel der Reorganisation zum Zwecke der Kostensenkung die Frage, was genau die Intention der Initiatoren der Reorganisation ist. Haben die Initiatoren beispielsweise ein Zielmaß in Form von Prozentpunkten vorgegeben (Beispiel: Kostensenkung um zehn Prozent), so wird dieses Zielmaß sicherlich auch in der Ausführung und letztlich in der Bewertung der Reorganisation eine Rolle spielen. Mithin werden auch die Beteiligten der Reorganisation ihre Tätigkeiten an dem Ziel ausrichten und ihre Aktivitäten dementsprechend planen. Dies bedeutet, dass die Reorganisation initiiert, geplant und durchgeführt wird, wobei diese Aufgaben durchaus von unterschiedlichen Personen erledigt werden können.

Hinsichtlich der Frage, ob der Prozess einer Reorganisation effizient ist, bleibt zu sagen, dass er umso effizienter ist, je eher und je deutlicher die intendierten Praktiken Realität werden. In diesem Zusammenhang nennen PICOT ET AL. die folgenden drei Unterziele, die auch hier zum Tragen kommen²³⁵: Als Erstes ist

²³⁵ Vgl. *Picot et al. ET AL.* (1999),; S. 81

das Ziel der Wissensnutzung von Bedeutung. Das Wissen der Mitarbeiter soll genutzt werden, um die Vorbereitung und Umsetzung der Reorganisation zu gewährleisten. Zum Zweiten soll das Ziel der Präferenzkompatibilität erreicht werden. Die Präferenzen der Mitarbeiter sollen derart entwickelt sein oder werden, dass sie die Reorganisation unterstützen. Zum Dritten sollte das politische Verhalten der Mitarbeiter die Reorganisation stabilisieren und nicht destabilisieren.

Die effiziente Umsetzung der Wissensschaffung und damit der Veränderung der Praktiken kann im Hinblick auf diese Subziele erfolgen. Die Maßnahmen, die der Projektmanager ergreift, um einen Reorganisationsprozess effizient zu gestalten, können dabei auf die Erreichung dieser drei Ziele ausgerichtet sein und ihnen jeweils zugeordnet werden.

3.1.2.2 Maß der Zielerreichung von Reorganisationen

Die Effizienz eines Reorganisationsprozesses steht nicht zwangsläufig in direktem Zusammenhang mit der Erreichung des Ziels der Reorganisation, also etwa in Form von intendierten Kostensenkungen. Die Reorganisation zielt letztlich auf eine Änderung der Praktiken bestimmter Unternehmensangehöriger bzw. ihrer Handlungsgrundlagen. Erst in einer Ex-post-Betrachtung kann geprüft werden, inwiefern dies gelungen ist und inwiefern die Änderung der Praktiken zur Erreichung des Ziels der Reorganisation beigetragen hat.

So kann eine antizipierte Verhaltensänderung im Rahmen von Kostensenkungsmaßnahmen erreicht werden, jedoch kann der Effekt auf die Kostenentwicklung unterbleiben, wenn der kausale Zusammenhang zwischen den Praktiken und der Kostenentwicklung von den Beteiligten falsch eingeschätzt wurde. Demnach macht sich die Wirkung einer Reorganisation an der Verän-

derung der Praktiken der Betroffenen fest²³⁶.

Zudem wird hier auch keine Aussage darüber getroffen, inwiefern die Planung der Reorganisation schließlich auch Realität wird, sondern es wird lediglich angenommen, dass überhaupt eine Planung existiert. Allerdings erfolgt die Effizienzmessung der Reorganisation anhand der Verhaltensänderungen, die durch die Reorganisation bewirkt wurden, im Verhältnis zu der Verhaltensänderung, die intendiert wurde. Dies schließt jedoch nicht aus, dass einzelne geplante Schritte der Reorganisation nicht derart oder überhaupt nicht durchgeführt bzw. durchgeführte Schritte nicht derart oder überhaupt nicht geplant wurden.

Somit konzentriert sich die Darstellung hinsichtlich der Effizienz von Reorganisationen auf die Relation zwischen einer durch eine Reorganisation bewirkten Verhaltensänderung und einer – von den Beteiligten – intendierten Verhaltensänderung unter den Betroffenen^{237, 238}.

Ferner erscheinen die Messung von Verhaltensänderungen wie auch die Benennung der Ursache für Verhaltensänderungen nicht unproblematisch. Auch in diesem Zusammenhang können nur Informationen zu Wissen verarbeitet werden, also diese Informationen interpretiert werden. Die Inter-

²³⁶ Wie oben schon bei den Grundzügen der Strukturierungstheorie dargelegt wurde, lässt sich das Verhalten im Sinne eines kontextgebundenen Interagierens nicht konkret steuern. Vielmehr wird im Rahmen der Reorganisation der Versuch unternommen, die Handlungsorientierungen, auf denen das Verhalten basiert, zu beeinflussen. Letztlich soll die Reorganisation jedoch eine Wirkung in eben der kontextgebundenen Interaktion haben, sodass ihre Effizienz sich auch anhand des tatsächlichen Verhaltens messen lassen muss.

²³⁷ In der Praxis wird der Zielbereich eines Reorganisationsprojektes vielfach mit „den Betroffenen“ umschrieben, während die Akteure, die das Projekt durchführen bzw. an der Durchführung beteiligt sind, als „die Beteiligten“ bezeichnet werden. Der Begriff der Beteiligten soll im Folgenden synonym zu dem Begriff der Projektbeteiligten verwendet werden, während der Begriff der Betroffenen für die Mitglieder des Zielbereichs des Reorganisationsprojektes steht.

²³⁸ Es sei darauf hingewiesen, dass der Kreis der Betroffenen und der Kreis der Beteiligten nicht unbedingt eindeutig gegeneinander abgrenzbar sein müssen.

pretationen können jedoch zwischen verschiedenen Individuen recht unterschiedlich ausfallen, denn das, was Realität oder Intention ist, kann durchaus interpretationsfähig sein und muss keineswegs eindeutig bestimmt sein²³⁹.

Demnach ist die Einschätzung des Verhältnisses von intendierter und erreichter Verhaltensänderung ein subjektives und individuelles Element, denn hierfür müssen die Individuen, die diese Einschätzung vornehmen, das entsprechende Verhalten beobachten und bewerten. Sie generieren also Wissen aus den Informationen über die Verhaltensänderungen. Aus diesem Betrachtungswinkel sind allgemeingültige Einschätzungen von Reorganisationen nur schwerlich möglich. Genauso wie der gesamte Reorganisationsprozess von individuellen Reflexionen und Interpretationen der Mitarbeiter abhängig ist, ist auch die Einschätzung der Reorganisation von den individuellen Reflexionen und Interpretationen der Projektmitarbeiter oder auch anderer Beobachter abhängig.

Aufgrund der Tatsache, dass die Reorganisation aus dem Blickwinkel der Strukturationstheorie betrachtet wird, kann eine Bewertung des einzelnen Reorganisationsprojektes ausschließlich vor dem Hintergrund der Betrachtung eines konkreten Systems erfolgen. Denn nur vor dem Hintergrund des konkreten Systems sind die Interpretationen möglich. Generelle Wenn-dann-Aussagen, die für alle Reorganisationsprojekte zuträfen, können nicht getroffen werden. Dennoch können von dem Beobachter Quasi-wenn-dann-Zusammenhänge erkannt werden, wenn gewisse Interpretationen sich durch häufig beobachtete Verhaltensweisen wiederholen.

Würde ein Projektmitarbeiter beispielsweise mehrfach beobachten, dass bei Reorganisationsprojekten, die der Kostensenkung dienen, immer dann eine

²³⁹ Genau hier setzen etwa die konstruktivistischen Ansätze an.

höhere Einsparung erzielt wird, wenn zu Beginn des Projektes ein ehrgeiziges Kostenziel kommuniziert wird, dann würde sich bei diesem Beobachter diese Interpretation verfestigen. Jedoch kann kein tatsächlicher kausaler Zusammenhang bestehen, da die Ankündigung des ehrgeizigen Kostenziels eine Information ist, die von den jeweiligen Mitarbeitern zu Wissen verarbeitet wird. Die Interpretationen und der Handlungshintergrund können jedoch bei den einzelnen Reorganisationsprojekten derart unterschiedlich sein, dass die gewünschte Verhaltensbeeinflussung ausbleibt. Dies impliziert eine strukturorientierte und zugleich hermeneutische Betrachtungsweise. Im Rahmen der Fallstudie wird dies näher ausgeführt werden.

Zunächst jedoch soll betrachtet werden, in welches Umfeld sich Reorganisationen typischerweise einbetten, da dies für die folgenden Ausführungen von Bedeutung ist.

3.1.3 Reorganisation als Handeln

3.1.3.1 Reorganisation aus Sicht des Stratifikationsmodells

Auf das Reorganisationsvorhaben kann im Sinne der Strukturationstheorie das *Stratifikationsmodell des handelnden Selbst* angewendet werden, indem man das Reorganisationsvorhaben als ein kollektives Handeln interpretiert. Die Handlungsbedingungen werden durch den Kontext des Reorganisationsvorhabens spezifiziert und die Handlungsfolgen entsprechen den Ergebnissen des Reorganisationsvorhabens²⁴⁰. Der Kontext des Reorganisationsprojektes besteht im Wesentlichen aus dem personellen und dem strukturellen Kontext, und das Ergebnis determiniert sich über Verhaltensvariablen²⁴¹.

²⁴⁰ KIRSCH, ESSER, GABELE (1978), S. 270 ff.

²⁴¹ Vgl. PICOT, FREUDENBERG, GASSNER (1999), S. 79 ff.

Das, was GIDDENS in allgemeiner Form vorgestellt hat, nämlich Handeln nicht als diskrete Handlungen zu betrachten, sondern als rekursiven und reflexiven Prozess²⁴², kann übertragen werden auf den Prozess, in dem die Reorganisation eine Episode darstellt. Insofern kann die Reflexivität auf das System des Projektes angewandt werden. Somit kann die Subjektreflexivität, die den Rückbezug vom Individuum auf sich selbst meint, von der Systemreflexivität differenziert werden, welche eine überindividuelle Reflexivität meint²⁴³. In diesem Sinne entspricht die Umsetzung des Reorganisationsvorhabens also dem Handeln und beinhaltet insbesondere die Aspekte der rekursiven Reflexion sowie die der Intention und Interpretation²⁴⁴.

Diejenigen, die im Sinne des Reorganisationsvorhabens die Unternehmensprozesse und -strukturen beeinflussen, üben durch den Einsatz von Ressourcen Macht auf die Ereignisse aus, die die Struktur reproduzieren. Demnach besteht die Reorganisation darin, dass bestimmte Akteure die bestehende Struktur reflektieren und sodann versuchen, auf die Strukturierung mittels Ressourceneinsatz Einfluss zu nehmen. Damit handelt es sich um „eine in sich zurückgehende Bewegung über Individuen und individuelles Denken und Handeln hinweg, in deren Verlauf organisationales Wissen hervor- und in neue rekursive Schleifen organisationalen Handelns eingebracht wird.“²⁴⁵ Dieses Handeln findet unter einer gewissen Zielsetzung statt, die bestimmte antizipierte Handlungsfolgen beinhaltet. Diese Handlungsfolgen stellen sich als ein derart veränderter Prozess der Strukturierung dar, dass er die geplanten Ziele der Reorganisation zu erfüllen hilft.

²⁴² Vgl. GIDDENS (1995), S. 54

²⁴³ Vgl. ORTMANN, SYDOW, TÜRK (1997), S. 316 f.

²⁴⁴ Das rekursive Element von Reorganisationsprozessen wird auch durch andere Publikationen bestätigt. So sprechen etwa KIRSCH, ESSER und GABELE von einem „Reorganisationskarussell“. Vgl. KIRSCH, ESSER, GABELE (1978), S. 10

²⁴⁵ ORTMANN, SYDOW, TÜRK (1997), S. 316 f.

Gemäß dem Stratifikationsmodell muss jedoch mit unerwarteten Folgen der Reorganisation gerechnet werden, die dann wiederum als unerkannte Handlungsbedingungen in den rekursiven Prozess der Strukturierung eingehen. Das Reorganisationsprojekt unternimmt somit den Versuch, die Regeln, die die Struktur ausmachen, zu modifizieren. Genau in diesem Sinne soll Reorganisation in dieser Arbeit verstanden werden: als Handeln, welches die Struktur, genauer gesagt die Handlungsorientierungen, signifikant beeinflusst. Dieser Zusammenhang ist in Abbildung 14 dargestellt.

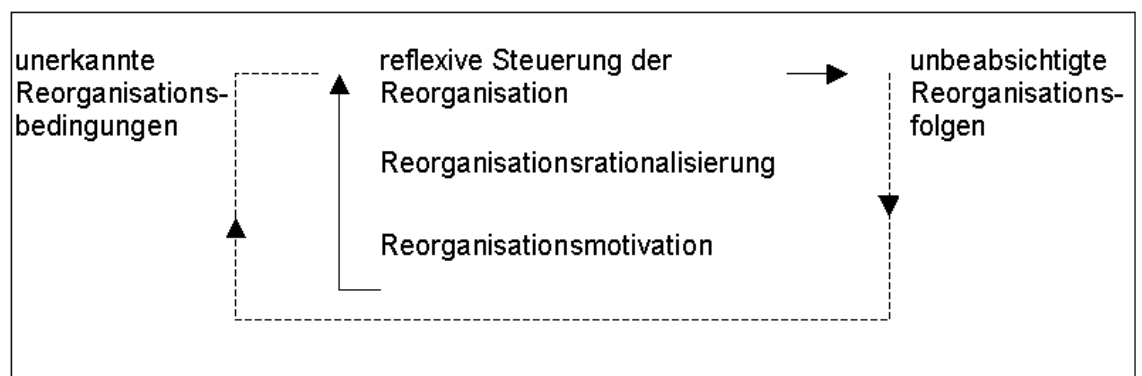


Abbildung 14: Reorganisation als reflexive Steuerung²⁴⁶

In dieser Interpretation existieren somit nicht nur explizit dargelegte Gründe der Reorganisation, sondern es existieren sowohl eine Reorganisationsrationalisierung als auch eine Reorganisationsmotivation. Das Handeln im Rahmen der Reorganisation, verstanden als reflexive Steuerung, drückt sich dadurch aus, dass die Akteure der Reorganisation ihr eigenes Handeln steuern, um Einfluss zu nehmen auf das Handeln anderer Akteure.

Insofern ist ein Reorganisationsprojekt zwar Teil der Strukturierung, jedoch ein Teil, der ein kollektives Handeln impliziert, das geplant ist und das auf die

²⁴⁶ Quelle: selbst erstellt

Strukturation einen richtungsweisenden Einfluss ausüben soll. Eine der entscheidenden Fragen lautet somit, inwieweit sich diese Einflussnahme und damit die Zielsetzung der Reorganisation realisieren lassen.

3.1.3.2 Bildung von Praktiken in und durch Reorganisationen

Nach der bisherigen Darstellung muss die Reorganisation als Handeln betrachtet werden, welches durch eine kollektive reflexive Strukturation Einfluss auf die Entwicklung von Regeln und Ressourcenverteilungen im Unternehmen nimmt. Dadurch wird versucht, die Praktiken der Akteure in diesem Unternehmen zu verändern. Zu beachten ist hierbei, dass dies keine „Einbahnstraße“ darstellt, sondern die Reaktionen der Akteure auf das Reorganisationsprojekt zurückwirken. Hier erfolgen sodann eine Reflexion, eine erneute Intention und weitere Handlungen. Dieser rekursive Prozess findet über den gesamten Zeitraum des Projektes statt. Er stellt einen ständig wiederkehrenden Rhythmus aus Handeln und Reflektieren dar. Der Prozess existiert zunächst unter den Mitarbeitern des Unternehmens: Sie handeln und reflektieren. Hierdurch bilden sich sukzessive Praktiken heraus. Das Projektteam nimmt nun seinerseits Einfluss auf diesen Prozess, indem es selbst handelt.

Wenn sich beispielsweise gewisse Praktiken herausgebildet haben, z.B. wie die Mitarbeiter ein bestimmtes Produkt fertigen, so greift das Projektteam etwa durch eigenes Handeln ein, wenn es den Mitarbeitern erläutert, wie der Prozess der Fertigung zukünftig verändert werden soll. Die Mitarbeiter nehmen diese Informationen auf, interpretieren sie vor ihrem Handlungshintergrund – formen sie also zu Wissen – und berücksichtigen dieses Wissen in ihrem weiteren rekursiven Prozess aus Handeln und Reflektieren.

Bewusstes Handeln findet immer auf der Basis eines Wissens statt. Erst die

Interpretation von Informationen vor einem konkreten Handlungshintergrund führt letztlich zu einem bewussten Handeln im Sinne einer Machtausübung auf Ereignisse und ermöglicht darüber hinaus auch erst eine Reflexion. Ohne das Wissen um die Macht des eigenen Handelns, also das Wissen darum, dass das eigene Handeln in den Ereignissen einen Unterschied bewirkt, kann gemäß der GIDDENS'SCHEN Interpretation kein bewusstes Handeln stattfinden²⁴⁷.

In diesen Zusammenhang soll betont werden, dass es sich um jenes Wissen handelt, welches Grundlage für das Handeln und dementsprechend auch Grundlage für die Praktiken ist, welche sich durch das Handeln herausbilden. Die Projektmitglieder verwenden für ihre Handlungen sicherlich ein anderes Wissen als die Mitarbeiter des Zielbereichs der Reorganisation. Die unterschiedlichen Kollektive erfordern eine andere Art von Wissen, auch von kollektivem Wissen. Im Projektteam wird eher das Wissen um die Durchführung eines Reorganisationsprojektes benötigt. Hieraus können dann Praktiken entstehen, die Grundlage dafür sind, dass das Projektteam Formen der Zusammenarbeit findet. Dies können beispielsweise Teammeetings sein, die dazu dienen, Pläne und Maßnahmen des Projektes zu besprechen. Hinsichtlich der Mitarbeiter des Zielbereichs allerdings kommt ein anderes Wissen zum Tragen. Diese Mitarbeiter bewegen sich in einem anderen Handlungsumfeld und legen demnach ein anderes Wissen zugrunde. Hier entstehen Praktiken, die beispielsweise im Zusammenhang stehen mit der Fertigung von Produkten. Das kollektive Wissen, welches hierbei verwendet wird, dreht sich zum Beispiel darum, welche Mitarbeiter an welchen Prozessschritten beteiligt sind. Insofern kann hier von unterschiedlichen Wissenskollektiven gesprochen werden, die sich durch Wissensumwandlung²⁴⁸ gebildet haben.

²⁴⁷ Vgl. Abschnitt 2.1.1.3, S. 21 ff.

²⁴⁸ Vgl. Abschnitt 2.2.3.1, S. 64 ff.

Wenn hier von Reorganisation als Handeln die Rede ist, steht dies immer auch in Verbindung zu dem Wissen der entsprechenden Akteure und zu deren Handlungsbedingungen, die sie für ihr Handeln vorfinden. Die Wissensbasis der Organisation ist demnach die Grundlage der Reorganisation. Zweck der Reorganisation ist es, eine veränderte Wissensbasis im Sinne der Ziele der Reorganisation zu generieren. Dabei fungiert aber die bestehende Wissensbasis als Handlungsgrundlage für das Handeln im Rahmen der Reorganisation. Gleichzeitig versucht das Reorganisationsprojekt, die Handlungsgrundlagen bestimmter Akteure im Unternehmen zu verändern, um das Ziel der Reorganisation zu erreichen. Das Mittel zur Erreichung des unternehmerischen Ziels ist die Veränderung von Handlungsgrundlagen, die in den Praktiken der Akteure Verwendung finden.

Somit muss das Reorganisationsprojekt einen gewissen Abstand zu dem Strukturationsprozess finden, den es verändern will. Das Projektsystem hat seine eigene Struktur. Aus dieser Struktur heraus interveniert das Reorganisationsprojekt in die Handlungsorientierungen der Betroffenen. Dies geschieht vielfach durch die Weitergabe von Informationen. Unternehmen sind in diesen Projekten regelmäßig versucht, bestimmte Handlungsgrundlagen in einer expliziten, für alle Mitarbeiter verständlichen Art zu formalisieren. Diese formalen Handlungsgrundlagen können organisatorisch von großer Bedeutung sein. Entscheidend für die Handlungen im Rahmen der Strukturierung sind jedoch die Handlungsorientierungen, die dem Individuum als Wissen zur Verfügung stehen. Dieses Wissen, welches für routiniertes Verhalten im Unternehmen verantwortlich ist, existiert in Form von Skripten.

3.1.3.3 Formalstruktur, Selbstorganisation und Skripte

Wenn eine Reorganisation letztlich über eine Veränderung der Handlungs-

grundlagen auf eine Veränderung von Handeln zielt, bedarf es an dieser Stelle einer genaueren Betrachtung dieses Prozesses. Es ist offensichtlich geworden, dass das Verhalten der Organisationsmitglieder nicht exakt und nicht direkt gesteuert werden kann. Allerdings wurde auch deutlich, dass Reorganisationen einen steuernden Einfluss nehmen. Bestenfalls kann durch das Handeln der Beteiligten eine Beeinflussung der Handlungsorientierungen der Betroffenen erreicht werden, die der Zielsetzung der Reorganisation entspricht. Demnach muss es im Rahmen der Reorganisation um die Etablierung von bestimmten Handlungsorientierungen gehen. Diese Etablierung entspricht einer Wissensübertragung. Als intendiertes Ergebnis dieser Wissensübertragung lässt sich als explizite Handlungsorientierung insbesondere die formale Struktur ausmachen, die durch das Reorganisationsprojekt verändert wird. Die Formalisierung ist dabei insbesondere Grundlage für die Kommunikation, die dann zur Interpretation und schließlich zum Wissen über diese Regelungen führt. Insofern wird von Organisation vielfach erst dann gesprochen, wenn eine gewisse Formalität in Form von Regulation zur Reflexivität der Gestaltung hinzutritt²⁴⁹. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass einerseits auch informale Regelungen existieren und andererseits die formalen Regelungen auch nur teilweise zu faktischen Regelungen avancieren²⁵⁰.

Formale Regelungen hinsichtlich der Organisationsstruktur lassen sich etwa in den Dimensionen Spezialisierung, Koordination, Konfiguration, Entscheidungsdelegation und Formalisierung näher bestimmen²⁵¹. Wie stark die formalen Strukturen das Handeln der Akteure tatsächlich beeinflussen, ist in der Literatur umstritten. Während WEBER hinsichtlich der formalen Strukturen von einem „eisernen Käfig, der den Mitgliedern kaum Spielraum für eigenverantwortliches

²⁴⁹ Vgl. ORTMANN, SYDOW, TÜRK (1997), S. 317

²⁵⁰ Vgl. BAMBERGER, WRONA (2004), S. 279

²⁵¹ Vgl. KIESER, WALGENBACH (2007), S. 77 ff.

Handeln lässt²⁵², spricht, wird in interpretativen Ansätzen der Organisations-
theorie eine gegensätzliche Position bezogen²⁵³. Demnach haben die formalen
Regelungen kaum Einfluss auf das Handeln der Akteure. „Formale
organisatorische Regelungen geben dem Verhalten grob die Richtung vor, wie
Verkehrszeichen dem Verkehr die Richtung weisen.“²⁵⁴ Ein einheitliches
Handeln kann nur dadurch entstehen, dass die Individuen miteinander in
Interaktion treten und sich über ihre Aktivitäten abstimmen. Hier soll die
Annahme getroffen werden, dass der Einfluss der formalen Regelungen auf
das Handeln der Akteure von der Art und Weise der Interpretation dieser
Regelungen durch den Einzelnen abhängt.

Insofern ist es wichtig festzustellen, dass formale Regelungen keineswegs aus
sich selbst erklärbar sind, sondern von den Akteuren interpretiert werden
müssen²⁵⁵. Je nachdem, wie komplex die organisatorischen Regelungen sind,
benötigt das Individuum ein spezifisches Organisations- oder Berufswissen, um
überhaupt eine geeignete Interpretation vornehmen zu können²⁵⁶. Grund-
sätzlich müssen die unterschiedlichen Organisationsmitglieder die formalen
Regelungen nicht unbedingt in derselben Weise interpretieren. Genau
genommen können sie dies auch nur dann, wenn sie über genau denselben
Wissensstand verfügen, was nach der obigen Definition von Wissen geradezu
unmöglich ist. Um zwischen den Akteuren allerdings Klarheit darüber zu
bekommen, dass das Verhalten im Sinne der Regelungen erfolgt, muss der
Einzelne sich mit den anderen Akteuren über die Interpretationen der

²⁵² Weber, zitiert nach: *KIESER, KUBICEK* (1992), S. 449

²⁵³ Vgl. *KIESER, KUBICEK* (1992), S. 450

²⁵⁴ Vgl. *KIESER, WALGENBACH* (2007), S. 61f.

²⁵⁵ Vgl. *KIESER, KUBICEK* (1992), S. 453

²⁵⁶ *KIESER* und *KUBICEK* führen hier das Beispiel eines Marketingleiters an, der zur Aufgabe hat, ein Marketingkonzept zu erstellen. Diese Aufgabe wird er in geeigneter Weise nur erfüllen können, wenn er ein geeignetes Organisations- oder Berufswissen hinsichtlich des Marketings hat. Vgl. *KIESER, KUBICEK* (1992), S. 465

Regelungen bzw. über das Verhalten abstimmen, was wiederum zu einer höheren Verhaltenssicherheit führt²⁵⁷. Wie weit eine formale Regelung interpretierbar ist, hängt unter anderem auch davon ab, worauf sich die Regelung bezieht und wie die einzelnen Rolleninhaber ihre Rollen bisher ausgefüllt haben. Sofern hinsichtlich des Handelns die Notwendigkeit der Rechtfertigung gegeben ist, gewinnen formale Regelungen an Bedeutung, denn die Bezugnahme auf formale Regelungen ist eine Rechtfertigungsgrundlage²⁵⁸. Die formalen Regelungen beziehen sich dabei auch auf die Position, die der Einzelne im Unternehmen ausfüllt. „Eine Position charakterisiert den Ort oder die Stellung eines Individuums in einem Feld sozialer Beziehungen.“²⁵⁹ Jede Position ist dabei mit einer sozialen Rolle verbunden, wobei die formalen Regelungen hinsichtlich der Position die Rollenerwartungen in gewisser Weise konkretisieren²⁶⁰. Darüber hinaus ist es in der Regel so, „daß Organisationsmitglieder in einem hohen Maße bereit sind, formale Regelungen als Teile ihrer Rollendefinition zu akzeptieren.“²⁶¹

Damit die Rolle nicht für jede Situation neu definiert werden muss, speichern Individuen rollendefinierende Ereignisse, Situationen, Abläufe und Verhaltensweisen in Form von Skripten ab²⁶². „Ein Skript wird als ein im Gedächtnis einer Person gespeichertes Schema definiert, das Ereignisse oder Verhaltensweisen oder auch Sequenzen von Ereignissen und Verhaltensweisen enthält, die von dieser Person als relevant für bestimmte Situationen angesehen werden. [...] Ein Skript ist ein strukturiertes Wissen, ein internes Programm, das auf vorhersehbare, konventionelle oder häufiger auftretende Situationen anwendbar ist.

²⁵⁷ Vgl. KIESER, KUBICEK (1992), S. 453

²⁵⁸ Vgl. KIESER, KUBICEK (1992), S. 453 f.

²⁵⁹ KIESER, KUBICEK (1992), S. 455

²⁶⁰ Vgl. KIESER, KUBICEK (1992), S. 455 f.

²⁶¹ KIESER, KUBICEK (1992), S. 459

²⁶² Vgl. KIESER, WALGENBACH (2007), S. 61 f.

Skripte sind kognitive Schemata, die abrufbare Interpretationen von Ereignissen oder Verhaltensweisen anderer und auch geeignete eigene Verhaltensweisen in bestimmten Situationen enthalten. [...] Ein Skript ist eine Heuristik, die Personen anwenden, um eine gegebene Situation in Begriffen ähnlicher, früherer Situationen zu interpretieren.²⁶³ Skripte dienen somit dem Einzelnen dazu, in Routinen zu handeln. Routinen koordinieren das Verhalten mehrerer Personen und ermöglichen eine Reproduktion von Struktur. Offensichtlich erfüllen gerade die Skripte die Funktion der Reproduktion der Struktur, indem ähnliche Situationen auch ähnlich behandelt werden. Allerdings sind auch die Skripte für eine Erweiterung/Veränderung der Struktur und somit für die Strukturverantwortung verantwortlich, sofern sie über Zeit und Raum nicht als statisch angesehen werden, sondern sich auch entwickeln können.

Formale Regelungen stehen demnach in Beziehung zum Handeln der Akteure, wobei folgende grundsätzliche Punkte festgehalten werden können²⁶⁴:

- Formale Regelungen dienen als Vorschriften, in bestimmten Situationen in bestimmter Art und Weise zu handeln.
- Formale Regelungen müssen vom Einzelnen interpretiert werden.
- Für diese Interpretationen benötigt das Individuum oftmals spezifisches Organisations- oder Berufswissen.

Die formalen Regelungen müssen von den verschiedenen Organisationsmitgliedern nicht in übereinstimmender Weise interpretiert werden.

Es entsteht allerdings ein Druck, Interpretationsunterschiede abzubauen, wenn Regelungen das Zusammenwirken von Organisationsmitgliedern betreffen.

Skripte dienen dem Individuum dazu, seine Rolle(n) nicht ständig neu zu definieren, sondern in Form von bestimmten Verhaltensmustern zu agieren.

²⁶³ Vgl. KIESER, KUBICEK (1992), S. 463

²⁶⁴ Vgl. KIESER, KUBICEK (1992), S. 464 ff.

Formale Regeln können allerdings den Spielraum, Rollen über Interaktionsprozesse zu definieren, einschränken.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, „daß formale Regelungen einen relativ starken Einfluß auf das Handeln in Organisationen haben, auch wenn sie in jedem Fall interpretationsbedürftig sind, auch wenn es zu abweichenden Interpretationen verschiedener Beteiligter kommen kann, auch wenn neben Interpretationsleistungen immer auch von den Organisationsmitgliedern eigenständige Definitionsleistungen auf der Basis von Interaktionen in den Prozeß des *Role Making* eingebracht werden müssen.“²⁶⁵

Neben den formalen Regelungen kann die Reorganisation auch die Möglichkeiten der Selbstorganisation zur Gestaltung einer neuen bzw. veränderten Organisation in Betracht ziehen. KIESER und KUBICEK beispielsweise „plädieren für das Prinzip der Selbstorganisation: Die Koordination sollte, soweit möglich, auf Selbstabstimmung beruhen, Programmierung und Formalisierung sollten möglichst zurückgenommen und weitgehend von denen, die von den Regelungen betroffen sind, selbst gestaltet werden.“²⁶⁶ In diesem Zusammenhang nennen sie vor allem zwei Gründe, die für dieses Prinzip sprechen: zum einen eine erhöhte Anpassungsfähigkeit des Unternehmens und zum anderen eine erhöhte Arbeitszufriedenheit und Motivation²⁶⁷. KIESER und KUBICEK unterscheiden verschiedene Typen der Selbstorganisation²⁶⁸. So werden neben der managementgeführten Einheit die sich selbst führende, die sich selbst strukturierende und die sich selbst Ziele setzende Einheit unterschieden. Die sich selbst führende Einheit überwacht und steuert ihre Aufgaben, während die

²⁶⁵ KIESER, KUBICEK (1992), S. 466

²⁶⁶ Vgl. KIESER, KUBICEK (1992), S. 468

²⁶⁷ Vgl. KIESER, KUBICEK (1992), S. 468

²⁶⁸ Vgl. KIESER, KUBICEK (1992), S. 469 f.

sich selbst strukturierende Einheit auch ihre eigene Struktur gestaltet. „Die sich selbst Ziele setzende Gruppe schließlich kann auch ihre grundlegenden Ziele selbst festlegen.“²⁶⁹ Selbstführung und Selbststrukturierung führen dazu, dass den Mitarbeitern mehr Raum gegeben wird, sich selbst zu verwirklichen, und somit ändert sich deren Einstellung zur Arbeit²⁷⁰. Darüber hinaus stellt die Selbststrukturierung sicher, dass „Probleme von Betroffenen in die Organisationsgestaltung eingehen.“²⁷¹ Zudem werden hier die Probleme, die sich aus der Interpretation der formalen Struktur ergeben, reduziert²⁷².

Sowohl die Bildung von formalen Regelungen als auch die Selbstorganisation zielt auf die Erweiterung oder Veränderung von Handlungsorientierungen im Feld der Betroffenen. Diese Handlungsorientierungen können bis zu einem gewissen Grade als Informationen expliziter oder sogar formaler Natur sein. Implizit sind allerdings die Skripte der Individuen von entscheidender Bedeutung. Sie determinieren, wie die expliziten oder formalen Handlungsorientierungen interpretiert und in Handeln umgesetzt werden. Insofern wird das oben genannte Ziel der Reorganisation, nämlich eine Veränderung des Handelns der Akteure zu erreichen, mittelbar erfüllt, indem versucht wird, die entsprechenden Handlungsgrundlagen durch einen Wissensentwicklungs- und -übertragungsprozess zu verändern. Grundsätzlich stellen sowohl die Formalstruktur als auch die Regelungen zur Selbstorganisation Informationen dar, die diesem Zweck dienen. Die Formen der Selbstorganisation lassen gegenüber den formalen Regelungen jedoch mehr Spielraum für die Organisationsentwicklung.

²⁶⁹ Vgl. KIESER, KUBICEK (1992), S. 469

²⁷⁰ Vgl. KIESER, KUBICEK (1992), S. 470 f.

²⁷¹ Vgl. KIESER, KUBICEK (1992), S. 471

²⁷² Vgl. KIESER, KUBICEK (1992), S. 472

Um auf die Praktiken der Betroffenen Einfluss zu nehmen, ist es mitnichten ausreichend, diese Regelungen zu formulieren. Innerhalb des Reorganisationsprojektes wird zunächst durch die Reflexion und Interpretation der Strukturation innerhalb des Projektteams Wissen geschaffen, welches Grundlage für ein Handeln der Projektmitglieder ist. Dieses Handeln hat zum Ziel, die in Form von Skripten existierenden Handlungsgrundlagen der Mitarbeiter aus dem Zielbereich zu verändern. Das Reorganisationsprojekt stellt sich demnach als ein System der Wissensschaffung dar, welches wiederum Handeln hervorbringt. Die Formalstruktur und die Regelungen zur Selbstorganisation bilden nur einen Teil der verwendeten Informationen im Prozess der Wissensschaffung ab. Dieser Prozess soll nun näher betrachtet werden.

3.2 Gestaltungsfelder der Wissensschaffungsepisode

3.2.1 Ein temporäres System zur kollektiven reflexiven Strukturation

Wenn in der vorliegenden Arbeit Reorganisationen in Form von Projekten im Fokus der Betrachtung stehen, so muss angemerkt werden, dass die Reorganisation grundsätzlich wesentlich weiter gefasst werden kann. Dies wird etwa deutlich, wenn man die Voraussetzungen und Auswirkungen der Reorganisationen in Raum und Zeit berücksichtigen möchte. Vor allem vor dem Hintergrund der ständigen und rekursiven Strukturation kann unter Reorganisation ein dauerhafter Prozess verstanden werden. Insofern könnte man hier auch die grundsätzliche Frage nach der raumzeitlichen Begrenzung der Veränderung stellen, die durch Reorganisationsprojekte ausgelöst wurde. Damit würde die Frage aufgeworfen, wann oder ob überhaupt ein Abschluss einer Reorganisation in dem Sinne konstatiert werden kann, dass alle Auswirkungen der entsprechenden Maßnahmen abgeklungen sind. Hier wird schon deutlich, dass diese Art der Diskussion von der zugrunde liegenden Problemstellung dieser Arbeit wegführt.

Insofern soll im gegebenen Rahmen ausschließlich das Reorganisationsprojekt selbst im Sinne einer Episode im gesamten Reorganisationsprozess betrachtet werden. Diese Episode dient dazu, dass in ihr Strukturmomente analysiert werden und darauf aufbauend Handeln generiert wird. „Die Konzentration auf die Analyse der Strukturmomente sozialer Systeme ist – dies sollte betont werden – nur dann ein gültiges Verfahren, wenn sie als eine *epoché*, als eine einstweilige Einklammerung des reflexiv gesteuerten sozialen Verhaltens als solche verstanden wird.“²⁷³ Dies impliziert allerdings, dass man sich bewusst sein muss, dass sich dieses Projekt in einen dauerhaften Prozess einfügt, der auch dauerhafte Auswirkungen auf das betrachtete Unternehmen haben kann.

Die Episodenbetrachtung ermöglicht es, das Reorganisationsvorhaben in Form eines Projektes raumzeitlich zu begrenzen. Darüber hinaus kommt diesen Episoden im betrieblichen Umfeld besondere praktische Bedeutung zu²⁷⁴. Zudem ermöglicht die Episodenbetrachtung eine gewisse Vergleichbarkeit. Episoden sind in diesem Zusammenhang „Sequenzen von Wandlungsprozessen, deren Beginn, Verlaufsform und Folgen benennbar sind und die bis zu einem gewissen Grade unter Abstraktion von gewissen Kontexten miteinander verglichen werden können.“²⁷⁵ Genau diese Komponenten sollen nun näher betrachtet und die Episode des Reorganisationsprojektes – eine gewisse Abstraktion unterstellt – näher diskutiert werden.

Die folgende Diskussion wird aus einem bestimmten Blickwinkel geführt. Es handelt sich hierbei um die Betrachtung der Episode aus der Wissensmanage-

²⁷³ GIDDENS (1995), S. 83

²⁷⁴ Die Fortune-100-Unternehmen investierten zwischen 1980 und 1995 durchschnittlich je eine Milliarde US-\$ in Reorganisationsprojekte. Vgl. PICOT ET AL. (1999), S. 1

²⁷⁵ GIDDENS (1995), S. 430

mentperspektive²⁷⁶. Zudem muss das Reorganisationsprojekt als Handeln interpretiert werden, welches im Kollektiv des Projektteams stattfindet und die Ereignisse im Feld der Betroffenen beeinflusst. Dieses Handeln beinhaltet die Wahrnehmung bzw. Interpretation des Handlungskontextes, in dem das Projekt stattfindet. Ferner drückt sich hierin die Reflexion der Struktur – als bisheriges Ergebnis der Strukturation und die gezielte Einflussnahme auf die Handlungsgrundlagen und damit auf das eigene Handeln und das anderer Akteure – aus.

Die Betrachtung aus der Wissensperspektive offenbart in diesem Zusammenhang, dass sowohl die Reflexion als auch die gezielte Einflussnahme eine Wissensentwicklung und eine Wissensumwandlung beinhalten. Demnach geht es grundsätzlich um die Erweiterung einer kollektiven Wissensbasis, die durch das Handeln der Projektteilnehmer erreicht wird und sich sodann in der Strukturation ausdrückt. Für diesen Zusammenhang wird im Folgenden der Begriff der Wissensschaffung verwendet²⁷⁷.

In der bisherigen Diskussion wurde deutlich, dass das Reorganisationsprojekt zu einem bestimmten Zeitpunkt beginnt bzw. endet und insofern auf einem gewissen Status der Strukturation (Struktur) aufbaut und diesen als Medium benutzt, um zu einem neuen Status der Strukturation zu gelangen. Insofern geht es im Rahmen des Projektes darum, dass das Projektteam ein gemeinsames Handeln realisiert, welches wiederum das Handeln der Akteure im Sinne des Ziels des Reorganisationsprojektes beeinflusst. Die Aufgabe des Projektes

²⁷⁶ Vgl. Abschnitt 2.2.4, S. 81 ff.

²⁷⁷ Durch die Verwendung des Begriffs der Wissensschaffung kann ein Prozess beschrieben werden, der sowohl eine Wissensentwicklung innerhalb des Reorganisationsprojektes beinhaltet als auch die daraus resultierenden Handlungen, die ihrerseits wieder zu neuem Wissen führen. Mit dem Begriff der Wissensentwicklung hingegen wurden Maßnahmen des Wissensmanagements assoziiert, die dazu dienen, eine Generierung von Wissen zu initiieren. Demnach wird in der vorliegenden Arbeit der Begriff der Wissensschaffung als Oberbegriff verwendet. Der Begriff der Wissensentwicklung bezieht sich auf spezielle Aktivitäten im Rahmen von Wissensmanagementaktivitäten.

besteht in der Wissensschaffung.

3.2.2 Wissensarten des Reorganisationsprojektes

3.2.2.1 Differenzierung der Projektwissensarten

In Bezug auf das Projekt kann die Schaffung von Wissen nach Wissensarten differenziert werden. Einerseits geht es in dem Projekt darum, die aktuelle Strukturierung zu reflektieren und zu interpretieren. Dies beinhaltet etwa, sich der Strukturen und Prozesse bewusst zu werden, die derzeit in dem betrachteten Unternehmensbereich existieren. Ferner könnten in diesem Rahmen die entsprechenden Beobachtungen auch mit bestehenden Dokumentationen, beispielsweise Prozessdokumentationen, abgeglichen werden. Hierauf aufbauend wird neues Wissen geschaffen, etwa hinsichtlich einer veränderten Formalstruktur. Dieses tätigkeitsbezogene Wissen kann als *Wissen im Projekt* beschrieben werden²⁷⁸.

Andererseits wird im Rahmen des Projektes auch ein Wissen entwickelt, das funktionaler Natur ist, etwa das Wissen um die Projektstruktur oder um Methoden des Projektmanagements. Dieses Wissen kann als *Wissen über Projekte* deklariert werden. Hierbei handelt es sich insbesondere um Wissen darüber, wie Projekte typischerweise ablaufen.

Ferner findet im Laufe des Projektes eine Wissensentwicklung sowohl im Feld der Betroffenen als auch im Feld der Beteiligten statt, die auch zur weiteren Reflexion dient. Dieses Wissen soll als *Wissen aus dem Projekt* deklariert werden. Das Wissen aus dem Projekt ist demnach auch zeitlich bestimmbar „im Sinne einer historischen Perspektive auf abgeschlossene Projekte bzw.

²⁷⁸ Zu den Projektwissensarten vgl. SCHINDLER (2000), S. 117 f.

Projektphasen²⁷⁹. Dieser Zusammenhang ist in Abbildung 16 dargestellt.

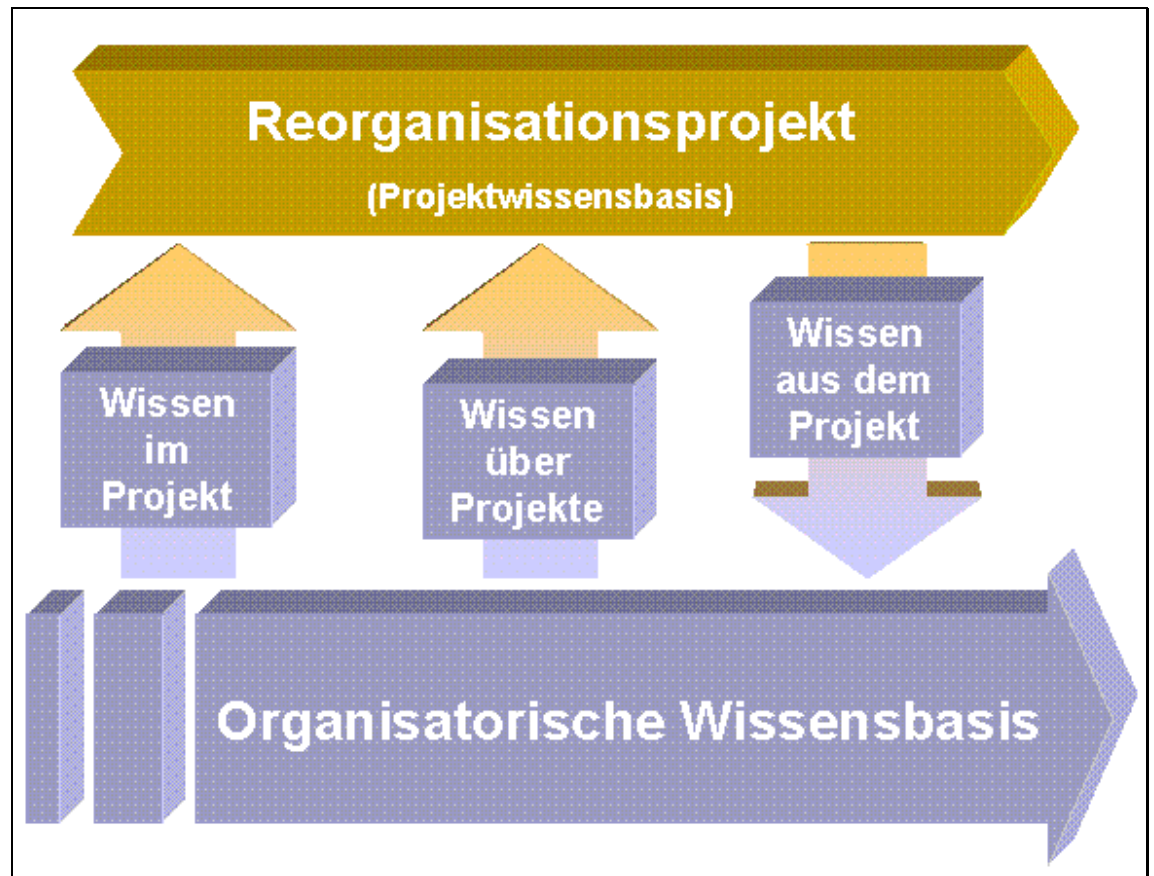


Abbildung 15: Wissensarten des Reorganisationsprojektes²⁸⁰

Vor diesem Hintergrund lässt sich das vorgestellte Modell der Wissensbasis²⁸¹ um die Projektebene erweitern. Das Wissen, welches im Projekt Verwendung findet, speist sich aus der organisatorischen Wissensbasis und entwickelt diese weiter. Analog zum Begriff der organisatorischen Wissensbasis lässt sich der Begriff der *Projektwissensbasis* wie folgt definieren: Gemäß der oben verwendeten Definition von KIRSCH handelt es sich bei der organisatorischen Wissensbasis um das Wissen, welches den Mitarbeitern theoretisch zur

²⁷⁹ SCHINDLER (2000), S. 118

²⁸⁰ Quelle: modifiziert übernommen aus SCHINDLER (2000), S. 119

²⁸¹ Vgl. Abschnitt 2.2.3.1, S. 64 ff.

Verfügung steht und damit die Chance hat, in Entscheidungen und Handlungen einzufließen. Organisationale Wissensbasis und Projektwissensbasis unterscheiden sich demnach nur dadurch, dass der Begriff der Wissensbasis auf ein anderes Objekt angewendet wird. Unter Beachtung der obigen Ausführungen zum Wissensbegriff stellt die Projektwissensbasis die Bestände an individuellem²⁸² und kollektivem Wissen dar, die der Abwicklung eines Projektes dienen²⁸³. Das Projektteam verfügt in Form seiner Teammitglieder über ein Wissen, das Grundlage für das Projekt ist und über das Unternehmen insgesamt oder auch der zu reorganisierende Bereich des Unternehmens noch nicht verfügen. Zu der Projektwissensbasis zählen ebendiese Wissensteile, die dann im Laufe des Projektes noch weiter entwickelt werden – etwa durch Daten und Informationen, die den zu reorganisierenden Bereich betreffen.

Im Rahmen dieser Arbeit steht dabei insbesondere jenes Wissen im Mittelpunkt der Diskussion, welches Grundlage für die Handlungen der Projektmitarbeiter und damit für ihre Praktiken ist. Da auch die Projektpraktiken und die Praktiken im Unternehmen insgesamt nicht immer eindeutig voneinander zu trennen sind, können auch die Grenzen zwischen der organisatorischen Wissensbasis des Unternehmens und der Projektwissensbasis fließend sein. Schließlich bildet sich die Projektwissensbasis aus der organisationalen Wissensbasis und entwickelt und bereichert diese gleichzeitig.

Die Projektwissensbasis besteht somit einerseits aus dem Wissen im Projekt und andererseits aus dem Wissen über Projekte. Durch die Allokation und Anwendung des Wissens aus der Projektwissensbasis entsteht das Wissen aus dem Projekt. Diese Unterscheidung soll nun näher betrachtet werden.

²⁸² Der Begriff des individuellen Wissens wird hier synonym zum Begriff des privaten Wissens verstanden.

²⁸³ Vgl. SCHINDLER (2000), S. 115

3.2.2.2 Wissen im Reorganisationsprojekt

Das *Wissen im Reorganisationsprojekt* stellt Wissen mit einem aktuellen Zeitbezug dar. Somit handelt es sich um das derzeit in dem Projekt entwickelte Wissen. Das Wissen im Reorganisationsprojekt beinhaltet ein tätigkeitsbezogenes Wissen. Es handelt sich um in dem konkreten Projekt benötigtes operativ-ausführendes Wissen. Zu dieser Wissensart gehören sowohl explizites als auch implizites Wissen hinsichtlich aller Aufgaben und Tätigkeiten, die im Rahmen des konkreten aktuellen Projektes erledigt werden müssen, wie etwa Wissen hinsichtlich der Arbeitspakete, der Vorgehensweise, der Termine oder auch Wissen der Projektleitung über die Anwendung von Methoden in dem aktuellen Projekt. Dazu gehört allerdings auch das Wissen um die Anwendung von Methoden und Vorgehensweisen innerhalb des Projektes im Sinne der Frage: „Wie wende ich das Wissen auf meine konkrete Problemstellung an?“²⁸⁴

Das Wissen im Reorganisationsprojekt kann dementsprechend als ein an den Kontext eines konkreten Reorganisationsprojektes gebundenes aktuelles Wissen gelten. Sowohl personelle als auch strukturelle Kontextfaktoren können hier von Bedeutung sein²⁸⁵. Im Vergleich zum Wissen über Reorganisationsprojekte ist die Kontextgebundenheit ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal. Damit handelt es sich bei diesem Wissen eher um Systemwissen, während das Wissen über Reorganisationsprojekte eher als Strukturwissen zu interpretieren ist²⁸⁶.

²⁸⁴ SCHINDLER (2000), S. 118

²⁸⁵ Vgl. PICOT, FREUDENBERG, GASSNER (1999), S. 81 f.

²⁸⁶ Dies folgt daraus, dass aufgrund der strukturationstheoretischen Erörterung die Kontextabhängigkeit als Unterscheidungsmerkmal zwischen System und Struktur ausgemacht wurde.

3.2.2.3 Wissen über Reorganisationsprojekte

Das allgemeine Wissen, welches losgelöst von dem konkreten Kontext eines bestimmten Reorganisationsprojektes gewissermaßen als Wissen über die Routinetätigkeiten für derartige Projekte gilt, ist das *Wissen über Reorganisationsprojekte*. Hierbei handelt es sich um eher funktional-institutionelles Wissen. Auch dieses Wissen besitzt einen aktuellen Zeitbezug. Der Wissens-träger beantwortet mit diesem Wissen die Frage, wie man Reorganisationsprojekte im Allgemeinen betrachten bzw. durchführen kann. Dieses Wissen adressiert insbesondere grundsätzliche Fragen nach der Funktion von Projekten und der Institution, die mit dem Projektbegriff umschrieben wird.

Zu dieser Kategorie kann etwa Wissen über das Thema Projektmanagement gehören, aber auch Erfahrungen im Umgang mit Auftraggebern oder das Wissen um besondere Fähigkeiten bestimmter Mitarbeiter. Sicherlich gehört in diese Kategorie auch das Wissen um Strukturen, Werte und Normen, innerhalb derer sich das Reorganisationsprojekt bewegt.

3.2.2.4 Wissen aus Reorganisationsprojekten

Das *Wissen aus dem Reorganisationsprojekt* impliziert einen historischen Blick auf das abgeschlossene Projekt und offenbart sich beispielsweise in den Erfahrungen und Kenntnissen der Projektmitarbeiter oder der Betroffenen, die sie im Laufe des Projektes bzw. auf der Grundlage von Informationen über das Projekt erlangt haben. Wenn dieses Wissen handlungsleitend für die Tätigkeit des Einzelnen im Unternehmen ist, so liegt es in Form von Skripten vor. Insofern ist das Wissen aus dem Reorganisationsprojekt das Zielobjekt des Projektes. Dies hat vor allem zwei Aspekte: Zum einen soll durch das Projekt eine Wissensschaffung und damit ein gewisses Verhalten der Akteure generiert werden. Zum anderen werden im Rahmen des Projektes aber auch die

Methoden und Erkenntnisse zur Durchführung eines Reorganisationsprojektes reproduziert und weiterentwickelt. Demnach beinhaltet der Auftrag des Projektes, bei den Betroffenen *und* Beteiligten Handlungsgrundlagen zu generieren bzw. zu modifizieren. Das Wissen aus dem Reorganisationsprojekt ist gewissermaßen das Produkt, welches in den dauerhaften Prozess der Strukturation wieder einfließt.

Die Darstellung der Wissensarten und damit der Objektebene eines Wissensmanagements von Reorganisationsprojekten führt nun direkt zu der Frage, welche Rolle ein Wissensmanagement in Bezug auf diese Objektebene haben kann. Grundsätzlich ist deutlich geworden, dass unter dem Begriff Wissensmanagement der Einsatz von Gestaltungsmethoden verstanden werden soll, worin sich machtvolles Handeln ausdrückt²⁸⁷. Insofern ist Wissensmanagement als Handeln im Hinblick auf die drei Wissensarten zu begreifen, da in den Ereignissen ein Unterschied gemacht werden soll. Um in der Wissensentwicklung einen Unterschied machen zu können, muss Wissensmanagement im Hinblick auf Praktiken verstanden werden, die das Ziel haben, die Wissensentwicklung und -verwendung zu beeinflussen. Diese Praktiken sollen im Folgenden entlang den oben vorgestellten Bausteingruppen klassifiziert und vor dem konkreten Hintergrund des Reorganisationsprojektes diskutiert werden.

3.2.3 Wissensmanagementbausteine in Reorganisationsprojekten

3.2.3.1 Betrachtung in Bausteingruppen

Die Betrachtung des Wissensmanagements in Bausteingruppen²⁸⁸ ermöglicht es, die Handlungen, die als Wissensmanagement gelten sollen, entlang dem

²⁸⁷ Vgl. Abschnitt 2.1.1.3, S. 21 ff.

²⁸⁸ Vgl. Abschnitt 2.2.4.2, S. 88

Schema der Bausteingruppen zu differenzieren. Dieses Schema dient dazu, die Beschreibung der Gestaltungsfelder des Wissensmanagements zu erleichtern. Da Wissensmanagement in dieser Arbeit als Handeln definiert ist, werden die Bausteine, die dieses Handeln umschreiben sollen, in Form von Verben angegeben:

- Ziele setzen
- Wissen identifizieren, erwerben, entwickeln, verteilen, nutzen, bewahren und vergessen
- Handeln bewerten

Die Bausteingruppen kategorisieren diese Umschreibungen noch weiter danach, ob die Handlungen eher darauf ausgerichtet sind, neues Wissen aufzubauen (Input), bestehendes Wissen zu verarbeiten (Throughput) oder aber bestehendes Wissen vorzuhalten für weitere Verwendungen (Output).

3.2.3.2 Bausteingruppe Wissens-Input

Im Rahmen der Bausteingruppe Wissens-Input finden sich Praktiken des Wissensmanagements, die Einfluss nehmen sollen auf die Zusammenstellung des Wissens, welches im Projektverlauf in das Projekt gleichsam einfließt. Grundlage des Wissens-Inputs sind die Ziele des Managements, die durch das Handeln der Projektleitung zum Ausdruck kommen²⁸⁹. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass der Projektleiter, der bestimmte Projektziele verfolgt, diese auch als Grundlage dafür heranziehen wird, den Wissens-Input für das Projekt zu gestalten. Dies kann etwa in der Form erfolgen, dass er Projektmitarbeiter danach aussucht, welches Wissen sie haben und ob dieses Wissen dem Projektziel dienlich sein kann. Das Ziel seiner Handlung, Projektmitarbeiter einzustellen, ist es, durch die Gestaltung des Wissens-Inputs eine Grundlage

²⁸⁹ Vgl. Abschnitt 3.1.2, S. 130 ff.

dafür zu legen, dem Projektziel näher zu kommen.

Die Ziele sind nicht notwendigerweise (vollständig) schriftlich fixiert, sondern können zunächst auch als implizites Wissen der Projektleitung existieren. Um sie als handlungsleitende Elemente bei den Projektmitarbeitern zu aktivieren, müssen sie jedoch kommuniziert werden. Nur durch die Kommunikation der Zielsetzungen kann es dem Projektleiter gelingen, Einfluss zu nehmen auf die Strukturierung und somit auf die Handlungen der Projektmitarbeiter. Dieser Einfluss wird insbesondere über die Intention und die Reflexion der Mitarbeiter zum Tragen kommen.

Ein Projektleiter, der beispielsweise zu einem bestimmten Termin eine bestimmte Lösung mit dem Projektteam erarbeitet haben möchte, wird dieses Ziel an seine Projektmitarbeiter kommunizieren. Gelingt es ihm, dies mit entsprechendem Nachdruck zu tun, so wird der einzelne Projektmitarbeiter diese Zielsetzung internalisieren und in seine Handlungen einfließen lassen. In der ständigen Reflexion seiner eigenen Handlungen wird er selbstständig reflektieren, ob er zu diesem Ziel beiträgt, und sein Handeln entsprechend intendieren. Unerkannte Handlungsbedingungen und unbeabsichtigte Handlungsfolgen können allerdings dazu führen, dass sein Handeln von dem Ziel wegführt. In der weiteren Rekursion aus Reflexion und Intention kann der Mitarbeiter dann versuchen, dies zu korrigieren. Insofern finden die Zielsetzungen des Projektleiters Eingang in die Strukturierung bzw. in die Prozesse und Strukturen des Projektes und in die Wissensschaffung der Projektmitarbeiter.

Diese Handlungsziele leiten sich aus dem Handeln der Projektmanager ab. Das Projektmanagement generiert und überträgt die Ziele als Wissens-

komponenten²⁹⁰. Dies bedeutet, dass der Projektmanager auch Ziele setzt, indem er handelt. In irgendeiner Form greift er in die Strukturierung ein. Beispielsweise kann es sein, dass er Aufgaben für einzelne Mitarbeiter definiert oder dass er durch sein eigenes Handeln implizit Ziele setzt, wenn er etwa bestimmte Informationen an seine Projektmitarbeiter weiterleitet. Die durch ihn gesetzten Ziele sind für die Projektmitarbeiter handlungsleitend in dem Sinne, dass sie sich daran orientieren, welches Wissen sie erwerben sollen. Die Fragen des Einzelnen, welches Wissen er für seine Tätigkeit erwerben sollte und wie er dieses Wissen identifizieren kann, orientieren sich an dem Handeln und an der Kommunikation des Projektmanagers.

Beispielsweise kann ein Projektleiter dadurch, dass er die Projektziele und die dazu aus seiner Sicht notwendigen Handlungen gegenüber seinen Mitarbeitern kommuniziert, versuchen, Einfluss darauf zu nehmen, inwiefern bzw. auf welche Weise die Projektmitarbeiter Wissen erwerben oder Wissen entwickeln. So könnte ein Projektleiter beispielsweise eine Anweisung geben, dass bestimmte Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen Informationen aus einer bestimmten Abteilung nachfragen. Hierdurch könnten sich dann Praktiken entwickeln, die die Art und Weise des Wissens-Inputs beeinflussen. Der Projektleiter verfolgt mit dieser Anweisung ein Ziel, das beispielsweise darin liegen könnte, sicherzustellen, dass diese bestimmte Abteilung mit den ihr zur Verfügung stehenden Informationen einen Beitrag zu dem Projekt leistet und dass die Erfahrungen aus dieser Abteilung in der Form in das Projekt einfließen.

Hier wird deutlich, welche Verbindung zwischen dem Wissensmanagement von Reorganisationsprojekten und den Zielen des Reorganisationsprojektes

²⁹⁰ Vgl. Abschnitt 2.2.2.3, S. 59 ff.

besteht. Das Ziel ist in interpretierter Form Teil des Wissens der Projektmanager und unterliegt somit einer interpretativen Spezifizierung. Wenn der Projektleiter diese Interpretation an die Projektmitarbeiter kommuniziert, wird dies ebenfalls zum Wissens-Input. Vielfach wird der Projektleiter Projektziele formulieren und diese gegebenenfalls auch schriftlich fixieren. Die Projektmitarbeiter werden die Formulierungen und die Art und Weise, wie der Projektleiter die Handlungsziele kommuniziert, interpretieren und dementsprechend in ihr Wissen eingliedern.

Welche Zielsetzungen an wen kommuniziert werden, ist Bestandteil des Wissensmanagements, da der Projektleiter durch derartige Handlungen einen Grundstein für die Projektwissensbasis legt. Insofern ist dies ein Handeln, welches interpretiert werden kann als Gestaltungsmethoden und Maßnahmen mit dem Ziel der Schaffung und Verwendung von relevantem Wissen durch die Wissensträger. Genau das wurde als Wissensmanagement definiert²⁹¹.

Auch während der weiteren Projektphasen kann der Projektleiter auf die Wissensentwicklung Einfluss nehmen, wenn er die Handlungsziele des Projektes innerhalb des Projektteams kommuniziert bzw. reflektiert und gegebenenfalls korrigiert. Die Darstellung von Zielen kann den Projektaktivitäten somit eine Richtung geben. Bei einer entsprechenden Internalisierung dieser Ziele durch die Projektmitarbeiter haben die Ziele eine dauerhafte Bedeutung für den Verlauf des Projektes bzw. der projektbezogenen Strukturierung.

Darüber hinaus determinieren die Handlungsziele, welche Formen von Wissen in dem Projekt benötigt werden. Für den Wissens-Input muss zudem das

²⁹¹ Vgl. Abschnitt 2.2.4.1, S. 81 ff.

notwendige Wissen identifiziert werden. Hierbei kann es sich etwa um kulturelles Wissen oder um bestimmte Fähigkeiten oder Kompetenzen handeln²⁹². Darüber hinaus können in diesem Zusammenhang auch notwendige Informationen und Daten definiert werden, die Grundlage für eine Wissensschaffung innerhalb des Projektes sein können. Aus den Zielen, die beschreiben, welche Form der Strukturierung am Ende des Projektes erreicht sein soll, lassen sich somit die notwendigen Wissensbestandteile ableiten.

Zur Beantwortung der Frage, wie auf dieser Basis eine Wissensidentifikation erfolgen kann, gehört zwingend die Identifizierung der entsprechenden Wissensträger. Anhand der oben vorgestellten Wissensdefinition²⁹³ wurde schon deutlich, dass die Träger des Wissens von besonderer Bedeutung sind, da definitionsgemäß Wissen an Personen gebunden ist. Insofern stellt sich die Frage, wie sich die Träger des Projektwissens beschreiben und eingrenzen lassen. Einen Hinweis hierauf liefern die Rollen, die durch die Mitglieder des Projektes eingenommen werden.

Der Projektleiter übernimmt die Führungsrolle im Rahmen des Projektes und ist für das Management verantwortlich²⁹⁴. In dieser Funktion muss er das Erreichen des Projektziels unter Beachtung der Restriktionen sicherstellen²⁹⁵. Die Übertragung dieser Rolle auf mehrere Personen wird auch als Projektleitung bezeichnet und ermöglicht die Definition von neuen Rollen, etwa die Projektmanagementunterstützung oder das Projektsekretariat²⁹⁶. Das Wissen über Projekte ist für die Rolle der Projektleitung von besonderer Bedeutung, da hier beispielsweise der Einsatz von Methodenwissen oder auch das Wissen um

²⁹² Vgl. *PROBST, RAUB, ROMHARDT* (2006), S. 29 ff.

²⁹³ Vgl. Abschnitt 2.2.1, S. 46 ff.

²⁹⁴ Vgl. *WINKELHOFER* (1997), S. 378 ff.

²⁹⁵ Vgl. *SCHINDLER* (2000), S. 61

²⁹⁶ Vgl. *SCHINDLER* (2000), S. 62

die Fähigkeiten der Mitarbeiter notwendig ist, um die Aufgaben des Projektmanagements erfüllen zu können²⁹⁷.

Das Projektteam, das vom Projektleiter geführt wird, ist „eine temporäre Arbeitsgruppe zur Lösung der zeitlich begrenzten Aufgabe als durchführende Projektinstanz.“²⁹⁸ Es handelt sich dabei um eine Gruppe von natürlichen Personen, die dem Projekt zugeordnet sind, um einzelne Projektaufgaben zu erledigen, und die dem Projektleiter unterstellt ist. Da die Teammitglieder aus den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen oder auch von anderen Unternehmen stammen können, bringen sie mitunter auch sehr unterschiedliches Wissen in die Projektwissensbasis ein. Das *Wissen im Projekt* ist besonders für die Teammitglieder von Bedeutung, da hierzu beispielsweise Wissen über Arbeitspakete, ihre Abhängigkeiten und Fälligkeitstermine und Ähnliches gehört. Neben diesen beiden zentralen Rollen innerhalb eines Projektes besteht noch die Möglichkeit, für komplexe Vorhaben im Rahmen des Projektes Subsysteme in Form von Teilprojekten zu bilden und insofern die Rolle des Teilprojektleiters analog zur Rolle des Projektleiters zu definieren²⁹⁹.

Ein Ansatzpunkt für Projektwissensmanagement ist zunächst die Auswahl der Projektmitarbeiter inklusive der Teil- und Projektleitungen. In diesem Sinne bedeutet Wissensidentifikation, dass geprüft wird, welche Wissensträger das Projekt für die Ausgestaltung der Projektrollen benötigt. Dabei kann einerseits der Wissensstand der einzelnen Projektmitarbeiter, aber auch ihre Lernbereitschaft bedeutsam sein. Da das Reorganisationsprojekt seinem Wesen nach ein Wissensschaffungsprojekt ist, kann die Lernbereitschaft des Projekt-

²⁹⁷ Vgl. SCHINDLER (2000), S. 118

²⁹⁸ SCHINDLER (2000), S. 62

²⁹⁹ Vgl. SCHINDLER (2000), S. 62

mitarbeiters – je nach Rolle, die er im Projekt einnehmen soll – wichtig sein. Hierbei können festgestellte Wissenslücken oder Defizite von Fähigkeiten die Grundlage bilden, um Lernbereiche abzustecken³⁰⁰. Darüber hinaus ist der Faktor Macht bei der Auswahl der Projektmitarbeiter bedeutsam, denn dadurch, dass das Reorganisationsprojekt Einfluss auf die Strukturierung nehmen will und insofern durch ein Handeln Handlungsgrundlagen modifizieren will, muss der Einsatz von Macht gewährleistet sein. Dies kann sowohl den Einsatz entsprechender autoritativer als auch allokativer Ressourcen beinhalten. Demnach wird im Rahmen der Wissensidentifikation darauf zu achten sein, dass sich ein adäquates Maß an Handlungsmacht im Projektteam wiederfindet. So könnten etwa ausgewiesene Meinungsführer oder auch Führungskräfte des Zielbereichs in das Projekt eingebunden werden.

Das Projektmanagement hat in diesem Rahmen die Möglichkeit, das erforderliche Wissen abzuschätzen und auf dieser Basis entsprechende Mitarbeiter für das Projekt zu rekrutieren. In Anlehnung an die Ausarbeitungen von SCHÜPPEL können hierfür Wissensprofile³⁰¹ erstellt werden, damit das „zukunftsrelevante Wissen systematisch abgetastet werden kann“³⁰². Im ersten Schritt wird ein zukunftsgerichtetes Soll-Wissensprofil erstellt, in dem das Projektmanagement notwendige Wissens Elemente unabhängig von den Wissensträgern definiert. Der Vergleich der Soll-Wissensprofile mit den Profilen der verfügbaren Projektmitarbeiter offenbart im Bereich des Wissens-Inputs die Lücken, die zu schließen das Projektmanagement versuchen kann. Dieses Vorgehen kann jedoch mit Problemen verbunden sein. Zunächst stellt sich die Frage, ob derartige Wissensträger überhaupt intern oder extern zur Verfügung stehen. Ferner gestaltet sich die Beschaffung von Informationen über die vorhandenen

³⁰⁰ Vgl. *PROBST, RAUB, ROMHARDT* (2006), S. 65

³⁰¹ Vgl. *SCHÜPPEL* (1997), S. 237 ff.

³⁰² *SCHÜPPEL* (1997), S. 238

Wissenselemente einzelner – zumal externer – Mitarbeiter mitunter schwierig.

Neben den Soll-Wissensprofilen kann auch die Beschreibung der anvisierten Lerneffekte der einzelnen Wissensträger ein Ansatzpunkt für Wissensmanagement sein. Im Rahmen des Projektes können so gewünschte Entwicklungen des Mitarbeiters im Hinblick auf seine Kompetenzen, seine Lernfähigkeit und seine Ausbildung unterstützt werden. Ein Beispiel für diese Unterstützung können Maßnahmen der projektorientierten Aus- und Weiterbildung sein. Als eine zentrale Hürde hierbei erscheint, wenn der Blick über das Projektende hinaus gerichtet wird. Denn die Wissensentwicklung des einzelnen Mitarbeiters wird zwar innerhalb des Projektes durchgeführt, aber der Lerneffekt kann über das Projektende hinaus von Bedeutung sein. Insofern muss innerhalb des Projektes eine Wissensallokation erfolgen, die teilweise außerhalb des Projektes wirksam wird. Dabei gehört die Wissensallokation innerhalb des Projektes zu den elementaren Aufgaben des Projektwissensmanagements. Wissensallokation meint hier insbesondere den Einsatz der Mitarbeiter in bestimmten Abteilungen und auf bestimmten Positionen aufgrund ihres Wissens.

Gerade im Hinblick auf Reorganisationsprojekte kann man sich diese Überlegungen zunutze machen. Hier wäre etwa denkbar, dass bei der Frage des Wissens-Inputs jene Mitarbeiter ausgewählt werden, die in dem dauerhaften Prozess der Strukturation eine besondere Rolle spielen sollen und innerhalb des Projektes hierzu ausgebildet werden.

Die Identifikation des Reorganisationswissens impliziert demnach, entsprechende interne oder auch externe Wissensträger zu identifizieren, die zur Erreichung der Wissensziele einen Beitrag leisten könnten. Bei dieser

Formulierung wird schon deutlich, dass es zum einen um die Identifikation eines Status quo und zum anderen um die Bewertung von Lernfähigkeiten geht. Hier sind also primär Experten zu identifizieren, die besondere Kenntnisse und/oder Erfahrungen in den Bereichen Reorganisation und/oder Projektmanagement aufweisen. Neben den Wissensträgern sind auch identifizierte Daten bzw. Informationen für das Projektwissensmanagement von Bedeutung. Diese Informationen finden sich in Dokumenten, Datenbanken und anderen Formen der Informationsablage. Durch die Identifikation, die Aufnahme und die Interpretation dieser Informationen entsteht ein neuer Teil der Wissensbasis des Reorganisationsprojektes. Die Gestaltung der Wissensgenerierung und -verarbeitung erfolgt im Bereich des Wissens-Throughputs.

3.2.3.3 Bausteingruppe Wissens-Throughput

In der Bausteingruppe des Wissens-Throughputs des Reorganisationsprojektes werden Praktiken zusammengefasst, die dazu dienen sollen, dass das Projektwissen entwickelt, verteilt und genutzt wird. Die Wissensmanagementaktivitäten, die dieser Bausteingruppe zuzurechnen sind, richten sich nicht nur an die Wissensträger, die dem Projektsystem angehören. Sie beziehen sich darüber hinaus auch auf jene Wissensträger, die dem Zielbereich zuzurechnen sind, denn die Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen im Feld der Betroffenen ist eine der elementaren Aufgaben des Reorganisationsprojektes. Demzufolge sind Betroffene und Beteiligte gleichermaßen in die Überlegungen einzubeziehen. Im Feld der Beteiligten geht es allerdings primär um das Wissen im Projekt, während im Feld der Betroffenen das Wissen aus dem Projekt im Zentrum der Betrachtung steht.

In diesem Zusammenhang muss beachtet werden, dass das Reorganisationsprojekt eingebettet ist in das Unternehmen insgesamt. Insofern steht auch die

Wissensentwicklung innerhalb des Reorganisationsprojektes in einer gewissen Verbindung zur Wissensentwicklung außerhalb des Projektes. Zum einen ist es Ziel des Reorganisationsprojektes, Handlungsgrundlagen und somit Wissen zu verändern, zum anderen dürften in der Regel die meisten Projektmitarbeiter auch Mitarbeiter des Unternehmens sein, sodass hier die Projektwissensbasis und die Unternehmenswissensbasis Schnittmengen aufweisen.

Sowohl innerhalb als auch außerhalb des Projektes wird die Wissensentwicklung primär durch Wissensumwandlungen geprägt sein. Dies wiederum impliziert, dass im Rahmen des Wissens-Throughputs die Aktivitäten der Information und Kommunikation von herausragender Bedeutung sind. Es muss insofern die Frage beantwortet werden, wer mit wem wie in welcher Art kommuniziert und welche Informationen hierbei bedeutsam sind. Diese grundsätzlichen Fragen beziehen sich nicht nur auf die Wissensentwicklung, sondern auch auf die Wissensverteilung, denn insbesondere die Weitergabe von Informationen und Überzeugungen kann ausschließlich über eine Interaktion zwischen bestimmten Akteuren erfolgen.

Während die Wissensentwicklung zum Ziel hat, neues Wissen und neue Fähigkeiten zu generieren, zielt die Wissensverteilung auf eine Kollektivierung von Wissen bzw. Informationen. Die Gruppe derjenigen Mitarbeiter, die bestimmte Informationen in einer ähnlichen Weise interpretieren und insofern ein ähnliches Wissen haben, soll ausgeweitet werden. Demnach soll bei der Wissensverteilung ein organisationales Lernen erfolgen. Dieses organisationale Lernen kann insofern in verschiedene Schichten differenziert werden, als das organisationale Lernen im Feld der Betroffenen von dem organisationalen Lernen im Feld der Beteiligten unterschieden wird. Für das Feld der Betroffenen spielt das Wissen um Handlungen im Rahmen der Strukturierung

eine besondere Rolle, während im Feld der Beteiligten das Wissen um ein Handeln innerhalb des Projektes im Mittelpunkt der Betrachtung steht.

Im Rahmen der Wissensverteilung muss die Frage beantwortet werden, wer etwas in welchem Umfang wann wissen sollte und wie der Prozess der Wissensübertragung bewerkstelligt bzw. erleichtert werden kann³⁰³. Zur Wissensverteilung gehört somit einerseits eine Bestimmung bzw. Kontrolle des Wissensverteilungsgrades, andererseits die Auswahl geeigneter Interventionen und Methoden, um Wissen bzw. Informationen weiterzugeben. Die aktuelle Wissensverteilung unter den Beteiligten und Betroffenen des Projektes kann anhand ihrer Handlungen abgeschätzt werden. Wie oben diskutiert, kann kein direkter Zugriff auf das Wissen erfolgen, sondern es können nur die Handlungen der Akteure beobachtet und hieraus ein gewisser Wissensstand abgeleitet werden. Demnach gehört zur Wissensverteilung eine Bestimmung der gewünschten Handlungsformen von bestimmten Wissensträgern. Das kann beispielsweise einschließen, dass für bestimmte Wissensträger bestimmte Rollen im Rahmen des Projektes definiert werden, etwa hinsichtlich der Wissensübertragung.

Mit dem Hinweis auf die Handlungsformen ist bereits ein weiterer Baustein des Wissens-Throughputs angesprochen: die Nutzung des Wissens. Im Rahmen dieses Bausteins steht die Beobachtung der Handlungen der entsprechenden Wissensträger im Mittelpunkt der Betrachtung. Hier kann geprüft werden, ob sich die angestrebte Wissensschaffung in den Handlungsformen des Einzelnen widerspiegelt. Der Projektmanager kann auf der Basis seiner Beobachtungen entscheiden, ob in den Handlungsformen jene Wissensschaffung erkennbar ist, die auch angestrebt ist. Anderenfalls hat er die Möglichkeit, zu korrigierenden

³⁰³ Vgl. *PROBST, RAUB, ROMHARDT* (2006), S. 141

Interventionsmaßnahmen zu greifen.

Im Bereich der Beteiligten kommt es darauf an, dass sie gemäß ihren Projektrollen handeln, und hinsichtlich der Betroffenen stehen die Handlungen entsprechend den Rollen einer angestrebten Strukturation im Mittelpunkt. Die Wissensverteilung kann alle Formen der Wissensumwandlung verwenden und für unterschiedliche ontologische Schichten gelten. Auf der Basis der Umwandlungsformen können auch Interventionsformen generiert werden.

Wenn zum Beispiel angestrebt wird, dass eine große Gruppe von Mitarbeitern im Rahmen des Reorganisationsprojektes eine bestimmte Tätigkeit erlernen soll, so könnten mithilfe von Multiplikatoren eher Formen der Sozialisation gewählt werden. Wenn jedoch einzelne Mitarbeiter über komplexe Themen informiert werden sollen, so wäre gegebenenfalls die Form der Kombination vorzuziehen. In diesem Zusammenhang können sich einige Hürden für die Wissensnutzung ergeben, etwa Nutzungsbarrieren, Betriebsblindheit oder kulturelle Barrieren³⁰⁴. Sofern Nutzungsbarrieren es verhindern, dass das Wissen im Strukturationsprozess angewendet wird, kann es sich nicht in Form von Handlungsgrundlagen verfestigen. Nutzungsbarrieren „beruhen häufig auf der Überschätzung der eigenen Fähigkeiten oder sind durch Angst vor dem Verlust des eigenen Expertenstatus motiviert.“³⁰⁵ Eine gewisse Betriebsblindheit erfolgt oftmals aufgrund der mangelnden Reflexion der Strukturation. Eingefahrene, routinierte Arbeitsweisen können dazu führen, dass das vorhandene Wissen und damit aktuelle Handlungsformen nicht infrage gestellt werden³⁰⁶. Auch kulturelle Barrieren können dazu führen, dass die Wissensverteilung erschwert wird. PROBST, RAUB und ROMHARDT nennen hier

³⁰⁴ Vgl. PROBST, RAUB, ROMHARDT (2006), S. 177 f.

³⁰⁵ PROBST, RAUB, ROMHARDT (2006), S. 177

³⁰⁶ Vgl. PROBST, RAUB, ROMHARDT (2006), S. 177

etwa das Beispiel einer Position der Verwundbarkeit, das heißt, der Wissensnachfrager muss eine Wissenslücke eingestehen, was unter Umständen dazu führt, dass er bei den Kollegen in einem schlechteren Licht dasteht³⁰⁷. Das Beispiel zeigt schon, dass auch diese Hürden Teil der Strukturierung sind, da sie internalisierte Handlungsgrundlagen widerspiegeln.

3.2.3.4 Bausteingruppe Wissens-Output

Im Rahmen der Gestaltung der Bausteine des Wissens-Outputs nimmt das Management des Reorganisationsprojektes Einfluss auf die dauerhafte Sicherung und Verwendung von Informationen und Wissen. Dies beinhaltet, gezielt Informationen und Wissen aus dem Projekt dauerhaft im Prozess der Strukturierung zu verankern. Die zentrale Frage des Wissens-Outputs lautet, welche Wissensteile wie bewahrt werden sollen. Dies impliziert auch die Selektion jener Wissensentwicklungen, die nicht bewahrt – also „vergessen“ – werden sollen.

Zunächst steht das durch das Projekt geschaffene Wissen in der Form der Wissensträger zur Verfügung. Dies bedeutet, das Projektmanagement hat zunächst die Aufgabe, festzustellen, wer welches Wissen hat. Danach stellt sich die Frage, inwieweit die Wissensträger veranlasst werden, ihr Wissen zu dokumentieren. Ferner produziert das Projekt Daten und Informationen, die gegebenenfalls im Unternehmen weiter genutzt werden können. Auch hier muss zunächst eine Bestandsaufnahme verdeutlichen, was an Daten und Informationen im Rahmen des Projektes generiert wurde. Auf der Basis der Umschreibung der Daten- und Wissensbestandteile kann das Projektmanagement im Sinne einer Wissensbewahrung intervenieren. Die Datenspeicherung und -verwaltung in entsprechenden Systemen (Doku-

³⁰⁷ *PROBST, RAUB, ROMHARDT (2006), S. 178*

mentenmanagement, Informationsportale, Information Retrieval, Visualisierung/Navigation, Expertennetzwerke, Work Spaces, kollaboratives Filtern, Kommunikation/Koordination, Sitzungsunterstützungssysteme, Agenten, computerunterstütztes Lernen) etwa gehören in diesen Bereich³⁰⁸. Darüber hinaus sind hier Vorgehensweisen der Wissenskodifizierung von Bedeutung, die etwa Entscheidungen darüber implizieren, welche Informationen in welcher Form aufgrund welcher Ziele wie und an welcher Stelle kodifiziert werden³⁰⁹.

Die meisten Wissensbestandteile werden jedoch dem Unternehmen weiterhin in der Form des Wissensträgers bzw. in Form seiner Handlungen zur Verfügung stehen. Somit stellen sich hier neben der Frage der Dokumentation von Informationen aus dem Reorganisationsprojekt auch Fragen hinsichtlich der weiteren Einsätze von Wissensträgern. Die Tatsache, dass ein Wissensträger durch das Projekt einen gewissen Wissensstand erworben oder erweitert hat, sollte im Rahmen der Wissensbewahrung thematisiert werden – sei es, dass der entsprechende Mitarbeiter nach Abschluss des Projektes beispielsweise eine dementsprechende Tätigkeit im Unternehmen übernimmt, sei es, dass im Unternehmen dokumentiert wird, welches Wissen der Mitarbeiter erworben hat, um ihn zu einem späteren Zeitpunkt entsprechend diesem Wissen wieder im Unternehmen oder in einem weiteren Projekt einsetzen zu können. Hierbei muss es sich nicht nur um Fachwissen handeln, sondern es können in diesem Zusammenhang durchaus andere Wissenskomponenten von Bedeutung sein, etwa die Tatsache, dass der Wissensträger eine ausgeprägte Überzeugungsfähigkeit, Machtposition, Moderationsfähigkeit oder Projektmanagementenerfahrung hat. Gerade die Fragen der Wissensbewahrung stellen somit eine Brücke zwischen dem temporären System des Projektes und dem

³⁰⁸ Vgl. BÖHMANN, KRČMAR, in: ANTONI, SOMMERLATTE (1999), S. 82 ff.

³⁰⁹ Vgl. DAVENPORT, PRUSKA (1998), S. 146 ff.

dauerhafteren System des Unternehmens her.

Das Management des Wissens-Outputs beinhaltet in gewisser Weise eine vorausschauende Bewertung der Wissensbestandteile. Zumindest eine Differenzierung in bewahrungswürdiges und bewahrungsunwürdiges Wissen findet hier statt. Die detaillierte Bewertung von Wissen wird sich dabei an das Handeln knüpfen müssen, für das das Wissen verwendet wird. Insofern gilt es, das Handeln sowohl im Bereich der Betroffenen als auch im Bereich der Beteiligten zu bewerten, um Rückschlüsse auf das entsprechende Wissen ziehen zu können. Somit stellen sich hier Fragen der Bewertungsart und der Maßstäbe, die zur Bewertung herangezogen werden sollen. Die Bewertungen können durch entsprechende Interventionen generiert werden. So könnte etwa eine *Balanced Reorganization Scorecard* den Bewertungsprozess unterstützen, die „eine integrative Erfassung der wichtigsten Facetten einer Reorganisation ermöglichen“³¹⁰ soll.

Im Folgenden wird das Management des Reorganisationsprojektes, welches die Interventionsmaßnahmen im Sinne des Bausteinmodells unternimmt, näher betrachtet. Für diese Diskussion wird das Management der Reorganisationsprojekte anhand von Managementsystemen dargestellt.

3.2.4 Managementsysteme im Reorganisationsprojekt

3.2.4.1 Begriff, Merkmale und Funktionen der Managementsysteme

Reorganisationen im Sinne von Reorganisationsprojekten sind „meist gleichbedeutend mit einem durch Führung gesteuerten tief greifenden Wandel, der als eine Episode im Ongoing Process der Organisation verstanden werden

³¹⁰ PICOT, FREUDENBERG, GASSNER (1999), S. 150

muss.“³¹¹ Diese Führung kann durch so genannte Managementsysteme unterstützt werden. Die Betrachtung des Projektes als soziales System ermöglicht es, die Diskussion der Managementsysteme auf das Projekt zu übertragen.

An dieser Stelle sei noch einmal auf den strukturationstheoretischen Systembegriff verwiesen, so wie er in Abschnitt 2.1.2.2 diskutiert wurde³¹². Demnach handelt es sich bei dem System um kontextgebundene und raumzeitlich situierte Praktiken. In dieser Form sind auch hier die einzelnen Managementsysteme zu verstehen. Managementsysteme gruppieren demnach Praktiken der in die Projektleitung involvierten Akteure und werden charakterisiert über Strukturen, Prozeduren und Instrumente, die zur Erfüllung und Unterstützung von Führungsaufgaben in sozialen Systemen dienen³¹³. Sie sollen die Fähigkeiten des Führungssystems verstärken und zu einer Rationalisierung des Führungsverhaltens beitragen.³¹⁴ Durch die Existenz dieser Managementsysteme kommt eine gewisse Professionalisierung des Projektmanagements zum Ausdruck³¹⁵. Analog zu der Darstellung von BAMBERGER und WRONA sollen hier folgende Projektmanagementsysteme unterschieden werden³¹⁶:

- Projektmanagementsysteme im engeren Sinne
- Projektplanungs- und -kontrollsystem
- Projektinformations- und -kommunikationssystem
- Projektpersonalführungssystem
- Projektmanagementsysteme im weiteren Sinne
- Projektorganisationsstruktur
- Projektkultur

³¹¹ ASCHENBACH (1996), S. 6

³¹² Vgl. Abschnitt 2.1.2.2, S. 35 ff.

³¹³ Vgl. BAMBERGER, WRONA (2004), S. 213

³¹⁴ Vgl. BAMBERGER, WRONA (2004), S. 213 f.

³¹⁵ Vgl. BAMBERGER, WRONA (2004), S. 214

³¹⁶ Vgl. BAMBERGER, WRONA (2004), S. 216

Die Projektmanagementsysteme können anhand folgender Merkmale beschrieben werden³¹⁷:

- Elemente (Menschen und Maschinen)
- Aktivitäten/Aufgaben/Prozesse
- Inputs und Outputs
- Methoden
- Prozeduren
- Technologien
- Subsysteme
- Strukturen

Diese Merkmale helfen zudem, die Praktiken zu beschreiben, die den Systembegriff im Sinne von GIDDENS ausmachen, denn um kontextgebundene und raumzeitlich situierte Praktiken näher beschreiben zu können, müssen Elemente dieser Praktiken benannt werden. Hierzu gehört beispielsweise, welche Menschen mit welchen Maschinen welche wiederkehrenden Handlungen durchführen und welche Aufgaben hierdurch erfüllt werden. Auch die Methoden und Prozeduren, welche die Menschen verwenden, beschreiben diese Praktik. Die Inputs und Outputs sowie die Subsysteme und Strukturen beschreiben zudem den Kontext, in dem die Praktik stattfindet, und definieren sowohl Raum als auch Zeit in einer bestimmten Weise. Insofern ermöglichen diese Merkmale eine nähere Umschreibung von Praktiken und ihre Zuordnung zu Managementsystemen.

Insbesondere die Elemente und die Prozeduren spielen im Weiteren eine besondere Rolle, denn die Elemente stellen hier insbesondere die Projektmitarbeiter und somit die Wissensträger dar. Zudem sind unter den Maschinen speziell solche der Informations- und Kommunikationstechnologie zu ver-

³¹⁷ Vgl. *BAMBERGER, WRONA* (2004), S. 217

stehen, die zur Handhabung von Daten bzw. Informationen benötigt werden und insofern für die Wissensmanagementpraktiken bedeutsam sind. Im Rahmen der Prozeduren kommen die Praktiken als Aktivitäten zur Geltung³¹⁸. Dies bedeutet, dass die Praktiken als Handlungen gerade über die Prozeduren Eingang in das Projekt finden. Das Verfassen eines Projekthandbuchs etwa kann als Grundlage für Prozeduren innerhalb des Projektes dienen. Gleichzeitig erscheinen die Formulierung der Regelungen innerhalb des Handbuchs und seine Verteilung als Intervention in der Bausteingruppe des Wissens-Throughputs.

Durch ihre zentrale Funktion, die Fähigkeiten des Führungssystems zu verstärken und zu einer Rationalisierung des Führungshandelns beizutragen, sind die Managementsysteme wiederum eingebunden in die reflexive Steuerung des Handelns³¹⁹. Die Wissensmanagementpraktiken als Teil des Managementhandelns können somit aus der Sicht des jeweiligen Managementsystems betrachtet werden. Den Managementsystemen kommen dabei eine Implementierungs- und eine Instrumentalfunktion zu, das heißt, einerseits dienen sie der Implementierung der grundlegenden Projektstrategien und -politik, andererseits formen sie eine Infrastruktur für das Projekt³²⁰.

Zwischen den einzelnen Managementsystemen können hinsichtlich der Führungsfunktion substitutive wie auch komplementäre Beziehungen bestehen³²¹. Dies führt dazu, dass einzelne Wissensmanagementinterventionen aus der Sicht mehrerer Managementsysteme betrachtet werden können. Des Weiteren unterliegt auch die Gestaltung der Managementsysteme der Struk-

³¹⁸ Vgl. *BAMBERGER, WRONA* (2004), S. 217f.

³¹⁹ Vgl. Abschnitt 2.1.2.1, S. 26 ff.

³²⁰ Vgl. *BAMBERGER, WRONA* (2004), S. 220

³²¹ Vgl. *BAMBERGER, WRONA* (2004), S. 219

turation, die sich im Rahmen des Projektes vollzieht. Demnach existieren die Projektmanagementsysteme nur im Handeln der Akteure und entwickeln sich insofern im Wechselspiel aus Intention und Reflexion.

3.2.4.2 Projektplanungs- und -kontrollsystem

Die Diskussion hinsichtlich der Definition des Begriffs Reorganisation hat schon deutlich gemacht, dass es sich hier um einen geplanten Wandel handelt, der im Rahmen dieser Arbeit in der Form von Projekten erörtert wird. Insofern sind die Planung und die damit einhergehende Kontrolle ein herausragendes Merkmal des Reorganisationsprojektes. Im Planungs- und Kontrollsystem des Reorganisationsprojektes sind „alle jene Strukturen, Prozeduren und Instrumente zusammengefaßt, die an der Entwicklung von Plänen und der Kontrolle ihrer Realisierung beteiligt sind.“³²² Die Elemente dieses Systems sind Planungs- und Kontrollträger sowie die für die Planung und Kontrolle des Projektes notwendigen Maschinen, also etwa verwendete Computer.

Die Aktivitäten, Aufgaben und Prozesse des Projektplanungs- und -kontrollsystems können als Planung und Kontrolle eines kollektiven Entscheidungsprozesses umschrieben werden. „Kollektive Entscheidungsprozesse im Rahmen des geplanten Wandels sind zweifellos unter anderem dadurch gekennzeichnet, daß mehrere Akteure eine gemeinsame (Teil-)Aufgabe angehen und dabei in mehr oder weniger enger Interaktion zu Problemdefinitionen, Lösungshypothesen und Entscheidungen gelangen.“³²³ Die Aufgabenerfüllung im Rahmen der Projektplanung und -kontrolle kann als iterativer Prozess aus Planung, Steuerung und Überwachung aufgefasst werden, in dem Soll-Werte festgelegt, Soll-Ist-Vergleiche gezogen und

³²² BAMBERGER, WRONA (2004), S. 228

³²³ KIRSCH, ESSER, GABELE (1978), S. 327 f.

Steuerungsmaßnahmen ergriffen werden³²⁴. In der Abbildung 16 ist das Zusammenwirken von Projektplanung, -überwachung, -steuerung und -durchführung beispielhaft grafisch dargestellt.

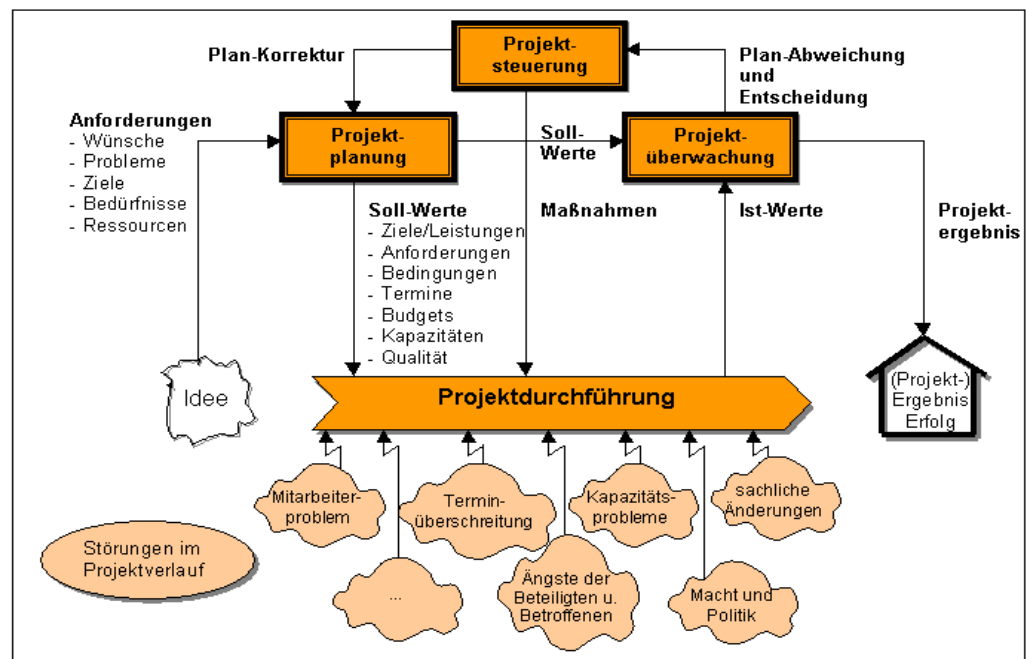


Abbildung 16: Projektplanung, -überwachung und -steuerung³²⁵

Von der Projektidee ausgehend, hat das Projektmanagement demnach die Aufgabe, iterativ immer wieder die Planung zu kontrollieren und steuernd einzugreifen, um zu einem angestrebten Projektergebnis zu gelangen. Hierbei zeigt die Abbildung auch, dass es zu vielfachen Störungen im Verlauf des Projektes kommen kann, auf die das Projektmanagement entsprechend reagieren kann. Diese Störungen sind Ausdruck der unerwünschten Handlungsfolgen bzw. unerkannten Handlungsbedingungen. Zu den Handlungen des Planungs- und Kontrollsystems gehören zahlreiche Aktivitäten der „Planung und Kontrolle, wie beispielsweise Analyse der Ausgangssituation, Entwicklung, Bewertung und Auswahl von Handlungsalternativen, Erfassung

³²⁴ Vgl. RINZA (1998), S. 3

³²⁵ Quelle: entnommen aus KESSLER, WINKELHOFER (2002), S. 49

der Ist-Größen, Vergleich von Soll- und Ist-Größen, Analyse von Abweichungen usw.³²⁶ Ferner gehören entsprechende Methoden und Instrumente zum System der Projektplanung und -kontrolle sowie Regelungen beispielsweise hinsichtlich der Arten, Prozessabläufe, Strukturen, Inhalte, Methoden, Begriffe und Dokumente von Planung und Kontrolle³²⁷. Ferner kann das Planungs- und Kontrollsystem anhand der verwendeten Sprache, der Inputs und Outputs sowie der Strukturen und Subsysteme differenziert werden.

Die Projektdurchführung wird typischerweise in verschiedene Projektphasen unterteilt, die für die Planung und Kontrolle der Projektaktivitäten eine Grundlage darstellen können. Die verschiedenen Autoren wählen hier unterschiedliche Phaseneinteilungen³²⁸. WINKELHOFER etwa stellt hierzu das in Tabelle 1 zusammengestellte Phasenschema vor.

³²⁶ BAMBERGER, WRONA (2004), S. 228

³²⁷ Vgl. BAMBERGER, WRONA (2004), S. 228 f.

³²⁸ Vgl. etwa PATZAK, RATTAY (1998), S. 9, oder auch STEINBUCH (2000), S. 28 ff.

Projektphase	Arbeitsschritte
Projektvorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> • Planung der Projektvorbereitung • Problembeschreibung • Entwicklungstrends • Geschäftsprozessmodell und Einzelzieldefinition • Projektdefinition mit Projektzielen und Bedingungen • Lösungsansätze • Projektgrenzen • Wirtschaftlichkeitsbetrachtung • Gesamtprojektplanung • Projektorganisation und Projektdokumentation • Konzeptionsplanung • Risikominimierung • Präsentation des Projektauftrages • Beauftragung von Projektleitung und Projektteam
Konzeption	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeptionsvorbereitung • Kick-off-Workshop • Ist-Analyse • Entwicklungstrends • Anforderungskatalog • Lösungssuche • Lösungsentwürfe • Lösungskonzept • Wirtschaftlichkeitsprüfungen • Make-or-buy-Entscheidung • Gesamtprojektplanung • Spezifikationsplanung • Risikominimierung • Konzeptionsabnahme
Spezifikation	<ul style="list-style-type: none"> • Spezifikationsvorbereitung • Spezifikationsanalyse • Anforderungsdefinition und Qualitätsziel • Systemarchitektur • Neuentwicklungsbedarf • Änderungsbedarf • Testspezifikation • Angebotseinholung • Wirtschaftlichkeitsprüfung • Gesamtprojektplanung • Realisierungsplanung • Risikominimierung • Spezifikationsabnahme und Beauftragung
Realisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Realisierungsvorbereitung • Realisierungsanalyse • Realisierungsdesign • Leistungsentwicklung und -erstellung • Qualitätskontrolle und Einzeltests • Systemtest • Systemdokumentation • Projektnutzenüberprüfungsplanung • Einführungsplanung • Systemabnahme

Projektphase	Arbeitsschritte
Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> • Einführungsvorbereitung • Übernahme, Verteilung und Installation • Schulung und Information • Parallelbetrieb • Organisationsänderung • Test und Abnahme • Nutzenüberprüfung • Projektkostenabrechnung • Projektauswertung • Entlastung von Projektgruppe und Projektleitung
Systemoptimierung	<ul style="list-style-type: none"> • Betreuung • Nachschulung • Wartung und Systempflege • Verfahrensoptimierung

Tabelle 1: Projektphasen und Arbeitsschritte³²⁹

Sicherlich können die in der Tabelle genannten Arbeitsschritte nur stichwortartig und auch nur exemplarisch darstellen, welche Projektaufgaben sich zu welchen Projektphasen zusammenfügen. Die Projektphasen können gegebenenfalls andere Aufgaben enthalten, und mitunter sind auch die Projektphasen selbst anders zugeschnitten. Eine entsprechende Einteilung ist stark von den Handlungsbedingungen und den Zielen des einzelnen Projektes abhängig.

Die Tabelle verdeutlicht jedoch, dass das Projekt überhaupt in gewisse Phasen und Aufgaben unterteilt werden kann. Diese Einteilung ist eine wichtige Grundlage für die Projektplanung und -kontrolle, da bestimmte Soll-Werte wie etwa Termine, Budgets oder Anforderungen im Hinblick auf diese Aufgaben definiert und hinsichtlich der Phasen aggregiert werden können. Insofern kann die Projektplanung und -kontrolle dazu beitragen, die Handlungen, die im Verlauf des Projektes durchgeführt werden, und das hierfür notwendige Wissen in gewisse angestrebte Teilelemente zu unterteilen. Diese Einteilung bildet gewissermaßen eine Grundlage für die Planungs- und Kontrollpraktiken. Die

³²⁹ Quelle: entnommen aus WINKELHOFER (1999), S. VII–IX

Projektplanung und -kontrolle nimmt damit Einfluss auf die Strukturierung des Projektes, indem sie einen Hauptbestandteil für die projektorientierte Reflexion bildet und in die Intention der weiteren Handlungen des Projektmanagements einfließt.

Neben den zahlreichen für das Projektmanagement im Allgemeinen zutreffenden Phasenschemata kennt die Literatur auch einige Phaseneinteilungen für Reorganisationen bzw. Reorganisationsprojekte. KIRSCH, ESSER und GABELE geben einen Überblick über verschiedene Phasenschemata³³⁰. Eine der ältesten und wohl auch am meisten zitierten Phaseneinteilung ist die aus dem Jahr 1947 stammende von LEWIN, die die Phasen *Unfreezing*, *Moving* und *Refreezing* kennt. Diese Phaseneinteilung ist weniger auf die Aufgaben des Projektes gerichtet, sondern richtet sich eher auf den Bereich der Betroffenen. Die Vorstellung, hier würde eine bestehende Struktur aufgetaut, verändert und wieder eingefroren, widerspricht jedoch augenscheinlich dem Grundgedanken der Strukturierung. Die Strukturierung kann ja eben nicht als statisch klassifiziert werden, sondern vollzieht sich als fortlaufender Prozess aus Reflexion, Intention und Handeln. Gleichwohl offenbart die Einteilung in derartige Phasen, dass es durch das Reorganisationsprojekt zu einer kollektiven Intervention kommt, in der die Strukturierung durch ein Moving zu einer anderen Art von Strukturierung wird. Das Unfreezing kann somit als Reflexion der Strukturierung verstanden werden. In der Phase des Moving übt das Projekt Einfluss auf die Strukturierung aus, um eine gewisse Intention zu realisieren; in der Phase des Refreezing wird in der Art interveniert, dass diese veränderte Strukturierung sich in Form von Routinehandlungen stabilisiert. Genau diese Aspekte muss das Projektmanagement des Reorganisationsprojektes im Rahmen der Projektplanung und der -kontrolle berücksichtigen.

³³⁰ KIRSCH, ESSER, GABELE (1979), S. 38 f.

Die Praktiken der Projektplanung und -kontrolle müssen demnach antizipieren, welche Handlungen das Projekt wann mit welchen Folgen durchführen muss. Einerseits geht es demnach um das Handeln der Beteiligten und andererseits um das Handeln der Betroffenen.

Darüber hinaus werden in der Literatur zur Erledigung der Aufgaben im Rahmen der Planung und Kontrolle verschiedene Methoden und Instrumente vorgestellt. „Hierzu zählen beispielsweise Analyse-, Kreativitäts-, Prognose-, Bewertungs- und Entscheidungsmethoden, aber auch beispielsweise Methoden der Abweichungsanalyse im Rahmen der Kontrolle.“³³¹ Ferner unterliegt das Projektplanungs- und -kontrollsystem typischerweise bestimmten Regelungen, die etwa Art, Inhalt, Ablauf, Aufbau, Planungsmethoden, Begriffe und Dokumente festlegen³³².

Zudem sind im Rahmen von Planungs- und Kontrollsystemen oft gewisse Begriffe festgelegt, die sich etwa auf die Art der Planungen oder Pläne beziehen können und so einen einheitlichen Sprachgebrauch sicherstellen³³³. Beispielsweise wird vielfach die Veranstaltung zum offiziellen Beginn eines Projektes mit dem Begriff Kick-off-Workshop umschrieben³³⁴. Es entsteht somit ein Begriffssystem für die Planung und Kontrolle des Projektes. Das Begriffssystem kann im Hinblick auf die Reorganisationsprojekte über mehrere Projekte hinweg ähnlich oder gleich sein. Auch hierin dokumentiert sich wieder ein Teil des dauerhaften Strukturationsprozesses, dem die einzelnen Projekte angehören. Zu beachten ist hierbei auch die Weiterentwicklung der Interpretation der Begriffe durch das jeweilige Projekt und den Eingang dieser Begriffsinterpreta-

³³¹ BAMBERGER, WRONA (2002), S. 24

³³² Vgl. BAMBERGER, WRONA (2002), S. 24 f.

³³³ Vgl. BAMBERGER, WRONA (2002), S. 25

³³⁴ Vgl. WINKELHOFER (1997), S. 46

tionen in die organisationale Wissensbasis.

„Planungs- und Kontrollsysteme sind Informationsverarbeitungssysteme. Das heißt, ihr Input besteht aus Informationen und ihr Ergebnis stellen Planungs- und Kontrollinformationen dar.“³³⁵ Für das Reorganisationsprojekt bedeutet dies, dass es sich hier um Informationen handelt, die in die Planungen und Kontrollen Eingang finden. Zudem handelt es sich um Informationen, die durch Planungen und Kontrollen produziert werden. Insofern ist hinsichtlich der Planungs- und Kontrollinformationen zu beachten, dass sie vor einem bestimmten Hintergrund interpretiert werden müssen, um dann weitergehende Handlungen zu intendieren. Ferner wird hier die enge Verbindung des Planungs- und Kontrollsystems zum Informations- und Kommunikationssystem deutlich.

Das Projektplanungs- und -kontrollsystem kann zudem hinsichtlich seiner Strukturen unterschiedliche Ausprägungen aufweisen, wobei hier Aufgaben-, Kommunikations-, Macht- wie auch Organisationsstrukturen betrachtet werden können³³⁶. Dies betrifft etwa die Frage, wer welche Planungs- und Kontrollinformation wann an wen in welcher Form weitergibt. Für den Ablauf des Reorganisationsprojektes hat die so intendierte Strukturierung eine besondere Bedeutung, da sowohl die Qualität als auch die Quantität der Planung und der Kontrolle des Reorganisationsprojektes hierdurch maßgeblich beeinflusst werden. Die Bildung von Teilprojekten etwa impliziert in der Regel auch eine Teilprojektplanung und -kontrolle. Demnach kommt es hier zur Notwendigkeit der Koordination der Teilprojektplanungen und -kontrollen. Hier äußert sich im Übrigen auch die Verzahnung des Planungs- und Kontrollsystems mit der

³³⁵ BAMBERGER, WRONA (2002), S. 25

³³⁶ Vgl. BAMBERGER, WRONA (2002), S. 26

Organisationsstruktur des Projektes. Die konkrete Ausgestaltung des Projektplanungs- und -kontrollsystems ist abhängig von den Ausprägungen der Gestaltungsvariablen, zu denen etwa gehören³³⁷:

- die Art der (Teil-)Planungen und Kontrollen
- die Ebenen der Planung
- der Integrationsgrad
- die zugrunde liegenden Funktionsprinzipien
- die Hierarchiedynamik
- die Organisation von Planung und Kontrolle
- der Programmierungsgrad
- der Formalisierungsgrad
- der Methodeneinsatz
- die Computerunterstützung

Darüber hinaus ist für das Projektplanungs- und -kontrollsystem von Bedeutung, in welche Architektur von weiteren Planungs- und Kontrollsystemen sich das Projektplanungs- und -kontrollsystem einbindet und wie es von anderen Systemen abhängig ist. Ferner spielen hier auch Determinanten eine Rolle, etwa die im Unternehmen verwendeten Informationstechnologien, die Projekterfahrungen oder auch die Gestaltung der übrigen Projektmanagementsysteme.

3.2.4.3 Projektinformations- und -kommunikationssystem

Wie schon im Verlauf der Arbeit deutlich geworden ist, gestaltet sich das Reorganisationsprojekt grundsätzlich als eine Episode der Wissensschaffung. Zum einen wird Wissen im Feld der Beteiligten und zum anderen im Feld der Betroffenen geschaffen. Ein wichtiger Rohstoff für diese Wissensschaffung sind

³³⁷ Vgl. *BAMBERGER, WRONA* (2004), S. 237

Daten und Informationen, die in das Projekt einfließen, im Projekt verarbeitet werden und aus dem Projekt herausfließen. Das Managementsystem, welches die Informations- und Kommunikationsaktivitäten unterstützt, ist das Projektinformations- und -kommunikationssystem. Es trägt dazu bei, „die richtigen Informationen, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen.“³³⁸ Was in diesem Zusammenhang als „richtig“ zu definieren ist, muss vor dem Hintergrund des konkreten Projektes und der jeweiligen Situation bestimmt werden. In gewisser Weise gehört diese Bestimmung zu den Aufgaben des Projektmanagements, denn das Projektmanagement interveniert im Sinne eines Wissensmanagements im Rahmen des Projektes und beeinflusst so die Kommunikation und den Informationsfluss. So kann etwa schon durch die Formulierung von Handlungszielen deutlich werden, welche Informationen wann an welchem Ort zur Verfügung stehen sollten. Dies kann z. B. der Fall sein, wenn das Ziel besteht, gewisse Informationen der Geheimhaltung zu unterwerfen.

Die Strukturen, Prozeduren und Instrumente, die das Informations- und Kommunikationssystem des Projektes ausmachen, können des Weiteren über die oben genannten Merkmale von Managementsystemen gekennzeichnet werden. Die Elemente des Projektinformations- und -kommunikationssystems sind jene Personen und Sachmittel, die an den Informations- und Kommunikationsaktivitäten beteiligt sind³³⁹. Hier sind vor allem auch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien zu nennen, die insbesondere im Rahmen der Projektarbeit eine immer größere Bedeutung einnehmen³⁴⁰. Der Grund hierfür ist darin zu finden, dass derartige Instrumente die Effektivität der Projektpraktiken unterstützen können³⁴¹. Dies gilt auch für die Kommunikationspraktiken des Projektes. Für das Reorganisationsprojekt

³³⁸ BAMBERGER, WRONA (2002), S. 39

³³⁹ Vgl. BAMBERGER, WRONA (2004), S. 240

³⁴⁰ Vgl. HOFFMANN, SCHELLE (2001), S. 11 ff.

³⁴¹ Vgl. FRITZ (2001), S. 21 ff.

können mehrere Kommunikationsarten unterschieden werden³⁴². So gilt es etwa, eine Kommunikation mit den Schlüsselpersonen zu pflegen, die für das Projekt von Bedeutung sind (z. B. Gönner, wichtige Führungskräfte mit besonderen Interessen oder mächtige Gegner des Projektes). Sicherlich gehört auch die Kommunikation mit den maßgeblichen Entscheidern und den Auftraggebern zu einer wichtigen Kommunikationsart im Reorganisationsprojekt. Von besonderer Bedeutung ist die Kommunikation mit den Projektmitarbeitern. Darüber hinaus erfolgt eine Kommunikation mit dem Umfeld des Projektes. Diese Art der Kommunikation kann bei einem Reorganisationsprojekt von großer Bedeutung sein, da derartige Projekte gerade von den Betroffenen mit besonderem Interesse verfolgt werden. „Fehlende Informationen über das Projekt werden rasch durch Hypothesen und Gerüchte ersetzt, die den Projektverlauf mitunter erheblich stören können.“³⁴³ Grundsätzlich muss das Projektinformationsmanagement sehr unterschiedliche Anforderungen erfüllen.

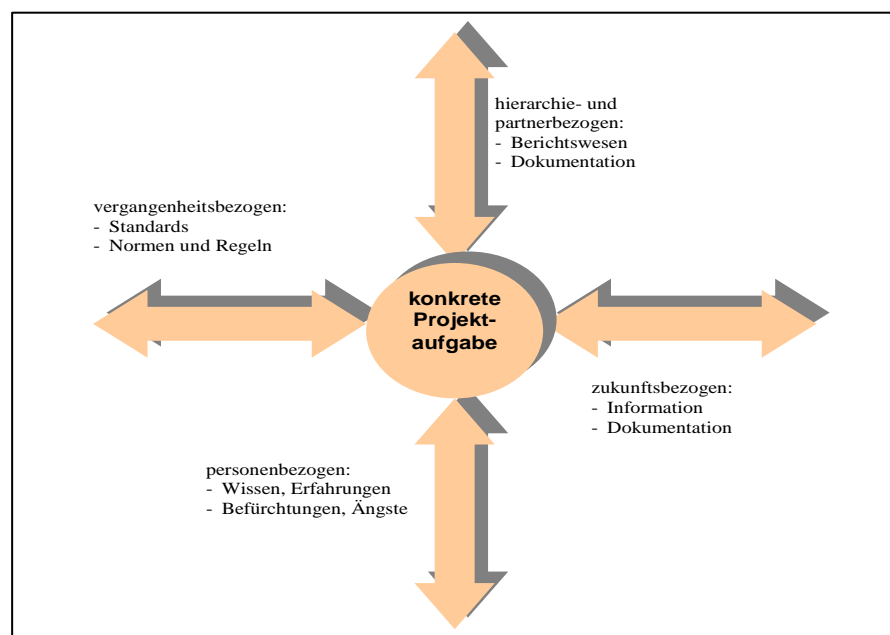


Abbildung 17: Anforderungen an das Projektinformationsmanagement³⁴⁴

„Zu den grundlegenden Prozessen bzw. Aktivitäten in Informations- und

³⁴² Vgl. KESSLER, WINKELHOFER (2002), S. 154

³⁴³ KESSLER, WINKELHOFER (2002), S. 155

³⁴⁴ Quelle: entnommen aus KESSLER, WINKELHOFER (2002), S. 167

Kommunikationssystemen zählen die Suche, Erfassung, Speicherung, Verarbeitung und Übertragung von Informationen. Aber auch die Generierung, Kodierung, Dekodierung, Wiedergewinnung, Strukturierung und Interpretation von Informationen sind mögliche Aktivitäten, die im Rahmen von Informations- und Kommunikationssystemen ablaufen können.³⁴⁵ Bereits jetzt wird deutlich, dass das Informations- und Kommunikationssystem des Reorganisationsprojektes eine bedeutende Schnittstelle zwischen Beteiligten und Betroffenen des Projektes ausmacht und somit zur Wissensbildung sowohl innerhalb als auch außerhalb des Projektsystems beiträgt. Das Informations- und Kommunikationssystem stellt demnach eine wichtige Erfolgskomponente für das Reorganisationsprojekt dar.

Zur Ausführung der Informations- und Kommunikationspraktiken können Methoden eingesetzt werden, wobei hier auch entsprechende Softwareprodukte oder Datenbanken zu nennen sind³⁴⁶. Als Output generiert das Projektinformations- und -kommunikationssystem aufbereitete Daten, die beispielsweise in Form von Dokumenten wieder in die Projektarbeit eingehen oder zur Unterstützung und Entwicklung des Wissens dienen. Wichtige Outputs des Informations- und Kommunikationssystems sind hier insbesondere die dokumentierten formalen Regelungen. Aber auch Entscheidungsvorlagen für den/die Projektauftraggeber oder Protokolle von Projektsitzungen gehören zum Output dieses Systems.

³⁴⁵ BAMBERGER, WRONA (2004), S. 240

³⁴⁶ Vgl. BAMBERGER, WRONA (2004), S. 240 f.

Perspektive	Fragen
Finanzwirtschaftliche Perspektive	<ul style="list-style-type: none"> • Wie gehen wir mit unseren Ressourcen um? • Welche Ziele werden verfolgt? • Wie behandeln wir unsere Auftraggeber? • Was sind unsere Leistungsmaßstäbe?
Kundenperspektive	<ul style="list-style-type: none"> • Wie stehen wir vor dem Kunden da? • Welche Ziele werden verfolgt? • Wie denken wir für unsere Kunden mit? • Was sind unsere Leistungsmaßstäbe?
Betriebsinterne Perspektive	<ul style="list-style-type: none"> • Worin müssen wir hervorragend sein? • Welche Ziele werden verfolgt? • Wie gehen wir mit Konflikten um? • Was sind unsere Leistungsmaßstäbe?
Innovations- und Wissensperspektive	<ul style="list-style-type: none"> • Wie gehen wir mit Technologien um? • Welche Ziele werden verfolgt? • Können wir uns weiter verbessern und Kompetenzen und Werte schaffen? • Was sind unsere Leistungsmaßstäbe?
Teamperspektive	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Strukturen weisen unsere Teams auf? • Welche Ziele werden verfolgt? • Wie haben wir uns organisiert? • Was sind unsere Leistungsmaßstäbe? • Wie teilen wir unsere Arbeit/unsere Aufgaben auf?
Beziehungen/ Umgangsperspektive	<ul style="list-style-type: none"> • Wie arbeiten wir zusammen? • Welche Ziele werden verfolgt? • Welches Klima ist vorherrschend? • Was sind unsere Leistungsmaßstäbe?

Tabelle 2: Komponenten des Berichtswesens³⁴⁷

Als ein besonders wichtiges Medium der Projektinformation und -kommunikation erweist sich vielfach das Berichtswesen des Projektes, wobei zumeist Zeitpunkte sowie Art und Weise der Berichterstattung in der Planung festgelegt und im Projektauftrag dokumentiert werden³⁴⁸. Insbesondere das Berichtswesen steht in enger Verbindung zum Projektplanungs- und -kontrollsystem, da Informationen aus den Berichten Eingang finden können in Praktiken der Projektplanung und -kontrolle. Dies gilt beispielsweise für Kennzahlensysteme. Die Kennzahlensysteme, die Informationen der Projektführung zur Verfügung stellen, bereiten die gewonnenen Daten in bestimmter Art und Weise auf³⁴⁹.

³⁴⁷ Quelle: entnommen aus *KESSLER, WINKELHOFER* (2002), S. 172 f.

³⁴⁸ Vgl. *KEBLER, WINKELHOFER* (2002), S. 172 f.

³⁴⁹ Vgl. *BAMBERGER, WRONA* (2004), S. 245

Die aufbereiteten Daten wiederum können eine Grundlage für Praktiken der Planung und Kontrolle darstellen, indem sie beispielsweise zur Diskussion bzw. Beantwortung aufgetretener Fragen dienen. In Tabelle 2 sind einige Fragen zusammengestellt, die mithilfe des Berichtssystems beantwortet werden sollen und die sich an den Perspektiven der Balanced Scorecard orientieren.

Für die Funktionsfähigkeit des Projektinformations- und -kommunikationssystems können im Rahmen des Projektes formale Informations- und Kommunikationsregelungen aufgestellt werden, die „z. B. die Erfassung, Aufbereitung und Übermittlung von Informationen oder die Festlegung von Schnittstellen zu anderen Managementsystemen“³⁵⁰ regeln. Diese Prozeduren und Regelungen können sich nicht nur auf das einzelne Reorganisationsprojekt beziehen, sondern können grundsätzlich für Reorganisationsprojekte in dem jeweiligen Unternehmen gelten. In dieser Interpretation gehören sie dann zu dem Wissen über Reorganisationsprojekte und repräsentieren Elemente der durch das Projekt reproduzierten Struktur, denn dadurch, dass sie in dem aktuellen Projekt eingesetzt werden, erhalten sich die Regelungen und Prozeduren und verfestigen sich als dauerhafte Projektregelungen und -prozeduren.

3.2.4.4 Projektteamführung

Die Führung des Projektteams beinhaltet die Personalführung von Projektmitarbeitern durch die (Teil-)Projektleitung. Personalführung meint in diesem Zusammenhang, den Prozess der zielorientierten Verhaltensbeeinflussung von Projektmitarbeitern zu gestalten³⁵¹. Hierzu gehören all jene Praktiken, die die Projektleitung mit der Intention unternimmt, die Mitarbeiter zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen. Das Projektpersonalführungssystem beinhaltet Strukturen, Prozeduren und Instrumente zur Unterstützung der

³⁵⁰ BAMBERGER, WRONA (2004), S. 241

³⁵¹ Vgl. BAMBERGER, WRONA (2004), S. 263

Führung des Projektteams. Gegenüber dem Personalführungssystem des Unternehmens kann es Besonderheiten aufweisen, die durch die Projektorganisation entstehen. Als besondere Komponenten des Projektpersonalführungssystems kommen insbesondere projektorientierte Führungsgrundsätze und Anreizsysteme in Betracht³⁵². Die Führungsgrundsätze werden insbesondere dadurch determiniert, dass das Projektmanagement seine Rolle selbst definiert bzw. welche Charakteristiken diese Rollendefinition aufweist³⁵³. Dementsprechend wird sich auch ein Führungsverhalten im Sinne eines Führungsstils herausbilden. PATZAK und RATTAY unterscheiden etwa den autokratischen, den kooperativen, den demokratischen und den liberalen Führungsstil³⁵⁴.

Im Hinblick auf die Anreizsysteme können zwei grundlegende Anreize unterscheiden werden: Einerseits kann ein Anreiz geschaffen werden, an einem Projekt überhaupt teilzunehmen, und andererseits kann ein Anreiz geschaffen werden, innerhalb des Projektes einen Beitrag zu leisten³⁵⁵. Zu beachten ist hierbei die enge Verzahnung des Anreizsystems mit den anderen Managementsystemen. Beispielsweise werden Soll-Größen vom Planungs- und Kontrollsystem und Ist-Größen vom Informations- und Kommunikationssystem geliefert, wobei diese Größen Grundlage einer Anreizgewährung sein können³⁵⁶. Dementsprechend kann das erwähnte Konzept der Balanced Scorecard auch als Basis für das Anreizsystem dienen³⁵⁷.

3.2.4.5 Projektorganisationsstruktur

Im weiteren Sinne können unter dem Begriff der Managementsysteme die

³⁵² Vgl. BAMBERGER, WRONA (2004), S. 263 f.

³⁵³ Vgl. WINKELHOFER (1997), S. 378 ff.

³⁵⁴ Vgl. PATZAK, RATTAY (1998), S. 283

³⁵⁵ Vgl. BAMBERGER, WRONA (2004), S. 264 f.

³⁵⁶ Vgl. BAMBERGER, WRONA (2004), S. 265

³⁵⁷ Vgl. RÜGER, LINDE (2004), S. 14 ff.

Organisationsstruktur und die Organisationskultur verstanden werden³⁵⁸. Hinsichtlich der Organisationsstruktur kann in Bezug auf das Projekt der Begriff der Projektorganisationsstruktur Verwendung finden. Hierbei handelt es sich um jene Praktiken, die dazu dienen, in dem Projekt Regelungen zur Arbeitsteilung und Koordination zu verankern³⁵⁹. Als grundlegende Information wird hierfür vielfach eine formale Organisationsstruktur des Projektes erstellt, die als „Gesamtheit aller formalen Regelungen verstanden werden kann, die sich auf die Arbeitsteilung und die Koordination beziehen und das Verhalten und die Leistung der Organisationsmitglieder steuern soll“³⁶⁰. Derartige formale Regelungen drücken sich in den Praktiken der Mitarbeiter aus; sie werden durch diese Praktiken erst zum Leben erweckt. Beispielsweise kann es sein, dass in der formalen Organisationsstruktur einem bestimmten Mitarbeiter der Verantwortungsbereich des Projektleiters zugeordnet wird. Dennoch werden erst die Praktiken der Mitarbeiter dazu führen, dass sich dieser Teil der Formalstruktur in der Strukturation widerspiegelt. Denn erst dadurch, dass die einzelnen Mitarbeiter diesen bestimmten Mitarbeiter als Projektleiter akzeptieren und insofern in entsprechender Weise involvieren, etwa von ihm Entscheidungen einfordern und seine Entscheidungen als für sie maßgeblich akzeptieren, wird dieser Teil der Formalstruktur auch im Handeln der Mitarbeiter umgesetzt.

Zu diesen formalen Regelungen können auch Elemente gehören, die Hinweise darauf geben, wie sich das Projekt in das Umsystem eingliedert. Es existiert eine Vielzahl von Möglichkeiten, um das Projekt strukturell in das Unternehmen zu integrieren. HABERFELLNER ET AL. unterscheiden grundsätzlich drei Organisationsformen, wobei hier Mischformen denkbar und in der betrieblichen

³⁵⁸ Vgl. BAMBERGER, WRONA (2004), S. 216

³⁵⁹ Vgl. BAMBERGER, WRONA (2004), S. 279

³⁶⁰ BAMBERGER, WRONA (2004), S. 279

Praxis auch üblich sind³⁶¹:

Die reine Projektorganisation

Im Rahmen der reinen Projektorganisation werden die Projektmitarbeiter vollständig von ihren Abteilungen für das Projekt freigestellt. Der Projektleiter erhält somit die Führungsverantwortung und damit auch die Entscheidungs- und Weisungsbefugnis für diese Mitarbeiter. Die reine Projektorganisation hat den Vorteil, dass die Zuständigkeiten eindeutig sind und zudem durch diese Organisationsform eine selbstständige Organisationseinheit gebildet wird, die die Entwicklung von Vertrauen und einer Teamkultur („Wir-Gefühl“) begünstigt. Darüber hinaus sind die Kommunikationswege kurz, und auch eine Beurteilung ist ausschließlich an den Leistungen im Projekt orientiert, sodass diese Komponenten wenig von außen beeinflusst werden. Die Nachteile dieser Art der Projektorganisation bestehen in der Akzeptanz dieser Parallelorganisation durch die Linienorganisation. Zudem kann die Rückführung der Projektmitglieder in die Linie zum Ende des Projektes problematisch sein.

Die Einflussprojektorganisation (Stabsprojektorganisation)

In der Einflussprojektorganisation wird die Hierarchie des Unternehmens nicht – wie bei der reinen Projektorganisation – durch eine Parallelorganisation erweitert. Die Hierarchie wird hier lediglich um die Stelle des Projektkoordinators ergänzt. Der Projektkoordinator erfüllt seine Aufgabe in der Regel zusätzlich zu anderen Projekt- oder Linientätigkeiten und hat keine Weisungsbefugnis gegenüber den Projektmitarbeitern. Der Vorteil der Einflussprojektorganisation liegt in dem geringen Veränderungsbedarf gegenüber der bestehenden Unternehmensorganisation. Auf der anderen Seite hat die Einflussprojektorganisation mehrere Nachteile. Hierzu zählt etwa, dass die Zuständigkeiten nicht eindeutig geregelt sind, dass der

³⁶¹ Vgl. *HABERFELLNER ET AL.* (1999), S. 254 ff.

Koordinationsaufwand recht hoch sein kann oder dass mitunter die Projektaufgaben gegenüber den Linienaufgaben vernachlässigt werden. Zudem kann es auch zu einer langsameren Reaktionsgeschwindigkeit des Projektes auf aktuelle Probleme kommen. Eine Vertrauens- und Teamkulturbildung ist bei dieser Projektorganisation eher weniger zu erwarten.

Die Projektleitung in der Matrixorganisation

Die Kombination der vorgenannten Projektorganisationsformen kann als Projektleitung in der Matrixorganisation bezeichnet werden. Hierbei handelt es sich um eine zweidimensionale Organisationsform, in der die Linienorganisation durch eine Projektportfolioorganisation ergänzt wird. Disziplinarisch sind die Teammitglieder in der Regel dem Linienvorgesetzten und fachlich dem Projektleiter unterstellt. Zumeist hat der einzelne Projektmitarbeiter neben den Projekttätigkeiten noch weitere Linientätigkeiten zu erfüllen oder arbeitet gegebenenfalls in weiteren Projekten mit. Als Vorteile dieser Projektorganisation sind vor allem die Förderung von Synergieeffekten zu nennen sowie die Minimierung von Versetzungs- und Eingliederungsproblemen bei Projektanfang und -ende. Auf der Seite der Nachteile kann zunächst angeführt werden, dass die Projektmitarbeiter zwei Vorgesetzten unterstehen und es zu Konflikten zwischen Projekt und Linie kommen kann. Daneben besteht die Gefahr, dass die bestehende Linienorganisation mit zu vielen Projekten überladen wird.

Die Darstellung dieser Projektformen macht bereits deutlich, inwiefern die Projektorganisation mit den Systemen der Projektteamführung und der Projektkultur verbunden ist.

Aus der Wissensperspektive ist die Projektorganisation von besonderem Interesse³⁶². Hier wird ein Grundstein für die Wissensübertragung gelegt, denn es wird definiert, in welcher Art die Projektmitarbeiter zueinanderstehen und wie sich ihre Beziehung zur Linie gestaltet. Bei der reinen Projektorganisation werden der Informationsaustausch und damit die kollektive Wissensentwicklung schon aufgrund der kurzen Kommunikationswege voraussichtlich effizienter funktionieren als bei den anderen Formen. Demgegenüber hat die Einflussprojektorganisation den Vorteil, dass durch den engen Kontakt zur Linie ein intensiverer Informationsaustausch zwischen Projekt und Linie erfolgen kann. Ferner ist eine Verankerung des Projektwissens in der Linie sichergestellt, da die Projektmitarbeiter zu jeder Zeit ihre Linientätigkeit ausüben. Das Matrixprojektmanagement hat den Vorteil des engen Kontaktes zur Linie, sodass der Wissensrückfluss in das Team bzw. in die Organisation nach Projektende sicherlich leichter möglich ist. Ein weiterer Vorteil der Matrixorganisation ist, dass die Integration des im Projekt erzeugten Wissens in die Unternehmensstrukturen tendenziell hier am besten unterstützt wird, da das gesamte Projektteam einschließlich des Leiters trotz Fokus auf das durchzuführende gemeinsame Vorhaben eng in der Organisation verwoben ist. Dies kann gerade im Hinblick auf das Etablieren des Wissens aus dem Reorganisationsprojekt bedeutsam sein. Auf der anderen Seite ist der Wissensaustausch innerhalb des Projektteams gegebenenfalls nicht so effizient wie bei der reinen Projektorganisation. Allerdings erscheint die Überführung des Projektwissens in die organisationale Wissensbasis nach Projektabschluss bei der reinen Projektorganisation nicht unproblematisch, da die Projektstrukturen sich auflösen und die entsprechenden Mitarbeiter in bestehende oder neue Strukturen überführt werden müssen.

³⁶² Vgl. SCHINDLER (2000), S. 60 ff.

Zudem kann es zum Problem der Konzentration von Experten kommen. In diesem Fall wird der Leiter einer reinen Projektorganisation versuchen, bestimmte Experten gewissermaßen zur Sicherheit für das Projekt zu akquirieren, was einer optimalen Allokation des Expertenwissens im Wege steht. Die Einflussprojektorganisation hat das genau entgegengesetzte Problem des Zugriffs auf Fachwissen, da der Projektkoordinator auf die Bereitschaft zur Zusammenarbeit seiner Kollegen angewiesen ist. Nicht zuletzt deshalb erfolgt eine interdisziplinäre Problemlösung im Rahmen der Einflussprojektorganisation in geringerer Qualität und Geschwindigkeit. Insgesamt wird deutlich, dass die Einfluss- und die Matrixprojektmanagementorganisation mehr Schnittstellen zur Organisation aufweisen und insofern das organisationale Lernen begünstigen.

Über die grundsätzlichen Formen der Projektorganisation hinaus kann die formale Organisationsstruktur von Projekten in den Dimensionen Spezialisierung, Konfiguration, Koordination, Delegation und Formalisierung konkretisiert werden³⁶³. Ferner werden durch die Projektorganisation die Rollen, die der Einzelne im Projekt einnimmt, skizziert. Insbesondere deren Regelungen innerhalb eines Projektes sind hier bedeutsam. Hierzu zählen etwa die Rollen der Projektauftraggeber, des Projektleitungsausschusses, des Projektleiters, des Projektcontrollers, des Projektleiterassistenten und des Projektteams³⁶⁴.

3.2.4.6 Projektkultur

Die Betrachtung des Aspekts der Projektkultur lehnt sich an die Betrachtung der Unternehmenskultur an, die sich anhand von folgenden Kernelementen beschreiben lässt³⁶⁵:

³⁶³ Vgl. BAMBERGER, WRONA (2004), S. 280 ff., bzw. KIESER, KUBICEK (1992), S. 73 ff.

³⁶⁴ Vgl. PATZAK, RATTAY (1998), S. 105 ff.

³⁶⁵ Vgl. SCHREYÖGG, in: CORSTEN, REISS (1995), S. 112 ff.

- Wahrnehmbarkeit
- gemeinsame Orientierungen
- organisationaler Lernprozess
- Grundlage für Selektions- und Interpretationshandlungen
- innere Konsistenz
- Anpassungsfähigkeit
- Kollektivität

Die Kernelemente lassen sich in zahlreichen Elementen der Projektkultur wiederfinden, die in fünf Klassen zusammengefasst werden können³⁶⁶:

- Die *Kulturbasis*, die jene Wissensinhalte bzw. Einstellungen umfasst, die nicht weiter hinterfragt und somit als selbstverständlich hingenommen werden.
- Die *Kulturleitlinie*, welche die grundlegenden und allgemein akzeptierten Werte und Wertvorstellungen beinhaltet und ein wünschenswertes Verhalten widerspiegelt.
- Die *Kulturrichtlinie*, die implizite Normen und Regeln sowie Anforderungen und Ansprüche an die Arbeitsweise und an das Verhalten beinhaltet.
- Die *Kultursymbole*, die sich in Aktionssymbolen (Sprachmuster, Riten, Rituale etc.), Bezugssymbolen (Vorbilder, beispielsweise in Form des Projektleiters), historischen Symbolen (Geschichten, Legenden, Mythen) und Stilsymbolen (beispielsweise Kleiderordnung, Statussymbole) äußern.
- Die *Verhaltensmuster*, die sich aus den für das Projektteam charakteristischen Verhaltens- bzw. Verfahrensweisen ergeben.

Die Projektkultur offenbart sich über die Praktiken, die durch die

³⁶⁶ Vgl. WINKELHOFER (1997), S. 438 f.

Projektmitglieder ausgeführt werden. Die Projektkultur enthält unsichtbare Elemente, aber eben auch wahrnehmbare Elemente. Ferner bezieht sich die Kultur auf gemeinsame Orientierungen, die von allen Projektteilnehmern geteilt werden. Darüber hinaus setzt die Existenz einer Projektkultur einen kollektiven Lernprozess voraus, da die gemeinsamen Orientierungen nur dann entstehen können, wenn in irgendeiner Form eine Wissensumwandlung stattgefunden hat. Dabei dient die Projektkultur als Sinn und Orientierung stiftendes Element als Grundlage für Selektions- und Interpretationshandlungen. Insofern trägt die Projektkultur zur Wissensschaffung im Projekt bei bzw. erleichtert diese.

Kulturen können als stark bezeichnet werden, „wenn sie

- (1) ein sehr prägnantes Orientierungsmuster mit klaren Handlungsanweisungen beinhalten (Prägnanz)
- (2) von vielen Organisationsteilnehmern geteilt werden (Verbreitungsgrad)
- (3) zum Gegenstand tiefer Überzeugungen geworden sind (Verankerungstiefe).“³⁶⁷

Eine starke Projektkultur kann demnach dazu beitragen, dass durch die geteilten Werte, Normen und Überzeugungen die – im Rahmen der Wissensschaffung bedeutsame – Interpretation von Informationen in ähnlicher Weise erfolgt. Dies kann hinsichtlich der Informationsverarbeitung in dem Projekt durchaus zu einer effizienteren Gestaltung der Projektpraktiken führen, was auch einen geringeren Kontrollaufwand implizieren kann³⁶⁸. Eine starke Projektkultur kann zudem Auswirkungen hinsichtlich einer vereinfachenden Kommunikation, einer erhöhten Motivation, einer stärkeren Gruppenzugehörigkeit und Sicherheit sowie einer besseren Komplexitätshandhabung

³⁶⁷ BAMBERGER, WRONA (2004), S. 314

³⁶⁸ Vgl. BAMBERGER, WRONA (2004), S. 314

haben³⁶⁹. Andererseits kann dies auch dazu führen, „dass es zu einer Abschließungstendenz der Organisation gegenüber der Umwelt kommt.“³⁷⁰ Ferner kann es zur Blockierung neuer Orientierungen, zu Implementierungsbarrieren, einer Fixierung auf traditionelle Erfolgsmotive, einer kollektiven Vermeidungshaltung, zu Kulturdenken oder zum Mangel an Flexibilität kommen³⁷¹.

Im Zusammenhang mit den Wissensmanagementpraktiken ist es von besonderer Bedeutung, eine Wissenstransferkultur zu fördern bzw. jenen Kulturelementen entgegenzuwirken, die den Wissenstransfer behindern. Hierzu können etwa folgende Maßnahmen zählen, um bestimmten Friktionen entgegenzuwirken:

Friktionen	Lösungsmöglichkeiten
<ul style="list-style-type: none"> • Mangel an Vertrauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Beziehungen und Vertrauen durch persönliche Begegnungen
<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Kulturen, Sprachgewohnheiten, Bezugsrahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung einer gemeinsamen Grundlage durch Ausbildung, Diskussionen, Veröffentlichungen, Teambildung, systematischen Arbeitsplatzwechsel
<ul style="list-style-type: none"> • Zeitmangel und Fehlen von Begegnungsstätten; enge Auffassung von produktiver Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung zeitlicher und räumlicher Möglichkeiten für den Wissenstransfer: Messen, „Talk Rooms“, Konferenzbereiche
<ul style="list-style-type: none"> • Statusgewinn und Belohnung für Wissensträger 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsbeurteilung und Schaffung von Anreizen auf Basis der Weitergabe von Wissen
<ul style="list-style-type: none"> • Mangel an Aufnahmefähigkeit seitens der Empfänger 	<ul style="list-style-type: none"> • Schulung der Mitarbeiter zur Flexibilität; Bereitstellung zeitlicher Möglichkeiten zum Lernen; Einstellung von Kandidaten, die sich für neue Ideen aufgeschlossen zeigen
<ul style="list-style-type: none"> • Einstellung, dass Wissen bestimmten Gruppen vorbehalten sei; „Not invented here“-Syndrom 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung eines nichthierarchischen Umgangs mit Wissen; Qualität der Ideen wichtiger als Status der Wissensquelle
<ul style="list-style-type: none"> • Intoleranz gegenüber Fehlern und Hilfsbedürftigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz und Belohnung kreativer Irrtümer und Kooperationsprojekte; kein Statusverlust, wenn man nicht alles weiß

Tabelle 3: Wissenstransferkultur, Friktionen und Lösungsmöglichkeiten³⁷²

³⁶⁹ Vgl. BAMBERGER, WRONA (2004), S. 315 ff.

³⁷⁰ BAMBERGER, WRONA (2004), S. 315

³⁷¹ Vgl. BAMBERGER, WRONA (2004), S. 315 ff.

³⁷² Quelle: leicht modifiziert übernommen aus DAVENPORT, PRUSAK (1998), S. 195 f.

3.3 Gestaltungsoptionen des Projektmanagements

3.3.1 Ein Denkmodell

Nach der Vorstellung der Betrachtungsdimensionen bleibt die Frage offen, welche Praktiken zur Gestaltung eines Wissensmanagements dienen und wie sie den Gestaltungsfeldern zugeordnet werden können.

Bevor auf die Praktiken näher eingegangen wird, sei allerdings erwähnt, dass die folgenden Darstellungen keine Handlungsempfehlungen in der Form sein können, dass sie bestimmte Ursache-Wirkungs-Beziehungen offenbaren, mit deren Hilfe exakt bestimmt werden könnte, welche Wissensmanagementpraktik in welchen Projektsituationen zu welchem Ergebnis führt. Schon die Darstellung der strukturationstheoretischen Grundlagen hat verdeutlicht, dass derartige Praktiken immer vor dem Hintergrund des Handlungsumfelds, in dem sie angewendet werden, betrachtet werden müssen, um Handlungen intendieren und erfolgte Handlungen wiederum reflektieren zu können. Dies bedeutet, dass mitunter ähnliche Praktiken zu unterschiedlichen Folgen führen können, da die Wissensschaffung durch das Handlungsumfeld beeinflusst ist.

So können etwa Schulungen für betroffene Mitarbeiter im einen Fall ein hilfreiches Informations- und Kommunikationsinstrument sein, um bestimmte Praktiken hervorzurufen. Im anderen Fall kann es sein, dass dieses Instrument weniger dazu beiträgt, bestimmte Praktiken zu etablieren. Im ersten Fall bewegen sich die Mitarbeiter gegebenenfalls in einem Umfeld, in dem sie häufiger mit Schulungsmaßnahmen konfrontiert werden und somit mehr Erfahrungen haben in der Umsetzung und Anwendung von Schulungsinhalten. Auch kann der Erfahrungshintergrund der einzelnen Mitarbeiter eine Rolle dabei spielen. Mitarbeitern, die schon Kenntnisse in der Themenstellung haben, welche durch die Schulung erweitert werden, könnte es möglicherweise

besser gelingen, das durch die Schulung Erfahrene umzusetzen. Insofern wird das angestrebte Resultat der Schulung, nämlich bestimmte Praktiken bzw. Veränderungen von Praktiken zu bewirken, in Abhängigkeit vom Umfeld durchaus unterschiedlich sein.

Dennoch sollen im Folgenden einige Interventionen exemplarisch dargestellt werden, um zu verdeutlichen, welche Rolle diese Interventionen im Rahmen von Reorganisationsprojekten spielen können. Die nachfolgend dargestellten Praktiken geben demnach nähere Hinweise darauf, was unter den Wissensmanagementpraktiken im Rahmen von Reorganisationsprojekten zu verstehen ist. Letztlich müssen diese Praktiken vor dem konkreten Hintergrund eines Projektes diskutiert werden, um nähere Erkenntnisse hierzu zu gewinnen. Dies erfolgt im nächsten Abschnitt, in dem die Praktiken eines Fallbeispiels detailliert behandelt werden. Vor dem konkreten Hintergrund eines Projektes lassen sich dann spezifische Auswirkungen diskutieren, die sich durch den Einsatz von Wissensmanagementinstrumenten ergeben haben.

Zunächst werden nun die grundsätzlichen Gestaltungsfelder eines Wissensmanagements von Reorganisationsprojekten abgesteckt, um darauf aufbauend das Bearbeiten der Gestaltungsfelder durch entsprechende Gestaltungsmethoden skizzieren zu können. Dementsprechend wird auf der Basis der bisherigen Diskussion hinsichtlich der Projektmanagementsysteme, der Bausteine eines Wissensmanagements sowie der Wissensarten von Reorganisationsprojekten ein Denkmodell zusammengestellt. Dieses wiederum bildet dann die Grundlage, um derartige Gestaltungsmethoden für Reorganisationsprojekte diskutieren zu können.

Die Projektmanagementsysteme stellen als Strukturen, Prozeduren und

Instrumente zur Erfüllung der Führungsaufgaben im Reorganisationsprojekt jene Elemente dar, die grundsätzlich der Durchführung von Reorganisationsprojekten dienen. Somit handelt es sich um Systeme, welche Interventionen in die Projektstrukturierung beinhalten. Das bedeutet, dass durch diese Systeme bewusst und gezielt interveniert wird, um Praktiken zu verändern. Die Veränderungen der Praktiken führen dann zu veränderten Prozessen und Strukturen. Dementsprechend sind derartige Systeme temporäre Systeme, da sie nur für die Dauer eines Projektes Bestand haben.

Allerdings ist zu beachten, dass diesen temporären Systemen oftmals die entsprechenden dauerhaften Systeme des Unternehmens als Grundlage dienen. Das Projektplanungs- und -kontrollsystem etwa greift in der Regel auf das Planungs- und Kontrollsystem des Unternehmens zurück, indem z. B. entsprechende Wissensträger in dem Projekt eingesetzt oder Informationen aus dem Unternehmen für die Projektplanung und -kontrolle genutzt werden. Die Wissensträger werden zumindest einen Teil ihres Planungs- und Kontrollwissens innerhalb des Unternehmens erworben haben. Allerdings kann es noch weitere Verbindungen geben, die aus zahlreichen Informationen bestehen können, beispielsweise Planungs- und Kontroll-Tools oder -prozessen. Umgekehrt stehen auch das in dem Projekt geschaffene Wissen und die produzierten Informationen dem Unternehmen vielfach nach Projektende zur Verfügung. Insofern ist die Beziehung zwischen Unternehmensplanungs- und -kontrollsystem auf der einen und dem Projektplanungs- und -kontrollsystem auf der anderen Seite eine gegenseitige Interdependenz.

Die Projektmanagementsysteme stellen letztlich Projektwissen dar (*Wissen im Projekt* bzw. *Wissen über Projekte*) und fließen demnach als *Wissen aus dem*

Projekt wieder in die organisationale Wissensbasis ein³⁷³. Dies bedeutet, dass die Projektmanagementsysteme sich immer wieder aus der Wissensbasis des Unternehmens bilden und auch in diese wieder einfließen. Allerdings können dem Unternehmen die im Projekt verwendeten Strukturen, Instrumente und Prozeduren auch verloren gehen, beispielsweise wenn sie ausschließlich auf dem Wissen externer Projektmitarbeiter beruhen. In diesem Fall bleiben als Wissen aus dem Projekt allein Daten bzw. Informationen über diese Systemelemente zurück.

An dieser Stelle soll herausgestellt werden, dass das Wissen über Reorganisationsprojekte schon vor dem Projektstart existiert und dann zur Grundlage für das Projektmanagement wird. Durch die Projektabwicklung entwickelt sich dieses Wissen weiter, um nach dem Projektabschluss wieder Grundlage für weitere Episoden von Reorganisationen sein zu können, sofern es als Wissen aus dem Projekt im Unternehmen verbleibt.

Die Unterscheidung in verschiedene Projektmanagementsysteme erlaubt es, das jeweilige Wissen, das zur Diskussion steht, gedanklich zu separieren. Beispielsweise kann vor dem Hintergrund des Planungs- und Kontrollsystems das Planungs- und Kontrollwissen fokussiert werden. Darüber hinaus eröffnet die Diskussion auf der Basis der Projektmanagementsysteme eine ganzheitliche Perspektive, denn alle Systeme zusammengenommen lassen eine Diskussion darüber zu, welches Wissen bzw. welche Wissensarten im Projektmanagement insgesamt benötigt werden. Demnach sind mit den fünf Managementsystemen auch die fünf notwendigen Wissensarten bestimmt.

Die Bausteingruppen hingegen bilden die operative Komponente des

³⁷³ Vgl. Abschnitt 3.2.2.1, S. 152 ff.

Wissensmanagements. Hier wird das Projektwissensmanagement von der Seite betrachtet, welche die Handlungen im Sinne eines Wissensmanagements in den Mittelpunkt stellt. Das Management der Wissensschaffung innerhalb der einzelnen Projektmanagementsysteme kann mithilfe der Bausteine diskutiert werden, um die Praktiken des Wissensmanagements einem Projektmanagement zuzuordnen. Diese Bausteingruppen beschreiben demnach die Tätigkeiten, die zur Intervention geeignet sind, um Wissen zu managen. Dabei ist schon deutlich geworden, dass es sich weniger um ein Bausteinsystem in Form eines Ablaufplans handelt, sondern eher um ein Bausteinsystem, in dem sich die einzelnen Bausteine ergänzen und eine Entität bilden. Insofern stehen die Bausteine zwar für Aufgabenkomplexe, die im Rahmen eines Wissensmanagements erfüllt werden können. Sie bilden jedoch nicht notwendigerweise einen zeitlichen Plan der Aufgabenfolge oder differenzieren nach Wichtigkeit oder Ausgestaltung der Aufgabenkomplexe. Vielmehr beschreiben sie Handlungsformen, die der Intervention dienen, um Wissen zu managen.

Neben den Betrachtungsdimensionen der Managementsysteme auf der einen und der Bausteingruppen auf der anderen Seite bezieht sich die dritte Dimension der Betrachtung auf das Objekt des Wissensmanagements: das Wissen. Das für die vorliegende Themenstellung zu betrachtende Wissen wurde oben schon näher differenziert. Es wurden die Wissensarten *Wissen im Reorganisationsprojekt*, *Wissen aus dem Reorganisationsprojekt* und *Wissen über Reorganisationsprojekte* unterschieden. Die Unterscheidung der drei Dimensionen ermöglicht die Diskussion im dreidimensionalen Betrachtungsraum für Wissensmanagementpraktiken. Abbildung 18 stellt dies grafisch dar.

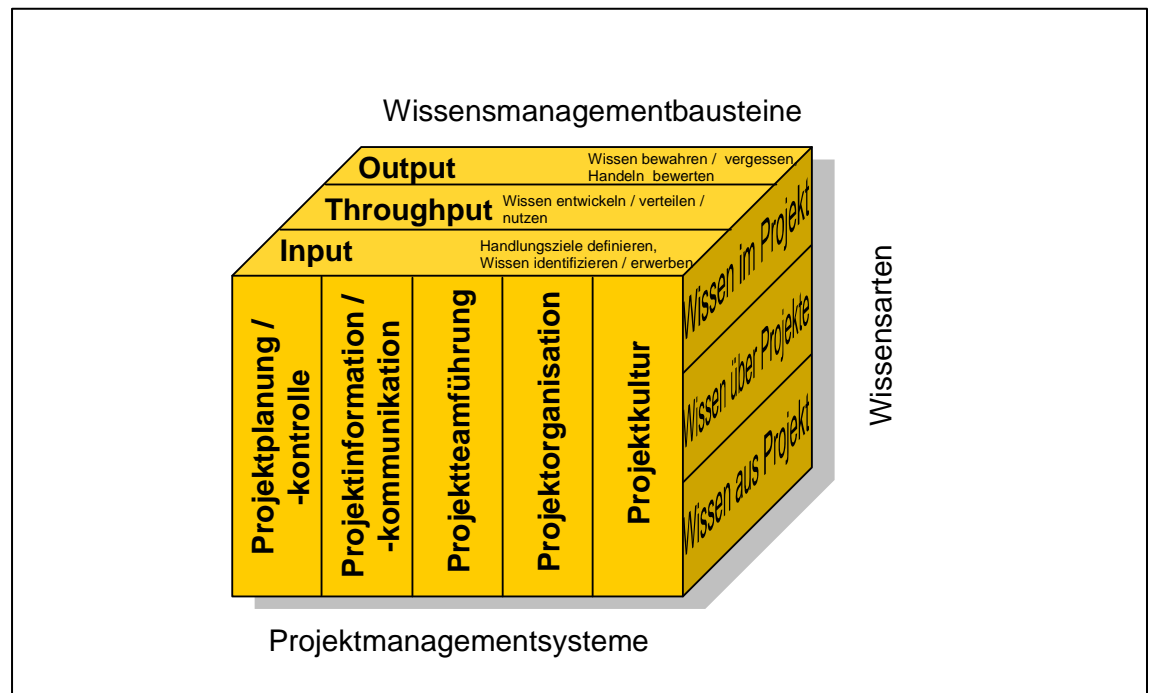


Abbildung 18: Kubus der Betrachtungsdimensionen³⁷⁴

Die Betrachtung des Wissensmanagements mithilfe dieses Kubus ermöglicht die Diskussion in verschiedenen Untersuchungsfeldern. Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit ermöglicht dies eine differenzierte Diskussion der Praktiken des Wissensmanagements in Reorganisationsprojekten. Die einzelnen Praktiken können jeweils hinsichtlich der Zuordnung zu den Bausteingruppen, der Zuordnung zu den Projektmanagementsystemen und der Zuordnung zu den Wissensarten untersucht werden. Eine Abgrenzung der Gestaltungsfelder ist dabei sicherlich primär gedanklicher Natur, während in der Praxis ein Management eher mehrere Gestaltungsfelder gleichzeitig ansprechen dürfte. Allerdings ermöglicht eine derartige Betrachtung eine gezielte und ganzheitliche Diskussion über das Wissensmanagement von Reorganisationsprojekten. Die einzelnen Praktiken des Managements können auf diese Weise aus verschiedenen Betrachtungswinkeln diskutiert werden.

³⁷⁴ Quelle: selbst erstellt

Einerseits kann die klassische Sichtweise des Wissensmanagements eingenommen werden, mit der die Interventionen im Sinne des Bausteinmodells betrachtet werden. Andererseits kann im Sinne eines professionellen Projektmanagements geprüft werden, wie die Interventionen sich aus der Sicht der Managementsysteme darstellen. Über diese Betrachtungsweise können die Praktiken etwa in die grundsätzlichen Systeme eines professionellen Managements eingeordnet werden. Demnach können hinsichtlich des Managements von Reorganisationsprojekten Wissenslücken oder Wissensverarbeitungsarten gezielt systembezogen unterschieden werden. Die Zusammenfassung der Wissensmanagementbausteine in Bausteingruppen ermöglicht darüber hinaus eine differenzierte Darstellung auch mithilfe anderer Interventionsmodelle, deren Elemente den drei Gruppen zugeordnet werden können.

Des Weiteren kann das Wissen als Objekt eines Wissensmanagements differenziert betrachtet werden. Die Unterscheidung in die Wissensarten führt noch einmal den grundlegenden Gedanken der dauerhaften Strukturierung vor Augen. Auf der Basis dieser Grundlage können Projekte grundsätzlich aus zwei Perspektiven betrachtet werden: der aktuellen und der historischen Perspektive. Die aktuelle Perspektive erfasst das Projekt in der derzeitigen Form der Reflexion und Interpretation der Strukturierung (*Wissen im Projekt* sowie *Wissen über Projekte*). Die historische Perspektive (*Wissen aus dem Projekt*) ermöglicht eine dauerhafte Verankerung des einstmals aktuellen Wissens in dem dauerhaften Prozess der Strukturierung. Zudem erlaubt die Differenzierung der Wissensarten, Interventionsauswirkungen im Feld der Betroffenen von jenen im Feld der Beteiligten zu unterscheiden.

Um die durch das Denkmodell skizzierten Gestaltungsfelder im Hinblick auf die Praxis näher diskutieren zu können, sollen nun die Interventionsmaßnahmen

exemplarisch spezifiziert werden. Die drei Dimensionen ermöglichen eine dreigeteilte Sicht auf die Interventionen.

3.3.2 Interventionsmaßnahmen aus der Sicht des Denkmodells

3.3.2.1 Interventionsdimension Wissensmanagementbausteine

3.3.2.1.1 Interventionen in der Bausteingruppe Input

Aus der Sicht der Bausteingruppen werden die Interventionen eher operativ betrachtet, das heißt, es geht um die Frage, wie die Projektleitung intervenieren kann, was sie also tun kann, um gewünschte Wirkungen auf die Wissensschaffung zu erzielen. Die Bausteine stellen hierfür gewissermaßen die Handlungsfelder dar, und die Projektleitung muss eine Ausgestaltung in der Form vornehmen, dass sie ihr Handeln im Hinblick auf diese Handlungsfelder ausrichtet.

Im Rahmen der Bausteingruppe Wissens-Input geht es für den Projektmanager um die Gestaltung seines Handelns mit dem Ziel, die Zusammenstellung des Wissens, welches im Projektverlauf in das Projekt gleichsam einfließt, in einer gewünschten Weise zu beeinflussen. Beispielsweise können die Informationen, die den Projektmitarbeitern zur Verfügung gestellt werden, als Grundlage der Wissensentwicklung im Projekt betrachtet werden und beeinflussen insofern das entstehende Wissen. Auch die Zusammenstellung des Projektteams ist eine Grundlage der Wissensentwicklung, da jeder Projektmitarbeiter unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten in das Team einbringt. Dies bedeutet, dass der Projektmanager über die Zusammenstellung des Projektteams und über die Informationen, die er dem Team zur Verfügung stellt, bereits Wissensmanagement betreibt, da er den Wissens-Input des Projektes gestaltet. Ferner beeinflusst er durch die Informationen, die er im Laufe des

Projektes an seine Mitarbeiter weitergibt, die Wissensschaffung im Projekt. Auch die Art der Wissensweitergabe kann einen Einfluss auf die Gestaltung des Wissens-Inputs haben.

Ein Projektauftrag etwa ist eine derartige Information und kann als Grundlage dienen, um weitere Projektinformationen vor diesem Hintergrund zu interpretieren. Das heißt, dass die Information, die der Mitarbeiter als Projektauftrag begreift, dazu dient, dass er im Rahmen seines weiteren Projekthandelns zusätzliche Informationen mithilfe eben dieses Auftrags interpretiert und dadurch sein künftiges Handeln danach ausrichtet. Der Projektmanager nimmt somit Einfluss auf die weitere Wissensschaffung im Projekt, indem er einen Projektauftrag verfasst und an die Projektmitarbeiter kommuniziert. Dies kann sicherlich auf unterschiedliche Weise geschehen. Unterlässt der Projektmanager die Kommunikation eines Auftrags, werden die Projektmitarbeiter mitunter Vermutungen über den Auftrag anstellen und insofern eine eigene Interpretation als weitere Grundlage ihres Handelns heranziehen. Aber auch kommunizierte Aufträge bedürfen der Interpretationen durch die Kommunikationsempfänger. Derartige Interpretationen sind von dem Wissen und der Bereitschaft des einzelnen Mitarbeiters abhängig, seine eigenen Handlungen an dem Auftrag auszurichten. Da es sich hier um individuelle Interpretationen handelt, wäre eine Explizierung dieser Interpretationen hilfreich, um ein einheitliches Verständnis des Projektauftrages zu schaffen.

Angenommen, ein Projektmanager hat einen Projektauftrag schriftlich verfasst und an seine Projektmitarbeiter per E-Mail verschickt, so werden die Mitarbeiter diese E-Mail lesen und dann ihre eigenen Interpretationen des Auftrags generieren. Typischerweise liegt den Projektmanagern daran, in ihrem Projektteam eine weitgehend einheitliche Interpretation des Auftrags zu erreichen.

Zumindest die Zielsetzung des Projektes bzw. das angestrebte Ergebnis, auf das das Projektteam hinarbeitet, sollte als grundlegende Information weitgehend ähnlich interpretiert werden. Um dies im Rahmen des Wissens-Inputs zu erreichen, könnte der Projektmanager einen Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern initiieren. Hierdurch werden die individuellen Interpretationen in explizites Wissen gewandelt. Beispielsweise könnte der Projektmanager in einer gemeinsamen Veranstaltung mit den Mitarbeitern ein mögliches Zukunftsbild beschreiben, das am Ende des Projektes erreicht werden soll.

Für die Entwicklung dieser Zukunftsbilder stehen vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung. WILLKE nennt etwa das Instrument des *Future Search*, bei dem in einem intensiven Dialog eine wünschenswerte Zukunft kreiert wird³⁷⁵. SCHÜPPEL nennt in diesem Zusammenhang die Simulation möglicher Zukunftswelten über Szenarien und Microworlds³⁷⁶. Beide Instrumente dienen dazu, mögliche Zukunftsbilder zu antizipieren³⁷⁷. Szenarien stellen dabei gewissermaßen Drehbücher einer möglichen zukünftigen Entwicklung dar, während der Begriff Microworlds computerbasierte Simulationen von Organisationen und deren Umweltkopplung beinhaltet, die an die spezielle Logik einer Branche oder Unternehmung angepasst werden können³⁷⁸. Zur Dokumentation der grundlegenden Informationen dient beispielsweise ein Projekthandbuch, in dem ferner die Vorgehensweisen zur Erreichung der Ziele genannt werden können³⁷⁹. Zukunftsbilder können auch für Zielvereinbarungen Verwendung finden, etwa im Rahmen eines *Management by Knowledge Objectives*³⁸⁰.

³⁷⁵ Vgl. WILLKE (1998), S. 69

³⁷⁶ Vgl. SCHÜPPEL (1996), S. 246 ff.

³⁷⁷ Vgl. SCHÜPPEL (1996), S. 247

³⁷⁸ Vgl. SCHÜPPEL (1996), S. 248

³⁷⁹ Vgl. STEINBUCH (1998), S. 113

³⁸⁰ Vgl. ALPARSLAN (2001), S. 32 ff.

Übergeordnete Ziele werden so auf die einzelnen Elemente oder Subsysteme des Projektes gleichsam heruntergebrochen.

Des Weiteren können aus derartigen Zukunftsbildern wünschenswerte Projektergebnisse abgeleitet sowie dokumentiert und kommuniziert werden. Dies kann etwa in Form von Leitsätzen oder Ergebnisbeschreibungen geschehen. Durch diese Methoden kann im Rahmen der Gestaltung des Wissens-Inputs eine transparente und für alle Projektmitarbeiter grundlegende Information geschaffen werden, welche zu einheitlicheren Interpretationen des Projektauftrages aufseiten der einzelnen Projektmitarbeiter beitragen kann. Die Verwendung dieser Informationen wird auf die Tätigkeit der Mitarbeiter und damit auf die Praktiken, die sich in der Projektarbeit herausbilden, Einfluss nehmen. Zudem besteht die Chance, dass die Mitarbeiter die Zukunftsbilder als persönlich wünschenswert begreifen und sie dadurch motiviert werden, ihr Handeln daran auszurichten. Darüber hinaus entsteht hier die Möglichkeit, dass die Zukunftsbilder der einzelnen Mitarbeiter sich angleichen. Die Praktiken, die dann innerhalb des Projektes durch das ständige Handeln und Reflektieren des Einzelnen entstehen, sind geprägt durch diese Zukunftsbilder. So könnte etwa in einem Reorganisationsprojekt die Zukunftsvision entstehen, dass Prozesszeiten in dem betroffenen Bereich verringert werden. Die Praktiken innerhalb des Projektes könnten dann hierdurch geprägt sein. Beispielsweise könnte es sein, dass die einzelnen Mitarbeiter in ihrem täglichen Handeln bzw. im Rahmen der Reflexion diese Zukunftsvision berücksichtigen und dies etwa in wiederkehrenden Arbeitssitzungen einbringen.

Diese exemplarische Darstellung zeigt, inwiefern der Projektmanager durch sein Handeln im Sinne der Wissensmanagementbausteingruppe Input gestalten kann. Durch sein Handeln und insofern seine Intervention in die

Strukturierung nimmt er Einfluss auf die Wissensidentifikation und den Wissenserwerb des Projektteams.

Methodisch sind für die Wissensidentifikation und den Wissenserwerb zahlreiche Such-, Selektions- und Akquisitionsinterventionen denkbar. Die Identifikation geeigneter Informationen und Wissensträger steht dabei auch in einer Abhängigkeit zu den Möglichkeiten, den Budgetmitteln und der Zeit, die sich dem Projekt bieten, da Wissenserwerb grundsätzlich den Charakter von Investitionen hat³⁸¹. Existiert etwa die Möglichkeit, über eine Skill- oder Personaldatenbank oder über Ausschreibungs- bzw. Bewerbungsverfahren Projektmitarbeiter zu identifizieren, so wird die Suche nach geeigneten Wissensträgern voraussichtlich erleichtert.

Grundsätzlich ist aber von Bedeutung, dass definiert wurde, welches Wissen potenzielle Projektmitarbeiter besitzen sollen. Dies kann etwa über die Formulierung von Wissensprofilen dargestellt werden, die in Form von Wissenskarten das Wissen eines Mitarbeiters abbilden. „Wissenskarten stellen graphische Verzeichnisse von Wissensträgern, Wissensbeständen, Wissensquellen, Wissensstrukturen oder Wissensanwendungen dar.“³⁸² Derartige Dokumentationen über Wissens Elemente könnten zunächst in einer Soll-Version erstellt werden und insofern die *gewünschten* Wissens Elemente abbilden. Anschließend könnten diese Wissenskarten mit den aktuellen Gegenständen potenzieller Projektmitarbeiter verglichen werden, um so die geeigneten Mitarbeiter zu identifizieren. Ein Beispiel für eine Wissenskarte stellt die Wissenstopografie dar (vgl. Abbildung 19). Ferner können Wissenslandkarten, -branchenbücher oder -broker zur Identifikation von Wissensträgern dienen³⁸³.

³⁸¹ Vgl. *PROBST, RAUB, ROMHARDT* (2006), S. 95 f.

³⁸² *ALPARSLAN* (2001), S. 34

³⁸³ Vgl. *SCHÜPPEL* (1996), S. 199 f.

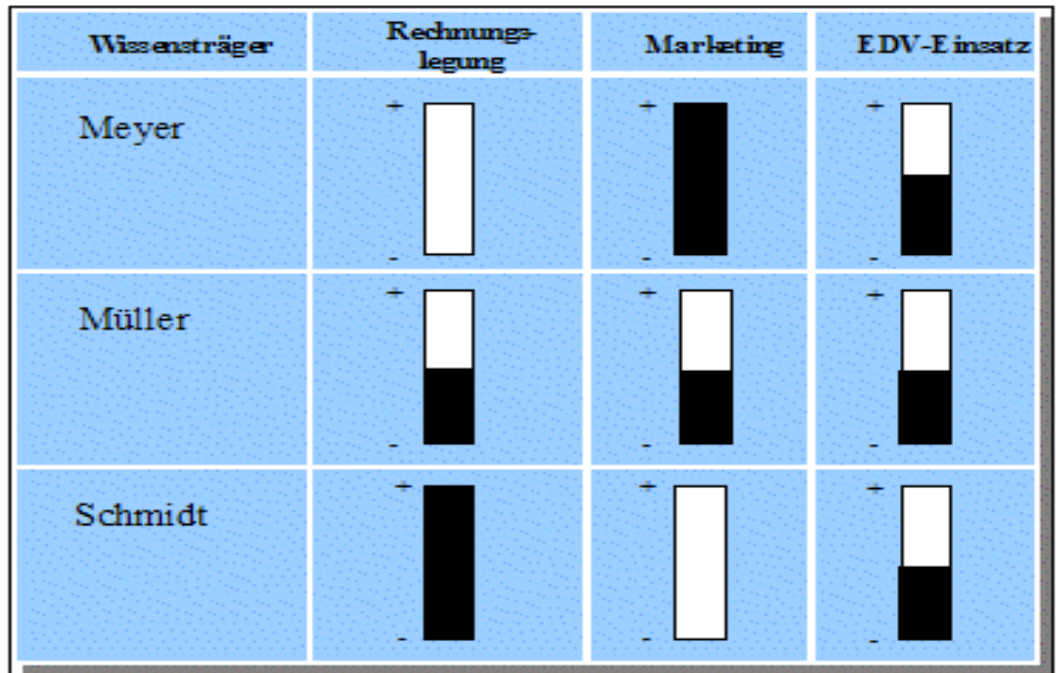


Abbildung 19: Wissenstopografie³⁸⁴

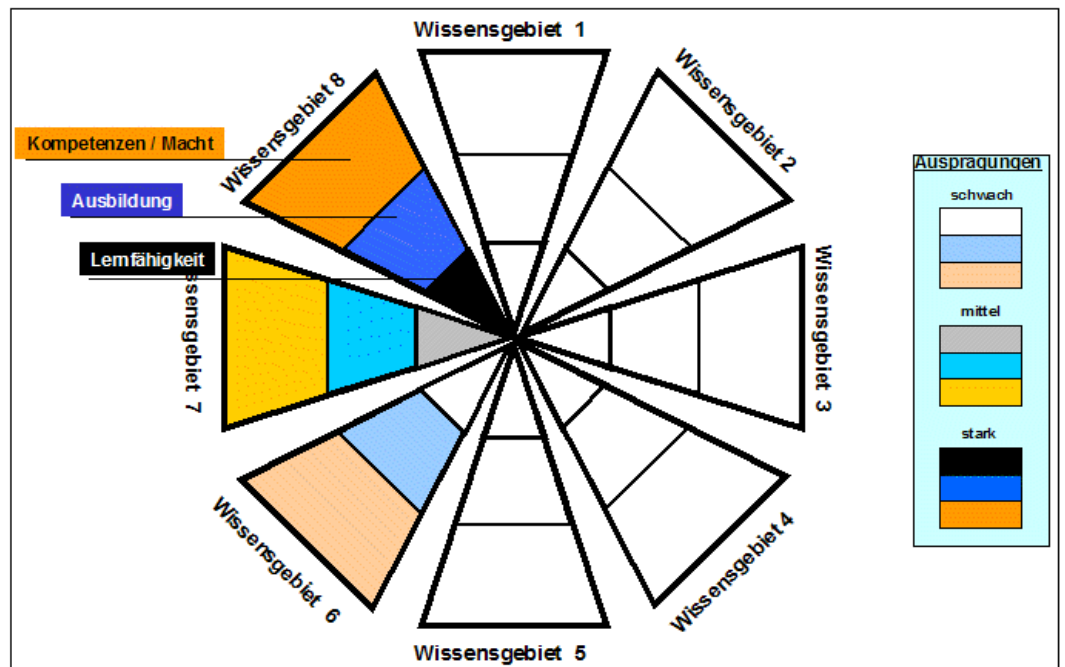


Abbildung 20: Wissensrad³⁸⁵

³⁸⁴ Quelle: entnommen aus ALPARSLAN (2001), S. 35

³⁸⁵ Quelle: selbst erstellt

Um die Wissens Elemente der Projektmitarbeiter abzubilden, könnten derartige Wissenskarten diverse Elemente der vier grundlegenden Kompetenzformen Fach-, Sozial-, Entscheidungs- und Anwendungskompetenz enthalten³⁸⁶. Hieraus lassen sich Kompetenzprofile erstellen, die auch vielfach als Skill-Profile umschrieben werden³⁸⁷. Zur Visualisierung derartiger Kompetenzprofile schlägt NORTH Kompetenzräder vor. Abbildung 20 zeigt ein hieran angelehntes Instrument des Wissensrades, welches die Kompetenz, Ausbildung und Lernfähigkeit bezüglich bestimmter Wissensgebiete klassifiziert.

In ähnlicher Weise könnte auch das Informationsrepertoire bestimmt werden, das für das Projekt angestrebt wird. Hier wäre es möglich, für das Projekt bzw. die einzelnen Teilprojekte einen Soll-Informationsstand zu definieren, der gegebenenfalls jeweils für bestimmte Projektphasen definiert wird. Darüber hinaus kann hinsichtlich der Informationsbeschaffung eventuell eine Definition der relevanten Informationsquellen hilfreich sein. Neben der Lokalisierung der geeigneten Wissensträger bzw. der geeigneten Informationen stellt sich im Rahmen der Bausteingruppe des Wissens-Inputs auch die Frage, wie Informationen für das Projekt erworben werden, um eine Projektwissensbasis auf- bzw. ausbauen zu können. Dies impliziert, dass die für das Projekt beschafften Informationen in geeigneter Weise abgelegt und möglicherweise auch aufbereitet bzw. verdichtet werden.

Zudem müssen auch die identifizierten Wissensträger für das Projekt gewonnen werden, um einen gewissen Wissens-Input sicherzustellen. Wenn etwa Mitarbeiter mit Projekterfahrungen gesucht und in das Projektteam aufgenommen werden, so kann es sein, dass derartige Mitarbeiter bestimmte

³⁸⁶ Vgl. PATZAK, RATTAY (1998), S. 132 ff.

³⁸⁷ Vgl. NORTH (2002), S. 156 f.

Vorgehensweisen – beispielsweise der Dokumentation und Ablage – in dem Projekt etablieren, welche sie in anderen Projekten kennen gelernt haben. Diese Vorgehensweisen werden somit zu Projektpraktiken, die von anderen Projektmitarbeitern ebenfalls umgesetzt werden. Insofern vollzieht sich auch ein Transfer von Praktiken zwischen verschiedenen Projekten.

3.3.2.1.2 Interventionen in der Bausteingruppe Throughput

Neben dem Zugriff auf vorhandenes Wissen und vorhandene Informationen benötigt das Reorganisationsprojekt eine Art Wissensproduktion, in der auf der Basis des erworbenen Wissens neues Wissen entsteht. Aufbauend auf der Gestaltung der Bausteingruppe des Wissens-Inputs, intervenieren die Maßnahmen des Wissens-Throughputs in diese Wissensproduktion des Projektes. So stellt sich hier etwa die Frage der Wissensentwicklung, also insbesondere einer Entwicklung von neuen Kenntnissen und Fertigkeiten.

Die Maßnahmen, die der Projektmanager in diesem Zusammenhang ergreift, dienen dazu, gewisse Praktiken bei den Beteiligten hervorzurufen bzw. zu verfestigen, die wiederum dazu dienen, dass die Projektmitarbeiter Wissen schaffen. Darüber hinaus können diese Interventionen auch geeignet sein, den Praktiken eine inhaltliche Richtung zu geben. Dies können zum Beispiel Maßnahmen sein, die dazu anregen, die aktuellen organisatorischen Verhältnisse im Unternehmen zu reflektieren und zu interpretieren. Strukturen und Prozesse können etwa auf Workshops thematisiert werden, um so zu einem kritischen Hinterfragen anzuregen und dieses kritische Hinterfragen dauerhaft im Projekt zu verankern. Auch die Vermittlung bestimmter Orientierungsmuster oder Organisationstheorien wäre eine Maßnahme, die mit dem Ziel umgesetzt werden könnte, dass diese Muster oder Theorien für die Entwicklung von organisatorischen Alternativen herangezogen werden.

Aber auch die Entwicklung von Wissen über Arbeitsweisen des Projektmanagements kann hier Ziel der Maßnahmen sein. Durch die Verwendung von Methoden und Instrumenten können eine Entwicklung und auch eine Verteilung und Nutzung eines gemeinsamen Projektwissens unterstützt werden. Etwa die Verwendung von Kreativitätstechniken, Test- und Abnahmemethoden oder kollektiven Problemlösungstechniken kann zu einer Wissensgenerierung beitragen. Aber auch Seminare, Action Training, lernpartnerschaftliche Beziehungen, Space Management oder Szenariotechniken dienen der Wissensentwicklung³⁸⁸. Darüber hinaus ermöglichen diese Techniken auch ein Angleichen von unterschiedlichen Sichtweisen verschiedener Projektmitarbeiter.

NONAKA und TAKEUCHI nennen beispielsweise die Organisation von Brainstorming-Gruppen. „Diese Brainstorming-Camps werden von vielen japanischen Unternehmen durchgeführt, und nicht nur im Hinblick auf die Entwicklung neuer Produkte, sondern auch zur Erarbeitung von Managementsystemen oder Unternehmensstrategien. [...] Besonders effektiv ist es für den Austausch von implizitem Wissen und die Schaffung neuer Perspektiven, weil es die mentalen Modelle auf zwanglose Art in die gleiche Richtung lenkt.“³⁸⁹ Auch Instrumente wie Jobrotation können in dem Sinne für das Projektmanagement von Bedeutung sein, um ein „integratives und funktionsübergreifendes Denken fördern zu können.“³⁹⁰ Diese Methoden stellen ein eingreifendes Handeln dar mit dem Ziel, auf die Praktiken, in denen die Projektmitarbeiter tagtäglich leben und handeln, einen bestimmten Einfluss auszuüben.

³⁸⁸ Zu diesen Methoden vgl. *PROBST, RAUB, ROMHARDT* (1999), S. 186 ff., und *ALPARSLAN* (2001), S. 38 ff.

³⁸⁹ *NONAKA, TAKEUCHI* (1997), S. 75

³⁹⁰ *SCHÜPPEL* (1996), S. 270

Gerade für die Entwicklung neuen Wissens spielt regelmäßig auch das Umfeld des Reorganisationsprojektes eine Rolle. Die kollektive Reflexion und Interpretation der Strukturierung erfordert eine Aufnahme von Daten und Informationen von Interessengruppen aus dem Umfeld des Projektes (Auftraggeber, Betroffene, Sponsoren, Strategie- und Controllingfachleute etc.). Dazu kann beispielsweise das gemeinsame Besprechen der organisatorischen Verhältnisse, etwa der infrage stehenden Arbeitsprozesse, gehören. Aber auch das Lernen von unternehmensexternen Partnern kann für das Projekt von Bedeutung sein. Beispielsweise kann hier die Beratung durch externe Experten angeführt werden³⁹¹. Im Hinblick auf formale organisatorische Regelungen werden an dieser Stelle oftmals auch Benchmarking und Best-Practice-Transfer als Wissensmanagementinterventionen genannt, um die Entwicklung von neuen Lösungen zu erarbeiten³⁹². Diese Instrumente können aber auch auf einen internen Vergleich zielen (Internal Best Practice).³⁹³

Als weitere Instrumente der Wissensgenerierung könnten auch Vorschlagswesen oder Ideenwettbewerbe eingesetzt werden, in denen Mitarbeiter aus dem Unternehmen Vorschläge für veränderte Arbeitsabläufe unterbreiten können³⁹⁴. Diese Vorschläge oder Vergleichsmaßstäbe könnten für die Wissensgenerierung innerhalb des Reorganisationsprojektes wichtige Impulse liefern. Die Projektpraktiken, die damit im Zusammenhang stehen, neue organisatorische Lösungen für den Zielbereich zu erarbeiten, können dann vor dem Hintergrund dieser Informationen gespiegelt werden. Wenn also Projekttreffen durchgeführt werden, wenn von Projektmitarbeitern Umsetzungskonzepte geschrieben werden oder Ähnliches, könnten derartige Vergleichs-

³⁹¹ Vgl. GÜLDENBERG (1997), S. 261 f.

³⁹² Vgl. ALPARSLAN (2001), S. 37 f., bzw. GÜLDENBERG (1997), S. 262 f.

³⁹³ Vgl. O'DELL, GRAYSON (1998), S. 154 ff.

³⁹⁴ Vgl. SCHÜPPEL (1992), S. 202 f.

maßstäbe oder Vorschläge die entsprechenden Mitarbeiter beeinflussen.

Da die Entwicklung, Verteilung und Nutzung des relevanten Wissens in der Regel mit einer Form der Interaktion bzw. Kommunikation einhergeht, steht in der Bausteingruppe des Wissens-Throughputs vielfach die Verwendung von geeigneten Kommunikationsinstrumenten und -methoden zur Diskussion. Für die Gestaltung der verbalen Kommunikation stehen Instrumente der Moderation bzw. der Organisation von Projekttreffen und anderen Projektveranstaltungen zur Verfügung, etwa das Sitzungsmanagement³⁹⁵. Die Praktik des Projekttreffens soll damit in der Hinsicht beeinflusst werden, dass hier ein bestimmtes Wissen generiert wird oder bestimmte Informationen verteilt werden.

Für die Gestaltung einer schriftlichen Informationsweitergabe werden in der Literatur z. B. Instrumente wie die nutzergerechte Dokumentengestaltung genannt³⁹⁶. Die in Projekten oftmals in großem Umfang produzierten Dokumente sollen durch die nutzergerechte Gestaltung schneller zugänglich sein und unterstützen somit eine Wissensverteilung und Wissensnutzung.

Demgegenüber gibt es auch Maßnahmen, die dazu führen, dass sich Projektpraktiken herausbilden, die mit einer Wissensverteilung oder einer Wissensschaffung weniger gut harmonieren. Als Hindernisse der Wissensverteilung nennen PROBST, RAUB und ROMHARDT etwa die abrupte Veränderung von Unternehmensstrukturen³⁹⁷. Dies gilt sicherlich auch für das Reorganisationsprojekt. Eine abrupte und deutliche Veränderung der formalen Projektstrukturen und/oder der personellen Besetzung des Projektes könnte den Aus-

³⁹⁵ Vgl. PATZAK, RATTAY (1998), S. 353 ff.

³⁹⁶ Vgl. PROBST, RAUB, ROMHARDT (1999), S. 181 ff.

³⁹⁷ Vgl. PROBST, RAUB, ROMHARDT (1999), S. 143

tausch stören. Auch das von PROBST, RAUB und ROMHARDT erwähnte übermäßige Wachstum³⁹⁸ kann auf das Projekt übertragen werden. Ein Reorganisationsprojekt, das in relativ kurzer Zeit sehr deutlich an Größe gewinnt, könnte für den erwähnten Wissensaustausch eine ungünstige Bedingung darstellen. Ferner kann auch ein Mangel an Gelegenheiten zum gemeinsamen Arbeiten bzw. zum informellen Informationsaustausch dazu führen, dass Wissen nicht bzw. nicht mehr geteilt wird. Darüber hinaus stellt sich gerade bei der Beantwortung der Frage der Wissensverteilung immer auch das Problem des Information Overload. Insofern ist hier auch die Frage zu beantworten, wie viel Wissen bzw. Informationen der Einzelne braucht. Ferner können Gründe der Geheimhaltung gegen eine Verteilung von Informationen sprechen.

Insofern können Maßnahmen des Wissensmanagements auch darauf gerichtet sein, derartige Praktiken, die der Wissensschaffung im Wege stehen könnten, zu beeinflussen. Eine bewusste Vermeidung der Geheimhaltung von Informationen, etwa in der Form, dass Informationen frei zugänglich sind, kann dazu beitragen, ihre Verteilung zu unterstützen.

3.3.2.1.3 Interventionen in der Bausteingruppe Output

Im Rahmen der Gestaltung des Wissens-Outputs des Reorganisationsprojektes dienen die Maßnahmen vor allem der Wissensbewahrung und der Wissensbewertung. Die Wissensbewahrung konzentriert sich auf das Ziel, dem Verlust von Wissen und folglich auch von Potenzialen für die Entwicklung neuen Wissens vorzubeugen³⁹⁹. In der Literatur werden hier zahlreiche Instrumente genannt, Informationen in den unterschiedlichsten Arten dokumentieren und so

³⁹⁸ Vgl. PROBST, RAUB, ROMHARDT (1999), S. 143

³⁹⁹ Vgl. ALPARSLAN (2001), S. 25

wieder verwendbar werden zu lassen. WILLKE etwa schlägt die Verwendung von Mikroartikeln vor, um Informationen zu dokumentieren⁴⁰⁰. Der Mikroartikel ist eine Art Hybride aus einer Karteikarte mit Stichwortartigem und einem ausformulierten Artikel⁴⁰¹. Daneben dienen für das Reorganisationsprojekt auch die Struktur- und Prozessdokumentationen als wichtige Informationsquellen. Ferner können auch Informationen über Mitarbeiter, etwa hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Erfahrungen, in Personal- oder Skill-Datenbanken erfasst werden und so den erneuten Einsatz des Wissenspotenzials erleichtern⁴⁰². Darüber hinaus können Informationen aus vorangegangenen Reorganisationsprojekten als Basis für ein aktuelles Projekt dienen, da sie im Hinblick auf das *Wissen über Reorganisationsprojekte* den gegenwärtigen Stand der Struktur abbilden, an den das aktuelle Projekt anknüpfen kann. Dementsprechend kann das Einstellen von Projektdaten und -vorlagen in eine Datensammlung ein geeignetes Instrument der Informationsbewahrung sein. Aber auch hinsichtlich der Art und Weise der Dokumentation werden in der Literatur einige Instrumente vorgeschlagen. Beispielsweise dienen sogenannte Lessons-learned-Berichte⁴⁰³ der Dokumentation von Erfahrungen⁴⁰⁴.

Aber nicht nur die Bewahrung, sondern auch die Bewertung von Informationen und Wissen ist ein Bestandteil der Bausteingruppe Wissens-Output. Das Wissen, das der Einzelne erworben hat, kann nicht direkt beobachtet und demnach auch nicht direkt bewertet werden. Allerdings zeigt sein Verhalten, welches Wissen er erworben hat. Insofern kann nur über die Beobachtung der Handlung abgeschätzt werden, ob das Wissen vorhanden ist. Eine Bewertung

⁴⁰⁰ Vgl. WILLKE (1998), S. 100 ff. und WILLKE (2007), S. 83 ff

⁴⁰¹ Vgl. WILLKE (1998), S. 102

⁴⁰² Vgl. DAVENPORT, PRUSAK (1998)

⁴⁰³ In der Literatur findet sich dieser Begriff sowohl in der britischen (Lessons Learnt) als auch in der amerikanischen (Lessons Learned) Form.

⁴⁰⁴ Vgl. ALPARSLAN (2001), S. 44 ff.

des Wissens ist dementsprechend nur über diese Abschätzung möglich.

Der Erfolg des Projektes könnte beispielsweise daran gemessen werden, dass bewertet wird, ob die Handlungen der Beteiligten und der Betroffenen das angestrebte Projektziel widerspiegeln. So kann ein Reorganisationsprojekt etwa das Ziel haben, Entscheidungswege zu verkürzen und damit dazu beizutragen, dass Entscheidungen schneller getroffen werden. Der Maßstab, ob das Projekt erfolgreich war, könnte dann die durchschnittliche Dauer sein, mit der Entscheidungen getroffen werden. Ob das Wissen hierfür, beispielsweise das Wissen um die neuen Entscheidungsvorlagen, Prozesselemente oder Zuständigkeiten, in entsprechender Weise bei den Betroffenen geschaffen wurde, zeigt sich jedoch nur in ihrem Handeln, letztlich also in den Praktiken, die sie im Rahmen der Entscheidungsfindung einsetzen. Insofern wird die Wissensschaffung anhand des Handelns abgeschätzt.

Sicherlich gestaltet sich die Abbildung eines direkten Zusammenhanges in Form einer Kausalkette, die messbare Abhängigkeiten dokumentieren kann, äußerst schwierig. Jedoch kann versucht werden, dem mit der Verwendung von geeigneten Kennzahlen näher zu kommen. In diesem Zusammenhang nennen PROBST, RAUB und ROMHARDT etwa die mehrdimensionale Wissensmessung oder auch den Einsatz einer Balanced Scorecard, um eine gewisse Wissensmessung abzubilden⁴⁰⁵. Das Konzept einer Balanced Scorecard kann dabei durchaus im Hinblick auf Wissensmanagementpraktiken erweitert werden⁴⁰⁶.

Diese Interventionsmaßnahmen, die hier exemplarisch genannt wurden, zeigen, welche Möglichkeiten dem Projektmanagement zur Verfügung stehen,

⁴⁰⁵ Vgl. PROBST, RAUB, ROMHARDT (1999), S. 321 ff.

⁴⁰⁶ Vgl. GAEDE (2004), S. 10 ff.

um im Sinne der Bausteingruppen zu intervenieren. Der Projektmanager nimmt durch diese Interventionen Einfluss auf die Praktiken, die den Wissens-Input, -Throughput und -Output in seinem Projekt beeinflussen, um damit die Schaffung und Verwendung von relevantem Wissen durch die Wissensträger zu erreichen. Genau darin besteht in dieser Sichtweise das Wissensmanagement. Allerdings können derartige Maßnahmen auch aus der Perspektive der Projektmanagementsysteme betrachtet werden.

3.3.2.2 Interventionsdimension Projektmanagementsysteme

Aus der Sicht der Projektmanagementsysteme werden Wissensmanagementpraktiken vor allem aus der Ganzheitlichkeit eines professionellen Projektmanagements betrachtet. Hier fragt sich, inwiefern die Projektmanagementsysteme zur Gestaltung der Wissensmanagementpraktiken beitragen und umgekehrt.

Die Grundlage für die Projektmanagementsysteme sind dabei die Inhalte bzw. Zielsetzungen des Projektes, etwa hinsichtlich des Projektergebnisses. Wenn das Reorganisationsprojekt beispielsweise zum Ziel hat, Entscheidungswege und -zeiten zu verkürzen, so können hieraus für die einzelnen Projektmanagementsysteme Handlungsvorgaben bzw. -zielsetzungen abgeleitet werden. Diese Vorgaben haben wiederum Einfluss darauf, welches Wissen von welchen Wissensträgern etwa für die Projektplanung und -kontrolle entwickelt wird. Das heißt, für das Planungs- und Kontrollsystem werden die Projektziele gewissermaßen übersetzt in Ziele der Projektplanung und -kontrolle. Diese wiederum dienen als Grundlage für die Gestaltung von Strukturen, Prozeduren und Instrumenten, die der Projektplanung und -kontrolle dienen. Insofern gestalten sich dann Handlungen bzw. Praktiken, die ein bestimmtes Planungs- und Kontrollwissen entstehen lassen.

Die Handlungsziele des Planungs- und Kontrollsystems bestehen primär darin, Informationen zu verarbeiten, die die Erstellung von geeigneten Plänen und die Kontrolle ihrer Realisierung zulassen. Für das Planungs- und Kontrollsystem wäre es möglich, beispielsweise festzuschreiben, welche Pläne erstellt und welche Kontrollen durchgeführt werden. Ein Projekt, das Entscheidungswege und -zeiten verkürzen soll, würde dementsprechende Planungs- und Kontrollhandlungen im Laufe des Projektes vorschreiben. Als Beispiel kann der Vergleich der neu entwickelten Entscheidungswege mit den bisher bestehenden Wegen genannt werden. Hieraus können dann wiederum Wissensmanagementinterventionen abgeleitet werden. Die im vorhergehenden Abschnitt diskutierten Interventionen werden dann daraufhin geprüft, inwiefern sie geeignet sind, zu den angestrebten Planungs- und Kontrollhandlungen beizutragen. Somit würde etwa beim Wissens-Input geprüft, ob geeignete Wissensträger und Informationen zur Verfügung stehen, die den Vergleich der Entscheidungswege leisten können. Ferner könnten auch im Rahmen des Wissens-Throughputs Methoden zur Erhebung der relevanten Vergleichsinformationen vermittelt und so Einfluss auf die Praktiken der Projektmitarbeiter ausgeübt werden. Demnach würden die Interventionen nun aus einem anderen Blickwinkel betrachtet und gegebenenfalls spezifiziert. Eine Möglichkeit wäre z. B., dass der Bereich Kompetenz aus den oben genannten Wissensrädern entsprechend spezifiziert würde. Denkbar wäre, dass hier schon festgelegt wird, dass einzelne Mitarbeiter in dem Wissensgebiet Projektplanung und -kontrolle Erfahrungen mit dem Thema Entscheidungswege aufweisen können.

Aber auch die Verwendung von bestimmten Planungs- und Kontrollmethoden könnte im Rahmen der Bestimmung von Handlungszielen für die Planung und Kontrolle des Projektes festgelegt werden. Zum Beispiel könnten hier der

Einsatz von MS Project als einer zu verwendenden Planungs- und Kontrollsoftware dazu führen, dass Mitarbeiter für das Projekt ausgewählt werden, die über Kenntnisse zu dieser Software verfügen.

Auch Planungs- und Kontrollziele hinsichtlich der Schnittstellen zum Planungs- und Kontrollsystem des Unternehmens sind vorstellbar. So erscheint etwa die Verwendung bestimmter Daten oder Planungsformen als Konkretisierung eines Handlungsziels denkbar, um die Kompatibilität mit den dauerhaften Systemen des Unternehmens zu gewährleisten. Für jedes Managementsystem könnte somit geprüft werden, ob geeignete Handlungsziele existieren.

Auch hinsichtlich der Wissensträger und der Informationen kann jeweils aus der Sicht des einzelnen Managementsystems betrachtet werden, ob die notwendigen Ressourcen vorhanden sind. Im Falle des Planungs- und Kontrollsystems könnte es notwendig sein, dass ausgewiesene Planungs- und Kontrollexperten dem Projekt angehören müssen, um die Handlungsziele des Systems erreichen zu können. Darüber hinaus könnte es von Bedeutung sein, dass bestimmte Planungs- und Kontrollinformationen im Projektumfeld identifiziert werden müssen. Ferner kann betrachtet werden, durch welche Praktiken das Planungs- und Kontrollwissen des jeweiligen Projektmanagementsystems entwickelt, verteilt und genutzt werden soll. Im Fall des Planungs- und Kontrollsystems etwa wäre die Entwicklung spezifischer Planungs- und Kontrollverfahren für das Reorganisationsprojekt notwendig. Zur Entwicklung derartiger Verfahren können beispielsweise Projekttreffen bestimmter Projektteilnehmer organisiert werden. Unter dem Gesichtspunkt einer einheitlichen Planung und Kontrolle ist zudem die Verteilung eines bestimmten Planungs- und Kontrollwissens von Bedeutung. Dies kann etwa im Hinblick auf die Koordination der Planungen und Kontrollen verschiedener Teilprojekte gelten.

Ferner ermöglicht die einheitliche Verwendung von Planungs- und Kontrollinstrumenten eine einfachere Abstimmung von Teilplanungen und -kontrollen. Aber auch der Einsatz der Träger der Projektplanung und -kontrolle ist hier von Bedeutung.

Ist das Reorganisationsprojekt etwa in mehrere Teilprojekte untergliedert, die jeweils eigene Planungs- und Kontrollträger beschäftigen, so kann ein regelmäßiges Treffen der Planungs- und Kontrollträger zu einem einheitlichen Verständnis und zur Wissensumwandlung zwischen den Planungs- und Kontrollträgern beitragen. Auch der Austausch von implizitem Wissen zwischen den Planungs- und Kontrollträgern ist hier denkbar, beispielsweise über Beobachtungen oder Modelllernen. Im Rahmen der Nutzung des Planungs- und Kontrollwissens innerhalb des Reorganisationsprojektes können durch geeignete Interventionen auch Nutzungsbarrieren vermindert oder abgebaut werden⁴⁰⁷. Eine nutzungsgerechte Aufbereitung von Planungs- und Kontrolldaten etwa kann dazu beitragen. Die Bewahrung von Projektplanungs- und -kontrollwissen erfolgt einerseits dergestalt, dass die entsprechenden Wissensträger erneut für zukünftige Projekte eingesetzt werden können; zum anderen existieren entsprechende Daten bzw. Informationen in Form von Plänen und Kontrollinformationen. Auch die Wissensbewahrung knüpft sich letztlich an bestimmte Praktiken, etwa die Aktualisierung von Wissenskarten oder die Speicherung der Planungs- und Kontrolldaten in entsprechenden Datenbanken.

Die Aussagen, wie sie hier für das Planungs- und Kontrollsystem getroffen worden sind, können entsprechend auf die anderen Projektmanagementsysteme übertragen werden. Alle Interventionen des Projektmanagements

⁴⁰⁷ Vgl. *PROBST, RAUB, ROMHARDT* (1999), S. 275

werden somit aus der Perspektive des einzelnen Managementsystems betrachtet. Aus diesem Blickwinkel geht es darum, dass die Wissensmanagementinterventionen dahin gehend spezifiziert werden, dass das für das entsprechende Projektmanagementsystem relevante Wissen in den Projektpraktiken Verwendung findet. Welches das relevante Wissen für die einzelnen Projektmanagementsysteme darstellt und inwiefern der Projektmanager zur Generierung und Verwendung des Wissens intervenieren möchte, entscheidet er selbst. Er hat hier die Möglichkeit, jene Interventionen, die aus der Betrachtung der Bausteingruppen für sinnvoll erachtet werden, aus der Betrachtungsdimension der Projektmanagementsysteme zu spezifizieren.

Neben diesen Betrachtungsdimensionen können die Interventionen noch entlang den Wissensarten unterschieden werden.

3.3.2.3 Interventionsdimension Wissensarten

In der dritten Betrachtungsdimension der Interventionsmaßnahmen wird zu prüfen sein, ob durch die Maßnahmen die drei Wissensarten *Wissen im Projekt*, *Wissen über Projekte* und *Wissen aus dem Projekt* in geeigneter Weise gesteuert werden können.

Hier kann der Projektmanager prüfen, ob er durch seine Wissensmanagementinterventionen im Hinblick auf die unterschiedlichen Wissensarten in geeigneter Weise interveniert hat. Wenn er beispielsweise Projektmitarbeiter einzustellen hat, die bestimmte Kenntnisse in der Organisation von Entscheidungswegen haben, so könnte er zu der Überzeugung gelangen, dass es von Vorteil sei, einen Mitarbeiter aus dem betroffenen Bereich als Projektmitarbeiter zu verpflichten. Dies würde einerseits sicherstellen, dass das entsprechende Wissen im Projekt vorhanden ist. Andererseits würde dieser Mitarbeiter, wenn

er nach Abschluss des Projektes wieder in dem betroffenen Bereich tätig ist, Wissen aus dem Projekt in diesen Bereich tragen. Die Partizipation des Mitarbeiters würde gewährleisten, dass das Wissen, welches dieser Mitarbeiter im Rahmen des Projektes erworben hat, nach dem Projekt im Zielbereich verankert wird⁴⁰⁸.

Der Einsatz von Mitarbeitern aus dem zu reorganisierenden Bereich hat hierbei zweifache Bedeutung: Zum einen bringen diese Mitarbeiter Wissen über den Zielbereich in das Projekt ein. Zum anderen werden sie während und nach dem Projekt ebenfalls eine Rolle in diesem Bereich spielen, was ihr Verhalten in dem Projekt beeinflussen dürfte. Darüber hinaus tragen diese Mitarbeiter Wissen aus dem Projekt direkt in den Zielbereich und umgekehrt. In diesem Zusammenhang könnten die Interventionen darauf überprüft werden, inwiefern Promotoren aus dem Zielbereich des Reorganisationsprojektes in die Wissensschaffung und -übertragung eingebunden sind⁴⁰⁹. Dies gilt sowohl für Macht- als auch für Fachpromotoren. Daneben können die Interventionen auch bewusst das Wissen aus dem Projekt zunächst aussparen, um etwa die Strategie des „Bombenwurfs“ der Reorganisation zu verfolgen⁴¹⁰.

Darüber hinaus kann die Betrachtung des Wissens aus dem Projekt auch das Verhalten bei Reorganisationen einschließen. So könnten die Mitarbeiter etwa entlang verschiedenen Verhaltensmustern klassifiziert werden, um ihre Rolle während und nach dem Reorganisationsprojekt besser auf ihre Mentalität abzustimmen⁴¹¹. Sofern eine Veränderung der Werte durch das Projekt erreicht

⁴⁰⁸ KIRSCH, ESSER, GABELE (1978), S. 394 ff.

⁴⁰⁹ Zum Promotorenmodell von Witte vgl. KIRSCH, ESSER, GABELE (1978), S. 236 ff.

⁴¹⁰ KIRSCH, ESSER, GABELE (1978), S. 247 ff.

⁴¹¹ Vgl. PICOT, FREUDENBERG, GASSNER (1999), S. 87 ff.; hier wird folgende Typenbildung vorgenommen: Karrierist, Macher, Aufsteiger, Stressvermeider, Kämpfernatur, Nimmersatt und Ameise

wird, ist das Wissen aus dem Projekt mitunter auch Grundlage für ein politisches Verhalten der Akteure in dem Unternehmen⁴¹². Die Wissensmanagementpraktiken im Rahmen der Projektstätigkeit können mithin auch unter diesem Aspekt betrachtet und gegebenenfalls konfiguriert werden.

Die in dem Projekt stattfindende Wissensschaffung kann auch unter dem Aspekt geprüft werden, inwiefern sie gegebenenfalls mehrere Wissensarten tangiert. Die Wissensentwicklung innerhalb des Planungs- und Kontrollsystems beispielsweise konzentriert sich darauf, neues Planungs- und Kontrollwissen für das Reorganisationsprojekt zu entwickeln. Insofern kann es sich vordergründig um *Wissen im Reorganisationsprojekt* handeln, aus dem jedoch durchaus ein *Wissen über Reorganisationsprojekte* entstehen kann. So können beispielsweise für das konkrete Projekt entwickelte Instrumente und Methoden des Berichtswesens anschließend Eingang finden in das Repertoire der Instrumente des Projektmanagements innerhalb des Unternehmens.

Die Vorstellung der Betrachtungsdimensionen kann hier nur skizzieren, wie sich eine Diskussion der Wissensmanagementpraktiken darstellen kann. Erst die Untersuchung eines konkreten Praxisbeispiels verdeutlicht dies im Einzelnen. Nur die konkrete Projektepisode lässt die Handlungsbedingungen und die Handlungsfolgen sichtbar werden, die auf einer allgemeinen Ebene nicht verdeutlicht werden können. Deswegen soll nun detailliert ein Fallbeispiel diskutiert werden, um zu weitergehenden Erkenntnissen zu gelangen.

⁴¹² Vgl. KIRSCH, ESSER, GABELE (1978), S. 227 ff.

4 Das Projekt „Re-/Neustrukturierung der Organisationsfunktion“

4.1 Methodologische Erläuterungen

4.1.1 Theorie der Strukturierung und die Empirie

Bevor auf die Untersuchung des Fallbeispiels genauer eingegangen wird, sei zunächst die Erläuterung der Methodologie vorangestellt. In der Entwicklung der grundlegenden Aspekte ist an vielen Stellen darauf verwiesen worden, dass die Theorie der Strukturierung von GIDDENS einen grundlegenden Rahmen für diese Arbeit bildet. Dieser theoretische Rahmen impliziert hinsichtlich der empirischen Arbeit eine gewisse Sicht- und Vorgehensweise.

Die Theorie der Strukturierung setzt zur Beschreibung von Handlungen eine Vertrautheit mit diesen voraus, hat also einen hermeneutischen Ausgangspunkt. Dies impliziert, dass sich der Wissenschaftler seinem Objekt aus der verstehenden Perspektive nähern muss. GIDDENS geht davon aus, dass es kein sozialwissenschaftliches Wissen geben kann, welches rein empirisch begründet ist⁴¹³. Er sieht das Verhältnis zwischen Empirie und Theorie als eine interpretative bzw. hermeneutische Beziehung, da empirische Daten nur innerhalb eines theoretischen Bezugsrahmens Sinn ergeben und insofern nicht losgelöst von diesem bestehen können⁴¹⁴. Dies führt auch zu dem Problem der doppelten Hermeneutik, auf das GIDDENS hinweist. Durch verschiedenartige Auslegungen in Wissenschaft und Alltag können die gewonnenen Erkenntnisse unterschiedliche Wirkungen entfalten. Der Grund hierfür liegt insbesondere darin, dass die Soziologie zu ihrem Untersuchungsgegenstand in einer Subjekt-Subjekt-Beziehung steht⁴¹⁵.

⁴¹³ Vgl. KIESSLING (1988), S. 49

⁴¹⁴ Vgl. KIESSLING (1988), S. 54

⁴¹⁵ Vgl. GIDDENS (1995), S. 429 f.

GIDDENS geht davon aus, dass das Wissen des handelnden Subjekts über die strukturellen Momente des Handelns undurchsichtig ist. Das bedeutet, dass die Handelnden zwar ein Wissen über den strukturellen Rahmen haben, dieses aber in typischer Weise beschränkt ist. In der Analyse gilt es, diese Undurchsichtigkeit des Handelns aufzulösen und genauer danach zu forschen, warum die Akteure so handeln, wie sie handeln.

Dabei ist zu beachten, dass das Wissen der Akteure in bestimmter Weise beschränkt ist. Für die Beschränktheit des Wissens sind die nicht beabsichtigten Handlungsfolgen und die unerkannten Handlungsbedingungen verantwortlich. Der Wissenschaftler hat nun die Möglichkeit, den Handlungskontext der Akteure zu erhellen und somit zu verallgemeinerbaren Bedeutungen zu kommen⁴¹⁶. Allerdings bleibt zu beachten, dass das Wissen an sich persönlicher Natur ist und insofern allgemeingültige Aussagen, die in Raum und Zeit stabil sind, nicht in der Form getroffen werden können, wie dies etwa für naturwissenschaftliche Gesetze gilt. Es kann dem Wissenschaftler jedoch gelingen, durch Reflexion und Interpretation von Praktiken ein erweitertes Wissen über Handlungskontexte zu schaffen, welches in den Prozess der Strukturation wieder einfließen kann.

Dies bedeutet, dass alle sozialen Akteure in gewisser Weise sozialtheoretische Experten sind, da sie über das Handlungswissen verfügen⁴¹⁷. Der Wissenschaftler kann nun einerseits einen Beitrag zur Wissenserweiterung leisten, wenn er die Beobachtungen für Akteure in einem anderen Raum-Zeit-Umfeld zugänglich macht, da hier die Möglichkeit eröffnet wird, „in das kulturell fremde Milieu einzutreten und es zu verstehen.“⁴¹⁸ Andererseits kann der

⁴¹⁶ Vgl. GIDDENS (1995), S. 384 f.

⁴¹⁷ Vgl. GIDDENS (1995), S. 391 f.

⁴¹⁸ GIDDENS (1995), S. 391

Wissenschaftler auch für die Milieumitglieder einen Beitrag leisten, und zwar insofern, als „Überzeugungen von Laien durch die Berücksichtigung neuer wissenschaftlicher Theorien und Beobachtungen korrigierbar sind.“⁴¹⁹

Genau in dieser doppeldeutigen Hinsicht versteht sich die Analyse im Rahmen der vorliegenden Arbeit. Zum einen geben die Untersuchungen Aufschluss über die sozialen Gegebenheiten des untersuchten Projektes der Commerzbank und ermöglichen so neue Einsichten hinsichtlich des eigenen betrieblichen Umfelds. Zum anderen erfüllen die Analysen auch den Zweck, den Mitarbeitern der Commerzbank im Allgemeinen und den Mitarbeitern des Projektes im Speziellen neue Erkenntnisse über ihre eigenen Arbeitsweisen zu ermöglichen, indem ihre Tätigkeiten anhand eines noch nicht verwendeten Modells gespiegelt werden. Hierzu wird das oben vorgestellte Denkmodell verwendet⁴²⁰.

Zu beachten ist, dass gemäß der Interpretation von GIDDENS allgemeingültige, gesetzähnliche Aussagen per definitionem nicht getroffen werden können. Der Grund hierfür liegt darin, dass derartige Aussagen auf Kausalmechanismen zurückgreifen, die in der GIDDENS'SCHEN Lesart von den Gründen des Handelns der Akteure abhängig sind. Die Gründe des Handelns jedoch sind zeitlich und räumlich situiert und insofern nicht universell gültig⁴²¹. Dennoch sind Verallgemeinerungen insofern möglich und sinnvoll, als sie Handlungsmaximen offen legen, die unter bestimmten Bedingungen von einer bestimmten Gruppe

⁴¹⁹ GIDDENS (1995), S. 392

⁴²⁰ Vgl. Kapitel 3.3.1, S. 199 ff.

⁴²¹ Insofern haben Verallgemeinerungen einen interpretativen und zudem beeinflussenden Charakter. GIDDENS schreibt: „Da das Wissen der Handelnden über Bedingungen, die die Verallgemeinerung beeinflussen, für diese Verallgemeinerung kausal relevant ist, können diese Bedingungen sich durch eine Veränderung der entsprechenden Wissensbestände wandeln. [...] Im Fall der Verallgemeinerung in den Sozialwissenschaften sind die Kausalbeziehungen ihrem Wesen nach instabil; der Grad der Instabilität hängt davon ab, inwieweit die Individuen, auf die sich die Verallgemeinerung bezieht, voraussichtlich Standardmuster des Urteilens entfalten, so daß Standardformen unbeabsichtigter Folgen produziert werden.“ Vgl. GIDDENS (1995), S. 403 f.

angewendet werden⁴²². In diesem Sinne versteht sich die vorliegende Untersuchung.

Durch das Skizzierte wird deutlich, dass für die Analyse grundsätzlich zwei Arbeitsfelder zur Verfügung stehen: die Analyse der bestehenden Struktur und die Untersuchung des Handelns bzw. der Handlungsgründe der Akteure. Der Wissenschaftler kann somit durch zwei Analysearten einen Wissensvorsprung vor den Handlungsakteuren erlangen. Zum einen muss er die Struktur analysieren und zum anderen muss er das Verhalten der einzelnen Akteure verstehen. Der Wissensvorsprung besteht im Kern darin, dass der Wissenschaftler den Überzeugungen der Laien kritisch gegenübersteht und die Gründe für die Überzeugungen herausarbeitet und bewertet⁴²³.

4.1.2 Analyse der Struktur

Hinsichtlich der Strukturanalyse sollte man sich nochmals die Begriffsstrategie GIDDENS' vergegenwärtigen. GIDDENS bedient sich des Begriffes der *Regel*, den er mit dem Begriff der *sozialen Struktur* verbindet. Indem sich die Akteure an den Regeln des sozialen Lebens orientieren, reproduzieren sie diese Regeln selbst. Regeln sind das Medium und das Resultat der Systemreproduktion. Diese Regeln sind den Handelnden bewusst, werden aber nicht geäußert. Das Wissen, um das es geht, ist praktischen Charakters. Aber es ist begrenzt, da die Menschen die Folgen ihres Handelns meist nicht in vollem Umfang abschätzen können. Ihr Wissen ist nicht diskursiv, d. h., in der Regel werden Handlungen nicht detailliert reflektiert und problematisiert.

Die strukturellen Elemente sozialer Systeme bewegen sich in den Dimensionen der Sinnebene (Signifikation), der Herrschaft (Domination) und der normativen

⁴²² Vgl. GIDDENS (1995), S. 405

⁴²³ Vgl. GIDDENS (1995), S. 394 ff.

Integration (Legitimation). „Structures of signification can be analysed as systems of semantic rules; those of domination as systems of resources; those of legitimation as systems of moral rules. In any concrete situation of interaction, members of society draw upon these as modalities of production and reproduction, although as an integrated set rather than three discrete components.“⁴²⁴

Da die Akteure den Ereignissen in ihrer sozialen Welt Sinn zuschreiben, verweisen die Sinnstrukturen auf die übrigen Dimensionen des Strukturbegriffs. Insofern kann über die Erforschung der Signifikationsebene die strukturelle Analyse betrieben werden. Grundlegend hierfür ist die Erkenntnis, dass handlungspraktische Bewusstheit in diskursive Bewusstheit übergehen kann. Somit kann die Wissenschaft die strukturellen Regeln diskursiv formulieren, womit sie über die Form des handlungspraktischen Wissens hinausgeht. Genau dieses ist die Aufgabe der institutionellen bzw. strukturellen Analyse: die Darstellung der Struktur als solche. Grundlage hierfür sind die Informationen, die zu dem Untersuchungsobjekt – hier dem Commerzbank-Projekt – existieren. Ferner zählen hierzu auch die Beschreibungen der Akteure.

4.1.3 Analyse des strategischen Verhaltens

Während also die strukturelle Analyse eher auf die Darstellung der Strukturen zielt, richtet die Analyse des strategischen Verhaltens ihr Augenmerk auf die Akteure selbst, auf das intentionale Handeln, auf die Wissensbestände, die in sprachlicher Form vorhanden sind. „Die Analyse des strategischen Verhaltens heißt, dem diskursiven und praktischen Bewusstsein und den Kontrollstrategien innerhalb definierter kontextueller Grenzen bevorzugt Aufmerksamkeit zu schenken.“⁴²⁵ Es geht somit um die Rekonstruktion der unmittelbar handlungs-

⁴²⁴ GIDDENS (1976), S. 123

⁴²⁵ GIDDENS (1995), S. 343

relevanten Wissensbestände der Akteure.

Der Wissenschaftler analysiert das handlungspraktische Wissen, um die gesellschaftliche Wirklichkeit zu rekonstruieren. Es soll also erfasst werden, welche Bedeutung Handeln für das handelnde Subjekt selbst hat. Denn nur dann, wenn der Wissenschaftler ein Wissen über die Intentionen der Handelnden selbst hat, ist er in der Lage, ihr Handeln zu beschreiben. „Methodisch hat dies zur Konsequenz, dass der Sozialwissenschaftler einen Zugang zu seinem Gegenstandsbereich nur gewinnen kann, wenn er sich auf eine verstehende Rekonstruktion der Wissensbestände der im sozialen Feld handelnden Subjekte einlässt.“⁴²⁶ Genau dies soll durch die Analyse des strategischen Verhaltens erreicht werden.

Die beiden Analyseansätze ergänzen sich gegenseitig. Während der Zweck der strukturellen Analyse darin besteht, gewissermaßen die grauen Zonen im handlungspraktischen Wissen der Akteure aufzuhellen, zielt die strategische Analyse auf die unmittelbare Form des handlungspraktischen Wissens. Dabei steht die strukturelle Analyse dem handlungspraktischen Wissen prinzipiell kritisch gegenüber, während sich die strategische Analyse in grundsätzlich verstehender Einstellung auf die gesellschaftliche Wirklichkeit richtet.

Die Analyse des Verhaltens erfolgt typischerweise durch eine Befragung von Akteuren. „Die Rationalisierung des Verhaltens wird zu einer diskursiven Darlegung von Gründen nur, wenn Individuen von anderen gefragt werden, warum sie so gehandelt haben, wie sie es getan haben.“⁴²⁷

⁴²⁶ KIESSLING (1988), S. 69

⁴²⁷ GIDDENS (1995), S. 335

4.2 Die Commerzbank 2002: Zahlen und Fakten

4.2.1 Die Commerzbank AG innerhalb des Konzerns

Zum Ende des Jahres 2001 startete die Commerzbank eines der größten Reorganisationsprojekte in ihrer Geschichte. Zu dieser Zeit gehörte die Commerzbank mit einer Konzernbilanzsumme von über 420 Milliarden Euro, rund 37.000 Mitarbeitern im In- und Ausland und etwa sechs Millionen Privat- und Firmenkunden zu den größten Instituten der privaten Geschäftsbanken in Deutschland und in Europa⁴²⁸. Als Großbank bot die Commerzbank im Jahr 2002 Produkte und Dienstleistungen im Retail, Wholesale sowie im Investment Banking an. In Deutschland diente der Commerzbank ein Netz von ca. 700 Filialen zum Vertrieb dieser Produkte und Dienstleistungen. Über Tochtergesellschaften betätigte sich die Commerzbank auch auf einigen Spezialgebieten der Finanzdienstleistungsbranche, etwa in den Bereichen Leasing, Fondsmanagement, Immobilien und Kapitalbeteiligungen.

Die geschäftlichen Schwerpunkte der Commerzbank lagen vor allem in Deutschland. Aber auch Europa sowie Nordamerika zählten zu den Regionen, in denen die Commerzbank tätig war. Außerdem baute die Commerzbank ihre Präsenz in Mittel- und Osteuropa auf bzw. aus. Im Geschäft mit privaten Kunden bot die Commerzbank ein breites Spektrum an Kredit-, Spar- und Geldanlageformen an, darunter auch Wertpapiere und Fondsprodukte. Die Kernzielgruppe des Firmenkundengeschäfts in Deutschland bestand vor allem aus mittelständischen Unternehmen. Des Weiteren hatte sich die Commerzbank stark auf die Entwicklung des E-Business in Deutschland fokussiert. Im Investment Banking etablierte sich die Commerzbank ebenfalls auf dem europäischen Markt.

⁴²⁸ Vgl. Geschäftsbericht der Commerzbank 2002

Das Grundkapital der Bank verteilte sich auf rund 361.000 Aktionäre. Mehr als ein Drittel der Anteile wurde im Ausland gehalten. Größte Anteilseigner waren die Versicherungsgruppe *Münchener Rückversicherung*, der italienische Versicherungskonzern *Generali*, spanische Bank *Santander Central Hispano* sowie die *WCM Beteiligungs- und Grundbesitz*. Die Commerzbank war in die Geschäftsbereiche Privatkunden und Firmenkunden unterteilt, die von einer virtuellen Holding auf Konzernebene geführt und durch zentrale Stäbe sowie Serviceeinheiten unterstützt wurden.

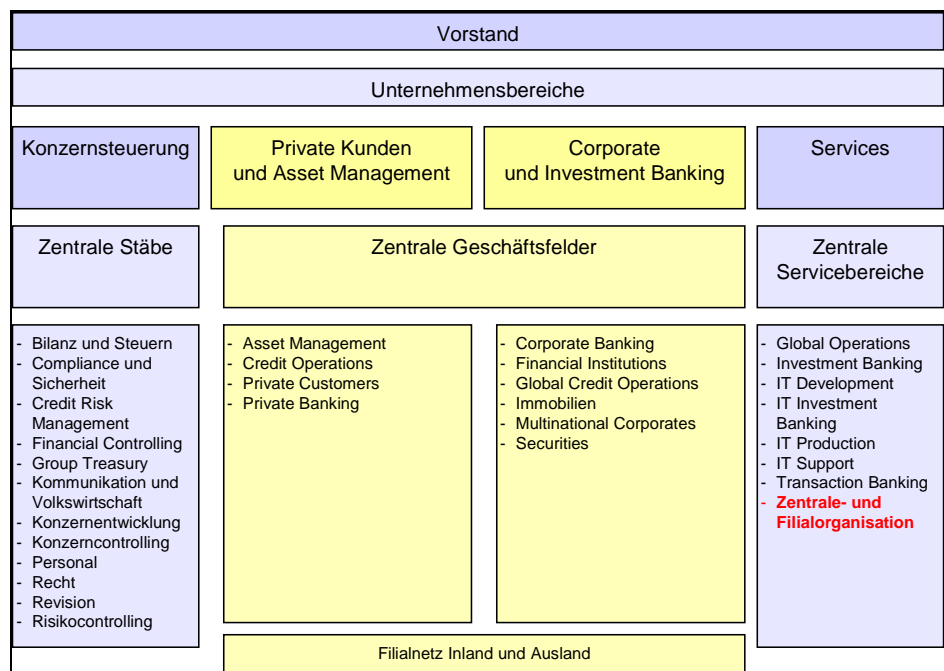


Abbildung 21: Struktur des Commerzbank-Konzerns⁴²⁹

Der Commerzbank-Konzern musste im Geschäftsjahr 2002 ein negatives Ergebnis vor Steuern von 372 Millionen Euro hinnehmen. Nach Berücksichtigung eines positiven Steuereffekts von 107 Millionen Euro und der Fremdanteile ergab sich ein Jahresfehlbetrag von 298 Millionen Euro. Bei weiter

⁴²⁹ Quelle: modifiziert übernommen aus dem Intranet der Commerzbank AG (Comnet); Stand: September 2002

verschlechterten Rahmenbedingungen waren der Zins- und Provisionsüberschuss sowie der Eigenhandel hinter den Vorjahresergebnissen geblieben. Gleichzeitig erforderten vermehrt auftretende Unternehmensinsolvenzen eine Aufstockung der Risikovorsorge, die mit 1,32 Milliarden Euro zu Buche schlug. Die Kernkapitalquote lag am Jahresende bei 7,3 %. Deutliche Erfolge verzeichnete die Bank bei der Kostendämpfung. Der Verwaltungsaufwand war mit 5,15 Milliarden Euro nicht nur um 12 % niedriger als 2001, sondern blieb auch unter der von der Unternehmensleitung prognostizierten Marke von 5,5 Milliarden Euro. Hierzu beigetragen hatte auch die Restrukturierung der Organisationsfunktion der Commerzbank AG, eines der größten Reorganisationsprojekte in der Geschichte der Bank.

4.2.2 Die Organisationsfunktion in der Commerzbank AG

Nach der Umsetzung des Reorganisationsprojektes verstand sich die Abteilung *Zentraler Stab Zentrale- und Filialorganisation* (ZFO) als umfassende Organisationsfunktion des Commerzbank-Konzerns⁴³⁰. Als Teil des Unternehmensbereiches *Services* erbrachte der ZFO Dienstleistungen für interne Kunden in den folgenden Tätigkeitsfeldern⁴³¹:

- ZFO Grundlagen und Geschäftssteuerung
- ZFO Organisations-Center
- ZFO Services
- ZFO Einkauf
- ZFO Betriebsstättenmanagement

Der Bereich *ZFO Grundlagen und Geschäftssteuerung* stellte jenen Fachbereich des ZFO dar, der organisatorische Grundlagen und Standards für die Gesamtbank sowie für den ZFO selbst erarbeitete. In den vier

⁴³⁰ Vgl. Abbildung 21

⁴³¹ Interne Bezeichnungen, Stand: 2003

Organisationszentren (*Organisations-Center* Ost, West, Nord und Mitte/Süd) wurden Dienstleistungen rund um den Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt. Dies beinhaltete insbesondere die technische Ausstattung der Arbeitsplätze. Ferner gehörten zu diesen Dienstleistungen Kassenprüfungen, Depotprüfungen, Kontrollen sowie Qualifizierungen und Schulungen für DV-Anwendungen. Zur Inanspruchnahme dieser Dienstleistungen stand den internen Kunden eine zentrale Hotline zur Verfügung, die die Bezeichnung *Orgaline* trug. Darüber hinaus wurden von den Organisationszentren auch Dienstleistungen im Sinne eines Inhouse Consultings erbracht, die in Form von Beratungsprojekten zur Lösung von organisatorischen Managementproblemen durchgeführt wurden⁴³². Der Bereich *ZFO Services* erbrachte Dienstleistungen im Hinblick auf Prospekte, Broschüren, Plakate und andere Werbeträger sowie Druck-Erzeugnisse. Ferner wurden hier Materialbestellungen und -verwaltungen sowie die Archivierung von Akten vorgenommen. Darüber hinaus wurden Fahrdienste und Werkstattservices angeboten sowie verschiedene Telefonzentralen betrieben. Der Bereich *ZFO Einkauf* war für den konzernweiten Einkauf von Produkten und externen Dienstleistungen zuständig. Das *ZFO Betriebsstättenmanagement* plante, erstellte und bewirtschaftete Gebäude, Anlagen und Einrichtungen für den Commerzbank-Konzern.

Diese Struktur des ZFO war im Rahmen des Projektes *Neu- und Restrukturierung der Organisationsfunktionen* generiert und implementiert worden. Das Projekt kann insofern als Reorganisationsprojekt im Sinne der oben vorgestellten Definition gelten⁴³³, als es einen tief greifenden Wandel für die Commerzbank darstellte, welcher durch ein geplantes und zeitlich begrenztes Vorhaben umgesetzt wurde. Dies gilt nicht nur für die Mitarbeiter des ZFO,

⁴³² Vgl. ALPARSLAN (2001), S. 45 ff.

⁴³³ Vgl. Abschnitt 3.1.1.2, S. 128 ff.

sondern für die Bank insgesamt, da im Laufe des Projektes auch die Beziehungen zwischen dem ZFO und den anderen Abteilungen neu gestaltet wurden. Die Zielsetzungen der Veränderungen bestanden vor allem darin, dass die Kosten in einem vorgegebenen Ausmaß und Zeitrahmen abgebaut werden. bestimmte Einheiten des ZFO zusammengelegt bzw. aufgelöst werden, um die Organisationsfunktion insgesamt zu verschlanken.

Der erste Punkt implizierte, dass Sach- und Personalkosten reduziert werden mussten. Hinsichtlich des zweiten Punktes stand hingegen im Mittelpunkt der Überlegungen, dezentrale Einheiten mit verwandten Funktionen der Zentrale zusammenzuführen bzw. mit den anderen Geschäftsfeldern einen Leistungsverzicht zu vereinbaren, um einzelne Funktionen vollständig abzubauen.

4.3 Die Projektepisode „orga neu“

4.3.1 Kontext des Projektes „orga neu“

In der Commerzbank war schon viele Monate vor Beginn des Projektes *Neu- und Restrukturierung der Organisationsfunktionen („orga neu“)*⁴³⁴ von den Führungskräften des ZFO eine organisatorische Veränderung der Organisationsfunktion diskutiert worden. Es waren auch in kleinen Teams Lösungen erarbeitet worden, die in weiteren Abstimmungsprozessen der Bank erörtert wurden. Der Herbst 2001 allerdings stellte für die Bank eine Zäsur dar, wodurch die Diskussion um die Restrukturierung der Organisationsfunktion eine neue Wendung nahm. Auf einer kurzfristig anberaumten Pressekonferenz⁴³⁵ beschrieb der Vorstandsvorsitzende Klaus-Peter Müller in seinen einleitenden Worten die Situation der Bank wie folgt: Die „[...] Commerzbank – wie offensichtlich viele Banken weltweit auch – befindet sich in einem Stress-Szenario

⁴³⁴ In der Commerzbank galt die Kurzform „orga neu“ als Bezeichnung des Projektes. Im Folgenden soll zur besseren Lesbarkeit diese Kurzform Verwendung finden.

⁴³⁵ Der Vorstand der Commerzbank hatte aus aktuellem Anlass die für den 14.11.2001 geplante Herbstpressekonferenz auf den 16.10.2001 vorgezogen.

aus rezessivem Konjunkturverlauf und Börsenbaisse, das vor allem auf der Kostenseite sofortiges Handeln erfordert.“⁴³⁶ Müller beschrieb zunächst eine dramatische Veränderung in den Rahmenbedingungen der Bank innerhalb des vorhergehenden Jahres: „Ich erinnere daran, dass die Aufsichtsbehörden die Direktbroker dringend aufforderten, neue Soft- und Hardware und auch mehr Personal einzusetzen, um dem Kundenansturm gerecht werden zu können. In der Commerzbank AG erreichten damals die Überstunden – vor allem im IT-Bereich – neue Höchststände; es klemmte personell an allen Ecken und Enden. So planten wir für 2001 ein Ergebnis vor Steuern in Höhe von 1,7 bis 1,8 Milliarden Euro – auf Basis der boomenden Märkte und angesichts günstiger Aussichten für die Weltkonjunktur. Doch schon bald kam die kalte Dusche.“⁴³⁷ Die ersten Maßnahmen, um dem gewandelten Umfeld zu begegnen, beschrieb Müller wie folgt: „Wir hatten in Erwartung weiter kräftig sprudelnder Erträge zu hohe Investitionen und Aufwendungen eingeplant bzw. zugelassen, um insbesondere in der Informationstechnologie mit großen Schritten voranzukommen. Daher mussten wir Anfang Juni auf die Kostenbremse treten. Durch Sofortmaßnahmen in der IT und durch einen Einstellungsstopp konnten wir Einsparungen in Höhe von rund 240 Millionen Euro gegenüber dem Budget noch für dieses Jahr durchsetzen. In einer Sondervorstandssitzung am 30. Juni haben wir darüber hinaus eine zusätzliche Kostentoffensive gestartet, die das mittel- bis langfristig wirkende ertragsorientierte Programm CB 21 ergänzen soll.“⁴³⁸

Die so genannte Kostentoffensive konnte in der Commerzbank als Synonym für alle jene Maßnahmen gelten, die im Zusammenhang mit dem Ziel der Kostensenkung standen. Das Projekt „*orga neu*“ – als Bestandteil der

⁴³⁶ Rede von *KLAUS-PETER MÜLLER* auf der Pressekonferenz am 16.10.2001

⁴³⁷ Rede von *KLAUS-PETER MÜLLER* auf der Pressekonferenz am 16.10.2001

⁴³⁸ Rede von *KLAUS-PETER MÜLLER* auf der Pressekonferenz am 16.10.2001

Kostenoffensive – hatte somit auch das Primärziel der Senkung von Kosten. Hierdurch unterschieden sich auch die Diskussionen um eine Reorganisation der Organisationsfunktionen, die vor dem Herbst 2001 stattgefunden hatten, von den Diskussionen danach. Während man zuvor primär über geeignete Strukturen und Prozesse gesprochen hatte, um für die internen Kunden organisatorische Dienstleistungen effizient anbieten zu können und den ZFO innerhalb der Bank neu auszurichten, rückte nun das Ziel der Kostensenkung in den Mittelpunkt der Überlegungen.

Müller beschrieb das Ziel der Maßnahmen der Kostenoffensive damit, „den Verwaltungsaufwand für das Jahr 2002 auf das Niveau des Jahres 2000 zurückzuführen, also auf rund 5,5 Milliarden Euro. [...] Eine Entlastung von 110 Millionen Euro bringt im nächsten Jahr die Verringerung des IT-Projektvolumens um 20 %; damit verbunden ist auch ein Abbau externer Mitarbeiter. 100 Millionen Euro sparen wir durch Kürzung des Kommunikationsbudgets. [...] Eine Einsparung von 150 Millionen Euro erreichen wir durch die drastische Senkung der Beratungskosten und sonstiger Sachaufwendungen wie etwa Reisekosten. Angestoßen durch ein Benchmarking haben wir in einigen Bereichen der Bank erhebliches Potenzial zur Personaleinsparung identifiziert. Insgesamt sieht die Kostenoffensive bis 2003 einen Abbau von rund 3.400 Mitarbeitern vor. [...] Im Unternehmensbereich Konzernsteuerung und in der Zentrale- und Filialorganisation sollen fast 700 Arbeitsplätze entfallen; hier sehen wir aber noch weiteres Sparpotenzial.“⁴³⁹ Die strategische Grundlage der Restrukturierung in der Commerzbank beschrieb Müller mit den Worten: „Grundlage und nach wie vor gültig sind unsere im Projekt CB 21 dargestellten Ziele und Entwicklungslinien. Kurz und griffig formuliert, ist die Commerzbank ein Finanzinstitut,

⁴³⁹ Rede von *KLAUS-PETER MÜLLER* auf der Pressekonferenz am 16.10.2001

- das sich in der Region auf Deutschland, Europa und die USA fokussiert,
- das sich bei den Kundengruppen auf die anspruchsvollen privaten Kunden und den Mittelstand fokussiert und
- das sich bei den Produkten auf Vermögensaufbau und -ausbau sowie auf Finanzierung und Zahlungsverkehr fokussiert.“⁴⁴⁰

Als Informationsgrundlagen dieser Entscheidungen nannte Müller den „Benchmarking-Prozess von Booz Allen & Hamilton“ sowie die Beratung der Boston Consulting Group zur Themenstellung *Aufbauorganisation und strategische Ausrichtung*⁴⁴¹. Die Ausarbeitungen der Unternehmensberater waren somit Grundlage der Kostenoffensive und damit auch des Projektes „orga neu“.

Durch die Pressekonferenz der Commerzbank vom 16.10.2001 wurde deutlich, dass der Kontext des Projektes „orga neu“ vor allem durch drei Gesichtspunkte gekennzeichnet war:

- Die Absicht der Bank, in den kommenden Jahren – und insbesondere im Folgejahr, also schon während der Projektlaufzeit – eine radikale Kostensenkung zu realisieren.
- Die Absicht der Bank, die Aufbauorganisation insgesamt, aber gerade in dem Bereich des ZFO zu erneuern bzw. zu verschlanken.
- Die Absicht der Bank, sich auch strategisch neu zu positionieren, um den angestrebten Kostensenkungen und Reorganisationen eine bestimmte Richtung zu geben.

⁴⁴⁰ Rede von *KLAUS-PETER MÜLLER* auf der Pressekonferenz am 16.10.2001

⁴⁴¹ Rede von *KLAUS-PETER MÜLLER* auf der Pressekonferenz am 16.10.2001

Die Ausführungen Müllers, dass im Bereich ZFO schon 700 Stellen zum Abbau identifiziert worden seien, zusammen mit der Bemerkung, „hier sehen wir aber noch weiteres Sparpotenzial“, erteilte den Aktivitäten des Projektes „*orga neu*“ einen grundsätzlichen Auftrag. Einerseits sollte die Umsetzung der Kostensenkungs- und Personalabbaumaßnahmen realisiert werden, andererseits sollte das weitere Sparpotenzial identifiziert und in organisatorische Lösungen überführt werden.

4.3.2 Auftrag des Projektes „*orga neu*“

Mit dieser grundsätzlichen Zielrichtung des Projektes „*orga neu*“ entstanden 37 Einzelaufträge, in denen die zu ergreifenden Maßnahmen und umzusetzenden Teilprojekte festgeschrieben wurden. Nicht jeder der Aufträge entsprach später einem Teilprojekt des Projektes „*orga neu*“, da einzelne Aufträge auch im Rahmen der Linientätigkeiten der Organisationsfunktionen abgearbeitet wurden. Grundlage aller Aufträge war die Vorstandsentscheidung vom 15.10.2001, welche die wesentlichen Inhalte und Ziele der Reorganisation festgelegt hatte, die wie folgt umschrieben werden können:

- Wesentliche Teile der dezentralen Organisationseinheiten, die in den 20 Gebietsfilialen der Commerzbank angesiedelt waren, sollten mit den zentralen Organisationseinheiten in Frankfurt zusammengeführt werden. Hierzu sollten vier Organisationszentren errichtet werden, die die gesamten Organisationsdienstleistungen für die Commerzbank anbieten sollten. Im Zuge der Verringerung der Standorte von 20 auf vier galt es, vorgegebene Personalreduktionen sowie die angestrebten Strukturveränderungen zu realisieren.
- Die Bildung der Zentren sollte mit weiteren Maßnahmen der Kostensenkung und dem teilweisen Leistungsverzicht der internen Kunden eine Verdichtung der Organisationsfunktion gewährleisten. Hierzu sollten im Laufe des Projektes mit den internen Kunden die von ihnen

zu kontrahierenden zukünftigen Leistungen, welche die Organisationsfunktionen für sie erbringen sollten, abgestimmt werden.

- Zur Erzielung von Effizienzsteigerungen sollten die dezentralen Organisationseinheiten fachlich und disziplinarisch an die zentralen Organisationseinheiten angeschlossen werden. Zuvor waren die dezentralen Einheiten nur fachlich an die zentralen Einheiten gebunden, während sie disziplinarisch der Leitung der jeweiligen Gebietsfiliale unterstanden.
- Die Organisationseinheiten der Tochtergesellschaften und der Auslandseinheiten sollten ebenfalls an die zentralen Einheiten angeschlossen werden. Hierdurch sollten Synergieeffekte und Effizienzgewinne realisiert werden. Insbesondere die Einkaufsfunktion sollte dazu beitragen, Kosten zu senken, indem hier der konzernweite Einkauf gebündelt werden sollte.

Diese grundlegende Zielrichtung des Projektes „*orga neu*“ war zuvor von einem Projektteam, gebildet aus den genannten externen Unternehmensberatern, erarbeitet worden. Die Berater hatten insbesondere die Ausgangslage analysiert und darauf aufbauend zentrale Hypothesen erarbeitet, wie die Kosten gesenkt und die Produktivität erhöht werden könnten. Diese Hypothesen wurden in Lösungsvorschläge für die Organisationsstruktur überführt. Die Hauptintention war durch die Kostenoffensive vorgegeben: Die Kosten des ZFO sollten auf festgelegte Zielwerte in einem vorher definierten Zeitraum zurückgeführt werden. Die Lösungen, die durch die externen Berater erarbeitet worden waren, bestanden nur als grobe Skizzierung einer neuen Organisationsstruktur und sollten vom Projekt „*orga neu*“ konkretisiert und dann umgesetzt werden. Die grundlegenden Strukturveränderungen waren zuvor vom Vorstand verabschiedet worden.

Die 37 Einzelaufträge für das Projekt „*orga neu*“ spezifizierten jeweils die Vorgaben für die einzelnen Bereiche des Projektes. Jeder einzelne Auftrag enthielt darüber hinaus eine konkrete Beschreibung der Ziele, der Aufgabenstellungen, der Projektorganisation, der Restriktionen, der Nebenbedingungen sowie der zu erarbeitenden Ergebnisse und Termine. Im Rahmen der Ziele wurde insbesondere das zu realisierende Einsparpotenzial spezifiziert.

4.3.3 Rahmendaten zum Projekt „*orga neu*“

Da „*orga neu*“ unter dem Dach der Kostenoffensive durchgeführt wurde, unter dem weitere Kostensenkungsprojekte angesiedelt waren, wurde das Projekt in ein Multiprojektmanagement eingebunden. Dies äußerte sich insbesondere darin, dass zwischen den jeweiligen Projektbüros enge Beziehungen bestanden. Insofern erscheint auch in der Darstellung des Projektaufbaus das *Projektoffice Kostenoffensive* (vgl. Abbildung 22). Dieses *Projektoffice Kostenoffensive* war als projektübergreifende Institution eingerichtet worden, welche alle Projekte und Aktivitäten, die unter dem Stichwort Kostenoffensive zusammengefasst werden konnten, koordinierte. Die Verbindung zwischen dem *Projektbüro Kostenoffensive* und dem Projekt „*orga neu*“ bestand insbesondere darin, dass „*orga neu*“ an dieses Projektbüro den Stand der Kostenreduzierungen zu melden hatte bzw. von dem Projektbüro veränderte Anforderungen und Zielzahlen genannt bekam. Die Kommunikation mit dem Vorstand über alle Kostensenkungsmaßnahmen erfolgte direkt durch das *Projektoffice Kostenoffensive*.

Das Projekt „*orga neu*“ war in drei Strukturprojekte, fünf Querschnittsprojekte und vier Gruppen von Einzelmaßnahmen gegliedert (vgl. Abbildung 22). Für alle zwölf Strukturkomponenten des Projektes wurden so genannte Maßnahmenverantwortliche benannt, die jeweils die Hauptverantwortung für die

Durchführung der Maßnahmen bzw. der Projekte hatten.

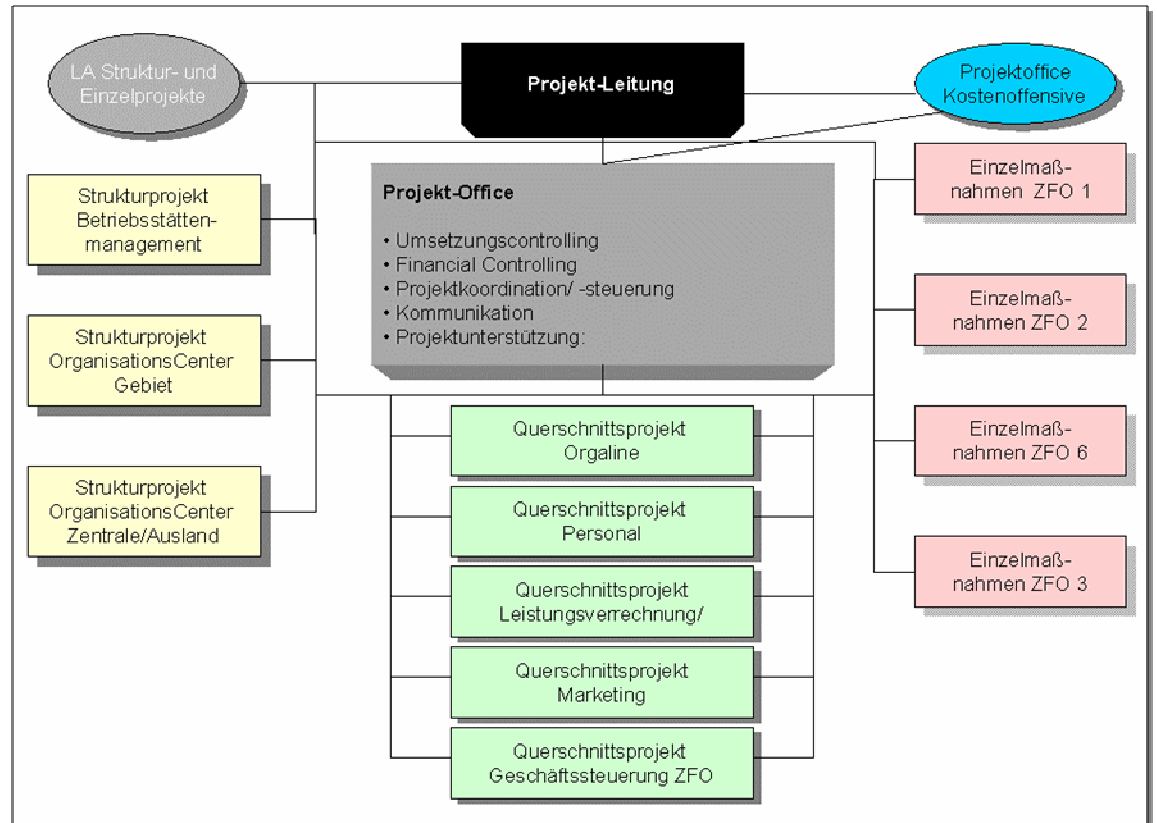


Abbildung 22: Aufbau des Projektes „orga neu“⁴⁴²

Das *Strukturprojekt Betriebsstättenmanagement* hatte den Auftrag, alle Tätigkeiten, die die Bereitstellung, die Ausstattung oder das Betreiben von Betriebsstätten der Commerzbank betrafen, zusammenzuführen und neu zu organisieren. Das *Strukturprojekt Organisations-Center Gebiet* hatte die Aufgabe, alle Organisationsaufgaben, die nicht dem Betriebsstättenmanagement zuzurechnen waren, in vier Zentren (OC West, OC Ost, OC Mitte/Süd und OC Nord) zu organisieren. Eine entsprechende Aufgabe hatte das *Strukturprojekt Organisations-Center Zentrale/Ausland*, welches zum Ziel hatte, das entsprechende Zentrum für die Zentrale und die Auslandseinheiten in

⁴⁴² Quelle: entnommen aus dem „Projekthandbuch Projekt Neu-/Restrukturierung der Organisationsfunktion“ der Commerzbank (internes, unveröffentlichtes Dokument); LA steht für Lenkungsausschuss.

Frankfurt zu errichten.

Die Querschnittsprojekte hatten übergreifende Aufgaben. So beinhaltete die Errichtung der Organisationszentren, dass in jedem Zentrum eine Hotline eingerichtet wurde, die sogenannte *Orgaline*, welche die Kommunikation zwischen der Organisationsabteilung und den internen Kunden kanalisieren sollte. Das *Querschnittsprojekt Orgaline* hatte somit die Aufgabe, die Umsetzung dieser Hotlinefunktion über alle Organisationszentren hinweg zu koordinieren und für einheitliche Standards in den einzelnen Orgaline-Einheiten zu sorgen. Das *Querschnittsprojekt Personal* hatte entsprechend die Aufgabe, die Personalmaßnahmen, die sich aus den Strukturprojekten ergaben, zu koordinieren. Das *Querschnittsprojekt Leistungsverrechnung* erhielt die Aufgabe, alle Leistungen der Organisationsabteilung einer einheitlichen internen Leistungsverrechnung zugänglich zu machen. Für die interne Vermarktung der Leistungen sollte das *Querschnittsprojekt Marketing* ein einheitliches Marketingkonzept erarbeiten. Das *Querschnittsprojekt Geschäftssteuerung* war für die Umsetzung des Projektes im Sinne der Ziele des ZFO verantwortlich.

Die *Einzelmaßnahmen ZFO 1* beinhalteten im Wesentlichen die Reduzierung von Raumkosten, während die *Einzelmaßnahmen ZFO 2* primär für die Reduzierung von spezifischen Dienstleistungen zwischen dem ZFO und den internen Kunden zuständig war, etwa der Fahrdienste. Unter den *Einzelmaßnahmen ZFO 3* wurden interne Dienstleistungen reorganisiert, beispielsweise die Dienstleistungen der Telefonzentralen. Die *Einzelmaßnahmen ZFO 6* beinhalteten den Auftrag, eingekaufte Sach- und Dienstleistungen zu reduzieren, die etwa im Zusammenhang mit Dienstreisen anfielen.

In „*orga neu*“ waren rund 200 Projektmitarbeiter involviert. Das Projekt begann

offiziell mit den Vorstandsentscheidungen vom 15.10.2001 und wurde zum 31.12.2003 abgeschlossen.

4.3.4 Die Untersuchung des Fallbeispiels

In der Betrachtung des Fallbeispiels geht es in erster Linie um die Analyse von kontextgebundenen Praktiken, die in dem Projekt „*orga neu*“ zu beobachten waren. Damit stehen die tatsächlichen Verhaltensweisen im Mittelpunkt des Interesses. Das heißt, der Fokus liegt auf der Analyse des *Wissens im Projekt*.⁴⁴³ Sicherlich wird vielfach auch auf *Wissen über Projekte* verwiesen, etwa wenn es um Methoden geht, die aus anderen Projekten übernommen wurden. Gleichwohl stehen die Praktiken des Projektes „*orga neu*“ im Mittelpunkt der Betrachtung, und hier insbesondere die Managementpraktiken. Die Untersuchung der Managementsysteme bietet die Möglichkeit, diese Praktiken nach verschiedenen Arten von Prozeduren, Strukturen und Instrumenten zu differenzieren. Insofern eröffnet sie eine ideale Betrachtungsdimension für die Praxisanalyse, denn so können die Praktiken entlang den Managementsystemen diskutiert werden, und die Summe der Betrachtungen bildet dann eine ganzheitliche Betrachtung des Managements.

Die Wissensmanagementbausteine werden dann innerhalb der Projektmanagementsysteme thematisiert. Sie werden also aus der Sicht der Praktiken des Systems betrachtet. Somit werden die Praktiken direkt unter dem Blickwinkel eines Managementsystems diskutiert, was letztlich die Möglichkeit bietet, die Wissensmanagementinterventionen als Projektmanagement zu betrachten und deren Bedeutung für das jeweilige Projektmanagementsystem zu diskutieren. Die Betrachtung der Wissensmanagementinterventionen orientiert sich dabei an dem Bausteinmodell. Zudem kann innerhalb der Bausteindiskussion

⁴⁴³ Zu den Begriffen *Wissen im, über* und *aus* dem Projekt s. Abschnitt 3.2.2.2, S. 155 ff.

thematisiert werden, welche Wissensarten durch die Interventionen angesprochen wurden. Insofern können alle drei Betrachtungspositionen des Denkmodells eingenommen werden.

Im Folgenden werden die Managementsysteme als Grundlage dieser Betrachtung gewählt, um den Schwerpunkt der Diskussion auf die tatsächlich realisierten Managementpraktiken zu legen und damit der Forderung GIDDENS' gerecht zu werden, eine interpretative Perspektive in einem konkreten Raum-Zeit-Umfeld einzunehmen. Der hermeneutische Ausgangspunkt der Untersuchung des Fallbeispiels besteht darin, dass der Autor als Mitarbeiter der infrage stehenden Abteilung selbst einen Akteur darstellt, der strukturelles Wissen internalisiert hat. Zudem kann ein gereiftes Verständnis für Reorganisationsprojekte in der Commerzbank unterstellt werden, da die langjährige Tätigkeit des Autors als Mitarbeiter der Bank darin bestand, derartige Projekte durchzuführen.

Neben der Vertrautheit mit den verhaltensorientierten und interpretativen Rahmenbedingungen des Projektes „*orga neu*“ war aus dieser Position heraus eine umfassende Strukturanalyse möglich, die zudem durch keinerlei Zugangsbeschränkungen zu internen Daten begrenzt war. Die Analyse des untersuchten Reorganisationsprojektes beinhaltet somit zahlreiche Daten, die durch „*orga neu*“ generiert wurden oder die für das Projekt bzw. für das Verständnis der Projektstrukturen hilfreich waren.

Darüber hinaus wurde die Analyse durch teilnehmende Beobachtungen vervollständigt. Gerade die Teilnahme an Projekttreffen der unterschiedlichen Teilprojekte eröffnete grundlegende Einsichten in die Praktiken des Projektes. Durch die Betrachtung dieser zahlreichen Informationen entstand ein umfassendes

Bild über das Projekt und seine Praktiken.

Das Verhalten bzw. die Handlungsgrundlage der Beteiligten wurde zudem über eine Befragung eruiert, die 24 Interviews umfasste⁴⁴⁴. Die Interviewpartner hatten im Rahmen des Projektes „*orga neu*“ entweder die Funktion eines Projekt- oder Teilprojektleiters inne oder arbeiteten in einem Projekt- bzw. Teilprojektbüro. Demnach wurden hier primär Personen befragt, die im Management des Reorganisationsprojektes tätig waren bzw. das Projektmanagement unterstützten. Hiermit wurde sichergestellt, dass die befragten Personen in der Reflexion des Managementhandelns – bis zu einem gewissen Grade – ihr eigenes Handeln und das Handlungsumfeld reflektierten und beschrieben. In dieser Reflexion stellten die Befragten zumeist sehr ausführlich ihr eigenes Handeln und ihre Beweggründe für dieses Handeln dar. Darüber hinaus interpretierten sie zahlreiche Aspekte ihres Handlungsumfeldes bzw. des Handelns ihrer Projektkollegen. Diese Reflexion hatte für die meisten Befragten eine aufklärende Wirkung, trotzdem bzw. gerade weil ihr eigenes Wissen und Handeln Gegenstand der Befragung war⁴⁴⁵. Dies lässt darauf schließen, dass in erheblichem Maße handlungspraktisches Wissen expliziert werden konnte.

Im Rahmen der Befragung ging es insbesondere darum, die Praktiken in dem Projekt zu rekonstruieren und ihnen eine Sinnhaftigkeit zuzuschreiben. Diese Sinnhaftigkeit legt offen, inwiefern die Befragten sich in ihrem Handeln auf eine institutionelle Ordnung bezogen und diese somit in ihrem Handeln

⁴⁴⁴ Der Interviewleitfaden findet sich im Anhang, S. 410 ff.

⁴⁴⁵ GIDDENS bemerkt zu diesem Phänomen: „Praktisches Bewußtsein zu analysieren, bedeutet zu untersuchen, was Handelnde bereits wissen; aber definitionsgemäß wirkt es normalerweise für sie aufklärend, wenn dies diskursiv in der Metasprache der Sozialwissenschaften ausgedrückt wird.“ GIDDENS (1995), S. 385

reproduzierten⁴⁴⁶.

Der Befragte beschreibt also einerseits, wie sich die Praktiken aus seiner Sicht dargestellt haben, und begründet andererseits, warum sich die Praktiken derart entwickelt haben. Genau diese Übung erlaubt ihm zu reflektieren, welche institutionelle Ordnung durch die herausgebildeten Praktiken entstanden ist. GIDDENS beschreibt diese Reproduktion der Ordnung mit den Worten: „Sie ist eine reale (d. h. strukturell stabile) Ordnung von Beziehungen genau deshalb, weil sie, und andere in verwandten und ähnlichen Kontexten ebenso, dieses als solche anerkennen – und zwar nicht notwendig in ihrem diskursiven Bewusstsein, sondern im praktischen Bewusstsein, das in ihr Handeln eingelassen ist.“⁴⁴⁷ Obschon also die Befragung primär der Verhaltensanalyse diene, hatte sie somit auch die Aufgabe, neben den Beobachtungen und dem Studium der Projektinformationen (z. B. Projektaufträge, Planungsdateien, Präsentationen, Dokumentationen, Projekthandbücher oder Analysen) strukturelle Elemente zu explizieren.

Die Interviews fanden als direkte Befragung zwischen dem Autor und dem einzelnen Interviewpartner statt und wurden auf Band aufgezeichnet. Die Aufzeichnung ermöglichte eine intensive Reflexion und Dokumentation der Interviewinhalte.

Die einzelnen Interviews beinhalteten offene Fragen zu den Merkmalen der einzelnen Projektmanagementsysteme⁴⁴⁸. In diesem Teil der Interviews wurde der Befragte dazu aufgefordert, die einzelnen Managementsysteme zu beschreiben. Dazu dienten etwa Fragen nach den handelnden Personen, die

⁴⁴⁶ Vgl. GIDDENS (1995), S. 387 f.

⁴⁴⁷ GIDDENS (1995), S. 388

⁴⁴⁸ Vgl. Interviewleitfaden im Anhang, S. 410 ff.

beispielsweise die Projektplanung und -kontrolle durchgeführt hatten, oder den Methoden, mit denen sie diese Aufgaben bewältigt hatten. Zudem wurde hier nach den Informationen gefragt, die innerhalb der Managementsysteme Verwendung gefunden hatten, oder nach den Abläufen, die hierzu stattgefunden hatten. Darüber hinaus wurde auch nach den Ergebnissen der Systeme gefragt. Zudem beschrieben die Befragten in diesem Teil der Interviews auch die Handlungsbedingungen, so wie sie der einzelne Interviewpartner erfahren und teilweise auch erst in der Reflexion umfassend erkannt hatte. Ferner wurden hier konkrete Handlungsformen reflektiert und die Gründe dieses Handelns expliziert, denn vielfach erläuterten die Befragten die Gründe dafür, warum es zu diesen Abläufen oder Ergebnissen gekommen war.

Neben den offenen Fragen enthielten die Interviews zu jedem Projektmanagementsystem acht geschlossene Fragen, die eine Einschätzung des Befragten offenlegten, wie er die Interventionsaufgaben im Sinne des Denkmodells beurteilte⁴⁴⁹. In diesem Teil der Befragung wurde der Interviewte aufgefordert, Punktbewertungen zu vergeben. Es wurden ihm zu jedem der Managementsysteme jeweils acht Aufgaben genannt, die mit den Bausteinen des Wissensmanagements korrespondierten (Ziele setzen, Wissen identifizieren, Wissen erwerben, Wissen entwickeln, Wissen verteilen, Wissen nutzen, Wissen bewahren/vergessen, Wissen bewerten). Hierzu sollte der Befragte zunächst eine Bewertung auf einer Skala von 1 bis 10 abgeben, inwiefern er diese Aufgabe im Rahmen des Projektmanagements von Reorganisationsprojekten als wichtig erachtete. Hierdurch konnte näher spezifiziert werden, inwiefern der Befragte die Bedeutung der Bausteine des Wissensmanagements in Reorganisationsprojekten aus seiner subjektiven Sicht bestätigte. Hiernach sollte der Befragte dann ebenfalls auf einer Skala von 1 bis 10 bewerten,

⁴⁴⁹ Vgl. Abschnitt 3.3.1, S. 199 ff.

inwiefern die genannte Aufgabe in dem Projekt „*orga neu*“ erfüllt worden war (von „nicht erfüllt“ bis „hervorragend erfüllt“). In diesem Teil der Befragung wurde der Interviewte somit dazu aufgefordert, sich einerseits mit den Bausteinen des Wissensmanagements zu beschäftigen und den einzelnen Elementen aus seiner subjektiven Sicht Bedeutung zuzumessen. Andererseits wurde er aufgefordert, die Praktiken innerhalb des Projektes „*orga neu*“ vor dem Hintergrund dieser Bausteine zu reflektieren und zu bewerten.

Der Befragte wurde somit, nachdem er die Praktiken aus der Sicht des einzelnen Managementsystems reflektiert und diskutiert hatte, dazu aufgefordert, Praktiken im Sinne des Bausteinmodells zunächst auf einer allgemeinen Ebene zu bewerten. Beispielsweise enthielt dies die Frage, inwiefern er die Aufstellung von Handlungszielen für das Planungs- und Kontrollsystem für sinnvoll halte. Danach wurde er gefragt, inwiefern er diese Praktiken in dem Projekt „*orga neu*“ realisiert sah. Beide Aspekte musste der Befragte auf einer Skala von 1 bis 10 bewerten. Dies offenbarte also einerseits eine persönliche Interpretation strukturellen Gedankengutes über die Bausteinpraktiken innerhalb der Managementsysteme. Zum anderen zeigte der Befragte, inwiefern seine persönliche Bewertung der Praktiken und die Umsetzung der Praktiken in diesem Projekt auseinander fielen. Das heißt, hier offenbarten sich sein eigener Standpunkt und seine Sicht auf die Projektpraktiken, gemessen an seiner eigenen Messgrundlage.

Den Interviewpartnern wurde zu Beginn des Interviews das Denkmodell erläutert. Insofern wurden sie mit einer für sie neuen sinngebenden Betrachtungsweise hinsichtlich „*orga neu*“ bzw. hinsichtlich derartiger Reorganisationsprojekte konfrontiert. Diese Konfrontation trug dazu bei, die eigene Betrachtungsweise zu offenbaren und das eigene Handeln im Rahmen des

Projekt zu erläutern. Die Befragungen konnten das handlungspraktische Wissen teilweise zutage fördern, da jeder Befragte die Struktur des Projektes reflektieren und beschreiben musste. Jeder Befragte war insofern gezwungen, seine Handlungsweisen zu reflektieren, zu durchdenken und Teile des handlungspraktischen Wissens in sein diskursives Bewusstsein zu transferieren.

Die Bewertungen der einzelnen Befragten führten zu einer Erweiterung des Handlungswissens hinsichtlich der Wissensmanagementbausteine. Durch die allgemeine Bewertung musste der Einzelne sein eigenes Verständnis hinsichtlich des Wissensmanagements offen legen. Zugleich offenbarte der Interviewpartner die nach seinen eigenen Kriterien unter- oder übererfüllten Wissensmanagementaufgaben. Die jeweilige Differenz zwischen tatsächlichem und erwünschtem Handeln drängte die Befragten, ihr eigenes Handeln innerhalb des Projektes zu begründen. Hieraus ergaben sich Möglichkeiten der Interpretation des handlungsrelevanten Wissens.

Gerade die Fragen zu den Projektmanagementsystemen ermöglichten eine Reflexion des kontextgebundenen Wissens, welches im Rahmen des Projektes „*orga neu*“ verwendet worden war. Es ging zunächst darum, die Praktiken, die für das einzelne Managementsystem von Bedeutung gewesen waren, zu beschreiben. Der Befragte explizierte somit jenes Wissen, welches eher handlungspraktischer Natur war. Er erhielt dann die Möglichkeit, diese Praktiken der einzelnen Managementsysteme zu interpretieren und auch die Rationalisierung seines Handelns darzulegen. Die Diskussion der Managementsysteme im Einzelnen ermöglichte es, die Projektpraktiken unter einer gewissen Sinnstruktur zu betrachten.

Innerhalb der Fragenkomplexe zu den Managementsystemen wurden dann die Bausteine des Wissensmanagements angesprochen. Insofern konnten die Praktiken, die den einzelnen Projektmanagementsystemen zugeschrieben waren, daraufhin bewertet werden, ob sie die Schaffung von system-spezifischem Wissen ermöglichten bzw. unterstützen.

Das Wissen über Reorganisationsprojekte offenbarte sich im Rahmen der Interviews insbesondere darin, dass die Befragten zur Erklärung ihres Verhaltens bzw. zur Erklärung des Verhaltens ihrer Kollegen auf die Strukturen in dem Projekt bzw. in der Commerzbank verwiesen. Im Rahmen der Bewertungen der Bausteinelemente wurden einerseits Einschätzungen hinsichtlich einer jeweils allgemeinen Bedeutung des entsprechenden Bausteins abgefragt und andererseits hinsichtlich der Erfüllung der Baustein-aufgabe in „orga neu“. Hierdurch wurde der Befragte zunächst angehalten, zu reflektieren, inwiefern er Praktiken im Sinne der Bausteine für das einzelne Managementsystem im Allgemeinen für wichtig halte. Dies offenbarte eine strukturorientierte, kontextunabhängige Bewertung.

Zudem sollte er im Hinblick auf die einzelnen Praktiken innerhalb der Projektmanagementsysteme bewerten, inwiefern diese im Sinne des Bausteinmodells erfüllt worden waren. Durch diese kontextspezifische Bewertung äußerte der Befragte somit, inwiefern er meinte, dass die Praktiken des jeweiligen Systems Wissensmanagement im Sinne des Bausteinmodells darstellten. Zusammen mit der kontextunabhängigen Bewertung ließ sich hierdurch offenbaren, inwieweit das von ihm selbst gesetzte Maß erreicht worden war.

Durch diese Einschätzungen des Interviewpartners wurde deutlich, was der einzelne Befragte im Rahmen der Reflexion der Projekthandlungen als

anzustrebendes Handeln betrachtete und wie er das realisierte Handeln im Verhältnis dazu bewertete, welches durch das Handeln aller beteiligten Akteure realisiert worden war. Insofern zeigte sich hier eine durch ihn selbst eingeschätzte Differenz zwischen Intention und Realisation im Rahmen seiner eigenen Reflexion.

Beispielsweise äußerte ein Befragter, dass er Handlungsziele für das Projektplanungs- und -kontrollsystem für sehr bedeutsam halte, um entsprechendes Planungs- und Kontrollwissen identifizieren und für das Projekt erwerben zu können. Die hiermit verbundenen Praktiken im Rahmen der Projektplanung und -kontrolle waren seiner Meinung nach aus der kontextunabhängigen Perspektive erstrebenswert. Allerdings bewertete der gleiche Befragte, dass diese Praktiken nicht in der Form realisiert worden seien, wie er sie für notwendig hielt. Diese Diskrepanz lässt auf unerkannte Handlungsbedingungen schließen, sodass er seine strukturellen Vorstellungen nicht in system-spezifische Praktiken umsetzen konnte.

Die Betrachtung auf diese zweigeteilte Weise ermöglichte es, dass der Befragte zunächst gedanklich einen gewissen Abstand zu dem konkreten Projekt einnahm und das Handeln im Rahmen der Managementsysteme im Allgemeinen klassifizierte. Danach wurde der Blick auf das konkrete Projekt gerichtet und insofern das Handeln innerhalb des Projektes evaluiert.

Die Einschätzungen der Interviewpartner konnten sodann zu einem Gesamtbild des Projektes „*orga neu*“ zusammengefügt werden. Die Summe der Interviews ermöglichte eine übergreifende, gleichsam überindividuelle Betrachtung der Reflexionen und Interpretationen jener Projektteilnehmer, die für das Management des Reorganisationsprojektes verantwortlich gewesen waren.

Zusammen mit den Informationen aus den abgelegten Daten und aus den teilnehmenden Beobachtungen ließen sich sowohl die Struktur des Projektes als auch das Verhalten der Interviewpartner genauer beschreiben. Auf der Basis dieser Analysen können die entwickelten theoretischen Aspekte zum Management von Reorganisationsprojekten vor einem konkreten praktischen Hintergrund erörtert werden.

Bevor auf die Details der Auswertungen eingegangen wird, soll zunächst ein Überblick über die Auswertungen selbst gegeben werden. Dieser Überblick beschreibt als Erstes in Form genereller Aussagen das Gesamtsystem des Projektes. Danach wird der Überblick auf generelle Aspekte der Bewertungen des Projektsystems durch die Befragten ausgeweitet. Im Anschluss werden zu jedem Projektmanagementsystem die Merkmale und Bewertungen genannt sowie die Gestaltungsmethoden diskutiert.

4.4 Die Projektmanagementsysteme

4.4.1 Überblick über die Auswertungen

4.4.1.1 Der Ablauf des Interviews

Jedes der 24 Einzelinterviews⁴⁵⁰ folgte einem strukturierten Ablauf. Zunächst wurde mit jedem Interviewpartner ein Termin für das Interview vereinbart. Bei dieser Terminvereinbarung wurde zunächst darauf hingewiesen, dass das Interview im Rahmen einer praxisorientierten wissenschaftlichen Arbeit erfolge und die Ergebnisse der Einzelinterviews veröffentlicht würden. Allerdings wurde hier auch zugesichert, die Ergebnisse nur anonymisiert zu verwenden.

⁴⁵⁰ Zur Untersuchung des Fallbeispiels vgl. Abschnitt 4.3.4, S. 246

Die Interviewpartner erhielten im Vorfeld des Interviews ein Schreiben⁴⁵¹, welches die Rahmenbedingungen des Interviews kurz erläuterte. Zudem lag dem Schreiben der Interviewleitfaden bei, der die zu stellenden Fragen beinhaltete. So wurde gewährleistet, dass der Interviewpartner die Möglichkeit hatte, sich auf das Interview einzustellen und im Vorfeld des Interviews die Projektpraktiken zu reflektieren. In diesem Schreiben wurde das Projekt mit seinem Arbeitstitel benannt, welchen es in dem Projektkontrollsystem erhalten hatte: wissensorientiertes Management von Reorganisationsprojekten. Dieser Arbeitstitel sollte zum einen die Inhalte des Projektes grob umreißen und andererseits für die Praxis verständlich sein. Dem Schreiben für die Interviewpartner lag ferner eine Einverständniserklärung bei, die von den Befragten zu Beginn des Interviews unterschrieben ausgehändigt wurde. Diese Erklärung diente der Sicherung der Vertraulichkeit.

Zu Beginn der Interviews wurden den Interviewpartnern grundlegende Begriffe und Definitionen erläutert, die in dieser Arbeit Verwendung finden. Hierzu gehören etwa Begriffe wie Praktiken, Wissen, Wissensmanagement und Reorganisationsprojekt. Darüber hinaus wurden ihnen die Abbildung „Kubus der Betrachtungsdimensionen“⁴⁵² vorgelegt und die Betrachtungsdimensionen erklärt. Hierbei wurde insbesondere auf die Projektmanagementsysteme eingegangen, da die Fragen im Interviewleitfaden anhand jener gruppiert worden waren.

Der Interviewleitfaden beinhaltete für jedes der Projektmanagementsysteme zunächst einige offene Fragen. Der Befragte war aufgefordert, das entsprechende Projektmanagementsystem entlang diesen Fragestellungen näher

⁴⁵¹ Zu dem Schreiben und den beigefügten Informationen vgl. Abschnitt 6, S. 410 ff.

⁴⁵² Vgl. Abbildung 18, S. 204

zu beschreiben. Darüber hinaus wurden dem Interviewpartner acht geschlossene Fragen gestellt, mit deren Hilfe die beschriebenen Praktiken bewertet werden sollten.

Die Fragen bewegten den Interviewpartner dazu, die entsprechenden Projektpraktiken einerseits zu beschreiben und andererseits zu bewerten. Insofern reflektierten die Befragten die in dem Projekt entstandenen Praktiken und beschrieben in der Regel sehr detailliert die Umstände und Gründe, warum sich die Praktiken in dieser Art ausgebildet hatten. So waren sie gezwungen, diese Praktiken sehr intensiv zu reflektieren und die durch das Projekt entstandene Ordnung und die Handlungsbedingungen verbal auszuleuchten.

Vor allem die geschlossenen Fragen bewegten die Befragten dazu, die Praktiken mithilfe des Denkmodells zu bewerten. Für diese Bewertungen wurde der Befragte zunächst aufgefordert, seinen eigenen Maßstab zu benennen. So wurde er beispielsweise zunächst danach gefragt, inwiefern er es im Rahmen von Reorganisationsprojekten für bedeutsam halte, Ziele für eine Projektorganisation zu formulieren. Dies sollte er auf einer Skala von 1 bis 10 bewerten. Danach war er aufgefordert, ebenfalls auf einer Skala von 1 bis 10 zu bewerten, wie dies aus seiner Sicht im Rahmen des Projektes „*orga neu*“ realisiert worden war.

Auf diese Art und Weise wurde der gesamte Interviewleitfaden sukzessive durchgearbeitet. Die entsprechenden Projektmanagementsysteme wurden vor dem jeweiligen Fragenkomplex kurz erläutert. So konnte jedes einzelne Projektmanagementsystem vom Befragten reflektiert werden. Die Beschreibungen zeigten jeweils den Blick des Einzelnen auf das entsprechende Managementsystem. Die Bewertungen zeigten, wie der Befragte die

Projektpraktiken entlang seinen eigenen Maßstäben einordnete.

Die Einzelsichtweisen, die durch die Interviews zutage gefördert wurden, schließen sich zu einem Gesamtbild zusammen.

4.4.1.2 Charakteristika des Projektes „*orga neu*“

Um das Projekt „*orga neu*“ in seinen Managementsystemen abbilden zu können, stellt sich zunächst die Frage, welche besonderen Merkmale das Projekt als Ganzes aufwies. Bei der Untersuchung von „*orga neu*“ sind einige Charakteristika des Projektes zutage getreten, anhand derer das Handeln der Projektbeteiligten dargestellt werden kann.

Hierzu gehört etwa, dass das Projekt insgesamt durch die einzelnen Interviewpartner sehr unterschiedlich beschrieben wurde. Sicherlich existieren in einem derartigen Reorganisationsprojekt, an dem zahlreiche Projektmitarbeiter beteiligt sind, immer viele Betrachtungswinkel, aus denen heraus das gesamte Projekt beschrieben werden kann. Allerdings sind im Rahmen der Untersuchung des Projektes „*orga neu*“ die doch sehr deutlichen Unterschiede in der Wahrnehmung des Projektes bzw. einzelner Projektpraktiken auffällig. Andererseits sind auch Teilaspekte durch eine fast einheitliche Wahrnehmung gekennzeichnet. Die einzelnen Aussagen werden im Rahmen der Diskussion der Managementsysteme detaillierter erörtert.

Des Weiteren ist die sehr umfangreiche gemeinsame Datenablage besonders charakteristisch für dieses Projekt. Diese Datenablage bestand aus einem gemeinsamen Datenlaufwerk, auf das jeder Projektmitarbeiter von jedem Standort aus zugreifen konnte. Zumindest für Großprojekte innerhalb der Commerzbank stellte dies ein seltenes Charakteristikum dar. Auf dem

gemeinsamen Projektlaufwerk waren 66 Ordner angelegt, die jeweils eine Vielzahl von Dateien beinhalteten. Bis auf einzelne Ausnahmen konnte jeder Projektmitarbeiter auf jede dieser Dateien zugreifen.

Ferner kann das Projekt gewissermaßen als eine „selbst organisierte Reorganisation“ gekennzeichnet werden, denn fast alle Projektmitarbeiter und Projektleiter rekrutierten sich aus jenen Organisationseinheiten, die den Zielbereich der Reorganisationsmaßnahmen darstellten. Der ganz überwiegende Teil der Projektteilnehmer brachte Erfahrungen aus anderen Reorganisationsprojekten als Wissensbestandteile ein. Die für die Projektleitung bzw. Teilprojektleitung verantwortlichen Mitarbeiter konnten zudem umfassende Führungserfahrungen über ihre Linientätigkeiten vorweisen.

Als besonders charakteristisch für dieses Reorganisationsprojekt kann der unbedingte Wille zur Erfüllung der Zahlenziele gelten. Bei der gesamten Projektstätigkeit stand dieser Wille immer wieder im Vordergrund. Die angestrebten Zahlenwerte für die Kostenreduzierungen und die damit verbundenen Terminvorgaben sollten unbedingt erreicht werden. Dieses Charakteristikum spiegelte sich im Rahmen der Managementsysteme auf unterschiedliche Weise wider, was im Folgenden noch genauer benannt werden wird.

4.4.1.3 Überblick über die Bewertung der Managementsysteme

Einen Überblick darüber, wie die Gesamtheit der Befragten die Managementsysteme in der Reflexion bewertete, geben die Antworten auf die geschlossenen Fragen des Fragebogens⁴⁵³. Um hieraus generelle Aussagen ableiten zu können, wurden Bewertungssummen über alle Antworten hinweg gebildet. Anzumerken bleibt hierbei allerdings, dass diese Summen zwar

⁴⁵³ Vgl. Abschnitt 6, S. 410 ff.

Aussagen über Tendenzen gemeinsamer Sichtweisen zulassen, aber – da es sich nicht um metrisch interpretierbare Angaben handelt – die Angaben nicht in ihren Differenzen als proportional interpretiert werden.

Jede der Interventionsaufgaben, die in der Befragung genannt wurden, sollte von dem jeweiligen Befragten auf einer Skala von 1 bis 10 bewertet werden⁴⁵⁴. Bei der Frage, ob die genannte Interventionsaufgabe für Reorganisationsprojekte im Allgemeinen von Bedeutung sei, konnte der Befragte somit eine Einschätzung von 1 (unwichtig) bis 10 (sehr wichtig) abgeben. Anschließend wurde er gefragt, inwiefern diese Interventionsaufgabe in dem Projekt erfüllt worden sei. Auch dies konnte er auf einer Skala von 1 (nicht erfüllt) bis 10 (hervorragend erfüllt) bewerten.

Bei jeder Bewertungsfrage existierte somit ein theoretisches Maximum von 24 Nennungen pro Bewertungskategorie, da insgesamt 24 Interviewpartner an der Befragung teilgenommen hatten. Dieser Fall konnte also dann auftreten, wenn alle 24 Teilnehmer auf eine Bewertungsfrage mit der gleichen Einschätzung geantwortet hätten. Würden beispielsweise alle Befragten übereinstimmend eine bestimmte Interventionsaufgabe als sehr wichtig einschätzen und demnach mit zehn Punkten bewerten, so gäbe es in der Bewertungskategorie dieser Aufgabe 24 Nennungen.

Diese Nennungen innerhalb einer Bewertungskategorie lassen sich nun über alle Interventionsaufgaben hinweg summieren, um festzustellen, wie viele Nennungen insgesamt in der Kategorie 10 erfolgt sind. So kann eine Gesamt-

⁴⁵⁴ Vgl. Anhang Interviewleitfaden, S. 410 ff.

einschätzung über die Summe der Einschätzungen über alle 40 Fragen⁴⁵⁵ hinweg abgeleitet werden, um etwa die Frage zu beantworten, wie häufig die Einschätzung „sehr wichtig“ insgesamt genannt wurde. Hierbei wäre eine theoretische Gesamtsumme von 960 Nennungen (24 Teilnehmer mal 40 Fragen) möglich. Dies würde allerdings voraussetzen, dass alle Teilnehmer jede der 40 Bewertungen in gleicher Weise vorgenommen hätten. Die tatsächlichen Verteilungen der Bewertungsgesamtsummen zeigt die Abbildung 23. Auf der Abszisse sind die einzelnen Bewertungskategorien abgetragen; die Ordinate zeigt die Anzahl der Nennungen.

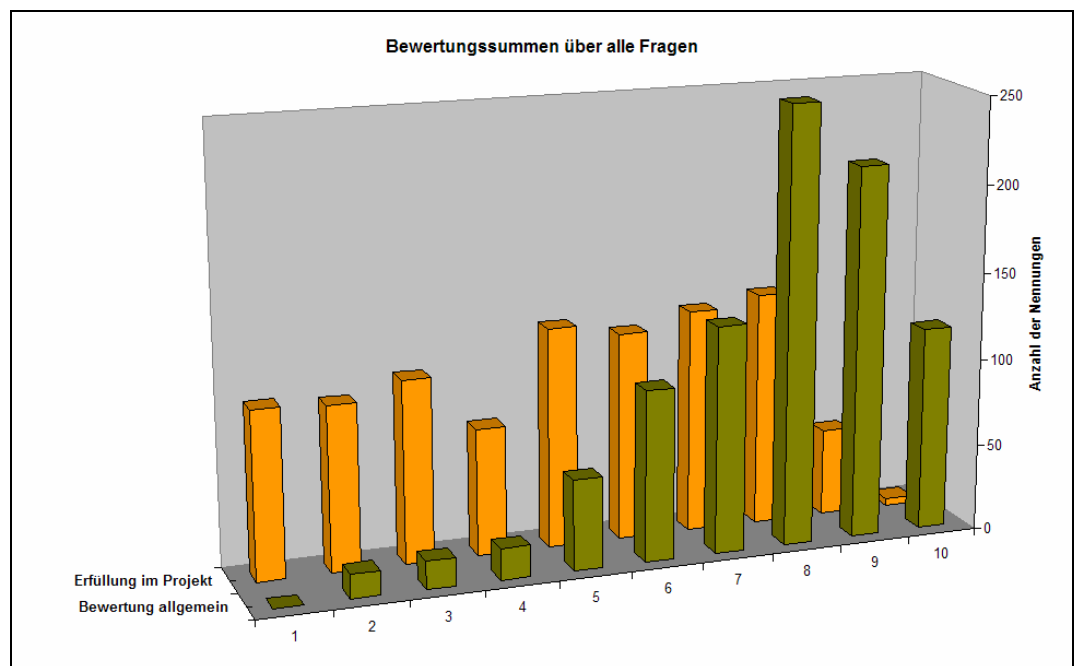


Abbildung 23: Bewertungssummen über alle Fragen⁴⁵⁶

Die grünen Säulen in Abbildung 23 entsprechen den Bewertungen auf die Fragen nach der allgemeinen Bedeutung der entsprechenden Interventionsaufgaben (Bewertungen in der Rubrik „Allgemeine Bedeutung“); die gelben

⁴⁵⁵ Da alle acht Bausteinelemente jeweils auf die fünf Managementsysteme bezogen wurden, ergeben sich 40 Einzelaufgaben für die Wissensmanagementinterventionen, die von den Befragten bewertet wurden.

⁴⁵⁶ Quelle: selbst erstellt

Säulen zeigen die Bewertungen hinsichtlich des Projektes „*orga neu*“ (Bewertungen in der Rubrik „Konkrete Erfüllung“). Dies bedeutet, dass etwa über alle 40 Bewertungsfragen hinweg von der Gesamtheit der Befragten die Bewertung 1 (unwichtig) für die allgemeine Bedeutung der Bausteinaufgaben nicht vergeben wurde. Somit wurde keine der genannten Bausteinaufgaben als unwichtig empfunden. Demgegenüber wurde über alle Bausteinelemente hinweg die Bewertung 8 am häufigsten vergeben. Somit zeigt sich, dass die Gesamtheit der Befragten den genannten Bausteinen eine recht hohe Bedeutung zugemessen hat.

Anhand der Abbildung 23 zeigt sich auf den ersten Blick, dass über alle Teilnehmer und Fragen hinweg die Einschätzungen der allgemeinen Bewertungen, also der Frage, inwieweit die genannten Aufgaben grundsätzlich für Reorganisationsprojekte von Bedeutung seien, eine größere Einheitlichkeit zeigen als die Einschätzungen darüber, inwiefern die genannten Aufgaben im Projekt erledigt worden seien. Die Einschätzungen der allgemeinen Bedeutung der genannten Aufgaben (grüne Säulen) konzentrieren sich in den Bewertungsklassen 5 bis 10, und hier insbesondere in den Klassen 8 und 9. Die Wahrnehmung der Interviewpartner allerdings, inwiefern die Aufgaben in dem Projekt erfüllt worden sind, zeigt eine größere Streuung über die Bewertungsklassen 1 bis 9. Hierbei darf man nicht vergessen, dass in der Abbildung 23 die Bewertungen über alle 40 Fragen hinweg summiert sind. Insofern kann man hier nur ganz allgemein konstatieren, dass die Befragten offenbar bei den allgemeinen Bewertungen der Wissensmanagementbausteine eine größere Einigkeit hinsichtlich der Bedeutung zeigten als bei der Bewertung der Umsetzung der Bausteinaufgaben. Insofern wurden von der Gruppe der Befragten die oben identifizierten Wissensmanagementinterventionen⁴⁵⁷ und

⁴⁵⁷ Vgl. Abschnitt 3.3, S. 199 ff.

die Erfüllung der sich daraus ergebenden Wissensmanagementaufgaben grundsätzlich als bedeutsam für das Management von Reorganisationsprojekten eingestuft. Insofern wird also in der Gruppe der Befragten das Denkmodell bestätigt.

Zudem zeigt die Abbildung 23, dass die Bewertung der Erfüllung der genannten Managementaufgaben (gelbe Säulen) in dem Projekt „*orga neu*“ hinter der Bewertung der allgemeinen Bedeutung zurückgeblieben ist. In dem Extremszenario, dass die Befragten alle formulierten Aufgaben entsprechend ihrer eigenen Bewertung als erfüllt gewertet hätten, wäre zu erwarten gewesen, dass sich die Verteilung der grünen Säulen und die Verteilung der gelben Säulen entlang den Bewertungskategorien in Abbildung 23 entsprechen würden. Die tatsächliche Verteilung offenbart eine Bewertung der Erfüllung der Aufgaben, die von der Bewertung der allgemeinen Bedeutung abweicht. Die deutliche Abweichung in der unteren Hälfte der Bewertungen zeigt, dass oftmals die vorgestellten Managementaufgaben als eher wichtig eingestuft und als nicht erfüllt bewertet wurden.

Offen bleibt hier die Frage, warum die im Management des Projektes beschäftigten Mitarbeiter die Aufgaben nicht entsprechend jener Bedeutung erfüllt haben, die sie ihnen offensichtlich selbst zuweisen. Eine grundlegende Antwort gibt GIDDENS mit dem Stratifikationsmodell des Handelnden selbst⁴⁵⁸. Die unerkannten Handlungsbedingungen bzw. unbeabsichtigten Handlungsfolgen führen zu einem Auseinanderfallen zwischen Intention und Realisation. Interessant hierbei ist, dass dieses Auseinanderfallen für die einzelnen Managementsysteme ein unterschiedliches Ausmaß annimmt.

⁴⁵⁸ Vgl. Abbildung 1, S. 14

Abbildung 24 visualisiert die Abstände zwischen den allgemeinen Bewertungen und den Bewertungen der Erfüllungen im Projekt für die einzelnen Managementsysteme. Hier wurden somit die Differenzen zwischen den grünen Säulen und den gelben Säulen der Abbildung 23 in den jeweiligen Bewertungskategorien für die einzelnen Managementsysteme hergestellt. Das heißt, dass die Summen aus Abbildung 23 separat für die einzelnen Managementsysteme errechnet wurden. Für jedes der Managementsysteme wurden hier die Nennungen in den einzelnen Bewertungsklassen summiert (beispielsweise die Summe aller Nennungen in Kategorie 10 für die Fragen nach der allgemeinen Bedeutung des Planungs- und Kontrollsystems), wobei die konkreten Bewertungen für das Projekt „*orga neu*“ von den allgemeinen Bewertungen innerhalb der einzelnen Klassen subtrahiert wurden (beispielsweise die Summe aller Nennungen in Kategorie 10 für die Fragen nach der konkreten Umsetzung der Aufgaben in dem Planungs- und Kontrollsystem in „*orga neu*“). Das Extremszenario, dass die Befragten alle formulierten Aufgaben entsprechend ihrer Bewertung als erfüllt gewertet hätten, würde in dieser Abbildung bedeuten, dass die Kurve für das entsprechende Managementsystem der Abszisse entspräche. Je größer die Abweichung von der Abszisse ist, desto höher ist die Differenz zwischen den allgemeinen Bewertungen und den Bewertungen der konkreten Erfüllung der Managementaufgaben. Negative Werte deuten an, dass die Summe der Erfüllungsbewertung über der Summe der allgemeinen Bewertung liegt, in dieser Bewertungskategorie also mehr Nennungen aus der Rubrik „Konkrete Erfüllung“ vorliegen als aus der Rubrik „Allgemeine Bedeutung“. Positive Werte sind entsprechend umgekehrt zu interpretieren.

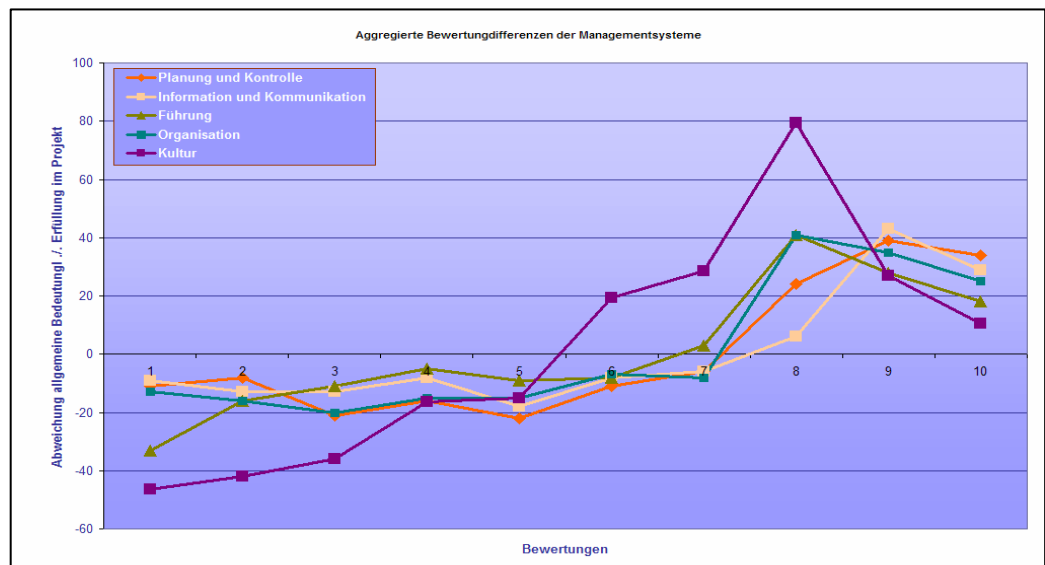


Abbildung 24: Aggregierte Bewertungsdifferenzen der Managementsysteme⁴⁵⁹

Zeigt sich in den Bewertungssummen für ein Managementsystem, dass sich negative Werte im unteren Bewertungsbereich (Kategorie 1 bis 5) mit positiven Werten im oberen Bewertungsbereich (Kategorie 5 bis 10) kombinieren, deutet dies darauf hin, dass die Aufgaben als wichtig bewertet werden, jedoch nicht entsprechend erfüllt wurden. In diesem Fall geben die Befragten nämlich bei den Fragen nach der allgemeinen Bedeutung eher höhere Werte an, während sie bei der Frage nach der konkreten Umsetzung eher niedrigere Werte angeben.

Am deutlichsten zeigt die Kurve für das System der Projektkultur dieses Charakteristikum. Hierdurch wird deutlich, dass die Befragten für die Projektkultur den deutlichsten Unterschied sahen zwischen der Erfüllung der Managementaufgaben und ihrer Bedeutung. Die besonders starken Ausschläge in den Bewertungskategorien 1 und 8 belegen dies sehr deutlich. Hier gaben entsprechend viele Befragte an, dass die Aufgabenerfüllung ihrer Meinung nach im unteren Bewertungsbereich anzusiedeln sei, während die

⁴⁵⁹ Quelle: selbst erstellt

allgemeine Bedeutung der Aufgaben durch viele Befragte im oberen Bewertungsbereich platziert wurde. Viele Befragte empfanden es als besonders schwer, im Hinblick auf die Projektkultur Handlungsbedingungen und Handlungsfolgen abzuschätzen.

Auch für das System der Führung ergab sich ein deutlicher Bewertungsausschlag im Bewertungsbereich 1, was darauf schließen lässt, dass einige der vorgestellten Führungsaufgaben als nicht erfüllt bewertet wurden. Der Verlauf der weiteren Kurve jedoch offenbart im oberen Bereich eine nicht so starke Abweichung zwischen den allgemeinen Bewertungen und den Bewertungen der Aufgabenerfüllung, wie dies für die Projektkultur gilt. Demzufolge scheint hier eine Erfüllung der Aufgaben eher mit der Bewertung der allgemeinen Bedeutung überein zu stimmen. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch für die übrigen Systeme, wobei hier die Abweichungen in der unteren Hälfte der Bewertungsskala zwar ähnliche Werte annehmen, aber in der Extrembewertung (1) nicht so deutlich sind.

Da alle Kurven einen ähnlichen Verlauf zeigen (negative Werte in den unteren Bewertungsklassen kombiniert mit positiven Werten in den oberen Bewertungsklassen), kann konstatiert werden, dass aus der Sicht der Befragten die Erfüllung der vorgestellten Managementaufgaben in ihrer Tendenz hinter ihrer Bedeutung zurückgeblieben ist. Zur genaueren Analyse dieses Phänomens sollen nun die einzelnen Bausteine im Rahmen der jeweiligen Managementsysteme näher betrachtet werden.

4.4.2 Planung und Kontrolle des Projektes „orga neu“

4.4.2.1 Merkmale des Planungs- und Kontrollsystems

Das Planungs- und Kontrollsystem des Projektes „orga neu“ umfasste sowohl die Planung und Kontrolle des Gesamtprojektes als auch die Planung und Kontrolle der Teilprojekte. Allerdings agierten diese beiden Projektbereiche teilweise recht autark.

Auf der Ebene des Gesamtprojektes erfolgte eine Grobplanung, während die Detailplanungen in den Teilprojekten vorgenommen wurden. In der Regel waren für die Planung und Kontrolle die Projektleiter sowie die Mitarbeiter des entsprechenden Projektbüros verantwortlich. Die ursprüngliche Planung des Projektaufbaus und des Projektablaufs wurde von der Leitung des ZFO, dem Gesamtprojektleiter und den einzelnen Maßnahmenverantwortlichen vorgenommen. Eine der ersten Aktivitäten in der Umsetzung des Projektes war die Einrichtung eines Projektbüros, in dem die weitere Planung und insbesondere die Kontrolle der Teilprojekte erfolgte.

Die Hauptgesichtspunkte der Planung und Kontrolle wurden von den Interviewpartnern mit den Stichworten „Inhalt“, „Zeit“ und „Kosten“ umschrieben. Das heißt, es wurden zu diesen drei Rubriken jeweils bestimmte Informationen zusammengetragen und geprüft. Dies dokumentierte sich auch in den Projektplänen, die neben groben Informationen zu den Inhalten der Teilprojekte auch die Termin- und Kostenreduzierungsziele beinhalteten. Insofern spiegelte sich in den Projektplänen der unbedingte Wille zur Erreichung der Zeit- und Kostenreduzierungsziele wider. Die Fortschritte der Teilprojekte wurden insbesondere an den formulierten Meilensteinen gemessen. Auch die Termin- und Kostenziele waren durch Meilensteine formuliert, sodass hier

primär geprüft wurde, ob die Zielvorgaben rechtzeitig erreicht wurden.

Als Informationsgrundlage der Projektplanung und -kontrolle dienten zunächst die Ausarbeitungen der externen Unternehmensberater. Bestandteil dieser Ausarbeitungen waren Hypothesen hinsichtlich der Reorganisation des ZFO. Diese Hypothesen wurden von den Abteilungen ZFO und ZKE⁴⁶⁰ geprüft und in einen Maßnahmenplan überführt. Darüber hinaus wurde aufgrund der Hypothesen ein monetärer Zielkorridor als Antwort auf die Frage formuliert, welche Einsparungen in welchem Zeitraum realisiert werden sollten. Dieser Zielkorridor war für die Projektplanung und -kontrolle von besonderer Bedeutung.

Für die einzelnen Maßnahmen wurden anschließend Vorgehenspläne entwickelt. Diese Vorgehenspläne wurden in Form von Projektplänen und Projektaufträgen dokumentiert. Die Projektaufträge und -pläne dienten somit sowohl der Teil- als auch der Gesamtprojektplanung und -kontrolle als Informationsgrundlage. Die Projektpläne waren mithilfe einer Projektmanagementsoftware erstellt worden, die allerdings im Laufe des Projektes keine weitere Verwendung fand.

Das Erreichen der in den Projektplänen formulierten Meilensteine wurde von der Gesamtprojektplanung kontrolliert. Hierfür wurde eine Software verwendet, in der jedes Teilprojekt den Status des Projektes und das Erreichen von geplanten Meilensteinen einstellte. Der jeweilige Status wurde in Form von Ampelfarben (Rot, Gelb, Grün) visualisiert. Eine weitergehende, übergreifende Planung und Kontrolle über alle Teilprojekte hinweg wurde in „*orga neu*“ nicht vorgenommen.

⁴⁶⁰ ZKE steht für „Zentraler Stab Konzernentwicklung“.

Das Projekt „*orga neu*“ war als Teil der Kostenoffensive der Commerzbank in das Multiprojektmanagement der Abteilung ZKE einbezogen. Die relevanten Daten für das Multiprojektmanagement wurden ebenfalls mittels einer Software vom Projektbüro des Gesamtprojektes an die Abteilung Konzernentwicklung gemeldet. Diese Meldungen beinhalteten Informationen über den Projektfortschritt, die Projektprobleme bzw. über Ergebnisse von Abweichungsanalysen und die darauf erfolgten Maßnahmen. Darüber hinaus waren hier die Daten hinsichtlich der geplanten und realisierten Einsparziele, der Umsetzungsaufwendungen und des Personalbestands dokumentiert.

Als Output wurden von der Projektplanung und -kontrolle der Gesamtstatusbericht erstellt sowie eine Übersicht über die Summen der einzelnen Positionen (beispielsweise realisierte Einsparpotenziale) über alle Teilprojekte hinweg. Ferner erstellte die Abteilung Konzernentwicklung die Daten in bestimmten Abständen verdichtet in Form einer Präsentation, welche an den Vorstand gerichtet war. Die Verbindungen zwischen der Planung und Kontrolle des Projektes „*orga neu*“ und der zentralen Steuerung der Kostenoffensive der Commerzbank waren durch die zwischen den Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen getroffenen Betriebsvereinbarungen geprägt, die bestimmte Rechte und Pflichten definiert hatten.

Die Projektplanung und -kontrolle bezog teilweise auch andere Unternehmens-
teile ein. Im Rahmen einzelner Teilprojekte waren etwa Investitionen für die Informationstechnologie zu tätigen. Für derartige Investitionen wiederum musste ein Pfad von vorgeschriebenen Instanzen innerhalb der Bank durchlaufen und insofern die Abteilung ZIT⁴⁶¹ in die Planung und Kontrolle einbezogen werden. Dies bedeutete etwa, dass hier Investitionsgenehmigungen

⁴⁶¹ ZIT steht für „Zentraler Servicebereich Information Technology“.

einzuholen waren. Darüber hinaus waren diese Projekte mit besonderen Pflichten belegt, etwa besonderen Berichtspflichten. Aber auch andere Abteilungen waren für die Projektplanung und -kontrolle von Bedeutung. Die Personalabteilung beispielsweise erstellte für die Leitung des ZFO eine Übersicht mit dem Titel „Überziehungen/Vakanzen“, in der der Personalbestand im Vergleich zum Planstellengefüge des ZFO abgebildet war. Darüber hinaus stellte die Personalabteilung eine Grafik zur Verfügung, in der dargestellt wurde, wie weit der Personalabbau vorangekommen war. Diese Informationen der Personalabteilung flossen in die Projektplanung und -kontrolle des Gesamtprojektes ein.

Die Kommunikation hinsichtlich der Planungs- und Kontrolldaten erfolgte anhand eines standardisierten Kommunikationsweges. Dieser Weg beinhaltete definierte Stationen. So gelangten die Ist-Daten von den Teilprojekten über die Gesamtprojektsteuerung zur Steuerung des Multiprojektmanagements der Konzernentwicklung. Teilweise meldeten verwandte Projekte – etwa die Projekte des Betriebsstättenmanagements – ihre Daten als konsolidierte Informationen an die Gesamtprojektsteuerung. Die jeweiligen Meldungen liefen nach einem festen Zeitplan ab, sodass die Teilprojekte bis zu einem bestimmten Termin ihre Daten an die Gesamtprojektsteuerung melden mussten und diese dann bis zu einem darauf folgenden Termin die entsprechenden verdichteten Daten an die Konzernentwicklung weiterleitete. Die Konzernentwicklung wiederum stellte die entsprechenden Daten schließlich dem Vorstand zur Verfügung.

Hierbei bezogen sich die gemeldeten Daten immer auf die in den Projektaufträgen formulierten ursprünglichen Projektzielangaben, die unter Umständen im Laufe des Projektes angepasst wurden. Die Anpassungen der ursprünglichen

Projektpläne erfolgten über sogenannte Change Requests. Das heißt, wenn die einzelnen Teilprojekte ihre Planungen anpassen wollten, stellten sie einen Change Request an die Gesamtprojektsteuerung, die daraufhin prüfte, welche Auswirkungen die veränderte Planung haben würde, um dem anfragenden Teilprojekt ihre Entscheidung mitzuteilen.

Die Planung und Kontrolle in den einzelnen Teilprojekten erfolgte in sehr unterschiedlicher Weise. In einem kleineren Teilprojekt, in dem vier Projektmitarbeiter tätig waren, wurden beispielsweise keine bestimmten Aufgabenträger für die Planung und Kontrolle benannt. Jeder Mitarbeiter übernahm im Laufe des Projektes einzelne Aufgaben der Planung und Kontrolle. Von besonderer Bedeutung waren die in diesem Teilprojekt stattfindenden wöchentlichen Sitzungen des Lenkungsausschusses. Für diese Lenkungsausschusssitzungen wurde vom Projekt ein Bericht erstellt, der die Termineinhaltung bzw. die Terminüber- oder -unterschreitung schriftlich dokumentierte und begründete. In anderen Teilprojekten wurde die Projektplanung und -kontrolle ausschließlich von der Teilprojektleitung vorgenommen. Hier wurden Aufgabenlisten für das Team des Teilprojektes erstellt; die Erledigung dieser Aufgaben wurde nachgehalten und in den entsprechenden Listen dokumentiert. Somit wurde der ursprüngliche Projektplan in andere Formen überführt und gepflegt. Die Meldungen an die Gesamtprojektplanung jedoch bezogen sich immer wieder auf den ursprünglichen Projektplan. Bei Terminüberschreitungen erfolgte eine Maßnahmengenerierung durch den Teilprojektleiter. In den meisten Teilprojekten wurden die Planung und die Kontrolle in Form von Aufgabenlisten mithilfe von Tabellenkalkulationsprogrammen dokumentiert und kontrolliert. Allerdings waren die verwendeten Formen und Gestaltungen der Planungsdateien unterschiedlich. In der Regel wurden hier Vorlagen aus unterschiedlichen vorangegangenen Projekten benutzt.

Zur Abstimmung der Planung und Kontrolle unter den Teilprojekten einerseits und zwischen den Teilprojekten und dem Gesamtprojekt andererseits gab es vor allem zwei zentrale Gremien. Das eine Gremium bestand aus den neu ernannten Leitern der Organisations-Center, der ZFO-Leitung und dem Gesamtprojektleiter; das andere bestand aus Vertretern des Teilprojektes Geschäftssteuerung, der ZFO-Leitung und der Gesamtprojektleitung. In diesen Gremien wurden die Planungen und die Kontrollergebnisse besprochen und über die weitere Vorgehensweise entschieden.

Eine Reflexion der Planungs- und Kontrolltätigkeiten fand in den einzelnen Teilprojekten statt. Zumeist diskutierten Projektbeteiligte über Verbesserungsvorschläge für Vorgehensweisen der Planung und Kontrolle des eigenen Teilprojektes. In entsprechenden Projekttreffen wurde etwa besprochen, wer welche Pläne in welcher Form erstellt, wie Kontrollen durchgeführt und dokumentiert werden könnten oder welche Messwerte geeignet seien, in den Kontrollen erhoben zu werden. In kleineren Teilprojekten nahm hieran das gesamte Projektteam teil, während in größeren Teilprojekten die Teilprojektleiter und die Mitarbeiter des jeweiligen Projektbüros in den Reflexionsprozess involviert waren. Diese Reflexionsprozesse verliefen sehr unterschiedlich; ein bestimmtes standardisiertes Reflexionsverfahren existierte nicht.

Mithilfe des Informations- und Kommunikationssystems wurden Planungs- und Kontrolldaten auch innerhalb der Bank zur Verfügung gestellt. In der Regel wurden hier Daten mithilfe des Intranets verbreitet oder in Form einer Präsentation weitergegeben. Ein Beispiel ist etwa die Veröffentlichung des Projekthandbuchs im Intranet der Commerzbank. Dieses intern publizierte Werk enthielt allerdings nicht die personalrelevanten Daten des Projekt-

handbuchs, welches innerhalb des Projektes verwendet wurde. Ansonsten jedoch waren das innerhalb des Projektes verwendete und das im Intranet veröffentlichte Werk identisch.

Die verwendeten methodischen Grundlagen für die Planung und Kontrolle im Projekt „*orga neu*“ hatte der überwiegende Teil der Planungs- und Kontrollträger in vorangegangenen Projekten erlernt. Aber auch Erkenntnisse aus absolvierten Studiengängen oder Seminarveranstaltungen wurden verwendet.

Ursprünglich war innerhalb des Planungs- und Kontrollsystems auch die Rolle eines Finanzcontrollers vorgesehen; dies wurde jedoch nicht realisiert. Zwar waren hierfür einzelne Projektmitarbeiter benannt worden, jedoch wurde die zu Beginn des Projektes definierte Rolle des Finanzcontrollers in den Projektpraktiken nicht umgesetzt. Die Aufgaben des Finanzcontrollers wurden weitgehend vom zentralen Projektbüro von „*orga neu*“ übernommen.

Für das Planungs- und Kontrollsystem wurden Wissens- bzw. Informationsziele innerhalb des schon erwähnten Projekthandbuchs dokumentiert. Hier findet sich ein Kapitel mit dem Titel „Projektplanung“, welches etwa 10 % des Volumens des Handbuchs ausmacht. Ein Abschnitt des Kapitels ist überschrieben mit „Ziele und Grundlagen“. Hierin wurde für die Projektplanung und -kontrolle das Ziel formuliert, ein bestimmtes einheitliches Softwareinstrument zu verwenden. Des Weiteren heißt es dort:

„Die Projektplanung dient der/dem

- Übersicht über die zu leistenden Arbeitspakete und der daraus resultierenden Meilensteine
- Dokumentation der Vorgehensweisen, Aufgaben und Termine
- Nachvollziehbarkeit der Projekte für externe und interne Prüfer

- Festhalten der Fortschritte
- Aufzeigen der Abweichungen von den Planterminen.⁴⁶²

Die Ausführungen im Projekthandbuch können insofern als Informations- und Wissensziele interpretiert werden, als hier angestrebte Zustände definiert wurden, die durch das Handeln im Rahmen der Projektplanung und -kontrolle erreicht werden sollten. So ist etwa die Übersicht über die zu leistenden Arbeitspakete zunächst ein Ziel, das voraussetzte, dass die entsprechenden Informationen zu den Arbeitspaketen zur Verfügung standen bzw. generiert wurden. Die Übersicht über die Arbeitspakete konnte jedoch nur derjenige erlangen, der diese Informationen zur Kenntnis nahm und interpretierte, also Wissen schuf. Dementsprechend impliziert diese Formulierung auch ein Wissensziel, welches das Informationsziel beinhaltet, denn ohne die Informationen kann das Wissensziel nicht erreicht werden.

Der zweite Punkt bezieht sich auf die Informationen, die im Rahmen der Projektplanung und -kontrolle geschaffen werden sollten, nämlich Vorgehensweisen, Aufgaben und Termine. Dies bedeutet, dass die Projektplanung und -kontrolle zum Ziel hatte, insbesondere diese Informationen zu erstellen und zu pflegen.

Die Nachvollziehbarkeit der Projekte für interne und externe Prüfer kann dann wieder sowohl als Informations- als auch als Wissensziel interpretiert werden. Der einzelne Prüfer sollte in der Lage sein, auf der Basis der Planungs- und Kontrollinformationen jenes Wissen ausbilden zu können, das es ihm erlaubt, die Projekte nachvollziehen zu können. Was dies genau bedeutet, ist in dem

⁴⁶²Projekthandbuch des Projektes Re- und Neustrukturierung der Organisationsfunktion; internes, unveröffentlichtes Dokument der Commerzbank AG.

Projekthandbuch nicht spezifiziert. Die meisten Interviewpartner interpretierten dies in der Form, dass der Prüfer feststellen könne, welche Projektschritte für welchen Zeitpunkt geplant worden seien, welche Projektschritte zu welchem Zeitpunkt umgesetzt worden seien und welche Ergebnisse hierdurch erreicht worden seien, etwa hinsichtlich der Kostensenkung.

Die nächsten beiden Punkte – Festhalten der Fortschritte und Aufzeigen der Abweichungen von den Planterminen – beinhalten ebenfalls sowohl Informations- als auch Wissensziele. Fortschritte festzuhalten und Abweichungen darstellen zu können, setzt einen Vergleich von Informationen voraus (IST versus SOLL), um aus diesem Vergleich Schlüsse ziehen zu können. Insofern besteht das Ziel darin, Informationen zusammenzustellen, diese in bestimmter Weise zu interpretieren, damit neues Wissen zu schaffen und dieses Wissen in weitere Vorgehensweisen einfließen zu lassen.

Das Projekthandbuch legt darüber hinaus in diesem Abschnitt das Vorgehen im Umgang mit den Projektplänen und deren Kontrollen fest. Zu den Stichworten „Erstellung Projektpläne“, „Speichern als Basisplan“, „Tracking“, „Aktualisierung der Pläne“, „Bezeichnung“, „Rahmendaten“, „Fertigstellungsgrad“, „Vorgänge planen“ sowie „Darstellung und Verknüpfungen“ waren grobe Vorgaben formuliert. Ferner wurde in dem Projekthandbuch unter dem Kapitel „Projektplanung“ die Vorgehensweise für die Änderung von Projektplänen festgelegt (Change Request). Zudem ist ein Abschnitt des Kapitels mit „Detaillierte Projektplanung und -controlling“⁴⁶³ überschrieben. Hier ist dokumentiert, welche Softwareinstrumente von den entsprechenden Planungs- und Kontrollträgern verwendet werden sollten und wie der Ablauf der

⁴⁶³ Projekthandbuch des Projektes Re- und Neustrukturierung der Organisationsfunktion; internes, unveröffentlichtes Dokument der Commerzbank AG.

Änderungen, Detailplanungen und Statusmeldungen erfolgen sollte.

Diese Ausführungen im Projekthandbuch konkretisierten demnach schon die angestrebten Projektpraktiken, die sich auf der Basis der Zielsetzungen herausbilden sollten. Zum Beispiel ist hinsichtlich der Erstellung und Änderung von Projektplänen grob beschrieben, wie die Mitarbeiter in den immer wiederkehrenden Planungs- und Kontrollpraktiken vorgehen sollten. So wird hier etwa genannt, dass bei jeder Änderung zum ursprünglichen Plan ein Change Request verfasst werden müsse, der dann zur Entscheidung und schließlich zur Umsetzung gebracht werden solle.

4.4.2.2 Bewertung der Planung und Kontrolle

Hinsichtlich der Bewertung des Planungs- und Kontrollsystems bleibt festzuhalten, dass die Interviewpartner die Formulierung von Handlungszielen im Rahmen der Planung und Kontrolle des Projektes für äußerst wichtig hielten.

Auf die Frage, inwiefern die Interviewpartner es für bedeutsam hielten, Ziele für die Projektplanung und -kontrolle zu formulieren, ergaben sich zwölf Nennungen beim Wert 10, dem höchsten Punktwert. Die Einschätzungen auf diese Frage sind in Abbildung 25 in den grünen Balken dargestellt. Neben dem sehr hohen Wert in der Bewertungsklasse 10 (sehr wichtig) wurden häufig die Kategorien 8 und 9 vergeben. Offensichtlich wurde die Aufgabe der Formulierung von Zielen für die Planung und Kontrolle als bedeutsam angesehen.

Die gelben Balken zeigen hingegen die Summen der Nennungen in den einzelnen Bewertungsklassen, die sich aus der Frage ergaben, inwiefern der Interviewpartner der Meinung sei, dass in dem Projekt „*orga neu*“ die Aufgabe, Ziele für die Projektplanung und -kontrolle zu formulieren, erfüllt worden sei

(eins = nicht erfüllt, 10 = hervorragend erfüllt). Die Interviewpartner sahen diese Aufgabe als weitgehend erfüllt an, denn die Bewertungen liegen mehrheitlich in der oberen Hälfte der Bewertungsskala.

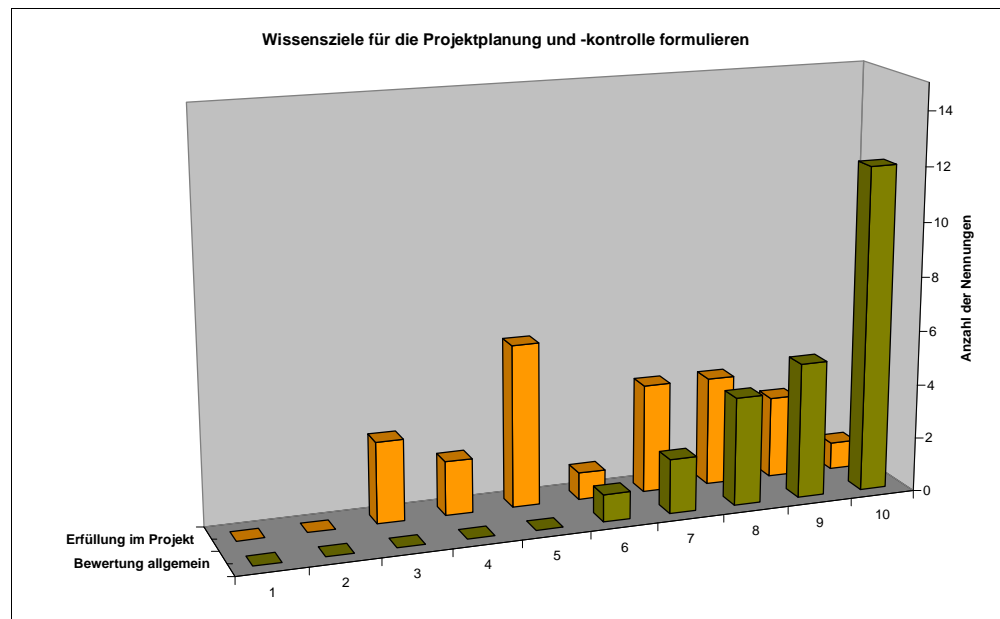


Abbildung 25: Werte: Planung/Kontrolle, Wissensziele⁴⁶⁴

Dennoch zeigen die Ausschläge in den Bewertungsbereichen 3, 4 und 5, dass offenbar für diese Aufgabe noch erhebliches Verbesserungspotenzial gesehen wurde. Der Vergleich der grünen und gelben Balken zeigt darüber hinaus, dass die Einschätzungen hinsichtlich der Umsetzung dieser Aufgabe hinter der Einschätzung der Bedeutung zurückblieben.

⁴⁶⁴ Quelle: selbst erstellt

Nach den Fragen zu den Wissenszielen wurden die Interviewpartner zu der Wissensidentifikation befragt, d. h. zu Fragestellungen, in denen es darum geht, sich einen Überblick über vorhandenes Planungs- und Kontrollwissen zu verschaffen, um dieses dann auch für das Projekt erwerben zu können.

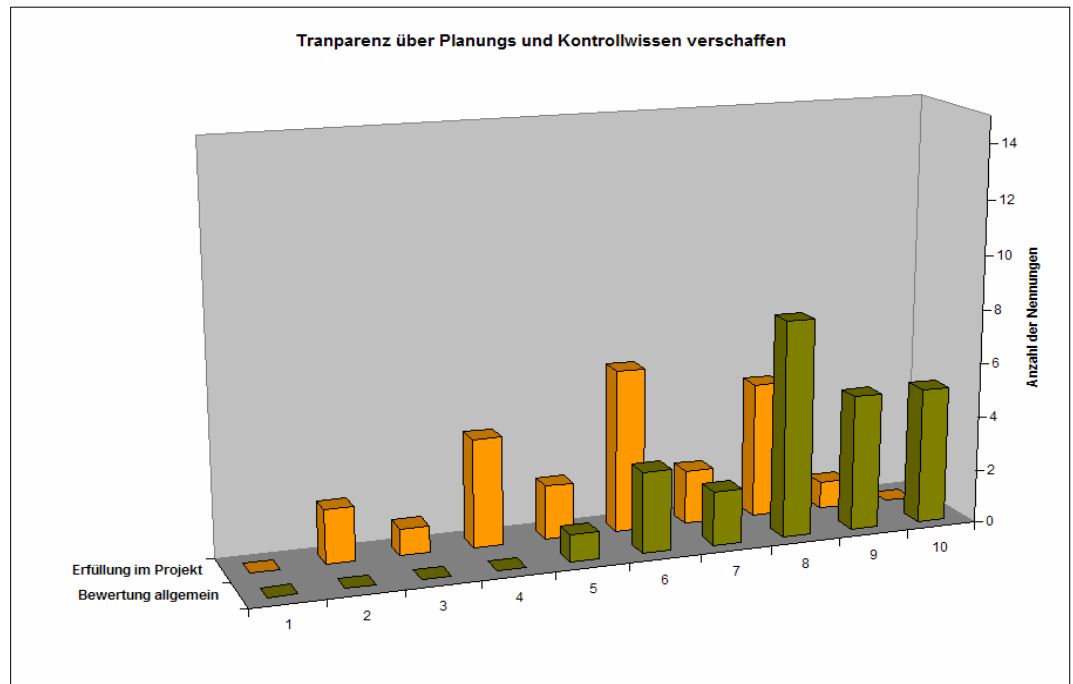


Abbildung 26: Werte: Planung/Kontrolle, Wissensidentifikation⁴⁶⁵

In der Bewertung der Frage, inwiefern es in einem Reorganisationsprojekt von Bedeutung sei, sich Transparenz über das Expertenwissen und die Experteninformationen zu verschaffen, um das geeignete Planungs- und Kontrollwissen identifizieren zu können, zeigte sich bei den einzelnen Befragten insofern ein einheitliches Bild, als fast alle Bewertungen in der oberen Hälfte der Bewertungsskala liegen (vgl. Abbildung 26). Demnach erschien aus Sicht der Befragten eine gezielte Identifikation von Planungs- und Kontrollwissen sowie von Planungs- und Kontrollinformationen als sehr bedeutsam. Dies harmoniert mit der Aussage vieler Befragter, dass gerade in der Projektplanung und -

⁴⁶⁵ Quelle: selbst erstellt

kontrolle methodische Fachkenntnisse von Bedeutung seien.

Bei der Bewertung der Frage nach der Erfüllung der Aufgabe der Wissensidentifikation zeigt sich ein uneinheitliches Bild: Die Hauptausschläge der Bewertungen liegen in den Bewertungsklassen 4, 6 und 8. Diese Uneinheitlichkeit kann gegebenenfalls daraus erklärt werden, dass in einigen Teilprojekten die Wissensidentifikation mittels der entsprechenden Führungskräfte stattfand. Die Führungskräfte identifizierten die Mitarbeiter aus ihrem eigenen Einflussbereich. Sicherlich suchten sie hier nach Mitarbeitern, die in der Tätigkeit der Projektplanung und -kontrolle Erfahrungen vorweisen konnten. Eine darüber hinausgehende Transparenz darüber, wo innerhalb der gesamten Commerzbank oder gegebenenfalls sogar darüber hinaus Planungs- und Kontrollwissen bzw. Planungs- und Kontrollinformationen vorgehalten wurden, ist allerdings nicht erreicht worden. Diese beiden Aspekte erläutern das uneinheitliche Bild, da einerseits eine gewisse Transparenz über Planungs- und Kontrollwissen geschaffen wurde, sich diese Transparenz jedoch andererseits in bestimmten Grenzen bewegte.

Die Bewertungen hinsichtlich des Wissenserwerbs geben ein etwas einheitlicheres Bild wieder (vgl. Abbildung 27). Zum einen wurde die Aufgabe mit einer hohen allgemeinen Bedeutung bewertet, was sich an der Konzentration der Bewertungen in den Bewertungskategorien 8, 9 und 10 zeigt. Zum anderen wurde diese Aufgabe auch weitgehend als gut erfüllt angesehen (Konzentration der Bewertungen in den Rängen 7, 8 und 9). Für einzelne Teilprojekte allerdings gaben die Befragten an, dass kein zufriedenstellender, gezielter Wissenserwerb für das Planungs- und Kontrollsystem stattgefunden habe, wodurch sich die Bewertungen in den Klassen 2 und 3 erklären. Hier zeigen sich auch die Auswirkungen einer nur begrenzt erreichten Transparenz über das Planungs-

und Kontrollwissen der Bank.

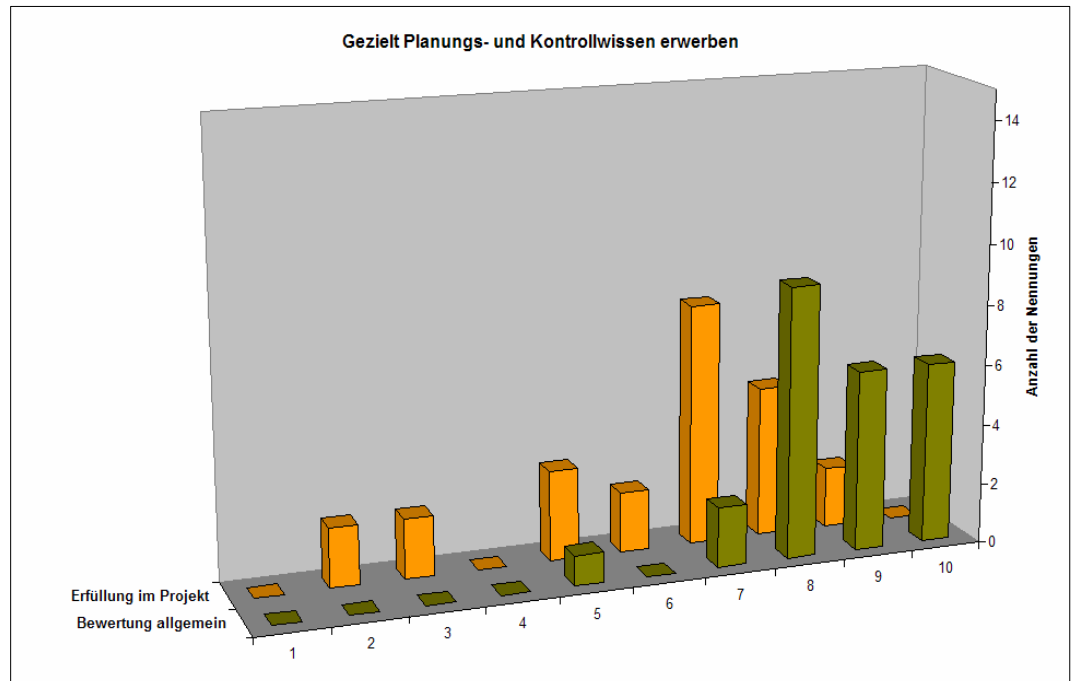


Abbildung 27: Werte: Planung/Kontrolle, Wissenserwerb⁴⁶⁶

Nach den Fragen zum Wissens-Input für das Planungs- und Kontrollsystem folgten Fragen zum Wissens-Throughput (Wissen entwickeln, verteilen und nutzen). Die Frage der Wissensentwicklung mündete für das Planungs- und Kontrollsystem insbesondere in der Frage, inwiefern spezielle Planungs- und Kontrollprobleme im Projekt „*orga neu*“ gelöst wurden und insofern neues Planungs- und Kontrollwissen hierfür generiert wurde. Die Lösung spezieller Planungs- und Kontrollprobleme über eine Wissensentwicklung innerhalb des Planungs- und Kontrollsystems dokumentierte sich gemäß den Interviewpartnern fast ausschließlich in den ursprünglichen Projektplänen und deren Kontrolle bzw. Anpassung. So wurde etwa die Verfahrensweise zur Generierung und Änderung der Pläne (Change-Request-Verfahren) eigens für „*orga neu*“ entwickelt.

⁴⁶⁶ Quelle: selbst erstellt

In den Bewertungen äußert sich, dass die Interviewpartner eine Wissensentwicklung offenbar als weniger wichtig einschätzten als einen entsprechenden Wissenserwerb. Dies zeigt der Vergleich der grünen Balken in Abbildung 28 zu den grünen Balken in Abbildung 27. Dies kann im Sinne einer Make-or-buy-Entscheidung interpretiert werden. Die Interviewpartner waren der Meinung, Planungs- und Kontrollwissen solle in erster Linie von außen in das Projekt geholt und nicht innerhalb des Projektes entwickelt werden.

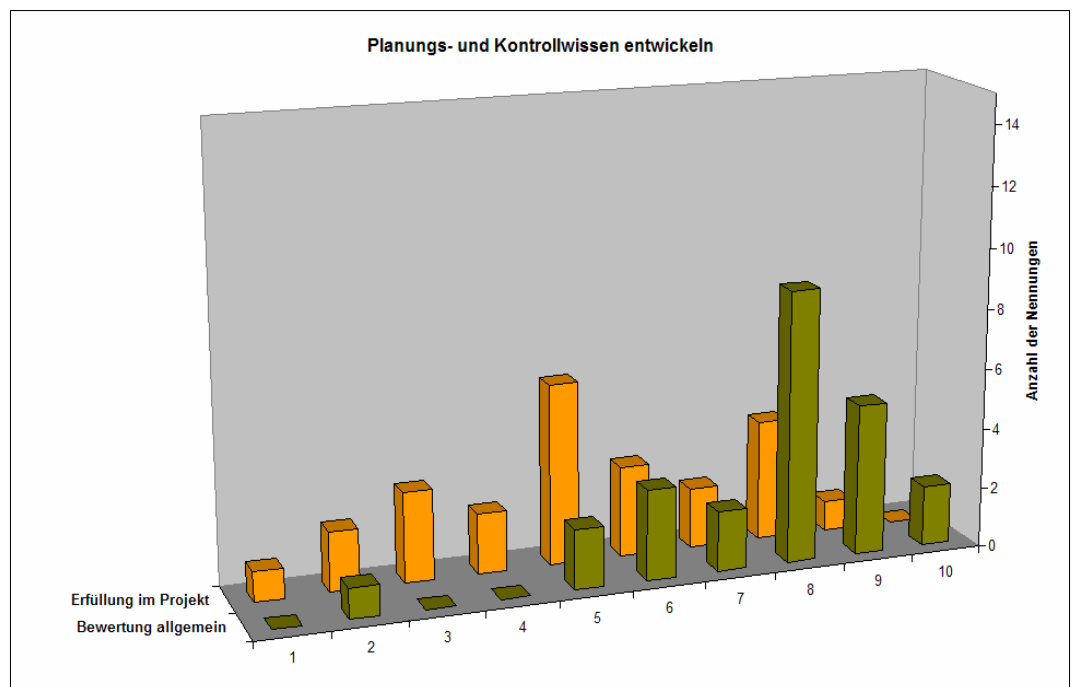


Abbildung 28: Werte: Planung/Kontrolle, Wissensentwicklung⁴⁶⁷

Die Gründe für diese Bewertung liegen wahrscheinlich in einer rudimentären Entwicklung des Planungs- und Kontrollwissens während des Projektes. Die zu Beginn des Projektes erstellten Projektpläne und die von Beginn an eingesetzten Softwareinstrumente bildeten die Grundlage für die Planungs- und Kontrolltätigkeiten und wurden im Laufe des Projektes kaum verändert.

⁴⁶⁷ Quelle: selbst erstellt

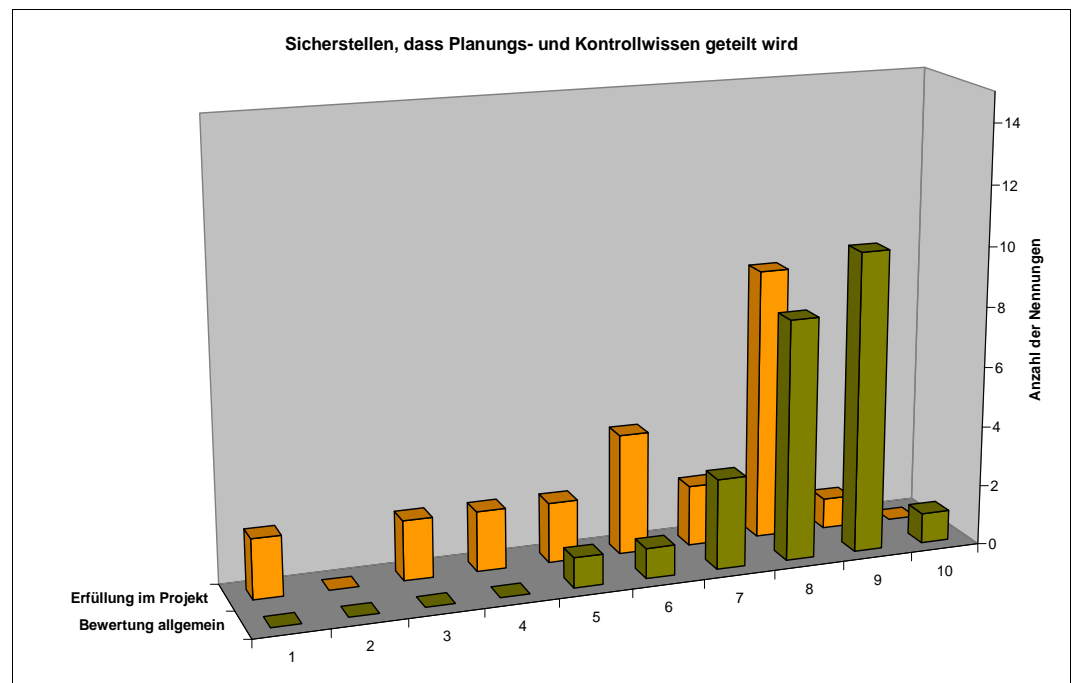


Abbildung 29: Werte: Planung/Kontrolle, Wissensverteilung⁴⁶⁸

Hinzu kommt, dass durch die Vielzahl der Projekte, die in der Commerzbank und insbesondere im Organisationsbereich durchgeführt wurden, bereits viel Planungs- und Kontrollwissen sowie viele Planungs- und Kontrollinstrumente in der Bank vorhanden waren. Insofern hatte man der Entwicklung von Planungs- und Kontrollwissen eine weniger hohe Bedeutung beigemessen. Allerdings hätte sich die Mehrzahl der Befragten eine noch stärkere Weiterentwicklung des Projektplanungs- und -kontrollwissens vorstellen können, um spezielle Planungs- und Kontrollprobleme besser lösen zu können.

Die (Ver-)Teilung des Planungs- und Kontrollwissens wurde von den Befragten als wichtig erachtet (Konzentration der Bewertungen in den Klassen 7, 8 und 9). Begründet wurde dies von den Befragten oftmals damit, dass die Planung und Kontrolle der jeweiligen Teilprojekte sowie die Gesamtprojektplanung und -

⁴⁶⁸ Quelle: selbst erstellt

kontrolle aus ihrer Sicht möglichst einheitliche Methoden und standardisierte Verfahren anwenden sollten, um eine Kompatibilität der Einzelplanungen und -kontrollen sicherstellen zu können.

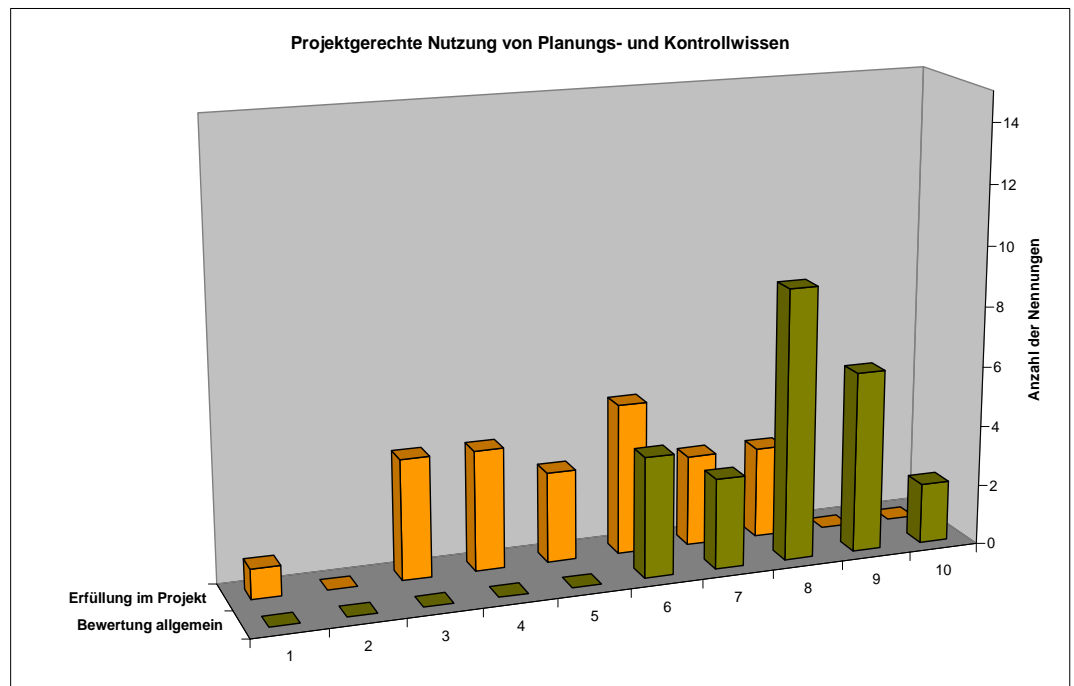


Abbildung 30: Werte: Planung/Kontrolle, Wissensnutzung⁴⁶⁹

Die Bewertung der tatsächlichen Praktiken hinsichtlich der Verteilung des Planungs- und Kontrollwissens in dem Projekt „orga neu“ ergibt einmal mehr ein zweigeteiltes Bild. Zum einen konzentrieren sich viele Bewertungen in der Kategorie 8, auf der anderen Seite sind die übrigen Bewertungen im mittleren und unteren Bereich breit gestreut. Eine Erklärung hierfür mag darin liegen, dass die Wissensteilung hinsichtlich des Planungs- und Kontrollwissens innerhalb der Grenzen der jeweiligen Teilprojekte durchaus erfolgt war. So wurde in einigen Teilprojekten in gemeinsamen Sitzungen – etwa in Teammeetings – darüber gesprochen, wie Planungs- und Kontrollaufgaben für das Teilprojekt erledigt werden könnten. In diesem Zusammenhang wurde

⁴⁶⁹ Quelle: selbst erstellt

dann auch Planungs- und Kontrollwissen geteilt, z. B. indem man Erfahrungen aus anderen Projekten mitteilte. Einige Projektteilnehmer hätten sich hier jedoch einen stärkeren Austausch zwischen den Teilprojekten gewünscht, um so das Vorgehen im Rahmen der Projektplanung und -kontrolle anpassen zu können.

Insofern wurde das Planungs- und Kontrollwissen innerhalb gewisser struktureller Grenzen miteinander geteilt; jedoch bewerteten einige Interviewpartner es als negativ, dass es diese Grenzen gab.

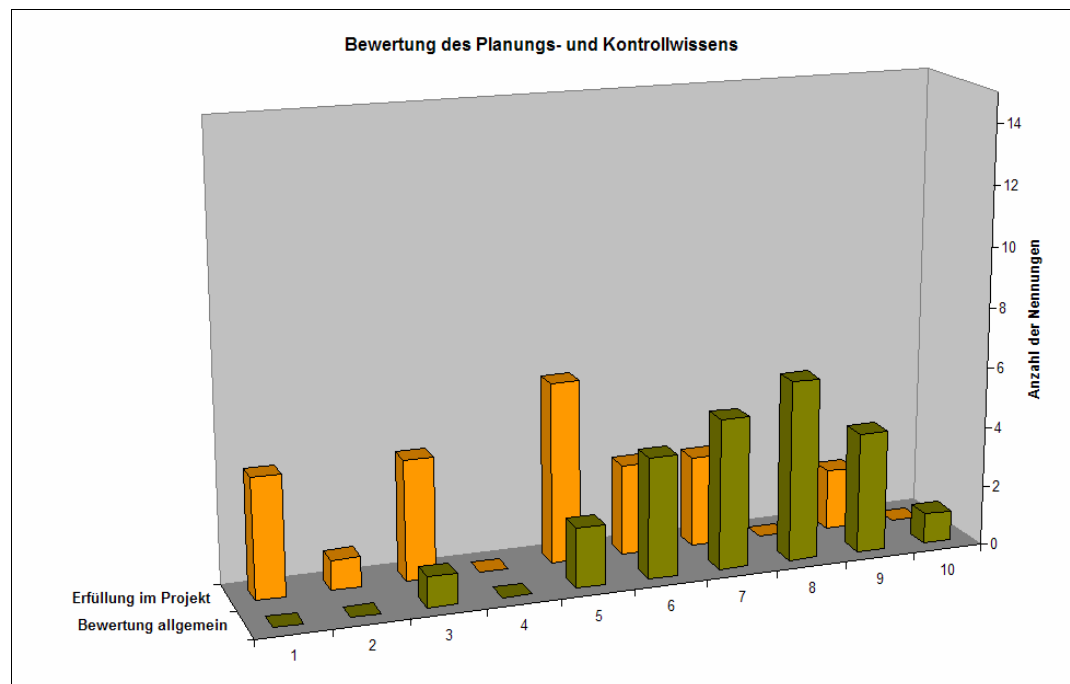


Abbildung 31: Werte: Planung/Kontrolle, Wissensbewertung⁴⁷⁰

Die Nutzung des Planungs- und Kontrollwissens wurde offenbar als ähnlich wichtig eingestuft wie die Wissensteilung, allerdings wurde die Erfüllung der Wissensnutzung im Projekt deutlich niedriger bewertet. Hier streuen die

⁴⁷⁰ Quelle: selbst erstellt

Bewertungen in den Bewertungsklassen 3 bis 8 bei einer Anzahl der Nennungen von jeweils drei bis fünf. Dieses Bewertungsbild kann ebenfalls aus der Tatsache erläutert werden, dass die Wissensnutzung für einzelne Teilprojekte zwar gewährleistet war, die Nutzung für das Projekt „*orga neu*“ jedoch insgesamt als verbesserungswürdig erachtet wurde.

Insbesondere bemängelten viele Interviewpartner, dass das Planungs- und Kontrollsystem zu viele zwischen den Teilprojekten differierende Elemente enthielt. Beispielsweise hatten Planungs- und Kontrolldateien unterschiedliche Strukturen. Außerdem wurden Annahmen, die Grundlage der Planung waren, unterschiedlich gesetzt. Somit waren die Teilprojektplanungen nicht ausreichend miteinander kompatibel. Dies erschwerte die Steuerung des Gesamtprojektes und ließ Vergleiche zwischen den Teilprojekten nur begrenzt zu.

Nach den Fragen zu den Bausteinen des Wissens-Inputs und -Throughputs wurden die Interviewpartner auch zu den Wissens-Output-Bausteinen befragt (Wissen bewahren, vergessen und bewerten). Die Wissensbewertung im Rahmen der Projektplanung und -kontrolle wurde nicht als derart wichtig erachtet wie die anderen Aufgaben in diesem Projektmanagementsystem. Dennoch bewegen sich alle allgemeinen Bewertungen im oberen Bereich der Bewertungsskala. Hier kommt zum Ausdruck, dass die meisten Befragten eine Wissensbewertung für sinnvoll hielten. Viele Befragte hätten sich vorstellen können, das Planungs- und Kontrollwissen regelmäßig zu bewerten. Andererseits äußerten auch einige der Befragten die Meinung, dass geeignete Wissensbestandteile für ein Projektplanungs- und -kontrollsystem intern und/oder extern verfügbar seien und kaum einer weiteren Bewertung bedürften, da sie schon vielfältig verwendet worden seien und somit ein gewisses qualitatives Niveau bewiesen hätten. Darüber hinaus wurde geäußert, dass

schon bewertet werden sollte, ob das aktuell verwendete Wissen unzureichend sei.

Da diese Bewertung in dem Projekt „*orga neu*“ nur sehr rudimentär erfolgt war, bewerteten viele Befragte die Aufgabe als kaum bzw. nicht erfüllt. Einige Interviewpartner gaben jedoch an, dass in ihrem Teilprojekt immer wieder über die Planungs- und Kontrolltätigkeit gesprochen worden sei und insofern auch die bisherigen Praktiken reflektiert und bewertet worden seien. Hierdurch erklären sich Platzierungen in den höheren Bewertungsklassen.

Die Bewahrung des Planungs- und Kontrollwissens erscheint im Rahmen des Projekts „*orga neu*“ als ein Problem. Die deutlich hohe allgemeine Bewertung der Frage nach der Bewahrung von Planungs- und Kontrollwissen steht einer differenzierten Bewertung hinsichtlich der Erfüllung der Aufgabe gegenüber (vgl. Abbildung 32). Insbesondere die geeignete Speicherung und Archivierung von Planungs- und Kontrolldaten wurde im Allgemeinen als wichtig erachtet. Aber auch das Vorhalten von Methoden und Instrumenten gehörte für viele Befragte zum bewahrungswürdigen Wissen. In diesem Zusammenhang plädierten auch einige der Befragten dafür, die Information darüber zu bewahren, welche Mitarbeiter in der Projektplanung und -kontrolle Expertenwissen erworben haben, um jenes Expertenwissen in nachfolgenden Projekten einzusetzen. Dieser Vorschlag wurde jedoch im Projekt „*orga neu*“ nicht verwirklicht.

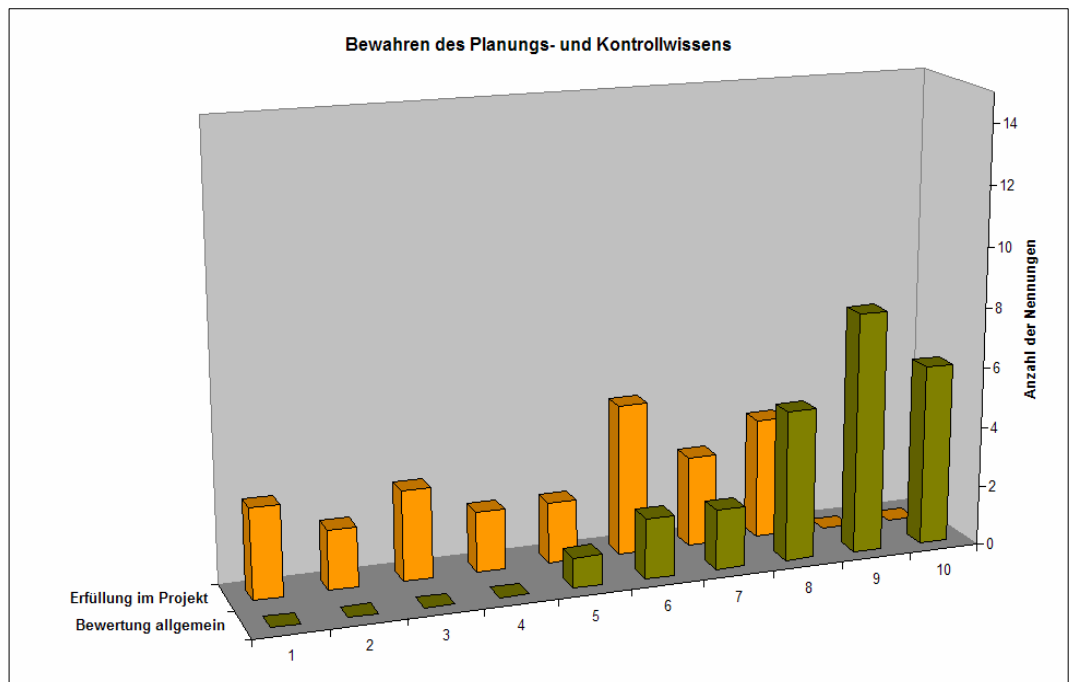


Abbildung 32: Werte: Planung/Kontrolle, Wissensbewahrung⁴⁷¹

In den Aussagen der Befragten können einige Hinweise für die Begründung dieses Bildes gefunden werden. Während einige der Befragten positiv festhielten, dass während des Projektes eine umfassende Datensammlung für das Projekt – auch für die Projektplanung und -kontrolle – zur Verfügung gestanden habe, bemängelten andere die unzureichende dauerhafte Bewahrung von Projektinhalten und -methoden für nachfolgende Projekte. Hier spiegelt sich auch der große Wunsch vieler Befragter wider, Projektpraktiken und Informationen in nachfolgenden Projekten erneut verwenden zu können.

Dieser Wunsch wurde in den Interviews mit vielen Beispielen untermauert. Sie reichen von der Vorstellung, einen einheitlichen Projektleitfaden mit vorgegebenen Dateivorlagen verwenden zu können, bis zu der Überlegung, Reflexionen über Projektpraktiken schriftlich zu fixieren und Handlungsempfehlungen für nachfolgende Projekte zu dokumentieren. Hierzu gehören etwa

⁴⁷¹ Quelle: selbst erstellt

Vorschläge bzw. Erfahrungen im Umgang mit regelmäßigen Teamsitzungen.

Die nötigen Aufgaben, die zu einer späteren Verwendung des Planungs- und Kontrollwissens aus dem Projekt „*orga neu*“ führen könnten, sahen die meisten Befragten jedoch als unzureichend erfüllt an. Ein Beispiel, das in diesem Zusammenhang genannt wurde, ist die mangelnde Ablagestruktur von gespeicherten Informationen, sodass die Vermutung nahe liegt, dass vorhandene Informationen nicht wiedergefunden wurden. Die Befragten haben sich an dieser Stelle ein strukturiertes Festhalten von Projektinformationen mit einer entsprechenden technischen Suchmöglichkeit gewünscht, um gezielt wieder auf Planungs- und Kontrollinformationen zugreifen zu können. Darüber hinaus erfolgte auch keine Dokumentation von Erfahrungsprofilen, die zu einem späteren Zeitpunkt für eine Wissensidentifikation dienlich sein könnten.

4.4.2.3 Interventionen für die Projektplanung und -kontrolle

Nach der Darstellung des Planungs- und Kontrollsystems und dem Überblick über die Bewertungen der Interviewpartner stellt sich die zentrale Frage, welche Interventionen vorgenommen wurden, um die Praktiken des Projektes zu beeinflussen und damit gestaltend auf die Wissensschaffung einzuwirken. Ferner soll diskutiert werden, welche Interventionen sich die Befragten aus der Rückschau haben vorstellen können bzw. welche sie für sinnvoll gehalten haben.

Das Planungs- und Kontrollsystem des Projektes „*orga neu*“ wurde von den Befragten insgesamt als erfolgreich bewertet. Dies wurde in fast allen Interviews geäußert. Allerdings ergaben sich aus Sicht der Befragten Ansätze zur Optimierung der Planungs- und Kontrollpraktiken, die sie in den Interviews beschrieben haben. Hierzu machten die Befragten einige Vorschläge hinsichtlich alternativer Praktiken. Insofern liefern die Befragungen nicht nur

Reflexionen der Praktiken des Projektes, sondern darüber hinaus auch Ansätze, die Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen. Diese Verbesserungsmöglichkeiten gestalteten sich oftmals als Vorschläge der Interviewpartner, wie man hätte intervenieren sollen, um Verbesserungen herbeizuführen. Es handelt sich also um Handlungsempfehlungen, die sich auf den konkreten Projekthintergrund beziehen. Einige Beispiele können dies deutlich machen.

Die Befragten bemängelten bei der Formulierung der Handlungsziele, dass einerseits zu wenige Ziele formuliert worden waren und andererseits die Formulierungen zu ungenau waren. Für die Formulierung von Handlungszielen wäre somit der Einsatz weiterer Gestaltungsmethoden durchaus denkbar gewesen. So hätten etwa die Formulierungen innerhalb des Projekthandbuchs dahin gehend genauer gefasst werden können, welchen Informations- bzw. Wissensstand die Planung und Kontrolle zu erreichen beabsichtigte.

Die Mehrzahl der Interviewten äußerte, dass die verwendeten Formulierungen zum großen Teil Elemente wie den Zielerfüllungsbeitrag, den Zielmaßstab oder auch die Zielpersonen offen gelassen hätten. Insofern hätte eine Konkretisierung der Ziele zu einer genaueren Bestimmung der Handlungsbedingungen und Zuständigkeiten beigetragen. Hierin liegt gegebenenfalls auch begründet, warum die im Projekthandbuch für das Planungs- und Kontrollsystem formulierten Ziele nur teilweise erreicht werden konnten bzw. eine genaue Aussage darüber, inwieweit die Ziele erreicht werden konnten, nicht möglich war. Die Intervention in Form einer Kommunikation hätte hier aus Sicht der Befragten zu einer besseren Zielerreichung beigetragen.

Ein weiteres Beispiel stellt die Vorgabe dar, bestimmte Softwaretools für die Planung und Kontrolle zu verwenden. Dies galt etwa für die Planung und

Kontrolle einzelner Projektaufgaben, die in den unterschiedlichen Teilprojekten anfielen. Die Vorgabe, ein einheitliches Tool zu verwenden, wurde zu Beginn des Projektes kommuniziert. Allerdings bildeten sich im Laufe der Zeit unterschiedliche Praktiken unter Verwendung sehr unterschiedlicher Softwareinstrumente heraus, um dieser Aufgabe zu begegnen. In den Interviews stellte sich indes heraus, dass sich viele Projektmitarbeiter offenbar die Verwendung eines einheitlichen Softwaretools gewünscht haben. Die Verwendung von unterschiedlichen Softwareinstrumenten, die nicht miteinander kompatibel waren, auf verschiedenen Projektebenen – Teilprojektmanagement, Projektmanagement, Multiprojektmanagement – führte dazu, dass sich innerhalb des Projektes Koordinationsaufgaben herausbildeten, die aus Sicht der Befragten vermeidbar gewesen wären. Dies waren insbesondere Aufgaben, bestimmte Daten aus einem Softwaretool herauszufiltern und in ein anderes einzustellen. Diese Übertragung von Daten hätte aus Sicht der Befragten durch eine entsprechende einheitliche technische Lösung vermieden werden können.

Interessant ist hier, dass die Befragten sich weitgehend einig über die Bewertung dieser Praktiken waren. Darüber hinaus zeigte sich, dass auch die Lösung dieses Problems, wie es vielfach umschrieben wurde, von vielen Befragten ähnlich betrachtet wurde. Sie schlugen in diesem Zusammenhang vor, dass von der Projektleitung ein verbindliches Verfahren hätte vorgeschrieben und dessen Einhaltung kontrolliert werden müssen. Darin hätte also die Intervention bestanden. Trotz dieser erstaunlichen Übereinstimmung im Rahmen der Reflexion dieser Praktiken war im Lauf des Projektes zu keinem Zeitpunkt eine Veränderung dieser Praktiken initiiert worden.

Dieses Beispiel verdeutlicht darüber hinaus jene Projektpraktiken, in denen Aspekten der Domination und der Legitimation eine höhere Bedeutung

beigemessen wurde als der Frage der Signifikation. Denn wenn die Interviewpartner gefragt wurden, warum diese Praktiken im Laufe des Projektes nicht verändert worden waren, gaben sie an, dass sie einerseits nur von der Projektleitung oder sogar nur vom Multiprojektmanagement, welches hierarchisch in der Nähe des Vorstands angesiedelt war, hätten verändert werden können, da hier das entsprechende Know-how vorhanden gewesen sei. Andererseits gaben sie an, dass sie selbst nur für die Planung und Kontrolle des eigenen Projektes bzw. Teilprojektes zuständig gewesen seien und insofern anderen Projekten oder Teilprojekten eine verbindliche Vorgehensweise nicht hätten vorschreiben können.

Dieses Beispiel verdeutlicht die Bedeutung einer Bewertung der aktuellen Praktiken innerhalb des Projektes. Hier hätte aus Sicht der Befragten dahingehend interveniert werden müssen, dass in regelmäßigen Abständen Projektpraktiken bewertet worden wären. Gegebenenfalls hätte die Bewertung der Praktiken dazu führen können, den Signifikationsaspekt in den Vordergrund zu stellen und die Dominations- und Legitimationsaspekte in den Hintergrund zu drängen. Beispielweise hätten in diesem Zusammenhang entsprechende Treffen der Planungs- und Kontrollträger mit der Projektleitung bzw. mit den Verantwortlichen des Multiprojektmanagements dazu beitragen können, die vorhandenen Verbesserungsvorschläge umzusetzen. Offensichtlich erfolgte eine Bewertung hauptsächlich durch den entsprechenden Teilprojektleiter. Indikatoren, die für eine Bewertung herangezogen wurden, waren primär die in den ursprünglichen Plänen definierten Zeit- und Kostenreduktionsziele inklusive der dort formulierten Meilensteine für das jeweilige Teilprojekt. Das bedeutet, dass der Einsatz von Planungs- und Kontrollwissen daran bewertet wurde, inwiefern einzelne Projektziele erreicht worden waren. Falls die Ziele erreicht worden waren, wurde offenbar der Rückschluss gezogen, dass die Planung

und Kontrolle als gut bewertet werden könne und somit das eingesetzte Planungs- und Kontrollwissen sowie die entstandenen Praktiken ebenfalls entsprechend bewertet werden könnten.

Auch die Zielerreichung hätte aus Sicht einiger Befragter erhöht werden können, wenn die Planungs- und Kontrollziele in den Zielvereinbarungen der Planungs- und Kontrollträger ihre Entsprechung als persönliche Ziele gefunden hätten. Die effiziente Gestaltung von Planungs- und Kontrolltätigkeiten inklusive der Verwendung von bestimmten Softwareinstrumenten hätte voraussichtlich dazu beigetragen, dass die erwähnte redundante Planungs- und Kontrolltätigkeit vermieden worden wäre. So hätte beispielsweise ein Ziel formuliert werden können, dass die Planungs- und Kontrollträger nur mithilfe bestimmter Instrumente bestimmte Formen von Planungs- und Kontrolldaten erzeugen sollten. Derartige Interventionen wären dann die Grundlage dafür gewesen, dass sich Praktiken herausgebildet hätten, die aus Sicht der Befragten eher geeignet gewesen wären, die Planungs- und Kontrollziele zu erreichen.

Ferner wurde in den Befragungen geäußert, dass sich in einigen Fällen unterschiedliche Praktiken herausgebildet hätten, da der Spielraum, wie man Aufgaben interpretieren könne, recht groß gewesen sei. Hier nannte ein Befragter die Interventionsmöglichkeit, den Mitarbeitern genauere Beschreibungen zur Verfügung zu stellen, wie welche Planungs- und Kontrollmethoden eingesetzt werden sollten und welche Informationen in welcher Form dokumentiert werden sollten. In dem Projekt waren allerdings hauptsächlich Kontrollziele formuliert worden, die definierten, wann welche Kontrollmeldung über die Abweichungen zwischen den in dem Projektplan formulierten Meilensteinen und der bis zum Meldezeitpunkt realisierten Aufgabenerfüllung abzugeben sei.

Anhand dieser Beispiele zeigt sich, dass die Befragten in der Reflexion bestimmte Interventionen vorgeschlagen haben, die aus ihrer Sicht zu besseren Planungs- und Kontrollpraktiken geführt hätten. Die Bewertung allerdings, was als besser einzuschätzen ist, muss subjektiv und auf den Handlungshintergrund bezogen bleiben.

Interessant erscheint in diesem Zusammenhang auch die Reflexion jener Mitarbeiter, die im Planungs- und Kontrollsystem eingesetzt waren. Diese stellte schließlich eine Auswahl von Wissen dar, welches die Grundlage für die Planungs- und Kontrolltätigkeiten bildete. Die Auswahl von Trägern des Planungs- und Kontrollsystems in dem Projekt wurde von den Projektleitern vorgenommen, die hierfür hauptsächlich Mitarbeiter aus ihrem eigenen Einflussbereich rekrutierten. Insofern wurden gezielt Personen ausgewählt, die den Projektleitern vertraut waren. Allerdings kann bemängelt werden, dass diese Projektmitarbeiter nicht immer über das notwendige Wissen verfügten, um ihre Aufgaben erledigen zu können. Somit mussten sie sich zunächst entsprechendes Wissen aneignen. Für die Auswahl der Projektmitarbeiter wurden in diesem Zusammenhang keine vorab definierten Wissensprofile verwendet, die festgehalten hätten, welche Wissensbestandteile die Planungs- und Kontrollträger haben bzw. innerhalb des Projektes entwickeln sollten. Derartige Soll-Wissensprofile hätten schon in einem frühen Stadium des Projektes verdeutlicht, welche Art von Wissensträgern für das System der Projektplanung und -kontrolle benötigt worden wäre.

Neben der Personalauswahl durch die Projektleiter wurden einige Projektmitarbeiter allerdings auch über interne Ausschreibungsverfahren für das Projekt gewonnen. Innerhalb der Ausschreibungen wurden sogenannte

fachliche und persönliche Anforderungen formuliert. Faktisch wurden hier Wissens- und Erfahrungsbestandteile beschrieben, die ein Bewerber besitzen sollte, um seine Projektrolle ausfüllen zu können. Somit wurden für einzelne Mitarbeitergruppen Anforderungen bezüglich der Kenntnisse und Erfahrungen formuliert. Dies bedeutet, dass das, was als Wissens-Input beschrieben werden kann, nur zum Teil aus der Motivation heraus zusammengestellt worden war, bestimmte Wissensfelder abzudecken. Der weitaus größere Teil des Wissens-Inputs kam zustande, da bestimmte Vertrauensverhältnisse zwischen Mitarbeitern und Projektleitern bestanden. Diese Vertrauensverhältnisse schienen den Befragten aber nicht wertlos zu sein, äußerten doch einige von ihnen in diesem Zusammenhang, dass dadurch das „Zusammenspiel“ zwischen den Mitarbeitern und ihren Projektleitern gut funktioniert habe und insofern in dieser Zusammenarbeit unerwartete Handlungsfolgen minimiert worden seien.

Neben den Wissensträgern wurden auch Informationen aus vorhergegangenen Großprojekten als Grundlage des Planungs- und Kontrollsystems herangezogen. In der Regel handelte es sich um Informationen und Vorlagen⁴⁷² für die Projektplanung und -kontrolle, mit denen einzelne Mitarbeiter in früheren Projekten gearbeitet hatten und die von ihnen in das Projekt „*orga neu*“ eingebracht wurden. Hierin offenbarte sich einmal mehr eine dauerhafte Strukturierung auch zwischen den einzelnen Projekten. Das heißt, dadurch, dass Mitarbeiter und Vorlagen aus Vorgängerprojekten eingesetzt wurden, bildeten sich ähnliche Praktiken heraus wie in den Projekten zuvor. Man verwendete beispielsweise die gleichen Vorlagen, in die ähnliche Daten einzutragen waren. Die Vorgehensweisen, diese Daten zu sammeln – beispielsweise das

⁴⁷² Als Vorlagen sind hier Dateien zu verstehen, die eine Grundstruktur aufweisen, aber noch mit Daten gefüllt werden müssen, um aussagekräftig zu sein. Beispielsweise existieren Dateien für das Nachhalten von erledigten Projektaufgaben, die aus Tabellen bestanden, deren Kopfzeile definiert war (z. B. „wer“, „was“, „wann“), die dann noch mit dem entsprechenden Inhalt gefüllt werden mussten.

Einfordern via E-Mail –, wurden dann auch ähnlich praktiziert, wie dies in den Vorgängerprojekten schon getan worden war. Insofern waren auch Praktiken zwischen den Projekten vergleichbar, bzw. es konnte eine neue Belebung alter Praktiken festgestellt werden.

Es zeigte sich in den Interviews, dass die einzelnen Teilprojekte auf jene Planungs- und Kontrollmethoden wie -instrumente zurückgriffen, die die Mitarbeiter des Teilprojektes in früheren Projekten oder in ihrer Linientätigkeit verwendet hatten. Hierdurch entstand eine große Vielfalt von verwendeten Methoden und Instrumenten innerhalb des Gesamtprojektes. Die Ähnlichkeit der Methoden und Instrumente entstand eher zwischen den Teilprojekten und jenen Vorgängerprojekten, in denen die Teilprojektmitarbeiter vorher tätig gewesen waren, als zwischen den Teilprojekten des Projektes „*orga neu*“. Um diese Vielfalt, die oftmals als störend oder hinderlich beschrieben wurde, zu verringern, hätte aus Sicht der Befragten eine gemeinsame Informationsgrundlage identifiziert und erworben werden können.

Darüber hinaus konnten die Interviewpartner allerdings wenige weitere Informationen nennen, die als Grundlage der Planung gedient hatten. Hierdurch kann in gewisser Weise auch der mitunter große Unterschied in der Vorgehensweise der Projektplanung und -kontrolle der einzelnen Teilprojekte erklärt werden. Einzelne der Befragten betrachteten die Teilprojekte auch mehr als eigenständige Projekte denn als Teil eines Gesamtprojektes. In diesem Zusammenhang wurde zum Teil Unverständnis darüber geäußert, dass Chancen zur Verwendung einer gemeinsamen Informationsgrundlage nicht genutzt worden waren. So fanden sich beispielsweise methodische Informationen zum Projektmanagement im Intranet der Commerzbank. Aus Sicht einiger Befragter hätte somit eine Kommunikation dahin gehend erfolgen

können, die im Intranet vorliegenden Informationen, die ein Vorgehen im Rahmen der Projektplanung- und -kontrolle beschrieben, zu nutzen. Darüber hinaus, so der Vorschlag, hätte der Einsatz dieser Methoden kontrolliert werden sollen. Derartige Interventionen schienen den Befragten als geeignet, um einheitlichere Planungs- und Kontrollmethoden zu etablieren und zudem auf bestehenden Informationen aufzubauen. Die Informationsquelle Intranet wurde jedoch zur Identifizierung von Planungs- und Kontrollinformationen nicht genutzt.

Zudem wurde zwischen den einzelnen Planungs- und Kontrollsystemen wenig Transparenz darüber erreicht, welche Planungs- und Kontrollträger über welches Expertenwissen bzw. welche Experteninformationen verfügten. Insofern bauten die Mitarbeiter, die im Rahmen der Projektplanung und -kontrolle tätig waren, zumeist auf ihren Erfahrungen auf, ohne sich jedoch mit den Kollegen anderer Teilprojekte auszutauschen, die mit ähnlichen Aufgaben betraut waren oder entsprechendes Wissen hatten. Zumeist war für sie auch nicht transparent, wer innerhalb des Projektes welches Expertenwissen hatte. Die Transparenz hätte erreicht werden können, indem zunächst geprüft und dokumentiert worden wäre, welche Experteninformationen bzw. welches Expertenwissen in der Bank vorhanden waren. Auf dieser Grundlage wäre dann ein gezielter Erwerb von Planungs- und Kontrollinformationen möglich gewesen.

4.4.3 Information und Kommunikation des Projektes „orga neu“

4.4.3.1 Merkmale des Informations- und Kommunikationssystems

Für die Aufgaben der Projektinformation und -kommunikation waren innerhalb der Teilprojekte vor allem die Projektleiter und die jeweiligen Projektbüros zuständig. Darüber hinaus gab es ein Teilprojekt *Marketing*, welches für die

Kommunikation zwischen den projektinternen und -externen Mitarbeitern bzw. Mitarbeitergruppen verantwortlich war.

In vielen Fällen wurde das Intranet der Commerzbank als Informations- und Kommunikationsmedium verwendet, wenn die Informationen möglichst viele Mitarbeiter der Bank erreichen sollten. Viele dieser Daten standen den Mitarbeitern auch über den Projektzeitraum hinaus zur Verfügung. Ein Beispiel hierzu ist das oben schon erwähnte Handbuch des Projektes. Einige Daten hieraus (beispielsweise die neue Kostenstellenstruktur) blieben über einen längeren Zeitraum im Intranet verfügbar. Das Intranet wurde darüber hinaus auch zur zugriffsgeschützten, projektinternen Datenablage bzw. Datenweitergabe verwendet (beispielsweise für das Reporting über den Projektfortschritt).

Das Berichtswesen des Projektes war zu Beginn im Projekthandbuch näher definiert worden. In dem entsprechenden Kapitel sind insbesondere die Themen „Meldepflicht“, „Statusbericht“ und „Auswertungen“ beschrieben. Ferner sind in dem Projekthandbuch auch Festlegungen hinsichtlich der Projektbesprechungen dokumentiert. Neben den Sitzungsrhythmen und -teilnehmern werden hier auch die Ziele, die Art der Durchführung und die Form möglicher Ergebnisse der Besprechungen genannt. Des Weiteren beschreibt der Abschnitt „Eskalation“ die hierarchischen Entscheidungsstrukturen des Projektes. Zudem werden in den Abschnitten „Dokumentation“ sowie „Zugriffsrechte und Sicherheit“ ausführlich die Regeln benannt, die für die Ablage der Projektdaten eingehalten werden sollten.

Zu den Aufgabenfeldern des Informations- und Kommunikationssystems gehörte auch, die von den Reorganisationsmaßnahmen betroffenen Mitarbeiter über zukünftige Veränderungen zu informieren. Diese Mitarbeitergruppe wurde

in Form von Informationsveranstaltungen über die anstehenden Reorganisationsmaßnahmen in Kenntnis gesetzt. Darüber hinaus fanden in der Regel Vier-Augen-Gespräche mit dem Vorgesetzten über die konkreten Veränderungen des einzelnen Arbeitsbereichs statt. In den Gesprächen wurde auch auf die im Intranet zur Verfügung stehenden Informationen hingewiesen.

Mitarbeiter der Bank, die nicht zu einem direkt betroffenen Bereich, sondern zu den internen Kunden des ZFO zu zählen waren, wurden entlang einer Kommunikationskaskade über die Maßnahmen des Projektes und deren Umsetzung informiert. Das heißt, es wurden zunächst die ersten beiden Führungsebenen informiert, die dann ihrerseits die darunter liegenden Hierarchieebenen in Kenntnis setzten. Diese gaben dann die Informationen an ihre Mitarbeiter weiter. Dieser Mitarbeiterkreis wurde insbesondere mittels Präsentationsveranstaltungen informiert.

Die direkte Kommunikation zwischen dem Projekt und den internen Kunden der Bank „wurde adressatengerecht vorgenommen“.⁴⁷³ Für die erste Führungsebene, die für den ZFO die budgetverantwortlichen internen Auftraggeber darstellten, wurden Hochglanzbroschüren erstellt, in denen sich „der neue ZFO“ vorstellte. Für verschiedene Mitarbeitergruppen wurden elektronische oder auch gedruckte Informationen erstellt, um ihnen das Leistungsangebot und die neue Struktur des ZFO nahe zu bringen.

Die Kommunikation innerhalb des Projektes erfolgte zwischen den Projektmitarbeitern vielfach über das E-Mail-System der Commerzbank. Hier wurden nicht nur täglich zahlreiche Daten zu dem Projekt erstellt und versendet, sondern auch erstellte Dokumente verschickt. Für die direkte verbale

⁴⁷³ Aussage eines Befragten

Kommunikation wurde aufgrund der räumlichen Entfernung oftmals das Telefon verwendet, denn die unterschiedlichen Teile der Projektteams saßen an unterschiedlichen Commerzbank-Standorten über die gesamte Bundesrepublik verteilt. Allerdings fanden nur sehr selten Telefon- oder Videokonferenzen statt. Einzelne Befragte gaben an, dass innerhalb des Projektes „*orga neu*“ die Verwendung des Kommunikationsmediums Telefon an einigen Stellen bewusst vermieden worden war, da die getroffenen Absprachen so nicht dokumentiert gewesen wären und somit die Gefahr bestanden hätte, auf diese Absprachen im weiteren Verlauf des Projektes nicht zurückgreifen zu können.

Neben den technischen Medien des Intranets und des E-Mail-Systems entwickelten einige Teilprojekte auch weitere Methoden, den betroffenen Mitarbeitern die Informationen hinsichtlich neuer Prozesse und Strukturen zugänglich zu machen. Hierzu gehörte etwa die Zusammenstellung von Arbeitsmappen und Handbüchern.

Darüber hinaus wurden jedoch auch Projekttreffen (Meetings) organisiert. Im Rahmen einer Auftaktveranstaltung begegneten sich alle Projektmitarbeiter und wurden über Inhalte sowie Regeln innerhalb des Projektes informiert. Die weitere Kommunikation innerhalb des Projektes wurde sowohl über Projekttreffen als auch über elektronische Informations- und Kommunikationsinstrumente abgewickelt. Die Kommunikation zwischen den Teilprojekten haben insbesondere die Projektbüros der entsprechenden Teilprojekte – neben den Teilprojektleitern – abgewickelt.

Der Kommunikation zwischen den Teilprojekten dienten auch verschiedene regelmäßige Projekttreffen. Hier sind insbesondere die sogenannten Projektleiterrunden zu nennen, die im zweiwöchigen Rhythmus stattfanden. Darüber

hinaus wurden auch Projekttreffen durchgeführt, in denen sich die Leiter der Organisations-Center (OC-Leiter) mit der ZFO- und der Projektleitung trafen. Dementsprechend fand auch eine wöchentliche Sitzung der Fachbereichsleiter des Bereiches Betriebsstättenmanagement statt.

Die regelmäßige Einberufung der OC-Leiter-Runde und der Fachbereichsleiter-runde kann als Beginn der Umsetzung der neuen Struktur gelten, denn in diesen Meetings trafen sich jene Mitarbeiter, die mit der Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen nun die Funktion des Fachbereichsleiters bzw. des OC-Leiters übernommen hatten. In den Fachbereichsleiterrunden und den OC-Leiter-Runden wurden primär operative Themen besprochen, etwa die Frage, wer welche Schritte zur Umsetzung der neuen Organisation unternommen habe bzw. unternehmen werde. Zudem wurden hier Umsetzungsprobleme thematisiert und teilprojektübergreifende Themen besprochen. Die Regelkommunikation in Form von Projekttreffen wurde im Laufe des Projektes angepasst. Es wurde beispielsweise die regelmäßige Runde der Teilprojektleiter abgeschafft, nachdem die Projektsteuerung den Eindruck gewonnen hatte, dass die Teilprojekte relativ autark arbeiten konnten, ohne sich regelmäßig abzustimmen.

Das Projektinformations- und -kommunikationssystem verfügte über ein umfangreiches elektronisches Ablagesystem für projektbezogene Daten, das in Form eines gemeinsamen Projektlaufwerks existierte. Auf dieses Projektlaufwerk konnten alle Mitarbeiter von allen Standorten zugreifen. Die Daten waren hier entlang den Teilprojekten abgelegt, wobei die Definition der ersten Ordner Ebene nach einer vorgegebenen Ablagestruktur zu erfolgen hatte. Die Projektmitarbeiter waren angehalten, über dieses Projektlaufwerk möglichst alle Daten allen anderen Projektmitarbeitern zur Verfügung zu stellen. Bis auf

einzelne Dateien, in denen beispielsweise sensible Daten wie etwa Personalinformationen gespeichert waren und die somit nur einem kleinen Kreis zugriffsberechtigter Mitarbeiter zugänglich waren, konnte so von den Projektmitarbeitern auch auf Dateien anderer Teilprojekte zugegriffen werden.

Grundsätzlich war eine offene Informations- und Kommunikationskultur angestrebt worden, in der jedem Projektmitarbeiter möglichst alle Projektinformationen zugänglich gemacht werden und in der die Ergebnisse bzw. Zwischenergebnisse schnell kommuniziert werden sollten. Dies wurde auch vielfach von den Befragten so erlebt. Gemäß dem überwiegenden Teil der Befragten hatten die meisten Projektmitarbeiter nicht nur einen guten Überblick über den Status ihres Teilprojektes, sondern auch darüber, wie der Status des Gesamtprojektes sich darstellte.

Das Projektinformations- und -kommunikationssystem des Projektes „*orga neu*“ war dadurch geprägt, dass bestimmte Projektmitarbeiter herausragende Rollen innerhalb dieses Systems einnahmen. Wenn beispielsweise Informationen vom Projektmanagement innerhalb der Bank kommuniziert werden sollten, konzentrierte sich die Entscheidung darüber, was in welcher Form bekannt würde, auf zwei Personen. Eine der Personen war in der Gesamtprojektsteuerung beschäftigt und die andere Person war qua Funktion in der neuen Struktur für die Kommunikation und das Marketing des Organisationsbereichs vorgesehen. Die Hauptaufgabe der Personen bestand darin, zu prüfen, wo das Projekt jeweils stand, um dann zu entscheiden, ob es Informationen gab, die innerhalb des Unternehmens oder innerhalb der Abteilung ZFO kommuniziert werden sollten. Darüber hinaus bestand die Aufgabe darin, in Abstimmung mit der Geschäftssteuerung des ZFO geeignete Kommunikationsformen und -wege auszuwählen. Anlass für die Kommunikation über den Projektstand waren

zumeist die jeweiligen Statusmeldungen und regelmäßigen Projektsitzungen, in denen deutlich wurde, wo das Projekt stand und welche Informationen in das Unternehmen kommuniziert werden sollten.

Neben dem Informations- und Kommunikationssystem des Gesamtprojektes verfügten auch die Teilprojekte über entsprechende Systemelemente. Diese Subsysteme waren in sehr unterschiedlicher Weise organisiert. Beispielsweise wurde innerhalb eines Teilprojektes die Aufgabe der Kommunikation gemäß dem Fachwissen der Mitarbeiter vergeben. Das heißt, derjenige Mitarbeiter, der für ein bestimmtes Thema als Experte galt, bekam für dieses Thema auch die Aufgabe der Kommunikation bestimmter Informationen zugesprochen. Ein kleineres Teilprojekt hatte beispielsweise überhaupt keine Aufgabenverteilung hinsichtlich der Tätigkeiten im Rahmen der Projektinformation und -kommunikation vorgenommen, während in anderen Teilprojekten Zuständigkeiten entlang den Kommunikationspartnern definiert worden waren, etwa für die Kommunikation mit Auftraggebern oder betroffenen Mitarbeitern. Für die Teilprojekte waren die Zuständigkeiten im Rahmen des Informations- und Kommunikationssystems auch oftmals nicht exakt von den Aufgabenfeldern der Gesamtprojektsteuerung abgrenzbar. Dies führte nicht selten dazu, dass differierende Informationen zur selben Themenstellung von unterschiedlichen Teilen des Gesamtprojektes in der Bank veröffentlicht wurden.

In den meisten Teilprojekten waren für die teilprojektinterne Kommunikation regelmäßige Treffen (Jours fixe) von besonderer Bedeutung, in denen man sich über den Projektfortschritt austauschte. Die Ergebnisse in Form von Entscheidungen oder Abstimmungsergebnissen wurden in der Regel in Protokollen festgehalten. Für die Protokolle derartiger Sitzungen existierte innerhalb des Gesamtprojektes eine weit verbreitete Vorlage, die zum Teil auch als

Themenspeicher für eben diese Sitzungen fungierte. Teilweise wurden die Protokolle auch direkt während des Treffens als offenes Protokoll erstellt, welches per Beamer-Darstellung für alle an einer (Lein-)Wand sichtbar war. Diese Form der Protokollführung hatte gemäß den Befragten den Vorteil, dass das Protokoll innerhalb der Sitzung mitverfolgt werden konnte und insofern Einsprüche gegen Formulierungen direkt innerhalb der Sitzung erhoben werden konnten. Dementsprechend lag zum Ende der Sitzung ein von allen Sitzungsteilnehmern verabschiedetes Protokoll vor.

In den Interviews fiel auf, dass von den Befragten hinsichtlich des Projektinformations- und -kommunikationssystems vielfältige Praktiken angesprochen wurden, die der Generierung, Verwendung und Ablage von aktuellen Informationen gedient hatten. Jedoch wurden jene Praktiken, die die Informationsbewahrung über die Projektlaufzeit hinaus betrafen, recht selten beschrieben.

Das Informations- und Kommunikationssystem des Projektes hatte auch besondere Verbindungen zu einzelnen Abteilungen der Bank. So wurde etwa eine enge Kommunikation zwischen dem Projekt und dem Personalbereich der Bank gepflegt. Vertreter der Personalabteilung beispielsweise waren bei den regelmäßigen Projekttreffen anwesend. Darüber hinaus wurden zwischen der Personalabteilung und dem Projektbüro Personaldaten, insbesondere hinsichtlich des Personalabbaus, ausgetauscht.

4.4.3.2 Bewertung der Information und Kommunikation

Die Befragten beschrieben das Informations- und Kommunikationssystem des Projektes „*orga neu*“ insgesamt als gut funktionierend und effizient. Dies machten sie vor allem daran fest, dass es sehr viele schriftliche Informationen gab, die – bis auf wenige Ausnahmen – allen Projektmitarbeitern zur Verfügung standen. Darüber hinaus wurde von den Befragten der Umgang mit Informationen im Projekt, beispielsweise in Projekttreffen, hervorgehoben. Die nachfolgenden Ergebnisse aus der Befragung zeigen dies im Detail.

Hinsichtlich der Frage, ob für ein Reorganisationsprojekt die Formulierung von Zielen für die Projektinformation und -kommunikation wichtig sei, gaben die meisten Befragten eine deutliche Antwort, indem sie die Bewertungsklassen 8, 9 und 10 wählten (vgl. Abbildung 33). Den Befragten erschien es sehr wichtig, dass Ziele des Informations- und Kommunikationssystems deutlich machten, wann welche Information an welchem Ort zur Verfügung gestellt werden sollte. Viele Befragte wiesen darauf hin, dass dies aus ihrer Sicht für Reorganisationsprojekte von sehr hoher Bedeutung sei, da hier die Informationspolitik gegenüber Betroffenen und Projektbeteiligten großen Einfluss auf den Projekterfolg haben könne.

Im Projekt „*orga neu*“ erschien den Befragten diese Zielformulierung recht gut gelungen. Das kommt darin zum Ausdruck, dass hier der überwiegende Teil der Bewertungen in der oberen Hälfte der Bewertungsskala angesiedelt ist (vgl. Abbildung 33). Die Begründung für diese Bewertungen findet sich darin, dass schon zu Beginn des Projektes mit Nachdruck das Ziel propagiert worden war, dass eine offene Kommunikation innerhalb des Projektes gepflegt werden sollte. Darüber hinaus wurde frühzeitig deutlich gemacht, dass alle abgestimmten

Maßnahmen, die das Projekt im Laufe der Zeit unternehmen werde, auch innerhalb der Bank kommuniziert werden sollten. Insofern waren zwei grundlegende Ziele des Projektinformations- und -kommunikationssystems formuliert, die auch im Projekthandbuch dokumentiert sind. Allerdings zeigt die Bewertung der Aufgabenerfüllung, dass die Mitarbeiter sich eine darüber hinausgehende Zielformulierung gewünscht haben. In diesem Zusammenhang gaben die Befragten an, dass genauere Handlungsziele für die einzelnen Teilprojekte hätten aufgestellt werden sollen, gewissermaßen als Handlungsvorgaben, wie diese Ziele auf der Teilprojektebene erreicht werden sollten. Dies hätte etwa in Regelungen münden können, eine bestimmte Datenablage zu pflegen oder regelmäßige Informationsveranstaltungen abzuhalten, um ein Transparenzziel zu erreichen.

Die Frage, inwiefern das Reorganisationsprojekt sich Transparenz darüber verschaffen solle, wo es Expertenwissen oder Experteninformationen zum Aufbau eines Projektinformations- und -kommunikationssystems identifizieren könne, wurde von den Befragten durchaus unterschiedlich bewertet (vgl. Abbildung 34). Einige Befragte hielten diese Aufgabe für unwichtig (Bewertungen in den Klassen 2 und 3), andere bewerteten die Aufgabe als wichtig (Klassen 5 bis 7), und die Mehrheit der Befragten klassifizierte die Aufgabe als sehr wichtig (Klassen 8 bis 10).

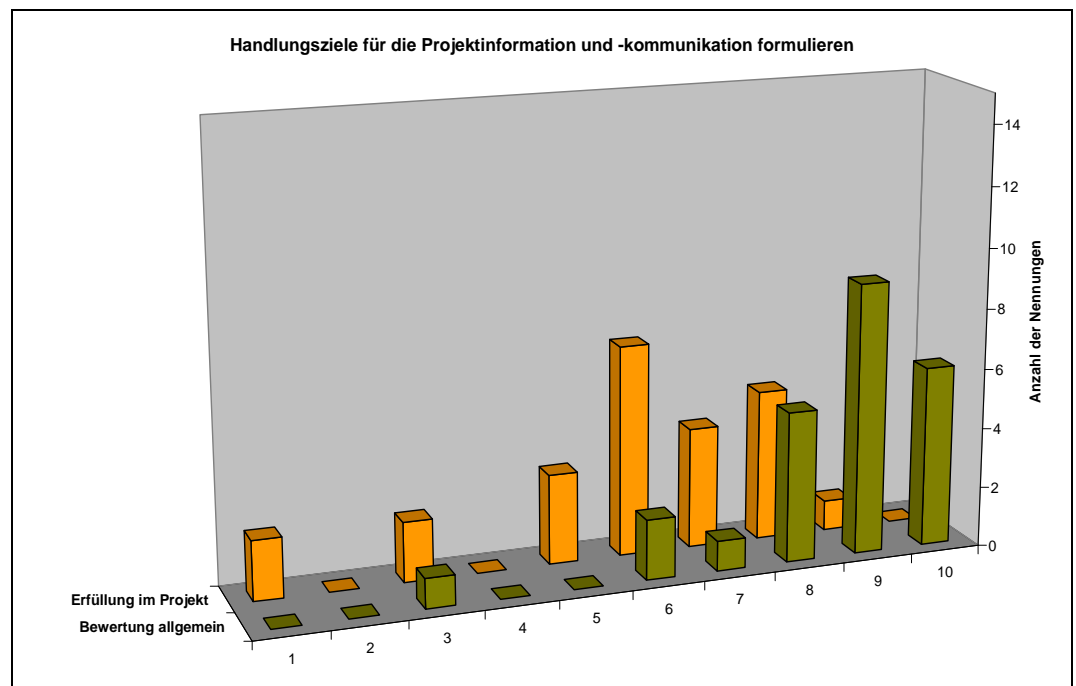


Abbildung 33: Werte: Information/Kommunikation, Wissensziele⁴⁷⁴

Die Bewertungen der Erfüllung dieser Aufgabe verteilen sich ähnlich, allerdings in der Klassifizierung etwas nach unten versetzt. Somit offenbart sich hier ein Verbesserungspotenzial. Zur Erklärung gaben einige der Befragten an, dass das Informations- und Kommunikationssystem auf bessere methodische und organisatorische Kenntnisse hätte zurückgreifen können. Die meisten Befragten hielten die grundsätzliche Ausrichtung des Informations- und Kommunikationssystems für gut, haben sich jedoch in manchen Fragen ein professionelleres Vorgehen gewünscht. Insofern schlossen sie daraus, dass die Identifikation von Expertenwissen zu diesem professionelleren Vorgehen geführt hätte. Dies betraf etwa die Form der Datenablage, bei der einige der Befragten bemängelten, dass wichtige Daten in der Dateiablage schwer zu finden gewesen seien und insofern das Ziel, Transparenz über alle vorhandenen Informationen zu schaffen, nicht vollständig erreichbar gewesen sei. Aus Sicht der Befragten hätte es hierfür effizientere Lösungen gegeben,

⁴⁷⁴ Quelle: selbst erstellt

wenn im Vorfeld entsprechendes Informations- und Kommunikationswissen identifiziert worden wäre. In diesem Fall – so die Annahme – wäre von Beginn an eine Datenablage entstanden, die zu einer größeren Übersichtlichkeit geführt hätte und die somit die Verwendung der vorhandenen Informationen effizienter gestaltet hätte.

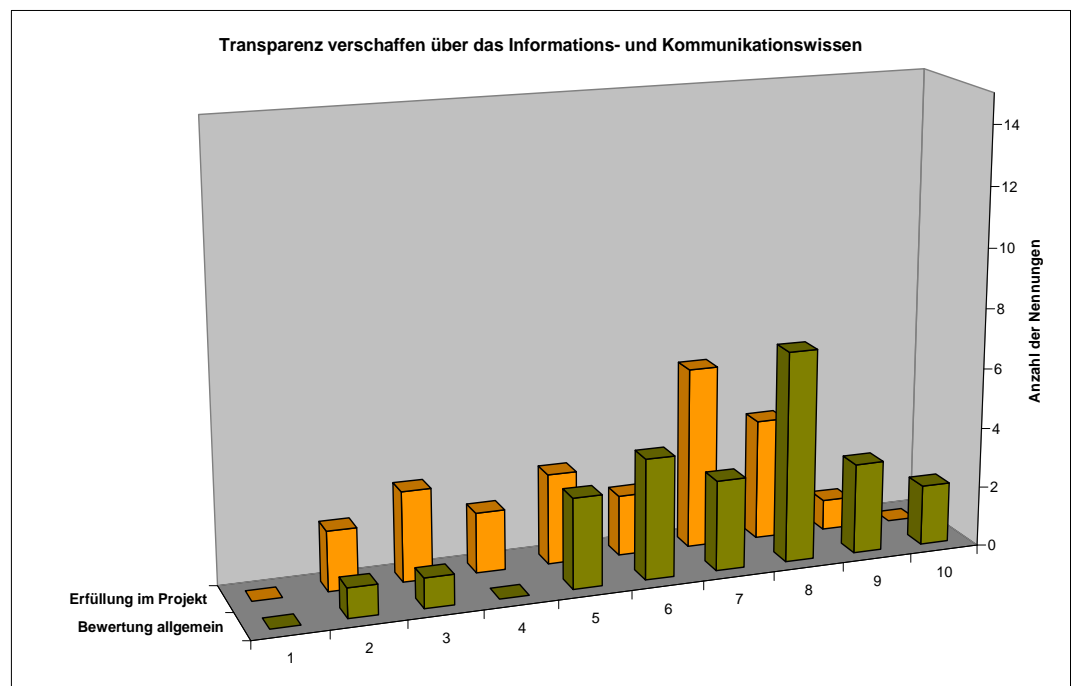


Abbildung 34: Werte: Information/Kommunikation, Wissensidentifikation⁴⁷⁵

Die Frage nach dem Wissenserwerb in Bezug auf das Projektinformations- und -kommunikationssystem steht in gewissem Zusammenhang mit der Frage der Wissensentwicklung. Gerade beim Projektinformations- und -kommunikationssystem schienen die Befragten dies als Make-or-buy-Entscheidung zu betrachten, wobei sie die Buy-Variante bevorzugten (vgl. Abbildung 35 mit Abbildung 36).

Das Expertenwissen für das Informations- und Kommunikationssystem zu

⁴⁷⁵ Quelle: selbst erstellt

erwerben, hielt der überwiegende Teil der Befragten für sehr bedeutsam (vgl. die Bewertungen in den Klassen 8 bis 10 in Abbildung 35). Die Befragten bestätigten in den Interviews den Eindruck, dass gerade in Reorganisationsprojekten die Fragen der Information und Kommunikation eine besondere Bedeutung erlangen. Diese sensible Aufgabe will man gerne Experten überlassen, die ein entsprechendes Wissen mitbringen und dieses nicht erst im Laufe des Reorganisationsprojektes entwickeln. Insofern wurde hier der Wissenserwerb als wichtiger eingeschätzt als die Wissensentwicklung.

Hinsichtlich des Projektes „*orga neu*“ sahen die Befragten noch Verbesserungspotenzial bei der Aufgabe, geeignetes Informations- und Kommunikationswissen für das Projekt zu erwerben. Ein Vergleich zwischen den Bewertungen der Erfüllung der Aufgabe und den Bewertungen hinsichtlich ihrer Bedeutung lässt dies deutlich werden. Auffällig sind hier die Ausreißerbewertungen in den unteren Bereichen (Klasse 1 und 2), die derart zu begründen sind, dass einige Befragte keinen gezielten Wissenserwerb für das Informations- und Kommunikationssystem erkennen konnten. Hier dokumentiert sich einmal mehr, dass die Befragten in einzelnen Punkten durchaus eine sehr unterschiedliche Wahrnehmung hinsichtlich des Gesamtprojektes hatten.

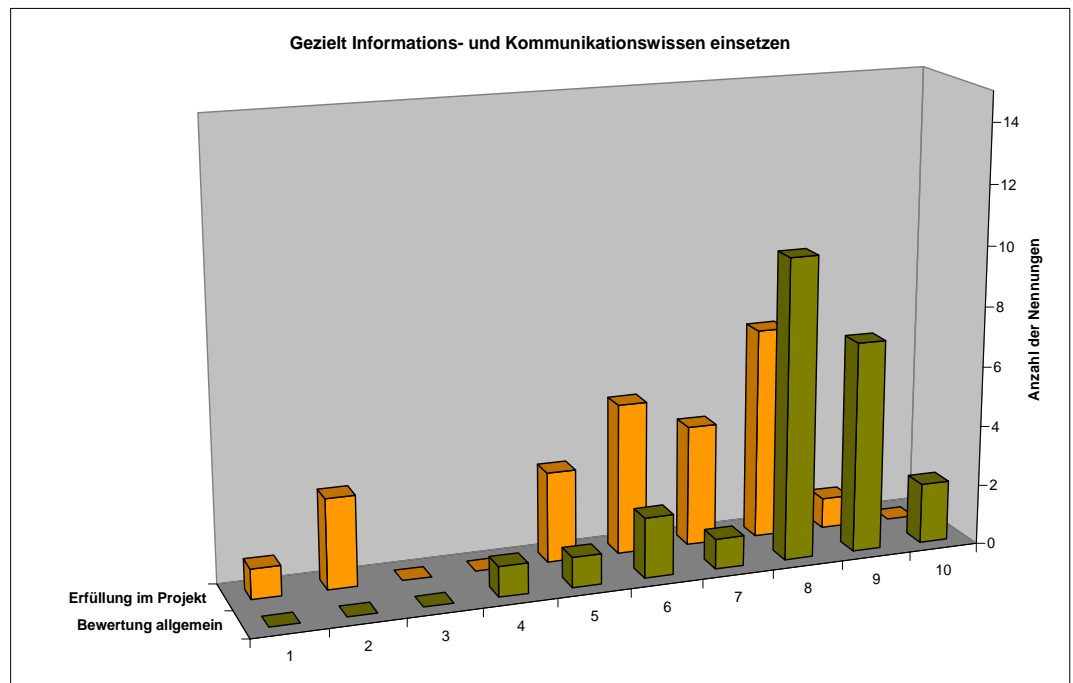


Abbildung 35: Werte: Information/Kommunikation, Wissenserwerb⁴⁷⁶

In diesem Zusammenhang wurde von einigen der Teilprojektleiter geäußert, dass trotz der Verwendung der in der Commerzbank seit vielen Jahren eingesetzten Softwareprodukte und trotz einer Vielzahl von durchgeführten Projekten mit ähnlichen Inhalten oder von ähnlicher Größe für die Projektinformation und -kommunikation keine oder keine geeigneten standardisierten Vorgehensweisen und Vorlagen (z. B. für Schreiben, Verträge, Dokumentationen oder Präsentationen) zur Verfügung gestanden hätten. Diese Aussage steht allerdings in einem gewissen Widerspruch zum Inhalt des gemeinsamen Projektlaufwerks, in dem ein Ordner mit dem Titel „Vorlagen“ existierte, wo etwa 30 Vorlagen der genannten Art aus vorangegangenen Projekten gespeichert waren. Offensichtlich waren diese Informationen in der Vielzahl der abgelegten Daten des Projektlaufwerks gewissermaßen untergegangen. Zudem fehlte scheinbar ein einheitliches Repertoire an fest vorgeschriebenen Vorlagen, und es mangelte an der Kontrolle hinsichtlich der Verwendung dieser Vorlagen.

⁴⁷⁶ Quelle: selbst erstellt

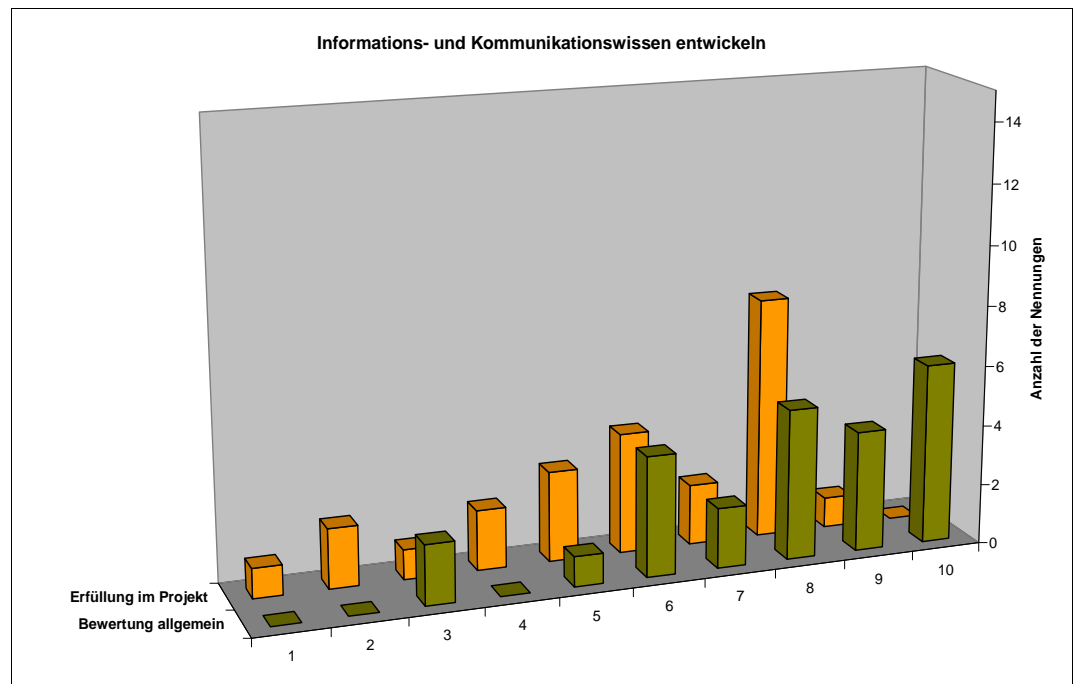


Abbildung 36: Werte: Information/Kommunikation, Wissensentwicklung⁴⁷⁷

Die Bewertungen bezüglich der Entwicklung von Wissen für das Informations- und Kommunikationssystem fallen recht weit auseinander. Die Befragten waren offensichtlich geteilter Meinung, inwiefern die Wissensentwicklung für das Projektinformations- und -kommunikationssystem von Bedeutung sei. Auffällig ist das weite Auseinanderfallen der Einschätzungen hinsichtlich der Erfüllung dieser Managementaufgabe. In den Befragungen äußerten die Interviewpartner auch sehr unterschiedliche Sichtweisen bezüglich der Wissensentwicklung im Rahmen des Projektinformations- und -kommunikationssystems. Die einzelnen Teilprojekte vertraten hier recht unterschiedliche Standpunkte. Die einen empfanden die Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationswissen als sehr wichtig. Sie argumentierten damit, dass hier die Praktiken, die in Reorganisationsprojekten verwendet würden, weiterentwickelt werden sollten, damit beispielsweise eine noch bessere Ansprache der Betroffenen der Reorganisationsmaßnahmen erfolgen bzw. Ängsten dieser Personengruppe

⁴⁷⁷ Quelle: selbst erstellt

frühzeitig begegnet werden könne. Andere Befragte hielten die Wissensentwicklung für nicht sehr wichtig, da sie der Meinung waren, dass es nicht zu den Projektaufgaben gehöre, Wissen in Bezug auf das Informations- und Kommunikationssystem zu schaffen. Insgesamt zeigte sich jedoch, dass auch hier viele Befragte der Meinung waren, dass ein Verbesserungspotenzial bestehe.

Erklärungen hierfür finden sich etwa in den Äußerungen einiger Projektleiter, denen zufolge insbesondere zu Beginn des Projektes viele Informationsentwicklungen der Teilprojekte (beispielsweise Erhebungen) nicht aufeinander abgestimmt gewesen seien. Einerseits bewerteten einige der Befragten dies als positive Wissensentwicklung des Informations- und Kommunikationssystems, da hier Informationen zusammengetragen worden seien, die damit Grundlage für weitere Wissensentwicklungen sein könnten. Andererseits bemängelten andere Befragte, dass diese Informationsentwicklungen nicht zwischen den Teilprojekten koordiniert worden seien. Dies führte zu einigen redundanten Informationsentwicklungen und Datenablagen. Zum Teil generierten sich hieraus wieder neue Informationsprobleme, da ähnliche Analysen zu unterschiedlichen Ergebnissen führten.

Aus diesen Praktiken zeigt sich, dass die Teilprojekte weitgehend autarke Informations- und Kommunikationssysteme ausgebildet hatten. Insofern kann man darauf schließen, dass den entsprechenden Praktiken auch kein gemeinsames, geteiltes Wissen zugrunde lag.

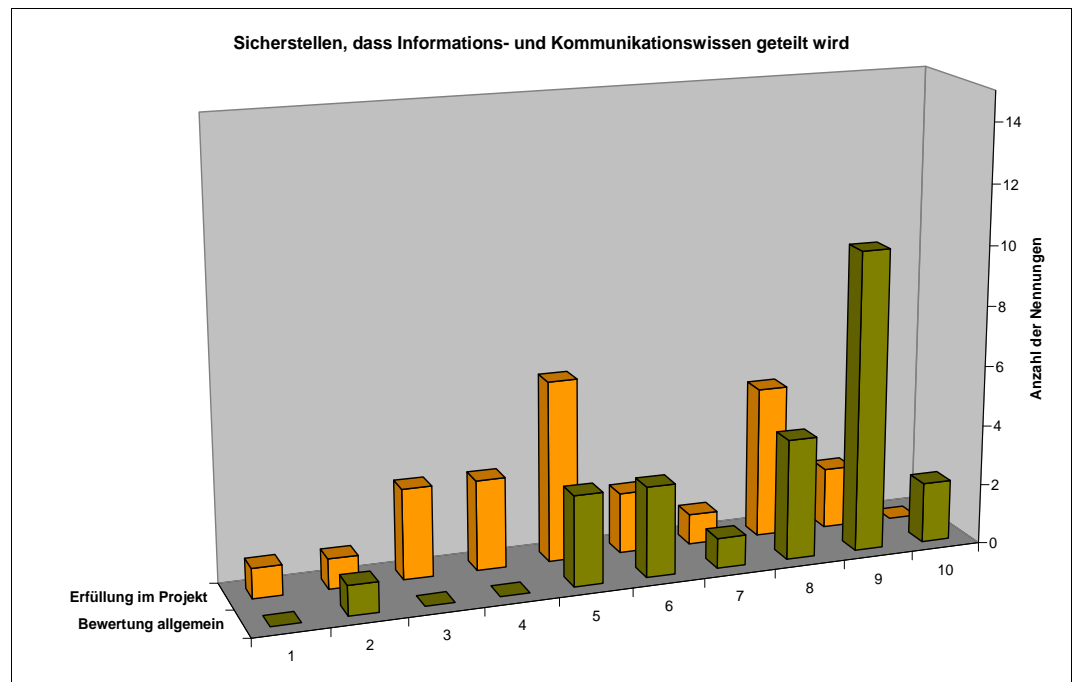


Abbildung 37: Werte: Information/Kommunikation, Wissens(ver)teilung⁴⁷⁸

Die Aufgabe der Teilung bzw. Verteilung von Informations- und Kommunikationswissen wurde allerdings von den meisten Befragten als sehr wichtig angesehen. Hier allerdings bewertete mehr als die Hälfte der Befragten die Erfüllung der Aufgabe im unteren Bereich der Klassifizierungen (Klassen 1 bis 5). Einige Befragte äußerten in dem Zusammenhang, dass die Prozesse innerhalb des Informations- und Kommunikationssystems „relativ unkoordiniert“ abgelaufen seien. In diesem Zusammenhang kann die weitgehende Autarkie der Systeme der einzelnen Teilprojekte genannt werden, die offenbar von einigen Projektbeteiligten als negativ empfunden worden war. Den Aussagen entsprechend, waren die Aufgaben des Informations- und Kommunikationssystems nicht eindeutig definiert, bzw. die Zuständigkeiten waren nicht eindeutig bestimmten Aufgabenträgern zugewiesen.

Darüber hinaus gestaltete sich die Kommunikation innerhalb des Projektes

⁴⁷⁸ Quelle: selbst erstellt

primär als schriftliche Kommunikation. Diese schriftlichen Informationen – zumeist in Form von E-Mails – empfanden viele Befragte als ungenau bzw. interpretationsbedürftig. Dies lag offenbar daran, dass die E-Mails oftmals missverständlich geschrieben waren und auch bei dieser Art der Kommunikation die Möglichkeit der Rückfrage weniger genutzt wurde. Zudem wurde einer propagierten Informationspflicht genüge getan, indem die Informationen auf dem gemeinsamen Laufwerk abgelegt wurden. Im Laufe des Projektes führte diese verwendete Praktik dazu, dass eine gewisse „Holschuld“⁴⁷⁹ bestand, dieses Laufwerk regelmäßig auf neue Informationen zu prüfen. Aufgrund der Fülle der Daten konnte dies jedoch nicht immer gewährleistet werden, sodass einige Informationen ihre Adressaten nicht erreichten.

Hinsichtlich der Durchführung von Projekttreffen empfanden die Befragten das Informations- und Kommunikationssystem als gut organisiert. Zu den meisten Projekttreffen gab es allgemein anerkannte Regelungen für deren Ablauf, etwa eine Agenda der zu besprechenden Themen und eine Zeitvorgabe, auf deren Einhaltung geachtet wurde. Darüber hinaus wurde nach den oder während der Sitzungen in der Regel ein Protokoll erstellt. Diese Protokolle wurden zumeist in einer einheitlichen Form geführt. Im Laufe des Projektes wurde jedoch die Anzahl der regelmäßig stattfindenden Projekttreffen zugunsten einer schriftlichen Kommunikation immer weiter eingeschränkt. Viele Befragte vermissten die direkte verbale Kommunikation und gaben an, dass dadurch die Vielfältigkeit der Interpretationen bestimmter Informationen zugenommen habe.

⁴⁷⁹ Umschreibung eines Befragten

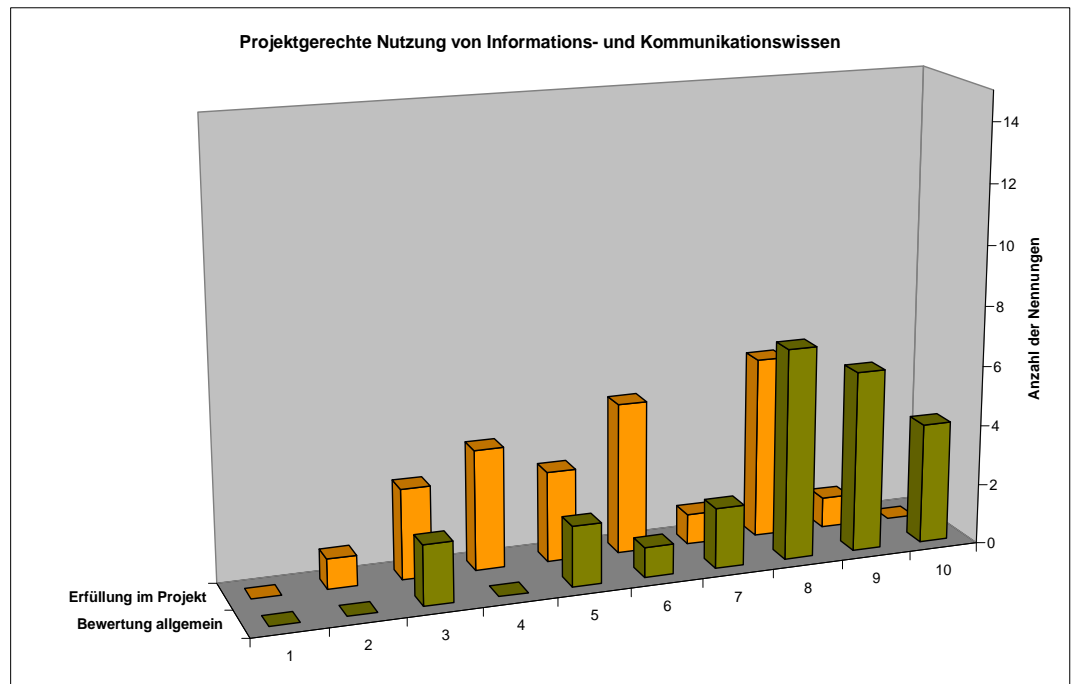


Abbildung 38: Werte: Projektinformation/Kommunikation, Wissensnutzung⁴⁸⁰

Den Nutzen des vorhandenen Informations- und Kommunikationswissens bewerteten die meisten Befragten mit mittleren Punktwerten der Bewertungsskala. Im Allgemeinen maßen sie dieser Aufgabe allerdings eine recht hohe Bedeutung bei (vgl. Abbildung 38). Die Interviewpartner sahen hier ein großes Potenzial von Wissen, welches im Rahmen des Projektes nicht konsequent genutzt worden sei. Dies kommt darin zum Ausdruck, dass sich 50 % der allgemeinen Bewertungen in den Klassen 9 und 10 konzentrieren. Als Erklärung hierfür erläuterten die Befragten, dass in früheren Projekten schon zahlreiche Erfahrungen hinsichtlich des Informations- und Kommunikationssystems gemacht worden seien, die jedoch im Projekt „*orga neu*“ nicht beachtet wurden, obwohl die entsprechenden Mitarbeiter aus den früheren Projekten nun in „*orga neu*“ tätig waren.

⁴⁸⁰ Quelle: selbst erstellt

Dies betraf etwa die Art und Weise der Kommunikation mit den Betroffenen. Hier wurde hinsichtlich der Auswahl der Kommunikationsmedien und der Kommunikationsart hauptsächlich mit schriftlichen Informationen operiert. Zudem wurde zur Weitergabe dieser schriftlichen Informationen oftmals das Intranet der Commerzbank verwendet, obwohl Erfahrungen aus vorhergegangenen Projekten belegten, dass diese Art der Kommunikation zumeist nicht zu den gewünschten Ergebnissen geführt hatte. Die Befragten gaben dann auch an, dass von den betroffenen Mitarbeitern nur wenige Informationen internalisiert worden seien, trotz der Fülle der schriftlichen Informationen. So konnten die Bestandteile der neuen Struktur von den Adressaten der Informationen nicht genau beschrieben werden, obwohl sie in den schriftlichen Informationen ausführlich dargelegt worden waren. Hier scheint ein Transferverlust bestanden zu haben. Die Informationen, die hinsichtlich einer veränderten Strukturierung innerhalb des Projektes entstanden waren, konnten offenbar nur mit einem gewissen Verlust an Inhalten in den Zielbereich transferiert werden. Viele Befragte sahen den Grund dieses Transferverlustes in der Tatsache, dass die Kommunikation primär schriftlich erfolgte.

Darüber hinaus fällt in den Interviews besonders auf, dass die Beschreibungen der Praktiken des Projektinformations- und -kommunikationssystems sehr stark divergieren. Offensichtlich wurden die Tätigkeiten des Informations- und Kommunikationssystems des Projektes von den Projektmitarbeitern sehr unterschiedlich erlebt, was sich auch in den Bewertungen hinsichtlich des Nutzens des Informations- und Kommunikationswissens niedergeschlagen hat (vgl. Abbildung 38). Die Aktivitäten, die eine gewisse Entwicklung, Verteilung, Speicherung und Nutzung von Informationen innerhalb des Projektes sicherstellen sollten, waren vielfach nicht bzw. nicht vollständig von allen Projektmitarbeitern wahrgenommen worden. Ähnlich verhält es sich mit der Kommunika-

tion, die vom Projekt an das Umsystem erfolgte. Je nach Zugehörigkeit im Umsystem wurden die Informationspolitik und das Projekt insgesamt sehr unterschiedlich wahrgenommen. Eine Bewertung des verwendeten Wissens im Informations- und Kommunikationssystem hätte hier gegebenenfalls Aufschluss darüber gegeben, doch diese Aufgabe sahen die meisten Befragten als nicht bzw. als schlecht erfüllt an.

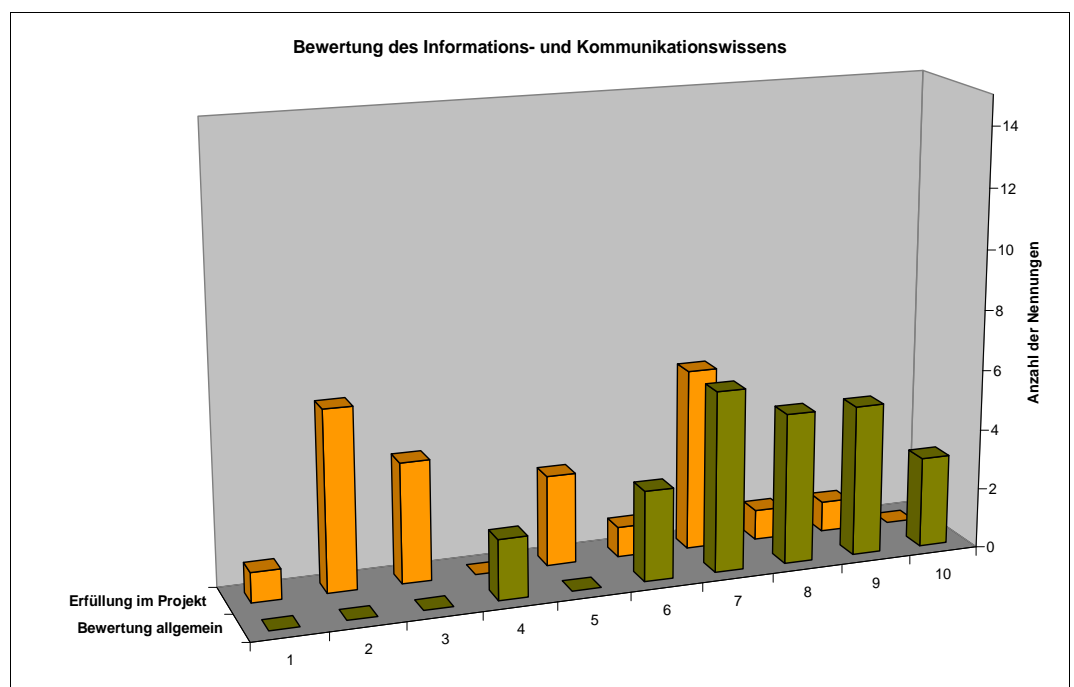


Abbildung 39: Werte: Information/Kommunikation, Wissensbewertung⁴⁸¹

Dies wird etwa dadurch deutlich, dass sich nur fünf allgemeine Bewertungen außerhalb der oberen vier Bewertungsklassen finden. Insofern kann auch diese Aufgabe als wichtig klassifiziert werden. Viele Befragte gaben an, dass man die Praktiken des Informations- und Kommunikationssystems hätte daran messen müssen, inwiefern die richtige Information zur richtigen Zeit am richtigen Ort verwendet worden sei. Insofern wird von ihnen in der Reflexion der Praktiken bestätigt, dass die reine Verteilung von Informationen nicht das Ziel des

⁴⁸¹ Quelle: selbst erstellt

Systems sein sollte, sondern eher dafür gesorgt werden müsse, dass die Informationen von den Adressaten auch verarbeitet würden und in ihr Handeln einfließen. Geeignete Indikatoren hätten hier eine Bewertung der Praktiken des Informations- und Kommunikationssystems erleichtert. Allerdings sahen auch einige Befragte die Aufgabe des Informations- und Kommunikationssystems ausschließlich darin, Informationen zur Verfügung zu stellen bzw. sie zu speichern oder zu verarbeiten. Diese Tätigkeiten wurden in den einzelnen Teilprojekten auch als weitgehend erfüllt bewertet.

Die Frage der Bewahrung von Informations- und Kommunikationswissen bewerteten die Befragten allgemein als sehr wichtig (vgl. Abbildung 40). Bei der Klassifizierung der Erfüllung dieser Aufgabe zeigt sich jedoch ein sehr uneinheitliches Bild. Von einer guten Erfüllung bis zur Nichterfüllung der Aufgabe streuen hier die Nennungen. Diese stark differierende Bewertung der Erfüllung dieser Aufgabe ist auf ihre unterschiedliche Handhabung durch die einzelnen Teilprojekte zurückzuführen.

Eine für das gesamte Projekt geltende Wissensbewahrung kann nur teilweise ausgemacht werden. So wurden im Rahmen des Projektes Abschlussberichte erstellt, Feedback-Gespräche geführt oder auch selektiv Informationen aus dem Projektlaufwerk in nachfolgende Projekte übernommen. Innerhalb dieser Aktivitäten erfolgte auch in gewisser Weise eine Wissensbewahrung, genauer gesagt eine Informationsbewahrung durch das Informations- und Kommunikationssystem des Projektes „*orga neu*“. Es wurden hier in erster Linie Informationen aus dem Projekt bewahrt und weniger das Wissen um die Praktiken des Informations- und Kommunikationssystems.

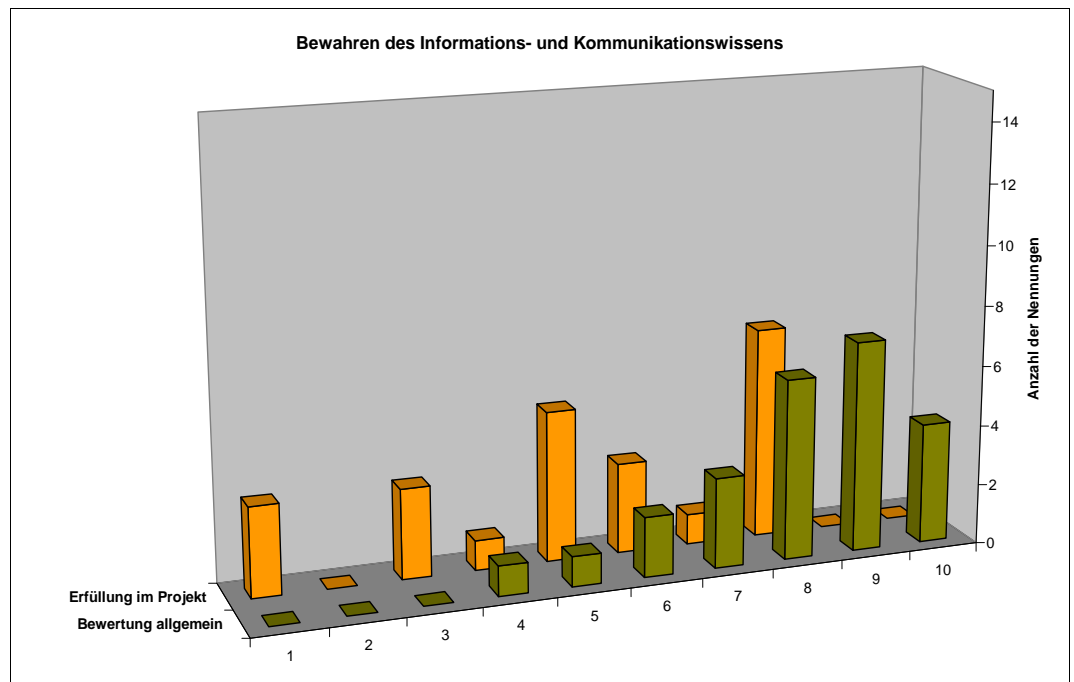


Abbildung 40: Werte: Information/Kommunikation, Wissensbewahrung⁴⁸²

Einige Befragte gaben an, dass zu wenig Wissensbewahrung und stattdessen Informationsbewahrung betrieben worden sei. Das bedeutet, dass sie die Gefahr sahen, dass in der Zukunft nicht mehr rekonstruiert werden könne, welche Wissensträger welches Expertenwissen hinsichtlich des Projektinformations- und -kommunikationssystems erworben haben. Zudem fürchteten sie, dass die Praktiken, die sich durch das Projekt herausgebildet haben, später nicht mehr nachvollzogen werden könnten. Hierdurch erklären sich die negativen Bewertungen in der unteren Hälfte der Bewertungsskala.

4.4.3.3 Interventionen der Projektinformation und -kommunikation

Auch für das Projektinformations- und -kommunikationssystem wurden zahlreiche Interventionen von den Befragten genannt, die sie in der Rückschau für sinnvoll hielten bzw. gehalten hätten. Oftmals waren diese jedoch im Projektverlauf nicht umgesetzt worden und spiegeln somit jene Konstellationen wider,

⁴⁸² Quelle: selbst erstellt

die von den Befragten als Verbesserungsmöglichkeiten artikuliert wurden.

Von einigen Befragten wurde etwa geäußert, dass die kollektive Formulierung eines Leitbildes für das Projektinformations- und -kommunikationssystem geholfen hätte, zwischen den Teilprojekten einheitlichere Praktiken herauszubilden. Auf der Basis eines derartigen Leitbildes, so ein Befragter, wäre gegebenenfalls vereinbart worden, dass schriftliche Projektdaten, die das Projekt innerhalb der Bank veröffentlichte, einen einheitlichen Charakter in der Darstellung gehabt hätten. Die Adressaten hätten auf diese Weise alle bestehenden Informationen dem Projekt zugeordnet und sich so eher ein ganzheitliches Bild gemacht. Die tatsächlich erfolgte Kommunikation wirkte dagegen eher fragmentiert und erweckte nicht den Eindruck, dass alle Informationen von dem gleichen Projekt stammten.

Vielfach wurden von den Befragten auch Verbesserungsvorschläge hinsichtlich der gemeinsamen Datenablage gemacht. Die sehr große Menge an Daten und die damit verbundene Unübersichtlichkeit waren aus Sicht vieler Befragter dadurch entstanden, dass die Vorgehensweisen bei der Datenablage wenig reglementiert gewesen seien. Interventionen in dem Sinne, dass Regeln gesetzt und deren Einhaltung kontrolliert worden wäre, hätten aus Sicht vieler Befragter zu übersichtlicheren und effizienteren Ablagepraktiken geführt. Darüber hinaus schlug ein Befragter vor, es hätte sich die Praktik herausbilden müssen, Informationen mithilfe entsprechender Softwaretools auf dem Projektlaufwerk zu suchen oder auch mithilfe der Tools die Versionen und Änderungen der verschiedenen Dateien nachzuhalten. Dies hätte aus seiner Sicht nicht nur verhindert, dass Mitarbeiter zu viel Zeit damit verbrachten, Informationen zu suchen, sondern hätte auch dazu beigetragen, Mehrfacharbeiten zum selben Thema zu vermeiden. Interessanterweise verfügt die

Commerzbank sogar über derartige spezielle Softwareinstrumente, die jedoch in der Projektarbeit nicht eingesetzt wurden.

Darüber hinaus wurde in den Interviews auch die Möglichkeit erwähnt, zu Projektbeginn einen verbindlichen Plan festzulegen, dass die Betroffenen der Restrukturierungsmaßnahmen zu festgelegten Zeitpunkten über den Fortschritt des Projektes und die Umsetzung der Maßnahmen informiert würden. Konkret hätte dies bedeuten können, dass die Betroffenen etwa mithilfe einer standardisierten E-Mail – einer Art Newsletter – schriftlich informiert worden wären und zudem in regelmäßigen Abständen Präsentationsveranstaltungen abgehalten worden wären, auf denen die Betroffenen ihre Fragen hätten diskutieren können. Tatsächlich gab es derartige Pläne nicht, sodass aus Sicht der Befragten viele Diskussionen unter den Betroffenen aufkamen, die hätten vermieden werden können.

Auch hinsichtlich der projektinternen Kommunikation schlugen einige Befragte konkrete Interventionen vor, die aus ihrer Sicht zu besseren Praktiken geführt hätten. Einige Verbesserungsvorschläge der Interviewpartner beinhalteten eine detaillierte Kommunikationsmatrix, in der festgehalten wird, wer wann mit wem kommuniziert. Darüber hinaus sollten Handlungsanweisungen festlegen, in welcher Form kommuniziert und in welcher Art und Weise die projektinterne Kommunikation dokumentiert werden sollte. In diesem Zusammenhang hätte etwa festgelegt werden können, welche Kommunikation eher schriftlich und welche eher mündlich hätte erfolgen sollen und in welchen Fällen sowohl mündliche Absprachen als auch schriftliche Dokumentationen – beispielsweise als Ergebnisprotokolle – hätten erfolgen sollen. Darüber hinaus haben sich einige Interviewpartner eine schnellere und bessere Informationsverarbeitung aufseiten der einzelnen Projektbeteiligten versprochen, wenn die schriftlichen

Informationen stärker nutzungsorientiert aufbereitet gewesen wären, also etwa besondere Stichworte hervorgehoben worden wären. Diese Reglementierungen gab es in der Form allerdings nicht.

Darüber hinaus wollten einige Befragte innerhalb der Handlungsziele festlegen, dass hinsichtlich der Datenablage eher eine „Bringschuld“ als eine „Holschuld“ bestehe. Dies sollte zur Folge haben, dass, wenn ein Projektmitarbeiter neue Dateien auf dem gemeinsamen Projektlaufwerk gespeichert hätte, er gleichzeitig dafür zu sorgen hätte, dass dies denjenigen Projektmitarbeitern bekannt würde, für die diese Daten von Bedeutung seien. In einigen Fällen hatten offenbar Projektmitarbeiter Dateien auf das Projektlaufwerk gespeichert und dann unterstellt, dass jeder Mitarbeiter, der diese Daten benötigte, sie auch zur Kenntnis nehme. Dies erfolgte allerdings nicht durchgängig, sodass die Informationen nicht immer ihre Adressaten erreichten.

In den Interviews entwickelten die Befragten auch Verbesserungsvorschläge zum Wissens-Input des Projektinformations- und -kommunikationssystems. So gaben sie an, dass der Einsatz von Expertenwissen und -informationen aus früheren Projekten durch den Einsatz von Datenbanken bzw. bestimmten Softwareelementen durchaus hätte gesteigert werden können. Viele Befragte wünschten sich, dass sie mithilfe von geeigneten Softwareinstrumenten Zugriff auf unterschiedliche Daten gehabt hätten (beispielsweise Projektvorlagen, Expertennamen/Wissenskarten, allgemeine Planungs- und Kontrollinformationen oder Hinweise zum Umgang mit Reorganisationsinformationen), um geeignete Informationen oder Wissensträger zu Beginn oder während des Projektes in die Information und Kommunikation einbinden zu können.

Auch in der Frage des Wissens-Throughputs hätten aus der Sicht der Be-

fragten zusätzliche Wissensmanagementpraktiken zu einer besseren Wissensschaffung geführt. Eine koordinierende Verbindung zwischen Teilprojekten hinsichtlich aller relevanten Fragen und Vorgehensweisen im Rahmen des Informations- und Kommunikationssystems hätte etwa dazu beigetragen, das Wissen zu teilen und zu verteilen. Beispielsweise hätte dies für die Vorgehensweise hinsichtlich der Erstellung von Plänen und deren Umsetzung erfolgen können. In diesem Rahmen konnten sich die Befragten eine stärkere Regelkommunikation vorstellen.

Auch Kommunikationsforen zum Thema Projektinformation und Projektkommunikation hätten diese Wissensverteilung und -entwicklung begünstigt. Eine andere Art der Datenablage mit umfangreicher Suchfunktion hätte zudem die Informationsverteilung erleichtert. Aber auch eine stärkere mündliche Informationsweitergabe in Form von Projekttreffen wurde von den Befragten als Lösungsmöglichkeit genannt, um die Anzahl der unterschiedlichen Interpretationen von bestimmten Informationen zu reduzieren bzw. Missverständnisse zu vermeiden.

Ein Problem, das gegebenenfalls durch geeignete Interventionen in seiner Tragweite hätte reduziert werden können, stellt die Übertragung der erarbeiteten Informationen aus dem Projekt in den Zielbereich der Reorganisation dar. So wurden etwa Prozessinformationen innerhalb des Projektes erarbeitet und an die betroffenen Mitarbeiter weitergegeben. Diese Prozessinformationen dokumentierten, wie einzelne Prozesse sich durch die Reorganisation ändern sollten. Jedoch stellte sich heraus, dass sich die entsprechenden Prozesse nicht in der intendierten Weise verändert hatten. Offenbar wurden die Informationen nicht zur Kenntnis genommen, oder sie wurden nicht durch das Bewusstsein in Wissen bzw. zu einer Handlungsgrundlage weiterverarbeitet.

Um diesen Informationstransfer zu unterstützen, hätten sich – aus Sicht der Befragten – insbesondere Interventionen im Sinne von lernpartnerschaftlichen Beziehungen angeboten, da hier direkt im Arbeitsprozess gemeinsam eine Einschätzung der Situation vorgenommen wird und Praktiken abgestimmt und durchgeführt werden. Die lernpartnerschaftlichen Beziehungen sind hier deswegen von besonderem Interesse, da sie in der gemeinsamen Ausübung der Praktiken eher gelernt werden können als durch das Lesen einer Anweisung.

Auch eine Bewertung des Informations- und Kommunikationssystems hätte anhand von geeigneten Indikatoren und mittels einer Befragung der Projektteilnehmer bzw. des Zielbereichs der Reorganisation erfolgen können. Teilweise wurden in dem Projekt auch Befragungen in diesem Sinne vorgenommen, die jedoch nicht in eine Bewertung des Informations- und Kommunikationssystems einfließen. Innerhalb dieser Befragungen zeigten sich einige interessante Ergebnisse. Beispielsweise wurden die internen Kunden des ZFO über eine Informationskaskade über die neue Struktur des ZFO informiert und darüber, welche Dienstleistungen er für die internen Kunden erbringt. Diese Informationen sollten die jeweiligen Führungskräfte in ihrem Einflussbereich weitergeben. Nun zeigte sich durch die Befragung jedoch, dass bei der Information der internen Kunden mittels Kommunikationskaskade die Informationen, die vom jeweiligen Vorgesetzten an den Mitarbeiter weitergeben worden waren, offensichtlich die am wenigsten wahrgenommene Informationsart war. Bei einer Befragung der Mitarbeiter stellte sich heraus, dass die meisten die Information über die entstandenen neuen Strukturen und Dienstleistungen des ZFO nicht über ihren Vorgesetzten, sondern über andere Kanäle (insbesondere die direkte Kommunikation unter Kollegen) erhalten hatten. Insofern hätte eine Bewertung dieser Art der Kommunikation gegebenenfalls zu einer anderen Wahl der Kommunikationswege geführt.

Interventionen hinsichtlich der Wissensbewahrung hätten gegebenenfalls die Nachvollziehbarkeit der in dem Projekt „*orga neu*“ angewendeten Praktiken erhöhen und somit die Voraussetzung dafür schaffen können, in nachfolgenden Reorganisationsprojekten auf diese Informationen zurückgreifen zu können. Viele Befragte wiesen darauf hin, dass eine Dokumentation in Form einer Beschreibung und Bewertung von Praktiken, Regelungen, Prinzipien und Prozessen des Informations- und Kommunikationssystems im Sinne eines Lessons-learned-Berichts diesen Anspruch erfüllt hätte. Auch die Reflexion und Erstellung von Lessons-learned-Berichten durch die Träger des Informations- und Kommunikationssystems hätte zur Wissensbewahrung beigetragen, da hierdurch die kollektive Reflexion der Informations- und Kommunikationspraktiken gefördert worden wäre.

4.4.4 Projektteamführung im Projekt „*orga neu*“

4.4.4.1 Merkmale des Projektteamführungssystems

Die Gruppe der Aufgabenträger, die für die Führung der Projektteams verantwortlich waren, bestand aus den Projekt- und Teilprojektleitern. Dadurch, dass die Projektmitarbeiter und die Projektleiter, die im Projekt „*orga neu*“ eingesetzt wurden, ausschließlich aus dem ZFO selbst rekrutiert worden waren, waren die Grenzen zwischen den Führungsstrukturen des Projektes und den Führungsstrukturen der Linienorganisation fließend.

Die Philosophie der gesamten Maßnahmen, die unter dem Stichwort „Kostenoffensive“ vom Vorstand der Commerzbank initiiert worden waren und zu denen das Projekt „*orga neu*“ zu zählen ist, beinhaltete, dass ausschließlich Mitarbeiter der Commerzbank die Reorganisationsmaßnahmen umsetzen sollten. Dies wurde vom Vorstand der Bank ganz bewusst so organisiert und

wie folgt kommentiert: „Externe sind wichtig, um Zugang zu Daten dritter zu bekommen und damit Vergleiche zu ermöglichen. In der Umsetzung aber arbeiten ausschließlich Commerzbank-Mitarbeiter.“⁴⁸³ In dem Projekt „*orga neu*“ wurde dies allerdings auf besondere Weise verwirklicht, da hier nicht nur in erster Linie bankinterne Mitarbeiter, sondern primär Mitarbeiter des ZFO selbst tätig waren.

Projektspezifische Führungsinstrumente oder Führungsprozeduren waren für das Gesamtprojekt „*orga neu*“ nicht geplant. Nichtsdestoweniger wurden in einigen Teilprojekten projektspezifische Führungsinstrumente und -prozeduren eingesetzt, die sich von den Führungspraktiken der Linientätigkeit abhoben. So wurde in einem Teilprojekt etwa die regelmäßige Durchführung von Feedback-Gesprächen als projektspezifisches Führungsinstrument genannt. In diesen Gesprächen spiegelte der Projektleiter seinen Projektmitarbeitern wider, wie er ihre Arbeit innerhalb des Projektes bewertete und wo er Entwicklungspotenzial für den einzelnen Mitarbeiter erkannte. Umgekehrt gaben die Projektmitarbeiter in diesen Vier-Augen-Gesprächen auch dem Projektleiter ein Feedback über seine Tätigkeiten. In anderen Teilprojekten wiederum wurden Instrumente wie Leistungsbeurteilungen, Potenzialeinschätzungen oder Zielvereinbarungen eingesetzt. Dies sind die in der Bank für die Linienorganisation vorgesehenen

⁴⁸³ MÜLLER-GEBEL, TRILSE (2002), S. 740

Führungsinstrumente⁴⁸⁴. Aufgrund der Tatsache, dass Projektführung und Linienführung nicht genau getrennt werden konnten, kamen diese Instrumente gleichzeitig für die Projekt- und die Linientätigkeit zum Einsatz. Dies bedeutet, dass beispielsweise in den Mitarbeiterbeurteilungen die Arbeit aus beiden Bereichen bewertet wurde. Ähnlich wurde mit den Instrumenten Potenzialeinschätzung und Zielvereinbarung verfahren. Beispielsweise fanden sich teilweise die Projektziele bzw. Teilprojektziele in den Zielvereinbarungen für die Teilprojektleiter wieder.

Die Informationsgrundlage für die Projektteamführung bestand in erster Linie aus den Informationen und Erfahrungen der entsprechenden Projektleiter. Da jeder Mitarbeiter, der eine (Teil-)Projektleitungsfunktion übernommen hatte, auch eine Führungsaufgabe in der Linienorganisation der Bank innehatte, konnte garantiert werden, dass die entsprechenden Projektleiter eine gewisse Führungserfahrung vorweisen konnten und dass sie die von der Bank vorgeschriebene Aus- und Weiterbildung zur Führungskraft absolviert hatten. Dadurch, dass die Projektleiter ihre Projektmitarbeiter weitgehend aus ihrem eigenen Einflussbereich rekrutiert hatten, kannten sie ihre Mitarbeiter oft sehr gut. Dieser Umstand erleichterte die Führungsaufgabe offenbar sehr.

⁴⁸⁴ Zu diesen Instrumenten heißt es in einer internen Information für die Mitarbeiter u. a.: „Die Leistungsbeurteilung dient dazu, dem Mitarbeiter eine strukturierte Rückmeldung über seine Leistung zu geben. [...] Zielvereinbarungen leiten sich über alle Ebenen des Unternehmens aus den strategischen Zielen und den Ergebniserwartungen der unterschiedlichen Einheiten ab. Sie ermöglichen dem Vorgesetzten eine klare Fokussierung auf die wesentlichen Aufgabengebiete in seinem Bereich und geben dem Mitarbeiter Sicherheit über den von ihm besonders hervorgehobenen Teil seines Aufgabenspektrums. Über die Zielerreichung ist das Instrument Zielvereinbarung wichtig für die Bemessung der variablen Vergütung. [...] Ein elementarer Bestandteil der Führungsaufgabe ist es, fähige Mitarbeiter mit Entwicklungspotenzial zu finden und im Sinne des gesamten Unternehmens zu fördern. Somit wird die Potenzialeinschätzung zu einem wichtigen ergänzenden Instrument zur Leistungsbeurteilung bzw. Zielvereinbarung. Mit ihrer Hilfe wird die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters gestaltet, nicht das persönliche Gehalt. [...] Die Potenzialeinschätzung hilft auch dabei, die Bedarfs- und Besetzungsplanung der Bank zielgerichteter zu gestalten. Und davon profitieren nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Kunden und das Unternehmen.“

In einzelnen Teilprojekten konnten sich alternative Führungsstrukturen bilden. So wurde innerhalb eines Projektes der Projektleiter mit einer Zeitverzögerung ausgetauscht. In der mehrmonatigen Interimszeit, in der der ehemalige Projektleiter das Projekt schon verlassen hatte, der neue Projektleiter seine Funktion aber noch nicht angetreten hatte, war das Projektteam als selbst führende Gruppe organisiert. In entsprechenden Projekttreffen stimmten die Projektmitarbeiter die Verhaltensziele untereinander ab.

4.4.4.2 Bewertung der Projektteamführung

Auch das Führungssystem eines Reorganisationsprojektes im Allgemeinen wurde durch die Befragten als grundsätzlich sehr bedeutsam erachtet. Viele Aussagen deuten darauf hin, dass den Projekt- bzw. Teilprojektleitern dabei eine herausragende Bedeutung zukam. Das Führungssystem des Projektes „*orga neu*“ wurde insgesamt erstaunlicherweise als nicht zufrieden stellend bewertet. Dies äußerte sich in vielen Aussagen der Befragten und auch in den einzelnen Bewertungen, die nun näher betrachtet werden sollen.

Die Formulierung von Handlungs- und/oder Wissenszielen für die Projektteamführung wurde von den Befragten als sehr wichtig angesehen (vgl. Abbildung 41). Hier konzentrieren sich überdurchschnittlich viele Bewertungen in den Klassen 8 bis 10. Zudem finden sich ausnahmslos alle Bewertungen in der oberen Hälfte der Bewertungsskala. Viele Befragte stimmten der Umschreibung zu, dass Führung eine zielorientierte Verhaltensbeeinflussung beinhaltet. Hierdurch ergibt sich zwangsläufig die Notwendigkeit, Ziele für das Führungshandeln aufzustellen. Die Formulierung von Handlungszielen betrachteten die Befragten somit als ein notwendiges Element innerhalb der Projektführung, um Führungswissen zielgerichtet einzusetzen. Allerdings differenzierten die Befragten in der Umschreibung der Handlungsziele.

Während einige Befragte hierunter eher Leitlinien der Führung als Handlungsziele verstanden, interpretierten andere die Handlungsziele als konkrete und kontrollierbare Umschreibungen.

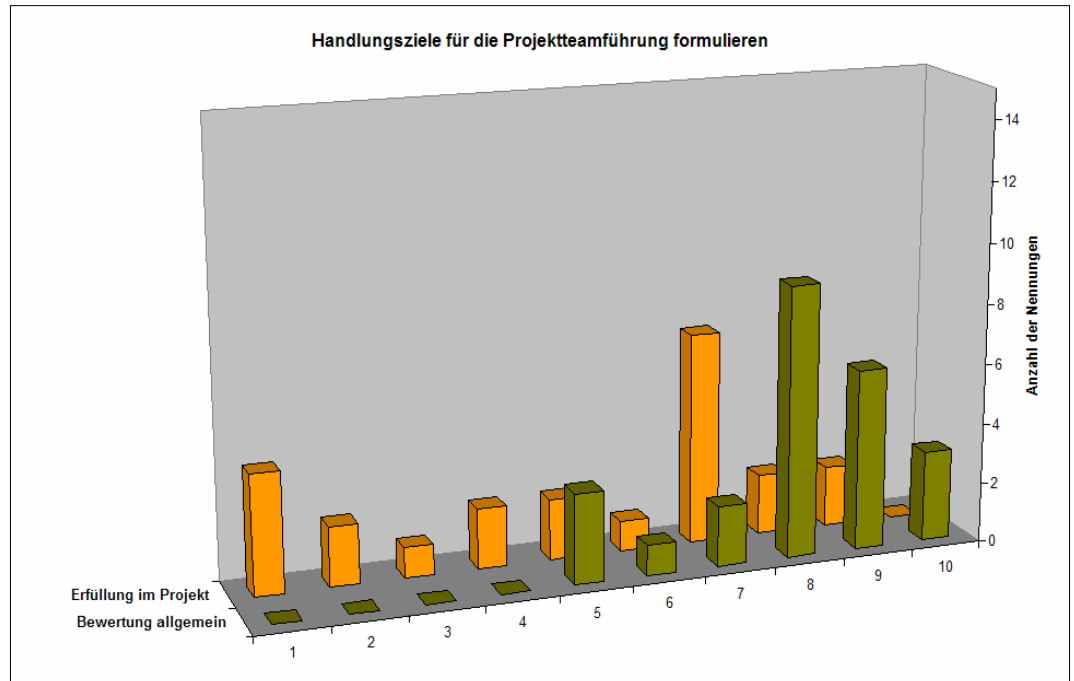


Abbildung 41: Werte: Projektteamführung, Handlungsziele⁴⁸⁵

Die Erfüllung dieser Aufgabe im Projekt „orga neu“ bewerteten die Befragten sehr unterschiedlich. Auffällig sind hier die Häufigkeiten in den Klassen 1 bis 3 sowie 7 bis 9. Einige Interviewpartner sahen die Aufgabe offenbar als weitgehend bzw. gut erfüllt an, während andere diese Aufgabe als wenig bis gar nicht erfüllt betrachteten. Dieses differenzierte Bild ergibt sich wahrscheinlich dadurch, dass in den Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen, die im Rahmen der Linientätigkeiten erstellt worden waren, oftmals auch Bestandteile enthalten waren, die die Projektstätigkeiten betrafen. Dies gilt etwa für die Beurteilungen und Zielvereinbarungen der Teilprojektleiter. In diesen Dokumenten wurden z. B. Personalabbauzahlen definiert, die durch das Projekt realisiert werden sollten. Implizit hieß das, dass der Teilprojektleiter seine Projekte derart

⁴⁸⁵ Quelle: selbst erstellt

zu leiten hatte, dass die Personalabbauzahlen in der vorgesehenen Zeit erreicht würden. Des Weiteren implizierte dies, dass er das Wissen darum generieren musste, wie er diesen Personalabbau mit seinen Projektmitarbeitern realisieren würde. Somit enthielten die formulierten Ziele implizit auch Handlungs- bzw. Wissensziele für die Führung; zumindest wurde dies von einigen Befragten so interpretiert. Andere wiederum gaben an, dass eine Formulierung von Handlungszielen für die Führung des Projektes nicht stattgefunden habe. Offenbar waren von diesen Befragten die vormals genannten Bestandteile der Zielvereinbarungen nicht als Wissensziele interpretiert worden. Diese Befragten wünschten sich eine explizite Formulierung jener Ziele, die beschrieben hätten, welches Wissen die unterschiedlichen Teilprojektleiter mitbringen bzw. aufbauen sollten, um ihr Team zu führen, und in welchen Führungshandlungen sich dies ausdrücken sollte.

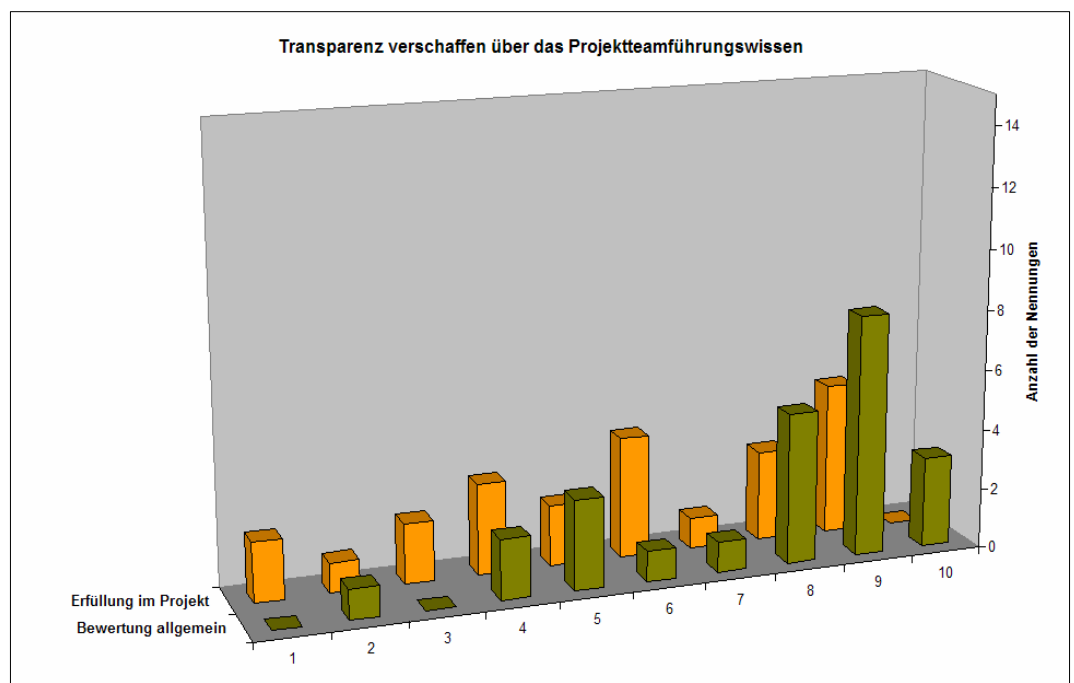


Abbildung 42: Werte: Projektteamführung, Wissensidentifikation⁴⁸⁶

⁴⁸⁶ Quelle: selbst erstellt

In den Bewertungen hinsichtlich der Wissensidentifikation drückt sich aus, dass die Befragten es für bedeutsam hielten, zunächst die geeigneten Führungsexperten und Führungsinformationen zu identifizieren, um dann das Führungssystem des Projektes gezielt aufbauen zu können (vgl. Abbildung 42). Allerdings ergaben sich bei den Bewertungen der Bedeutung der Wissensidentifikation auch Angaben im mittleren und unteren Bereich der Bewertungsskala. In der Bewertung der Erfüllung dieser Aufgabe zeichnet sich ein recht hoher relativer Erfüllungsgrad ab. In Relation zu allen anderen Erfüllungsbewertungen wurde bei dieser Frage einer der höchsten Werte in den oberen Klassen, für die Klasse 9 sogar absolut der höchste Wert erreicht. Hierin spiegelt sich die Tatsache wider, dass alle leitenden Stellen innerhalb des Projektes mit Führungskräften der Linienorganisation besetzt waren. Zu Beginn des Projektes fand eine Identifikation statt, wer in der neuen Struktur des ZFO eine Führungsrolle übernehmen sollte. Diejenigen Personen, die später für eine Abteilungsleiter- oder Bereichsleiterfunktion vorgesehen waren, sollten auch die Führungsrollen in dem Projekt übernehmen. Hierfür wurden führungserfahrene Personen identifiziert. Ihr Führungswissen wurde jedoch nicht vor dem Projekthintergrund bewertet, sondern danach, ob sie geeignet waren, eine entsprechende Führungsrolle in der neuen Struktur zu übernehmen. Die niedrigen Bewertungen im Rahmen der Erfüllungsbewertung dieser Aufgabe sind dann auch damit zu erklären, dass einige Befragte sich eine breitere Wissensidentifikation gewünscht haben, die nicht nur die Führungskräfte des Organisationsbereiches, sondern alle Wissensträger der Bank als Grundgesamtheit erfasst hätte. Darüber hinaus haben sich hier einige Befragte eine Auswahl der Führungskräfte vor dem Projekthintergrund gewünscht, da sie der Meinung waren, dass die Führung einer Abteilung bzw. eines Bereiches nicht mit der Führung eines Projektes bzw. Teilprojektes vergleichbar sei. Die Identifikation von geeigneten Führungsinformationen wurde den für das Projekt ausge-

wählten Führungskräften selbst überlassen. Jeder einzelne Teilprojektleiter entschied weitgehend autark, welche Führungsinstrumente bzw. -informationen er verwendete.

Auch bei der Bewertung des Wissenserwerbs zeichnet sich aufgrund der genannten Gründe ein ähnliches Bild ab, wie dies für die beiden vorgenannten Fragen gilt. Auch hier fallen die allgemeinen Bewertungen überdurchschnittlich aus, und die Erfüllungsbewertungen bestätigen eine weitgehend der allgemeinen Bewertung entsprechende Erfüllung.

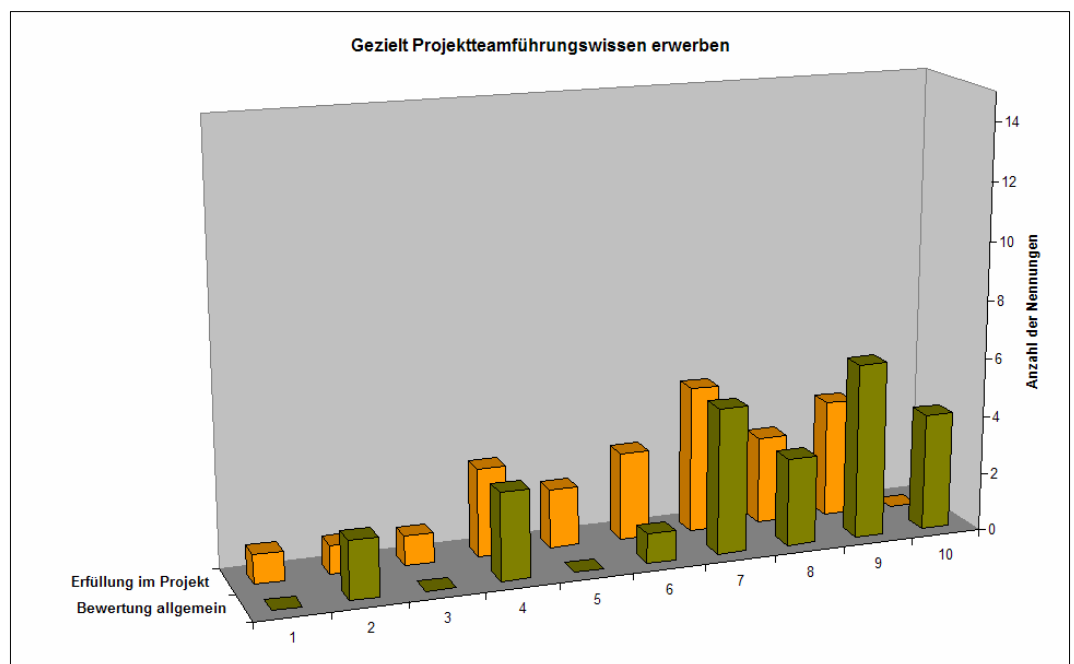


Abbildung 43: Werte: Projektteamführung, Wissenserwerb⁴⁸⁷

Hinsichtlich der Entwicklung von Führungswissen wurde den Interviewpartnern die Aufgabe gestellt, das Führungswissen vor dem konkreten Projekthintergrund zu entwickeln und somit spezielle Führungsprobleme innerhalb des aktuellen Projektes zu lösen (Punkt 4.2.4 im Fragebogen). Hierzu hätten etwa Maßnahmen gehören können, die den Einsatz bestimmter projektbezogener

⁴⁸⁷ Quelle: selbst erstellt

Führungsinstrumente vorsehen. So hätte beispielsweise zur Unterstützung der Motivation die Auszahlung von Boni an das Erreichen von Projektmeilensteinen gebunden werden können. Die Entwicklung derartiger Maßnahmen hätte impliziert, im Hinblick auf derartige projektbezogene Führungsinstrumente Wissen aufzubauen.

In der allgemeinen Bewertung dieser Aufgabe zeichnet sich auch hier ein überdurchschnittliches Votum durch die Befragten ab. Jedoch bleibt die Erfüllung dieser Aufgabe deutlich hinter der Bedeutungseinschätzung zurück. Als Begründung führten die Befragten an, dass sie beispielsweise für den Einsatz des Führungsinstrumentariums – etwa den Einsatz von Zielvereinbarungen – eine projektspezifische Lösung erwartet hätten, die über das gesamte Projekt in ähnlicher Form zur Anwendung hätte kommen müssen. Dies war allerdings nicht der Fall. Wenn das Projekt in den Zielvereinbarungen berücksichtigt wurde, dann war dies eingebunden in die Verfahren der Linie und zudem recht individuell auf den jeweiligen Mitarbeiter angelegt. Anhand dieses Beispiels wurde in der Befragung deutlich gemacht, dass spezielle Lösungen für Projekte in dieser Frage wichtig sind, in dem Projekt „*orga neu*“ jedoch nicht in gewünschter Form umgesetzt wurden.

Die Befragten bewerteten jedoch positiv, dass die Führungspositionen des Projektes mit führungserfahrenen Personen besetzt worden waren und insofern auch Führungswissen an den entsprechenden Stellen des Projektes verankert worden war. Allerdings bemängelten sie, dass die Koordination des Führungswissens bzw. des Führungsverhaltens oder eine kollektive Reflexion und Entwicklung nicht in umfassendem Maße vorgenommen worden war.

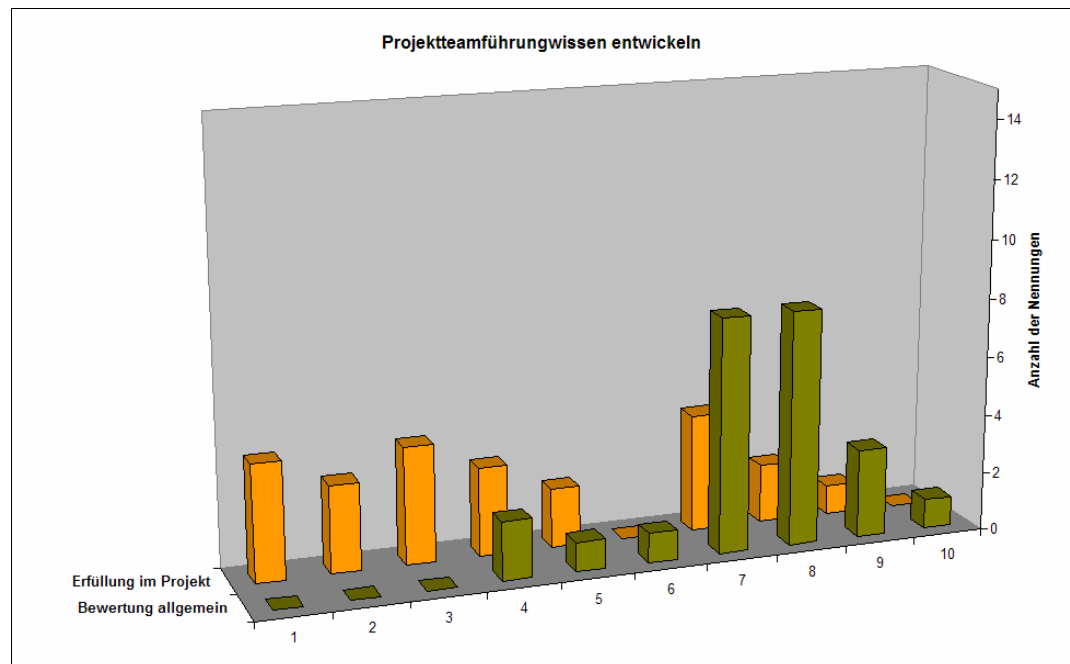


Abbildung 44: Werte: Projektteamführung, Wissensentwicklung⁴⁸⁸

Dieser Mangel spiegelt sich allerdings nur zum Teil in den Antworten wider, die hinsichtlich der Teilung von Führungswissen gegeben wurden. An dieser Stelle des Fragebogens wurden die Interviewpartner hinsichtlich eines Austausches der Führungskräfte über Führungsfragen befragt. Zunächst ging es darum, ob der Interviewpartner es grundsätzlich für bedeutsam halte, dass sich die Führungskräfte eines Reorganisationsprojektes über ihre Führungsaufgabe austauschten und insofern Führungswissen verteilt werde. Anschließend wurde danach gefragt, wie sie die Verteilung von Führungswissen innerhalb des Projektes „orga neu“ einschätzten.

⁴⁸⁸ Quelle: selbst erstellt

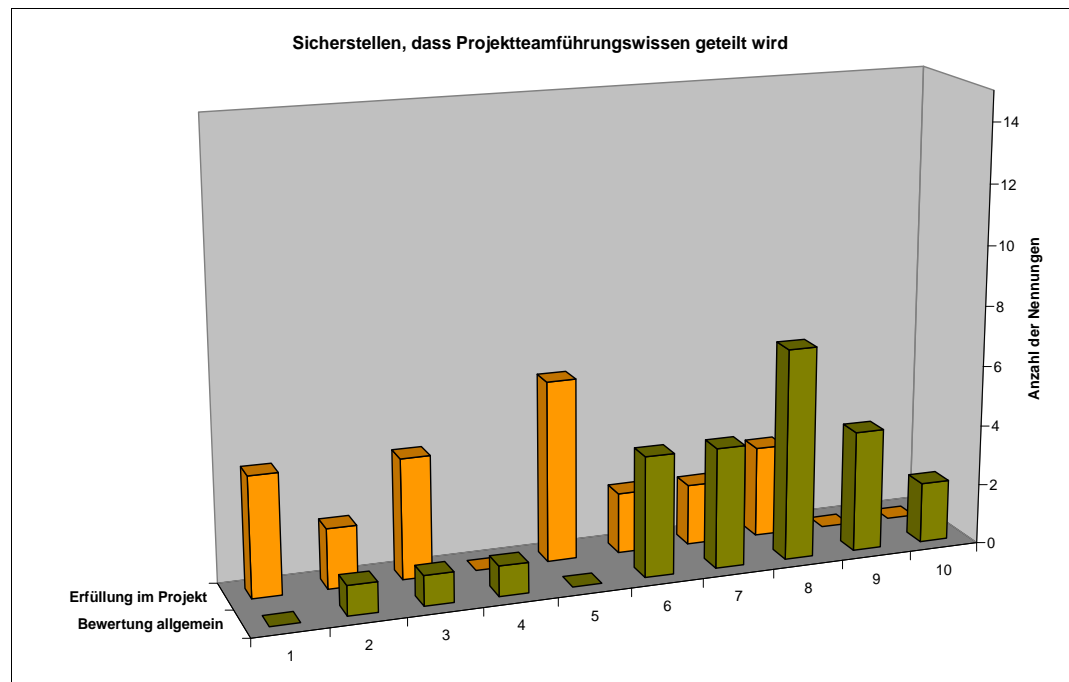


Abbildung 45: Werte: Projektteamführung, Wissens(ver)teilung⁴⁸⁹

Hinsichtlich der Teilung von Führungswissen erscheint als besonders interessant, dass hier einige Interviewpartner die Wissensteilung im Rahmen der Führung als nicht so bedeutsam erachteten (vgl. die „Bewertung allgemein“ in Abbildung 45). Diese Befragten sahen diese Aufgabe auch eher als erfüllt an. Auf der anderen Seite bewerteten viele Befragte die Aufgabe der Teilung von Führungswissen als bedeutsam. Diese Befragten wiederum bewerteten die Aufgabe als eher nicht bzw. gar nicht erfüllt. Beide Sichtweisen untermauern die vorhergehend beschriebene Beobachtung des eher individuellen Führungswissens. Ein eher rudimentärer Austausch über das Führungsverhalten war für diejenigen Befragten, die diese Individualität im Rahmen von „*orga neu*“ für gut hielten, durchaus akzeptabel. Die andere Gruppe sah hierin ein großes Defizit des Projektes, da somit ein Koordinationspotenzial der Führungspraktiken nicht realisiert werden konnte.

⁴⁸⁹ Quelle: selbst erstellt

Auch bei der Verwendung des Führungswissens zeigt sich ein derart zweigeteiltes Bild (vgl. Abbildung 46). Hier wurden die Interviewpartner danach gefragt, wie sie die projektgerechte Nutzung von Führungswissen einschätzten. Der eine Teil der Befragten bewertete die Erfüllung dieser Aufgabe mit den Bewertungsklassen 5 bis 8, der andere Teil sah diese Aufgabe mit den Bewertungen 1 und 2 als weitgehend unerfüllt an.

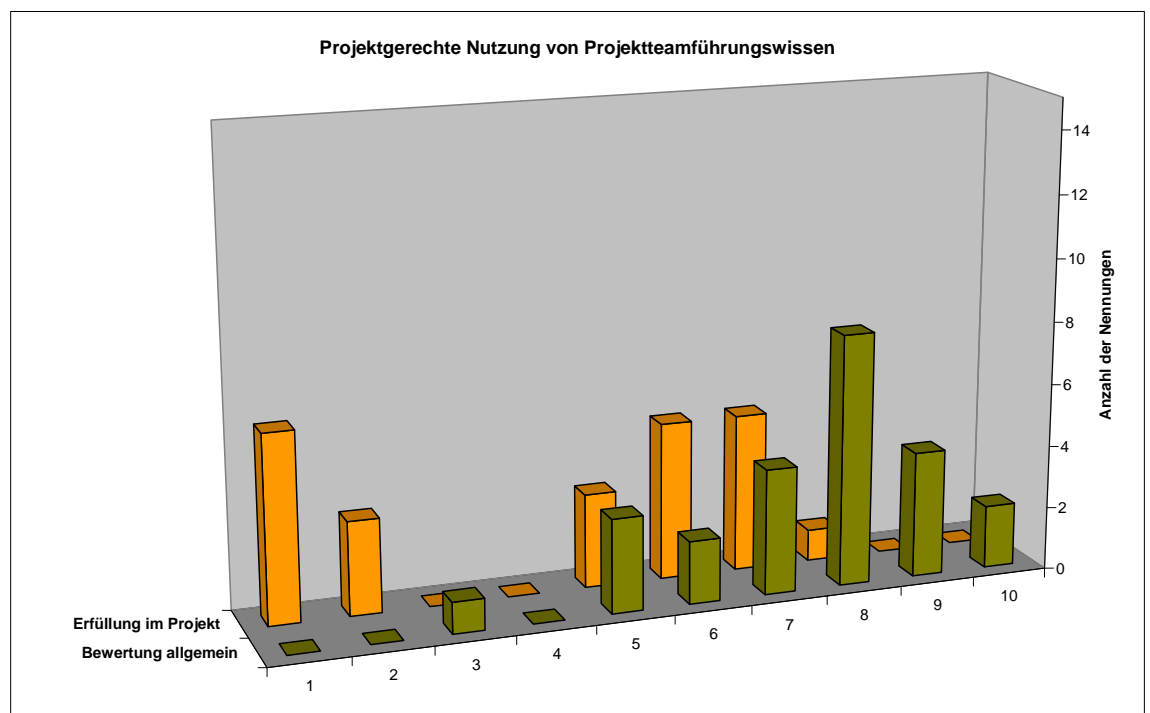


Abbildung 46: Werte: Projektteamführung, Wissensnutzung⁴⁹⁰

Die unterschiedlichen Bewertungen haben sich, gemäß den Aussagen der Befragten, insbesondere aus der unterschiedlichen Handhabung der in der Bank üblicherweise verwendeten Personalführungsinstrumente (Leistungsbeurteilung, Zielvereinbarung, Potenzialeinschätzung) ergeben. Während einige Teilprojektleiter diese Instrumente konsequent verwendeten, verzichteten andere fast gänzlich darauf. Zudem verwendeten einige Teilprojektleiter darüber hinausgehende projektspezifische Führungsin-

⁴⁹⁰ Quelle: selbst erstellt

strumente, die eine Nutzung von Führungswissen dokumentieren, wie das Beispiel der Feedback-Gespräche zeigt. Hier wurden projektbezogene Feedback-Gespräche über das Verhalten innerhalb des Projektes geführt und insofern Führungsinstrumente projektbezogen eingesetzt.

Als problematisch kann die Frage der Bewertung des Führungswissens im Projekt „*orga neu*“ klassifiziert werden. In diesem Zusammenhang wurden die Interviewpartner gefragt, inwiefern das Führungsverhalten der Führungskräfte in irgendeiner Weise bewertet werden sollte bzw. im Rahmen des Projektes bewertet wurde. Dies hätte zum Beispiel durch die nächsten Vorgesetzten erfolgen können. Aber auch Verfahren, die eine Bewertung des Führungsverhaltens durch die Kollegen oder Mitarbeiter der jeweiligen Führungskraft ermöglichen, wären hier denkbar gewesen.

Es ergaben sich deutliche Differenzen zwischen der allgemeinen Bewertung und der Erfüllungsbewertung dieser Aufgabe (vgl. Abbildung 47). Obwohl die Befragten die Aufgabe als überdurchschnittlich wichtig einstufen, dokumentierten sie durch ihre Einschätzungen eine weit unterdurchschnittliche Erfüllung dieser Aufgabe. Die Frage, ob Instrumente in dem Projekt „*orga neu*“ eingesetzt worden seien, die zu einer Bewertung des eingesetzten Führungswissens bzw. -handelns beigetragen hätten, wurde von den Befragten überwiegend verneint. Eine gewisse Bewertung des eingesetzten Führungswissens fand demnach nur in den erwähnten Feedback-Gesprächen statt, die nur vereinzelt zum Einsatz kamen. Eine übergreifende Reflexion des Führungssystems des Projektes und eine damit einhergehende Bewertung des Führungswissens erfolgten nicht. Nach den Äußerungen der Interviewpartner bestand das Problem darin, dass die leitenden Projektteilnehmer gemeinsam ein Bewertungssystem für ihr eigenes Führungsverhalten hätten aufstellen

müssen. Somit hätten sie eine kollektive Reflexion der Führungspraxis vornehmen müssen. Für diese kollektive Reflexion bestanden jedoch Hürden. Kaum einer der Beteiligten war gewillt, seine eigenen Führungspraktiken in diesem Kreise offenzulegen oder aufgrund gemeinsamer Beschlüsse zu ändern. Allerdings wurde das Führungsverhalten von den jeweiligen Vorgesetzten der Führungskräfte beurteilt und bewertet. Insofern fand eine Bewertung auf einer bilateralen Ebene statt.

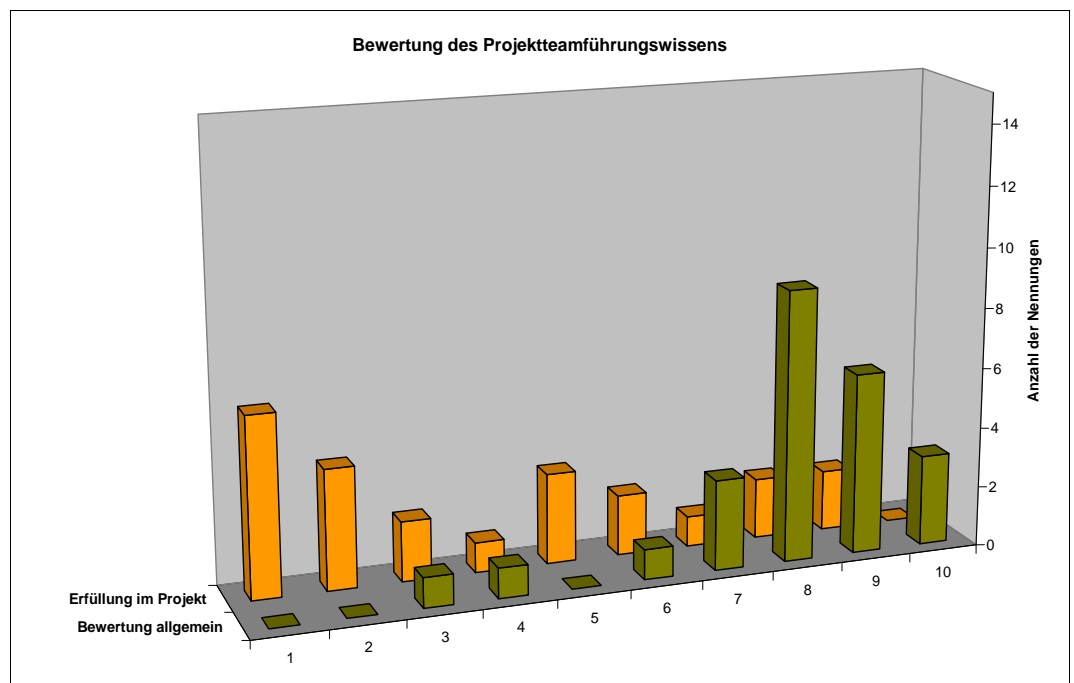


Abbildung 47: Werte: Projektteamführung, Wissensbewertung⁴⁹¹

Auch die Erfüllung der Aufgabe der Wissensbewahrung wurde als nicht gut erfüllt bewertet, wobei allerdings der allgemeine Stellenwert dieser Aufgabe durch die Befragten auch etwas niedriger eingestuft wurde, als dies für die Wissensbewertung gilt (vgl. Abbildung 48 bzw. Abbildung 47).

⁴⁹¹ Quelle: selbst erstellt

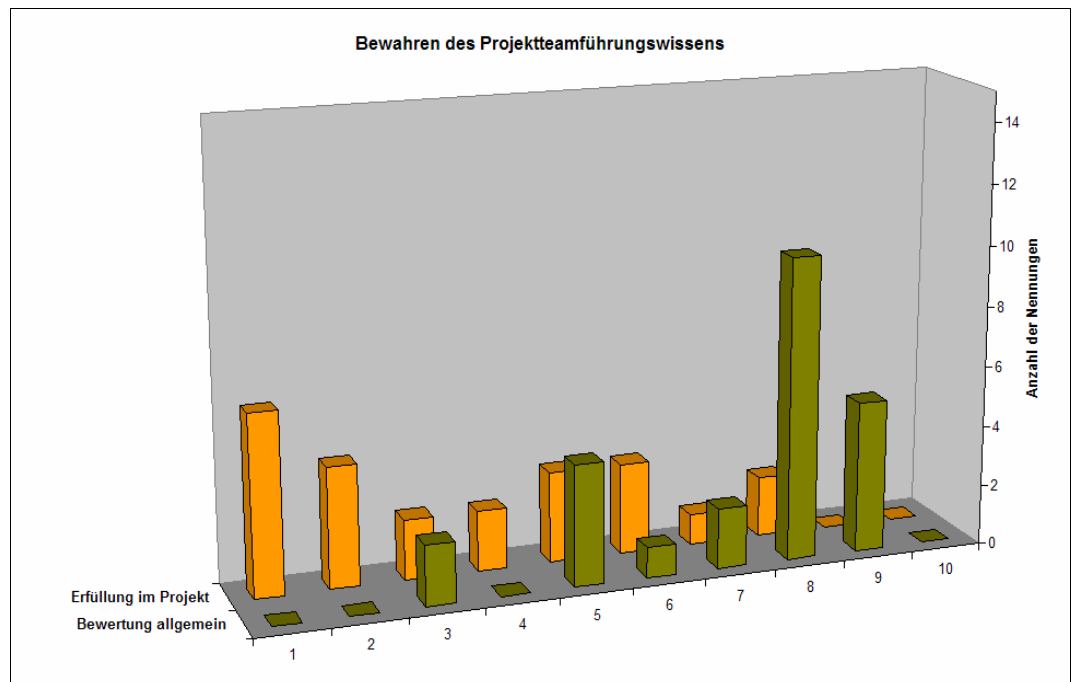


Abbildung 48: Werte: Projektteamführung, Wissensbewahrung⁴⁹²

Offenbar sind keine Anstrengungen unternommen worden, das Führungswissen zu dokumentieren. Auch das Festhalten von Wissensprofilen bezüglich der entsprechenden Wissensträger erfolgte nicht. Einmal mehr erscheint hier die doch sehr individuelle Führungsmethode der Teilprojektleiter als Ursache. Eine Bewahrung des Wissens hätte vorausgesetzt, die Führungspraxis innerhalb des Projektes „orga neu“ zu reflektieren, wozu bei den handelnden Personen aus den oben genannten Gründen keine Veranlassung bestand.

Bei der Diskussion des Systems der Projektteamführung muss darauf hingewiesen werden, dass primär diejenigen Projektmitarbeiter befragt wurden, die selbst eine Führungsverantwortung innehatten. In den Interviews fiel auf, dass die Befragten, wenn sie hinsichtlich der Projektführung befragt wurden, zunächst nicht das eigene Führungsverhalten reflektierten, sondern das ihrer Teilprojektleiterkollegen oder das der Gesamtprojektleitung. Auf das eigene

⁴⁹² Quelle: selbst erstellt

Führungsverhalten angesprochen, fiel es einigen Befragten schwer, ihr Verhalten in Form von Praktiken zu beschreiben.

4.4.4.3 Interventionen für die Projektteamführung

Trotzdem oder gerade weil den Befragten die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens offenbar schwer fiel, gelang es vielen der Interviewpartner auf einer mehr allgemeinen Ebene, über Interventionen im Hinblick auf das Thema Führung im Projekt „*orga neu*“ zu sprechen. Vor dem Hintergrund der Formulierung „Wie hätte man Einfluss auf das Führungswissen und damit auf das Führungsverhalten ausüben können?“, ohne den konkreten Einflussbereich des Befragten direkt anzusprechen, konnten viele der Befragten die Interventionen bzw. potenzielle Interventionen benennen.

So haben sich beispielsweise einige Interviewpartner das Formulieren von Führungsgrundsätzen und Führungsaufgaben zu Beginn des Projektes gewünscht. Ein Führungsziel hätte in dem Zusammenhang sein können, Mitarbeiter nach ihrem Expertenwissen gezielt in dem Projekt einzusetzen oder für Mitarbeiter Entwicklungs-, Qualifizierungs- und Lernmöglichkeiten innerhalb des Projektes festzulegen. Diese Grundsätze hätten durch eine Kontrolle, inwieweit ihnen in den einzelnen Teilprojekten gefolgt wurde, begleitet werden können. Für die Führungskräfte in dem Projekt hätten sich hieraus entsprechende Praktiken abgeleitet.

Ferner hätten für die Projektleiter auch einheitliche Ziele in der Dokumentation von Führungsinformationen bestimmt werden können. Die Erstellung einer projektbezogenen Leistungsbeurteilung und einer Zielvereinbarung hätten derartige Zielobjekte sein können. Darüber hinaus hätten auch Zielsetzungen hinsichtlich einer Wissensverteilung und einer Wissensentwicklung für die

Projektteamführung aufgestellt werden können. Ein regelmäßiger Austausch in Form eines Kommunikationsforums wäre aus der Sicht einiger Teilprojektleiter hilfreich gewesen, um die Wissensentwicklung und -verteilung bei den Führungskräften zu unterstützen. Zudem wurde von den Befragten bemängelt, dass auch die Wissensteilung in Form von Workshops oder kollektiven Problemlösungstechniken im Rahmen des Projektes „*orga neu*“ nicht stattgefunden habe. Diese Praktiken hätten zu einer kollektiven Reflexion der Führungspraxis beigetragen und demnach auch die Grundlage für die Nutzung und Bewahrung von Führungswissen gelegt.

Gemäß den Aussagen der Befragten beschränkt sich die Bewahrung des Projektteamführungswissens darauf, dass die entsprechenden (Teil-)Projektleiter als ausgewiesene Führungskräfte der Commerzbank gelten und insofern für die Identifikation von Führungswissen immer wieder als geeignete Wissensträger in Betracht kommen. Viele Befragte gaben an, dass sie darüber hinaus gerne zahlreiche Daten bewahrt hätten, die sie als Grundlage für zukünftige Führungsaufgaben verwendet hätten. Hierzu zählen etwa die Formulierung und Speicherung von Wissensprofilen oder Informationen über Führungsmethoden. Zudem hätte auch die Erstellung von Lessons-learned-Berichten zum Management von nachfolgenden Reorganisationsprojekten beigetragen. Auch das Dokumentieren von Entwicklungspotenzialen ist gemäß den Aussagen der Interviewpartner weitgehend ausgeblieben. Zwar wurden in den Gesprächen zwischen den Projektleitern und den Mitarbeitern auch Entwicklungspotenziale benannt und die Aneignung bzw. der Ausbau von einzelnen Fähigkeiten festgestellt, jedoch wurde dies in der Regel nicht schriftlich festgehalten.

4.4.5 Organisationsstruktur des Projektes „orga neu“

4.4.5.1 Merkmale der Projektorganisation

Die formale Struktur des Projektaufbaus wurde zu Beginn des Projektes „orga neu“ von der Leitung des ZFO, dem Gesamtprojektleiter und den einzelnen Maßnahmenverantwortlichen sowie von den Mitarbeitern der Gesamtprojektsteuerung festgelegt. Hierzu gehörte auch eine Gliederung in Teilprojekte und die Trennung nach Projekten zur Organisation des Betriebsstättenmanagements auf der einen und nach Projekten zur Bildung der Organisations-Center auf der anderen Seite.

Die Hauptstruktur bestand aus fünf so genannten Querschnittsprojekten, vier Strukturprojekten und zahlreichen Einzelthemen, die nur teilweise Projektcharakter hatten (vgl. Abbildung 22, S. 244). Für die weitere Detailstruktur innerhalb der Teilprojekte war jeweils die vorgeordnete Ebene für die darunter liegende verantwortlich. Dies bedeutet, die Projektleitung hatte die Struktur der Teilprojekte festgelegt und die Teilprojektleitung hatte in ihrem Bereich wiederum Unterprojekte gebildet. Für die Bildung derartiger Unterprojekte gab es dabei keine Vorgaben.

Die formale Aufbaustruktur des gesamten Projektes „orga neu“ war in Form von Organigrammen dokumentiert und auf dem gemeinsamen Projektlaufwerk abgelegt. Die Grobstruktur des Projektes war ebenfalls in dem schon erwähnten Projekthandbuch dokumentiert. Teilweise existierten für bestimmte Projektprozesse auch Ablaufbeschreibungen, etwa hinsichtlich der Budgetverwendung oder der Regelkommunikation.

Die festgelegte Formalstruktur spiegelte sich nicht immer in den tatsächlichen

Prozessen wider. So war etwa im Projekthandbuch die Rolle eines Umsetzungs- und Financial Controllers vorgesehen, ohne dass dieser in dem Projekt in Erscheinung getreten wäre. Auch der vorgesehene Ablauf zwischen den Teilprojekten und zwischen Teil- und Gesamtprojekt stellte sich anders dar, als dies in der Dokumentation vorgesehen war. Darüber hinaus wurden auch vorgesehene Eskalationsstufen anders „gelebt“⁴⁹³, als sie dokumentiert waren. Dies bedeutete, dass Entscheidungen nicht immer über die von der Aufbaustruktur bestimmten Wege eingefordert wurden. Gewisse Entscheidungen wurden etwa nicht von den dafür vorgesehenen Personen getroffen, sodass hier die zugewiesene Entscheidungsgewalt (Ressourcenzuordnung) der Organisation von den tatsächlichen Prozessen überlagert wurde.

Hinsichtlich der Frage, wie diese Projektorganisation (formal einerseits und durch Handlungen ausgeprägt andererseits) entstanden war, erscheint wichtig, welches Wissen und welche Informationen als Grundlage der organisatorischen Gestaltung dienten. Neben den Informationen und Erfahrungen aus vorangegangenen Projekten wurden von den Interviewpartnern allerdings in den Interviews keine Methoden oder Informationen genannt, die als einheitliche Grundlage für die Projektorganisation gedient hatten.

Umso überraschender war es, dass die einzelnen Teilprojekte, die durch die Teilprojektleiter selbstständig organisiert wurden, trotzdem ähnlich aufgebaut waren. So entstanden etwa ähnliche Strukturen mit teilweise ähnlichen Bezeichnungen in den Teilprojekten, oder es wurden ähnliche Prozesse für bestimmte Tätigkeiten – beispielsweise für die Projektplanung – verwendet. Dies kann dadurch erklärt werden, dass zwischen den Teilprojektleitern ein informeller Austausch hinsichtlich des Aufbaus ihrer Teilprojekte stattfand.

⁴⁹³ Umschreibung eines Befragten

Darüber hinaus hatte auch der Besuch von ähnlichen Seminaren dazu beigetragen, dass die Teilprojektleiter über eine ähnliche Informationsgrundlage verfügten, was die Organisation von Projekten betraf. Da davon auszugehen ist, dass ein sehr hoher Prozentsatz der Verantwortlichen diese Seminare besucht hat, denn sie gehörten zur Standardausbildung jedes Organisations in der Commerzbank, können die ähnlichen Vorgehensweisen in der Projektorganisation auch hieraus erklärt werden.

Anhand eines Teilprojektes kann der Strukturaufbau exemplarisch wie folgt erläutert werden: Zunächst wurden die Hauptaufgabengebiete definiert, die als separate Unterprojekte organisiert werden sollten. Diese Hauptaufgabengebiete wurden zum großen Teil auf der Basis der Erfahrungen aus früheren Reorganisationsprojekten gebildet. Beispielhaft sollen hier folgende Aufgabengebiete genannt werden:

- *Infrastruktur:* Aufgaben hinsichtlich der Raumveränderungen oder Veränderungen der Arbeitsmittel bzw. Sachmittel.
- *Prozesse:* Aufgaben bezüglich der Erhebung der bisherigen Prozesse und der Erarbeitung von Sollprozessen.
- *Grundlagen:* Aufgaben, die beispielsweise im Zusammenhang mit dem Übergang von Kompetenzen erledigt werden.
- *Rollout:* Aufgaben, die hinsichtlich einer sukzessiven Umsetzung der Sollvorgaben im Rahmen der Planung und Kontrolle zu erledigen waren.

Da alle Teilprojekte ähnlich aufgebaut waren, konnten auch Verbindungen unter den Teilprojekten hergestellt werden. Beispielsweise existierten enge Verbindungen und Abstimmungen zwischen den Rollout-Teams, wobei ein zentrales Rollout-Team die Gesamtumsetzung geplant hatte und kontrollierte.

Darüber hinaus wurden in den betroffenen Regionen Umsetzungsverantwortliche bestimmt, die dem Projektteam als Ansprechpartner für die Umsetzung dienten. Insofern bildete sich eine Art Matrixstruktur heraus.

Sowohl innerhalb des Projektes „*orga neu*“ als auch im Umfeld des Projektes gab es Machtstrukturen, die auf seine Organisation großen Einfluss hatten. Dies lässt sich an dem Beispiel des Strukturprojektes „OC Zentrale/Ausland“ erläutern. Dieses Strukturprojekt hatte die Aufgabe, die Organisationsfunktion der Commerzbank-Zentrale sowie der Auslandseinheiten zu organisieren, um ein definiertes Einsparpotenzial zu realisieren. Insbesondere in diesem Projekt sollten Tätigkeitsfelder reorganisiert werden, die außerhalb des ursprünglichen ZFO lagen. Dies löste eine Machtausübung von unterschiedlichen Seiten aus, die letztlich darin mündete, dass dieses Projekt vorzeitig und weitgehend ergebnislos beendet wurde. Insofern wurde dieser Teil der Projektstruktur – etwa zur Mitte der Projektlaufzeit – aus dem Projekt herausgelöst.

Ein anderes Beispiel belegt, wie sich zum Teil auch Inhalte und Zielsetzungen von Projektaufgaben durch Machtausübung veränderten. Für bestimmte Funktionen innerhalb des ZFO wurden im Rahmen der Projektaufträge gewisse Personalabbauaufträge formuliert. Einzelne Gruppen hatten jedoch ein Interesse an dem Verbleib der Funktion bzw. bestimmter Mitarbeiter in der Bank. Im Laufe des Projektes wurden aufgrund der Machtausübung dieser Interessengruppen die Abbauaufträge nicht mehr auf bestimmte Funktionen bezogen, sondern auf ganze Strukturkomponenten der Bank, etwa eine Gebietsfiliale. Dies hatte zur Folge, dass die Hauptverantwortlichen für diese Strukturkomponente selbst entscheiden konnten, wie sie den Abbauauftrag erfüllen, d. h., welche Funktion sie reduzieren.

Die Entstehung der Projektstruktur gründete auf der zu Beginn des Projektes festgelegten neuen groben Organisationsstruktur des ZFO. Dies bedeutet, dass zunächst die neue Grobstruktur des ZFO festgelegt worden war und sich die Projektstruktur dann daran ausrichtete. Hieraus entstanden die Teilprojekte, die jeweils für die Organisation einzelner Bestandteile zuständig waren. Da auch die Aufgabenträger der obersten Führungsebene des neuen ZFO schon benannt waren, erfolgte auch die personelle Besetzung des Projektes entlang dieser neuen Struktur. Die benannten Personen hatten quasi in dem Projekt die Aufgabe, ihren neuen Einflussbereich zu organisieren.

Die Merkmale der formalen Projektorganisation wurden auch zum Teil dokumentiert. In dem Projekthandbuch des Projektes „*orga neu*“ findet sich etwa ein Kapitel, welches mit „Projektorganisation“ überschrieben ist. Die Abschnitte in diesem Kapitel tragen die Überschriften „Organigramm“, „Verantwortlichkeiten und Ansprechpartner“, „Berichtswesen“, „Projektbesprechungen“, „Dokumentation“ sowie „Zugriffsrechte und Sicherheit“. Neben der Aufbauorganisation des Projektes, in der die Hauptverantwortlichen und deren Vertreter festgehalten werden, sind hier auch die Aufgaben einzelner Stellen innerhalb des Projektes beschrieben. Hierzu gehört etwa die Aufgabenbeschreibung des Umsetzungs-Controllers, des Financial Controllers, des Beirats, der Maßnahmenverantwortlichen sowie der Projektsteuerung und -koordination. Darüber hinaus beschreibt das Projekthandbuch das Berichtswesen des Projektes in den Ausprägungen „Meldepflicht“, „Statusbericht“ und „Auswertungen“, was auch Beschreibungen der Vorgehensweisen bzw. Prozesse im Hinblick auf diese Themen einschließt⁴⁹⁴.

Neben diesen dokumentierten Regeln bildete sich eine Reihe von Praktiken,

⁴⁹⁴ Vgl. hierzu auch Abschnitt 4.4.3.1, S. 296

die zur Projektorganisation zu zählen sind. In der Regel organisierten sich die einzelnen Projektteams selbst, indem sie sich in regelmäßigen Abständen trafen und den Stand des Teilprojektes und die weitere Vorgehensweise diskutierten. Ergebnisse dieser Sitzungen waren oftmals Aufgabenverteilungen, die in entsprechenden Plänen dokumentiert wurden. Hierzu zählte auch die Zuweisung von Aufgabengebieten. Des Weiteren implizierten die Aufgaben in der Regel, dass der Aufgabenträger seine Aktivitäten mit den anderen Teilprojekten bzw. mit der Gesamtprojektleitung abstimme.

4.4.5.2 Bewertung der Projektorganisation

Bei der Frage, inwiefern für die Projektorganisation Ziele formuliert werden sollten, fällt auf, dass die Befragten diese Aufgabe als sehr wichtig und im Verhältnis zu den übrigen Fragen auch überdurchschnittlich hoch bewerteten. Bei dieser Frage konzentrierten sich die Bewertungen der allgemeinen Bedeutung in den Klassen 8, 9 und 10⁴⁹⁵ (vgl. Abbildung 49). Dies lässt darauf schließen, dass der überwiegende Teil der Befragten es für wichtig hielt, dass die Projektorganisation bestimmten Zielen folge.

Vielfach äußerten die Befragten, dass sie es zudem für wichtig hielten, dass die Handlungsziele der Projektorganisation für die Projektmitarbeiter transparent seien. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass offenbar von den Befragten in diesem Projekt der Mangel an Transparenz darin gesehen wurde, dass den Mitarbeitern nicht deutlich geworden war, mit welcher Zielsetzung bestimmte organisatorische Maßnahmen erfolgt waren (beispielsweise hinsichtlich Formalisierungsgrad, Leitungsspannen, Delegation und Eskalation).

Die Maßnahmen selbst wurden von den Mitarbeitern zwar erkannt und teilweise

⁴⁹⁵ Bildet man die Summe über diese drei Klassen, so wird bei dieser Frage der höchste Wert erreicht.

geschätzt, aber ihnen war nicht klar, welche Ziele dahinter standen. Dies dokumentiert sich darin, dass sich weder auf dem Projektlaufwerk noch im Projekthandbuch derartige Zielformulierungen fanden. Zwar wurden die Maßnahmen beschrieben, aber nicht die hinter den Maßnahmen stehenden Ziele. Zudem wurden auch Handlungs- oder Wissensziele für die Projektorganisation nicht in verbaler Form thematisiert, etwa auf den konstituierenden Projekttreffen.

Beispielsweise konnten die Projektteilnehmer zwar erkennen, dass in den Leitungsfunktionen des Projektes Führungskräfte angesiedelt waren, die auch in der neuen Struktur eine Führungsaufgabe übernehmen sollten, aber das Ziel, welches damit verfolgt wurde, konnte nicht in Erfahrung gebracht werden.

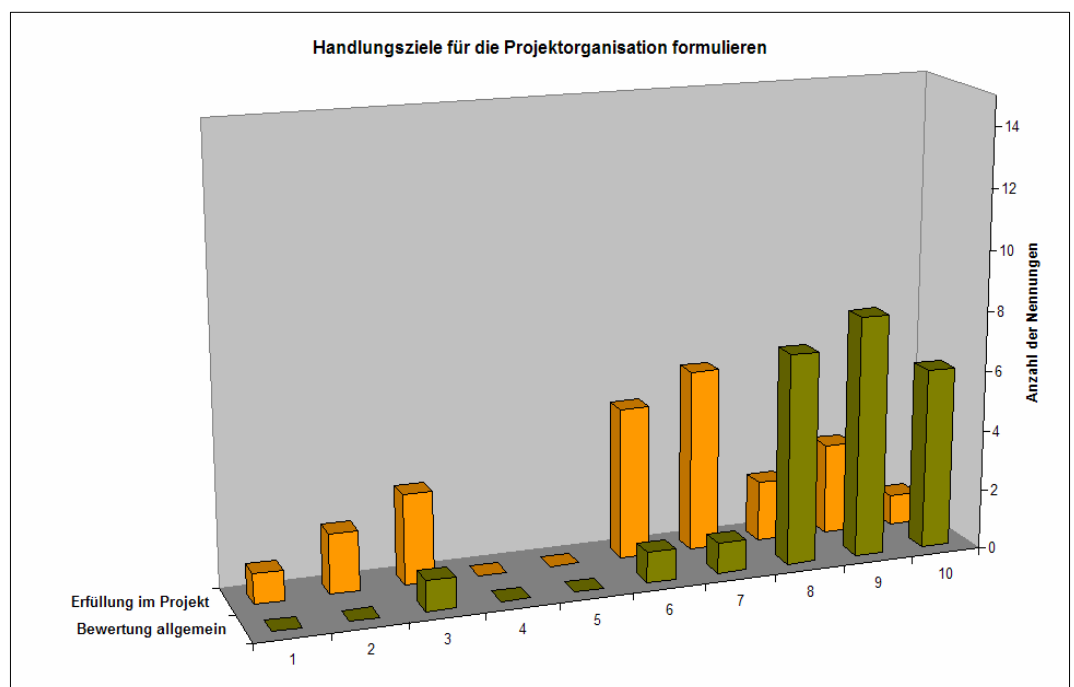


Abbildung 49: Werte: Projektorganisation, Handlungsziele⁴⁹⁶

Insofern verwundert es nicht, dass die Bewertungen der Erfüllung dieser

⁴⁹⁶ Quelle: selbst erstellt

Aufgabe, wie die Abbildung 49 zeigt, unter den Bewertungen der allgemeinen Bedeutung der Aufgabe liegen.

Die Aufgabe der Wissensidentifikation im Rahmen der Projektorganisation wurde als nicht überdurchschnittlich bedeutsam bewertet (vgl. Abbildung 50). Die Befragten waren zwar der Meinung, dass zur Projektorganisation Experten bzw. geeignete Informationen verwendet werden sollten, was sich darin äußert, dass alle Bewertungen in der oberen Hälfte der Bewertungsskala platziert sind (vgl. Abbildung 51). Gleichwohl wurde der Identifikation des Expertenwissens keine sehr hohe Bedeutung beigemessen. Die Aufgabe wurde auch als – im Vergleich zu den übrigen Aufgaben – überdurchschnittlich gut erfüllt bewertet.

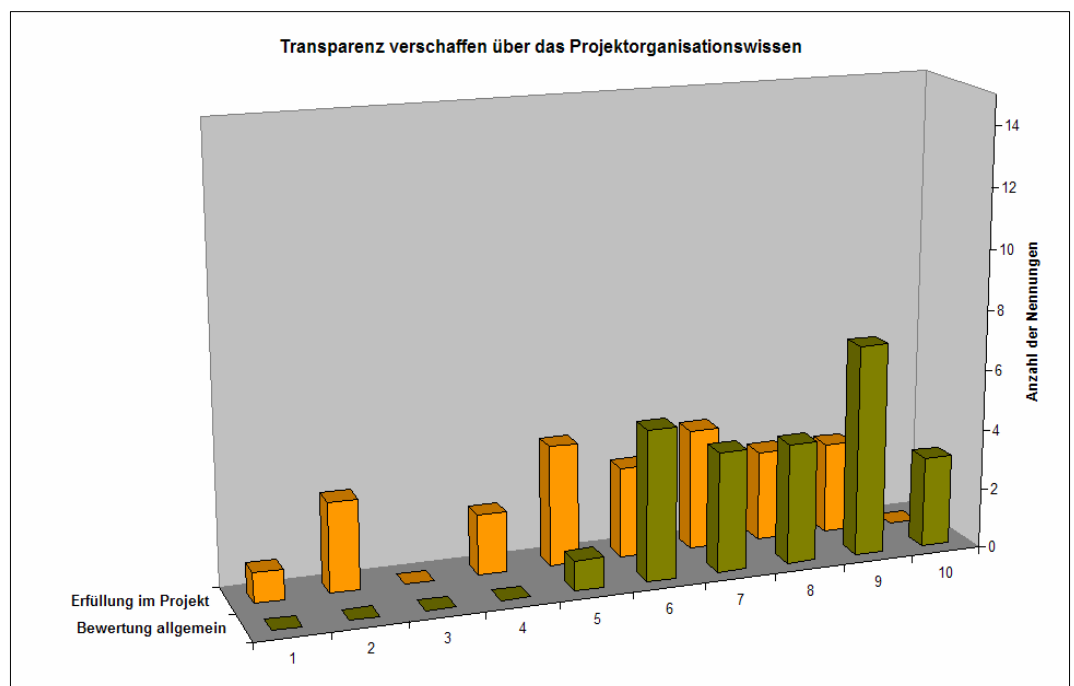


Abbildung 50: Werte: Projektorganisation, Wissensidentifikation⁴⁹⁷

Die Begründung hierfür ist vor allem darin zu suchen, dass in dem Projekt „orga neu“ für die Projektorganisation Führungskräfte des Organisationsbereiches der

⁴⁹⁷ Quelle: selbst erstellt

Bank eingesetzt waren, die ihrerseits schon zahlreiche Projekte durchgeführt und organisiert hatten. Diese von Beginn an feststehende Projektbesetzung führte dazu, dass ohnehin viele Organisationsexperten in dem Projekt vertreten waren und somit aus Sicht der Beteiligten hier kein wissensorientierter Engpass entstanden war.

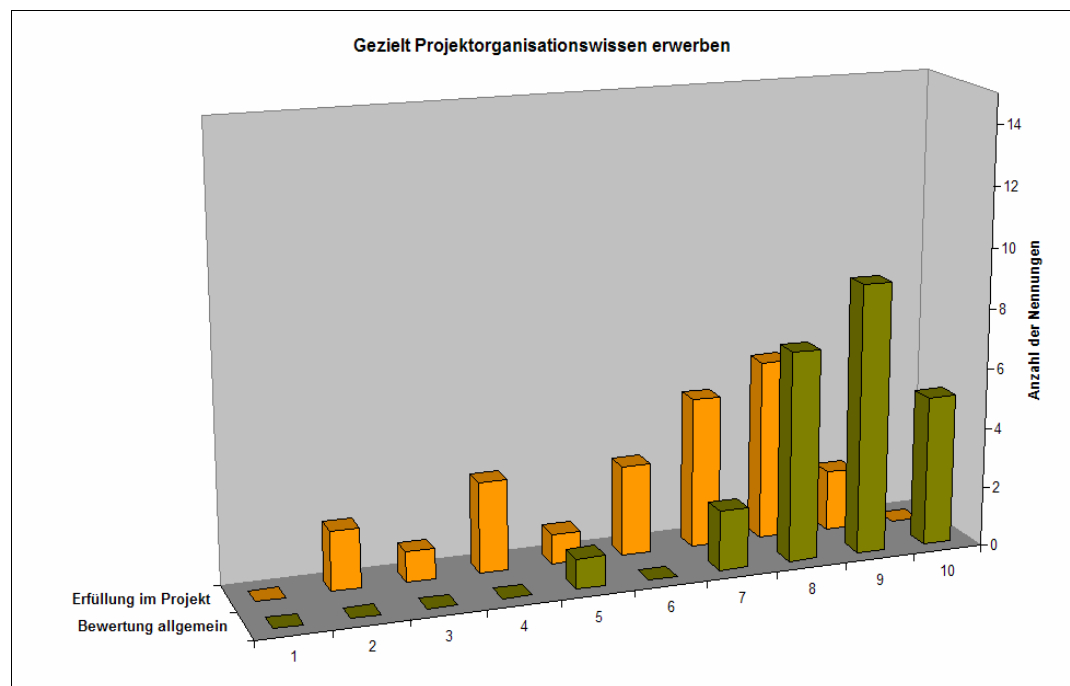


Abbildung 51: Werte: Projektorganisation, Wissenserwerb⁴⁹⁸

Zunächst überraschend erscheint die überaus hohe Bewertung der Bedeutung des Wissenserwerbs für das Managementsystem der Projektorganisation (vgl. Abbildung 51). Die Bewertungssummen in den Klassen 8, 9 und 10 erreichen hier vergleichsweise hohe Werte. In der Relation zu der Bewertung der Erfüllung der Aufgabe zeigt sich, dass der Wissenserwerb für die Projektorganisation hätte besser realisiert werden können. Hierin drückt sich aus, dass viele Befragte mit dem Wissenserwerb einen gezielten Wissenserwerb für die entsprechenden Projekteinheiten verbanden. Viele Interviewpartner äußerten,

⁴⁹⁸ Quelle: selbst erstellt

dass zwar zahlreiche Organisationsexperten in dem Projekt tätig gewesen seien, jedoch nicht, um die Projektorganisation zu gestalten.

Auch wenn in dem Projekt „orga neu“ zum Teil führende Kräfte des Organisationsbereichs die Träger des Systems der Projektorganisation bildeten, wurde hier der Einsatz von Projekterfahrungen und von aktuellen Informationen zur Projektorganisation vermisst.

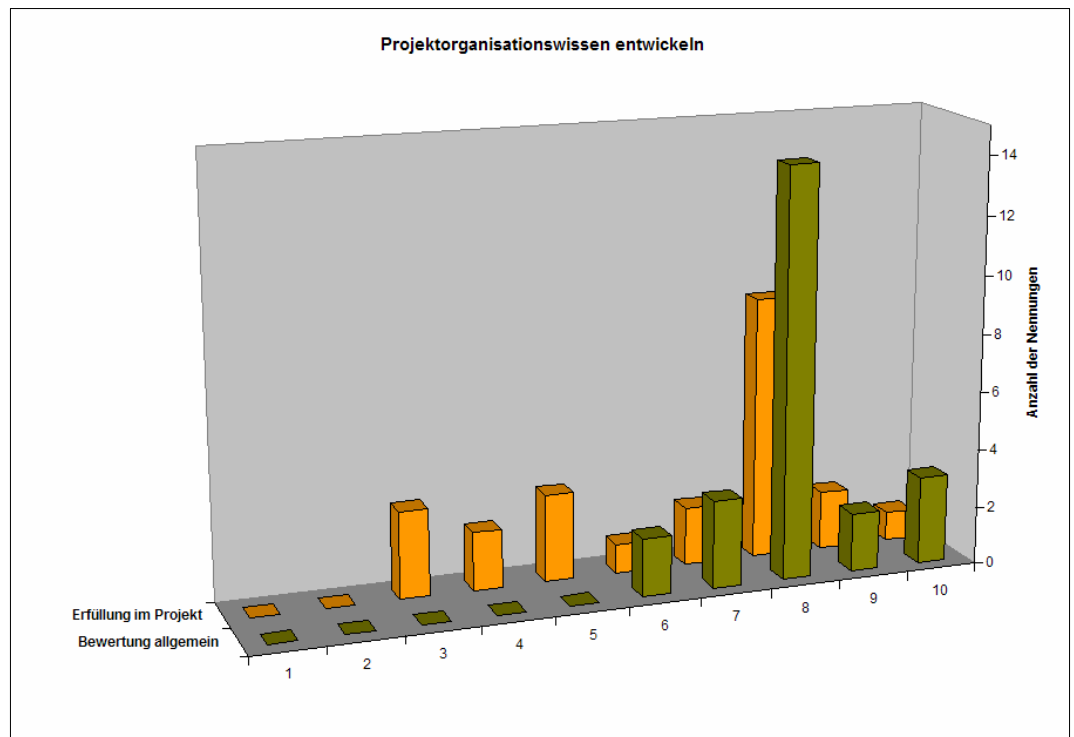


Abbildung 52: Werte: Projektorganisation, Wissensentwicklung⁴⁹⁹

Die Wissensentwicklung innerhalb des Systems der Projektorganisation kann entlang den Bewertungen durch die Befragten als wichtige Aufgabe deklariert werden, die im Rahmen des Projektes „orga neu“ als weitgehend erfüllt klassifiziert werden kann (vgl. Abbildung 52). Die Erfüllungsbewertungen fallen allerdings etwas hinter der allgemeinen Bewertung zurück, was sich nicht nur durch einen niedrigeren Wert in einzelnen Bewertungsklassen äußert, sondern

⁴⁹⁹ Quelle: selbst erstellt

auch durch die Streuung der Erfüllungsbewertung in den niedrigen Bewertungsklassen. Zudem zeigen sich viele Werte in den höheren Bewertungsklassen. Diese Werte erklären sich durch eine ständige Entwicklung des Organisationswissens in dem Projekt. Die Praktiken hinsichtlich der Projektorganisation wurden insbesondere durch die Teilprojektleiter in gemeinsamen Treffen reflektiert und deren Anpassung diskutiert. In der Regel erfolgte eine Korrektur durch die Projektsteuerung in Abstimmung mit den Teilprojektleitern.

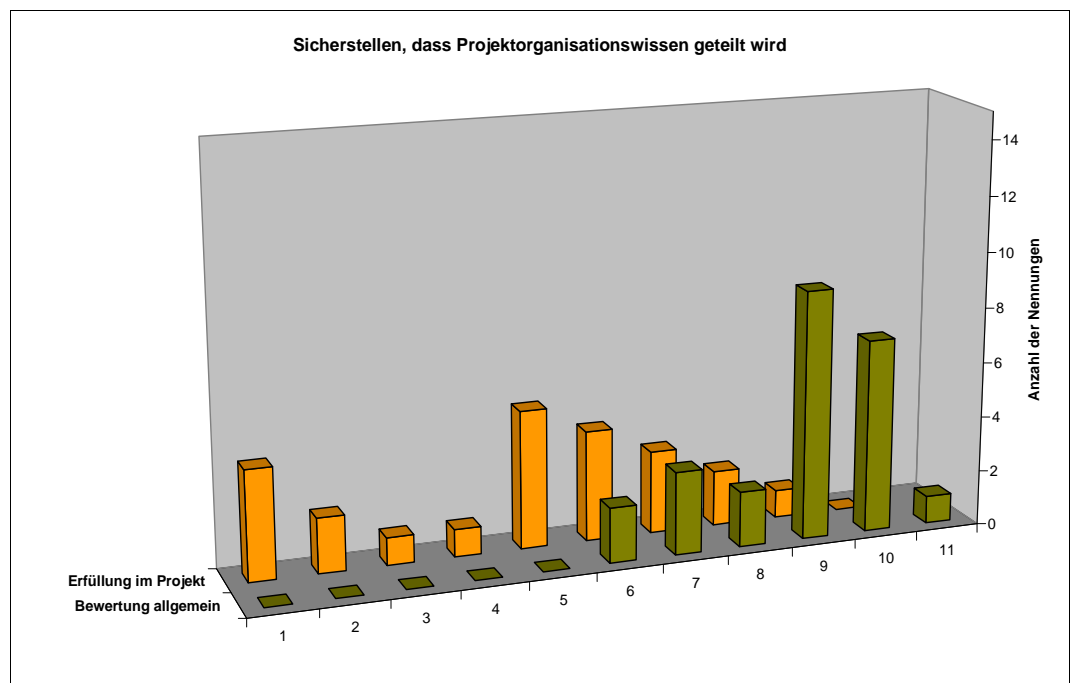


Abbildung 53: Werte: Projektorganisation, Wissens(ver)teilung⁵⁰⁰

Ein etwas anderes Bild zeichnet sich für die Frage der Wissens(ver)teilung ab (vgl. Abbildung 53). Zwar waren Regelungen zur Arbeitsteilung und Koordination entwickelt worden, aber die gewonnenen Erkenntnisse wurden primär in einem kleinen Kreis diskutiert. Die organisatorische Entwicklung und die damit einhergehende Evolution des organisatorischen Wissens bezogen sich somit in der Regel nicht auf das gesamte Kollektiv des Projektteams. Die

⁵⁰⁰ Quelle: selbst erstellt

Wissensverteilung wurde, ähnlich wie dies für die anderen Managementsysteme gilt, durch die recht weit reichende Autarkie der Teilprojekte kaum realisiert. Zwar entwickelte sich das Organisationswissen innerhalb der Teilprojekte, indem immer neue organisatorische Lösungen entwickelt bzw. bestehende Lösungen weiterentwickelt wurden, jedoch kam es kaum zu einem übergreifenden Wissensaustausch.

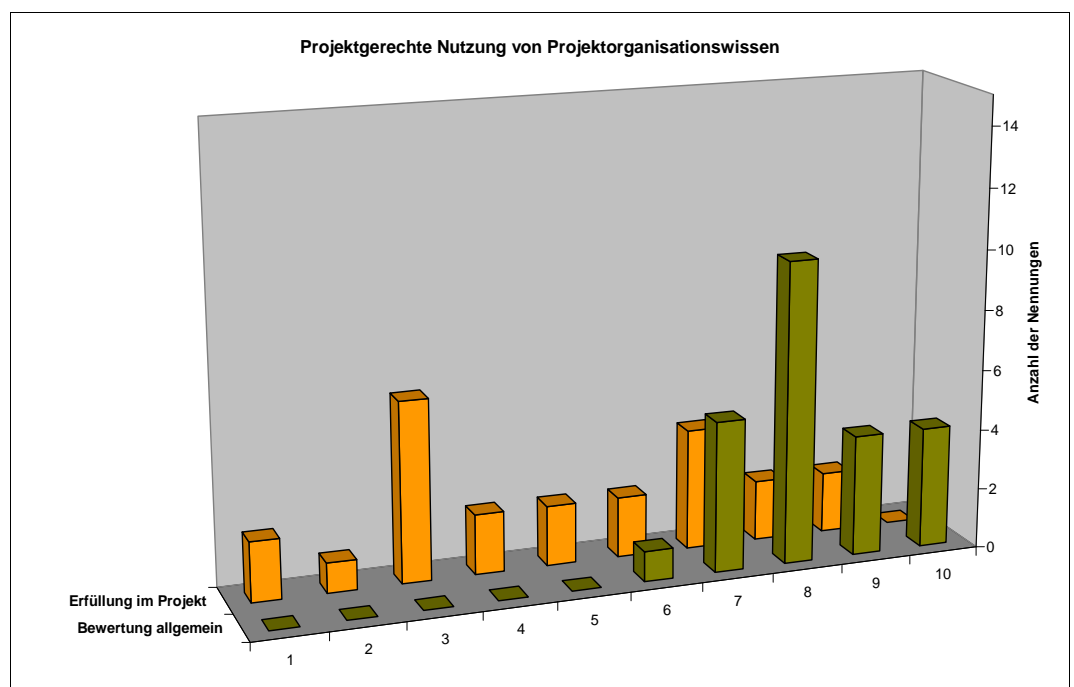


Abbildung 54: Werte: Projektorganisation, Wissensnutzung⁵⁰¹

Vor diesem Hintergrund überraschen die Bewertungen der Frage nach der Wissensnutzung nicht (Abbildung 54). Die Bewertungen hinsichtlich der allgemeinen Bedeutung dokumentieren wieder eine hohe Wichtigkeit, während die Bewertungen der Erfüllung der Wissensnutzung zeigen, dass die Aufgabe nicht entsprechend der Bedeutung erfüllt wurde. Diese Abweichungen, die bei dieser Frage sehr deutlich sind, erklären sich auch aus den Äußerungen der Befragten, dass die Formalorganisation, die etwa in dem Projekthandbuch

⁵⁰¹ Quelle: selbst erstellt

dokumentiert oder in Projektleitertreffen modifiziert wurde, nicht in der dokumentierten Form praktiziert worden sei. Das heißt, die innerhalb des Projektes stattfindende Strukturierung wich markant von der Formalorganisation ab.

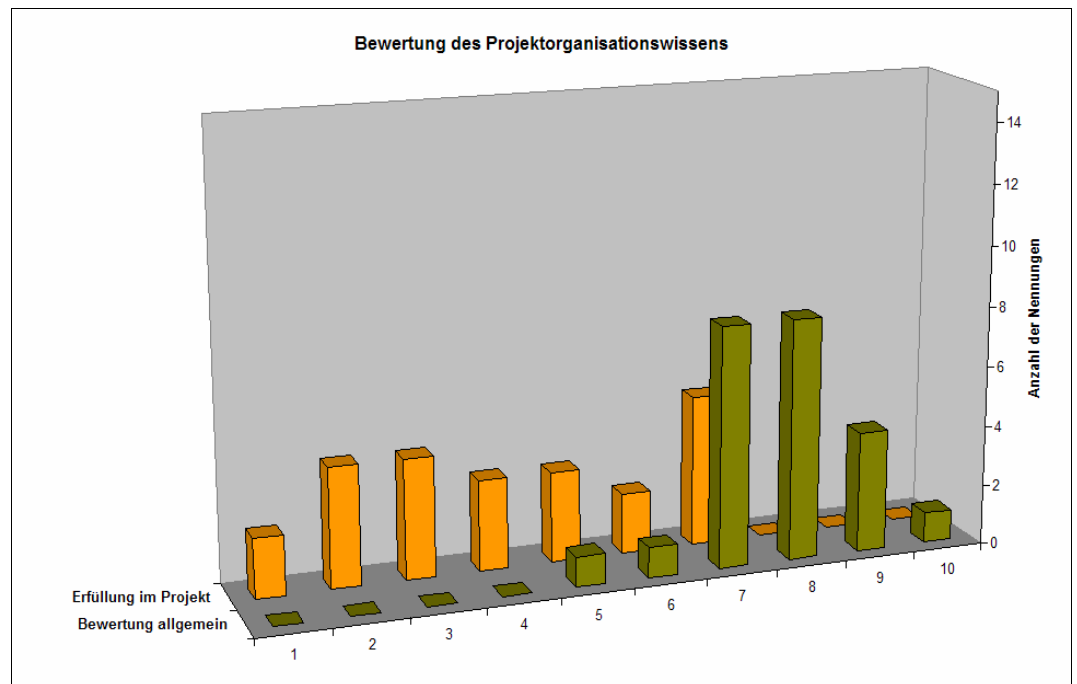


Abbildung 55: Werte: Projektorganisation, Wissensbewertung⁵⁰²

Viele Befragte bewerteten dies als nicht erfolgte Wissensnutzung im Rahmen der Projektorganisation. Zu diesen Wertungen hat gemäß den Befragungen auch beigetragen, dass den Projektmitarbeitern teilweise die organisatorische Abgrenzung zwischen den Projekten nicht verständlich war, sodass einzelne Teilprojekte sich als untereinander konkurrierend empfanden.

In der Beurteilung der Wissensbewertung schätzten die meisten Befragten die Bewertung des Organisationswissens als wichtig bzw. sehr wichtig ein. Auffällig im Hinblick auf die Erfüllung dieser Aufgabe ist, dass kein Befragter die Klassen 8, 9 und 10 wählte. Demnach kann einheitlich gesagt werden, dass kein

⁵⁰² Quelle: selbst erstellt

Interviewpartner die Bewertung des Organisationswissens als überwiegend erfüllt einstufte. Die Wissensbewertung im Rahmen der Projektorganisation ist die einzige Frage, bei der keine Bepunktung in den drei oberen Klassen vergeben wurde. Die Befragten begründeten dies insbesondere mit der Aufbaustruktur des Projektes, die von Beginn an festgelegt war. Viele der Befragten zogen in Zweifel, dass diese Aufbaustruktur die bestmögliche für das Projekt dargestellt habe. Hieraus leiteten sich zudem die Prozesse in dem Projekt ab, sodass die gesamte Projektstrukturation durch diesen Projektaufbau gekennzeichnet war. Viele der Befragten konnten sich vorstellen, dass anhand von Kennzahlen oder anderen Indikatoren die Projektorganisation geprüft und bewertet worden wäre. Hierdurch wäre dann das eingesetzte Organisationswissen indirekt evaluiert worden.

Die Wissensbewahrung wurde auch im Hinblick auf die Projektorganisation als sehr wichtig eingestuft (vgl. Abbildung 56). Die Abbildung zeigt des Weiteren, dass die Erfüllung der Aufgabe nicht der Einschätzung ihrer allgemeinen Bedeutung durch die Befragten entsprach. Allerdings bewerteten die Interviewpartner die Erfüllung der Wissensbewahrung doch höher, als dies bei den oben beschriebenen Managementsystemen der Fall war. Die Ursache hierfür liegt in einer umfassenden Dokumentation der Projektorganisation in Form von Organigrammen und Beschreibungen, wie sie etwa auch im Projekthandbuch oder im Intranet der Commerzbank entstanden waren.

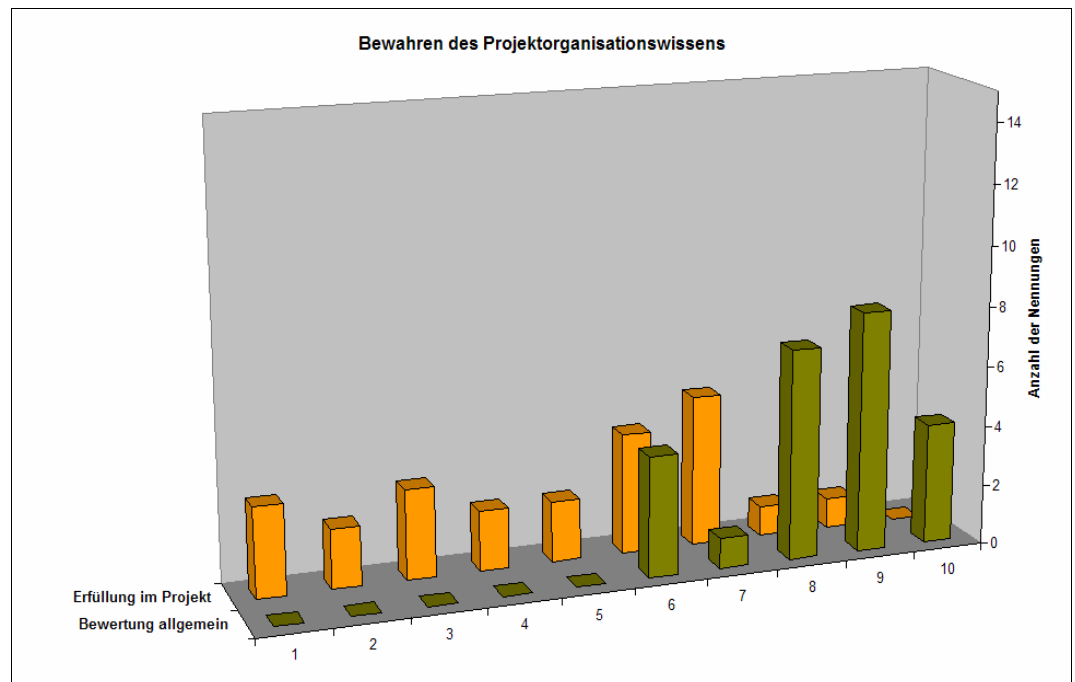


Abbildung 56: Werte: Projektorganisation, Wissensbewahrung⁵⁰³

4.4.5.3 Interventionen der Projektorganisation

In den Interviews wurde hinsichtlich der Projektorganisation vielfach von Schwachstellen gesprochen, was die Befragten dann dazu verleitete, auch mögliche Interventionen in Form von Maßnahmen zu benennen, die dazu geführt hätten, eine bessere Projektorganisation zu schaffen bzw. die Wissensschaffung hinsichtlich des Themas Projektorganisation zu unterstützen. Es handelt sich also um subjektiv dargestellte Optimierungsempfehlungen.

In der Diskussion der Projektorganisation wurde vielfach bemängelt, dass in dem Projekt zwar die führenden Kräfte der Organisationsabteilung zusammengezogen waren, die Qualität der Organisation des Projektes dies jedoch nicht widerspiegelte. Ein Befragter umschrieb dies mit dem Satz: „Der Schuster trägt eben auch die schlechtesten Schuhe.“ Dies sollte offenbar umschreiben, dass

⁵⁰³ Quelle: selbst erstellt

zwar mit den entsprechenden verantwortlichen Mitarbeitern sicherlich ein großes Maß an Organisationswissen in dem Projekt verfügbar war, dieses aber nicht genutzt wurde, um die formale Projektorganisation zu erarbeiten bzw. weiterzuentwickeln.

Dementsprechend wurde hier vorgeschlagen, dass zu Beginn des Projektes eine Arbeitsgruppe eine Projektorganisation hätte erarbeiten sollen, in der die ausgewiesenen Organisationsexperten vertreten gewesen wären. Dieser Arbeitsgruppe – so der Vorschlag – hätten Ziele und Begrenzungen vorgegeben werden sollen. Als Beispiel wurde hier etwa genannt, eine bestimmte Leitungsspanne nicht zu überschreiten oder eine Formalstruktur zu schaffen, die über eine bestimmte Anzahl von Eskalationsinstanzen verfügt. Die Erstorganisation der Teilprojekte und die Reflexion sowie Anpassung der Projektorganisation hätten dann an diesen Zielen ausgerichtet werden können. Darüber hinaus wurde vorgeschlagen, Regeln aufzustellen bzw. ein Verfahren festzulegen, wonach die Projektorganisation hätte weiterentwickelt und verändert werden können, also eine Art Change-Request-Verfahren.

In diesem Zusammenhang wurde moniert, dass wichtige organisatorische Veränderungen top-down realisiert worden seien. Eine sehr kleine Anzahl von Führungskräften habe hier Entscheidungen getroffen, die offenbar für die anderen Projektmitarbeiter wenig nachvollziehbar bzw. teilweise sogar als kontraproduktiv erschienen. Dies war etwa der Fall, als die Entscheidung getroffen und umgesetzt wurde, die Projektleitertreffen abzuschaffen. Ferner erfolgte dies auch bei strukturellen Veränderungen, wie etwa bei der vorzeitigen Beendigung des Teilprojektes „OC Zentrale/Ausland“.

Des Weiteren schlugen einige Befragte vor, die Funktionsfähigkeit der Projekt-

organisation ständig zu überprüfen. Offenbar stellten aus Sicht dieser Befragten insbesondere die nicht eindeutigen Zuständigkeiten einzelner Projektrollen oder ganzer Teilprojekte ein großes Problem dar. Sie schlugen vor, dass die Projektorganisation in einem größeren Kreis von Verantwortlichen ständig hätte reflektiert und diskutiert werden müssen. Dies hätte beispielsweise in Form von Workshops, Befragungen oder auch einer Art Vorschlagswesen für organisatorische Veränderungen gewährleistet werden können. Derartige Maßnahmen hätten zudem dazu geführt, dass Organisationswissen stärker geteilt worden wäre. Auch die Teilprojektleitertreffen wären als Forum der Wissens(ver)teilung geeignet gewesen, denn auf der Ebene der Teilprojektleiter wäre nach Aussage der Befragten ein gemeinsames Verständnis der Projektgrenzen von besonderer Bedeutung gewesen.

Eine Bewertung des Organisationswissens hätte sich an diversen Indikatorenklassen orientieren können, die wiederum auf den Zielsetzungen hätten aufbauen können. Mit dem vorgenannten Beispiel der Leitungsspannen hätte in der Wissensbewertung evaluiert werden können, inwiefern die gewählten Leitungsspannen zur Durchführung des Projektes beigetragen haben. Zur Evaluierung böten sich in diesem Rahmen viele Methoden an. So könnten etwa Befragungen von Projektmitarbeitern durchgeführt oder auch Workshops oder Kommunikationsforen veranstaltet werden.

Als geeignete Formen der Wissensbewahrung wurden auch hier Lessons-learned-Berichte genannt, die etwa die Erfahrungen im Umgang mit den Handlungszielen und die daraus entstandenen Bewertungen hätten dokumentieren können. Gerade das Wissen hinsichtlich der projekteigenen Organisation hielten viele Befragte für bewahrungswürdiges Projektmanagementwissen. Hierzu gehört auch die Speicherung von Daten, die für zukünftige Projekt-

organisationen verwendet werden können. Zwar wurde dies teilweise schon realisiert, etwa indem das Projekthandbuch in weiten Teilen aus einem vorhergegangenen Projekt übernommen worden war, jedoch bemängelten viele Befragte, dass dies in zu geringem Maße und in noch nicht optimaler Weise geschehen sei.

4.4.6 Projektkultur im Projekt „orga neu“

4.4.6.1 Merkmale der Projektkultur

Die Projektkultur wurde von den Interviewpartnern äußerst unterschiedlich wahrgenommen, was zum Teil damit begründet werden kann, dass von den Befragten eher eine Kultur der Teilprojekte ausgemacht worden war, als dass Kulturelemente des Gesamtprojektes „orga neu“ wahrgenommen werden konnten. Die Teilprojektkulturen wiederum wurden in ihren Merkmalen oftmals als sehr ungleichartig beschrieben.

Zunächst wurden von vielen Befragten bestimmte Subkulturen in dem Projekt identifiziert. Hierzu gehört etwa die Beschreibung von „zwei Lagern von Projektmitarbeitern, wobei innerhalb jedes Lagers geteilte Überzeugungen vorherrschten.“⁵⁰⁴ Diese beiden Lager lassen sich grob skizzieren als das Lager der „OCler“ und das Lager der „BSMler“. Das eine Lager befasste sich hauptsächlich mit dem Aufbau der Organisations-Center (OCler), während das andere Lager sich mit dem Aufbau der Funktion des Betriebsstättenmanagements beschäftigte (BSMler). Demnach ging die geteilte Kulturbildung auf die Projektorganisation zurück. Die beiden Lager zeichneten sich jeweils durch ähnliche Ziele, eine gemeinsame Projektsprache und ähnliche Überzeugungen aus. Zwischen den beiden Lagern bestanden allerdings in Bezug auf diese

⁵⁰⁴ Zitat eines Befragten

Kulturelemente mitunter weit reichende Unterschiede.

Darüber hinaus wurden noch zwei weitere Teilkulturen innerhalb des Projektes beschrieben. Die eine Teilkultur wurde in den Interviews als die „zentrale Kultur“ und die andere als die „Filialkultur“ beschrieben. Offensichtlich gab es hier einen Kulturkreis, der jene Mitarbeiter umfasste, die Angestellte der Commerzbank-Zentrale in Frankfurt waren bzw. sind. Dem gegenüber stand ein weiterer Kulturkreis jener Angestellten, die den dezentralen Bereichen der Bank, insbesondere dem Filialbereich der Commerzbank, zuzuordnen waren bzw. sind. Grundlage dieser Kulturbildung war der im Angestelltenverhältnis spezifizierte Ort der hierarchisch vorgeordneten Stelle. Für die dezentralen Einheiten war dies die jeweilige Gebietsfiliale, während dies für die Einheiten der Zentrale die jeweilige Hauptabteilung in Frankfurt war. Insofern kann diese Kulturbildung nicht als projektspezifisch betrachtet werden, da sie auch im Rahmen der Linientätigkeit Bestand hatte und dort auch ihre Verankerung zu haben schien. Allerdings hatten die Kulturunterschiede durchaus Auswirkungen auf die Projektstätigkeit, da in „*orga neu*“ sowohl Mitarbeiter aus der Zentrale als auch Mitarbeiter des Filialbereiches beschäftigt waren. Besonders interessant ist hierbei, dass viele dezentral angesiedelte Mitarbeiter, die bis dahin hierarchisch der entsprechenden Gebietsfiliale zugeordnet gewesen waren, im Laufe des Projektes der entsprechenden Zentrale-Einheit unterstellt wurden.

Darüber hinaus hatten diese Kulturkreise offenbar auch Schnittmengen mit den beiden vorgenannten Kulturkreisen. Insofern konnten beispielsweise auch innerhalb des Kulturkreises der OClers Angehörige der zentralen bzw. der Filialkultur ausgemacht werden. Besondere „Meinungsführer oder Integrationsfiguren, die die kulturellen Unterschiede angeglichen hätten bzw. kulturelle

Akzente gesetzt hätten, können für das Projekt nicht identifiziert werden.⁵⁰⁵ In den Teilprojekten allerdings füllten oftmals die Teilprojektleiter derartige Funktionen aus.

Ferner wurde in den Befragungen als gemeinsamer kultureller Wert innerhalb des Projektes „*orga neu*“ vielfach der offene Umgang mit Informationen genannt. Viele Befragte äußerten, dass innerhalb des gesamten Projektes fast jede Information für fast jeden Mitarbeiter zugänglich war. Die Wertung dieser Informationsoffenheit fiel allerdings unterschiedlich aus. Zum Teil wurde geäußert, dass die Datenablage auf einem gemeinsamen Projektlaufwerk „den Mitarbeitern ein Wirgefüh⁵⁰⁶l vermittelt“ habe. Andere Befragte empfanden die Datenablage eher als unstrukturiert und überdimensioniert. Dies hat die angestrebte offene Kommunikation aus Sicht dieser Befragten unterlaufen, da hier von einzelnen Mitarbeitern nicht die direkte Kommunikation mit anderen Projektmitarbeitern gesucht wurde, sondern vielmehr Daten in das Projektlaufwerk gespeist wurden, um der Informationspflicht Genüge zu tun. Dies hatte allerdings in manchen Fällen zur Folge, dass die Informationen ihre Adressaten nicht bzw. nicht rechtzeitig erreichten.

Auch das Projekthandbuch wurde in den Interviews als Grundlage für die Bildung kultureller Werte genannt. Die grundlegende Haltung des Projektes, dass die angestrebten Kostensenkungen unbedingt in der vorgegebenen Zeit realisiert werden sollten, wurde nicht zuletzt durch das Projekthandbuch kommuniziert und damit im Projekt verankert. Die Vorgabe, im Rahmen des Projektes Personal abzubauen, wurde allerdings vielfach als negativer Einfluss auf die Projektkultur gewertet. Offensichtlich stand dieses Ziel im Konflikt zu

⁵⁰⁵ Zitat eines Befragten

⁵⁰⁶ Zitat eines Befragten

herrschenden Wertvorstellungen und Überzeugungen. Dies ist insofern erklärbar, als die Commerzbank in ihrer Firmengeschichte niemals zuvor gezwungen gewesen war, betriebsbedingt Personal abzubauen. Dadurch konnten sich Vorstellungen herausbilden, dass die Arbeitsplätze der Commerzbank besonders sicher seien. Zudem waren gerade unter den Mitarbeitern des Organisationsbereichs viele Beschäftigte, die eine lange Betriebszugehörigkeit zur Commerzbank vorweisen konnten. Der Abbau von Arbeitsplätzen von „altgedienten Commerzbankern“⁵⁰⁷ stand offenbar auch im Widerspruch zu herrschenden Normen.

Ferner haben auch die Instrumente der Planung und Kontrolle die Projektkultur geprägt. Hier wurde von den Befragten genannt, dass die Erfüllung von Zahlenvorgaben einen hohen Stellenwert gehabt habe. Teilweise wurde dies als „enormer Drang zur Kosteneinsparung“⁵⁰⁸ beschrieben. Viele Diskussionen unter den Projektmitarbeitern thematisierten, dass das Projekt Zahlenvorgaben in Form von Kosteneinsparungen zu erfüllen hatte. In diesen Diskussionen kam immer wieder zum Ausdruck, dass es zur Erreichung dieser Zahlenziele keine Alternative gebe. Es etablierte sich gewissermaßen eine Vorstellung der Hilflosigkeit. Die Projektmitarbeiter sahen sich selbst in einer ausweglosen Situation, in der sie die Vorgaben zu erfüllen hatten, da der Vorstand der Bank dies so entschieden hatte. Mit dieser Erklärung konnten sie ihr eigenes Tun rechtfertigen und ihren Konflikt mit eigenen Wertvorstellungen mildern.

Als äußeres Symbol des Projektes „*orga neu*“ wurde im Rahmen der Interviews sein Logo genannt.

⁵⁰⁷ Zitat eines Befragten

⁵⁰⁸ Zitat eines Befragten



Allerdings wurde dieses Logo nicht als durchgängiges Symbol für das Projekt verwendet, sondern nur vereinzelt für bestimmte schriftliche Informationen, beispielsweise für den Intranetauftritt. Auffällig ist, dass einige Teilprojekte eigene Projektsymbole entwickelt hatten, die sie in schriftlichen Projektinformationen verwendeten.

Bei den Fragen zum System der Projektkultur wurden in den Interviews sehr häufig die Projektleitersitzungen angesprochen, da hier offenbar die unterschiedlichsten kulturellen Werte aufeinander trafen und gleichzeitig versucht wurde, gemeinsame Überzeugungen zu finden. In den Projektleitertreffen waren die vorgenannten Teilkulturen (OCler, BSMLer, Filialisten, Zentralisten) zu nahezu gleichen Teilen vertreten. Somit galten diese Meetings neben der sachlichen Abstimmung oftmals als Foren, die kulturellen Standpunkte deutlich zu machen. Zudem war man hier schon aufgrund der sachlichen Zwänge oftmals bemüht, eine kulturelle Annäherung zu erreichen. Sicherlich erschwerte dies die sachliche Auseinandersetzung. Interessanterweise wurde das Abschaffen der Projektleitersitzungen von einigen Befragten auch dahin gehend interpretiert, dass diese kulturelle Auseinandersetzung nicht mehr gewünscht gewesen sei. Man wollte sich hier auf die schriftliche Kommunikation und die im Projekthandbuch festgelegten Eskalationsinstanzen zurückziehen, so die Meinung. Zur Begründung der Abschaffung dieser Meetings hieß es, dass die Teilprojekte nunmehr autark arbeiten könnten und die Abschaffung der Meetings zur Einsparung von Zeit und Reisekosten einen großen Beitrag leiste. Zweifelsohne war dieser letzte Punkt nicht unerheblich, da die Teil-

projektleiter aus den unterschiedlichsten Regionen der Bundesrepublik Deutschland anreisen.

4.4.6.2 Bewertung der Projektkultur

Die Diskussion über die Projektkultur löste bei den meisten Befragten emotionale Reaktionen aus. Zunächst wurde vielfach angegeben, dass insgesamt die Frage der Projektkultur als bedeutsam für den Erfolg eines Reorganisationsprojektes betrachtet werde. Allerdings wurde ebenso häufig bemängelt, dass gerade im Hinblick auf die Gestaltung dieses Projektsystems recht wenig durch die Projektleitung unternommen worden sei.

In den Interviews wurden die Gesprächspartner danach gefragt, ob eine gewünschte bzw. angestrebte Projektkultur bzw. Kulturelemente formuliert worden seien. Hierdurch sollten die Befragten die Zielsetzungen für die Projektkultur offenbaren. Diese Frage wurde vielfach mit dem Hinweis auf die im Projekthandbuch festgeschriebenen „Spielregeln des Projektes“ beantwortet:

- ↳ „Das Projekt hat ein gemeinsames Ziel.
- ↳ Das Projekt definiert seine Spielregeln der Zusammenarbeit.
- ↳ Die Projektmitglieder reden untereinander.
- ↳ Konflikte werden im Projekt konstruktiv bewältigt.
- ↳ Die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Projektmitglieder werden genutzt.
- ↳ Die Projektmitglieder unterstützen sich gegenseitig.
- ↳ Der Informationsaustausch ist geregelt und funktioniert.
- ↳ Die Projektmitglieder akzeptieren sich untereinander.
- ↳ Jede gute Lösung braucht Zeit und klare Ziele.
- ↳ Die Ziele werden festgelegt, kommuniziert und angegangen.
- ↳ Eine regelmäßige, offene und vollständige Kommunikation auf gemeinsam vereinbarte Weise findet statt.
- ↳ Stillschweigen gilt stets als Zustimmung.
- ↳ Das Wirgefühl braucht das Interesse am anderen.
- ↳ Jeder ist wichtig und wertvoll.
- ↳ Jede Idee ist grundsätzlich gut.

- ↳ Jeder hat das Recht, seine Meinung und Sichtweise zu äußern. Daher wird jeder gehört, bewusst und aktiv. Dumme Fragen gibt es nicht, aber dumme Antworten. Sie liegen meist in der Missachtung anderen gegenüber begründet.
- ↳ Informationen sind stets auf ihren Wahrheitsgehalt zu überprüfen. Gerüchte werden in den Papierkorb verbannt. Informationen, die Vertraulichkeit erfordern, dringen nicht nach außen.
- ↳ Wir gehen offen mit Konflikten um. Bei Ärger und Unzufriedenheit mit dem Kollegen sprechen wir ihn direkt an.
- ↳ Jedes Projektmitglied erhält auf Wunsch Feedback für sein Tun und Handeln. Das Feedback ist ehrlich und kritisch. Wir alle halten uns an die vereinbarten Feedback-Regeln.

↳ **Für den Feedback-Geber:**

- ↳ Fragen Sie den anderen Menschen, ob er Ihr Feedback überhaupt haben möchte.
- ↳ Geben Sie nur so viel Rückmeldung, wie der andere auch bereit ist anzunehmen.
- ↳ Sprechen Sie in der ‚Ichform‘.
- ↳ Unterscheiden Sie zwischen objektiven Fakten und Ihrer subjektiven Wahrnehmung und Interpretation.
- ↳ Begrenzen Sie Ihr Feedback auf das Verhalten einer Person und kritisieren Sie nicht die Person an sich.
- ↳ Nur Verhalten ist wahrnehmbar.
Regel: Ich beschreibe konkrete Situationen und Verhaltensweisen.
- ↳ Nur Verhalten kann sich kurzfristig ändern.
Regel: Ich versuche, durch konstruktive Vorschläge Alternativen wertfrei aufzuzeigen.
- ↳ Jedes Verhalten verfolgt einen positiven Zweck.
Regel: Ich melde zurück, was mir positiv aufgefallen ist.
- ↳ Der Sinn meiner Kommunikation ist die Reaktion meines Gegenübers.
Regel: Ich sage meinem Gegenüber, welches Verhalten ich mir wünsche.

↳ **Für den Feedback-Empfänger:**

- ↳ Feedback ist nur sinnvoll, wenn eine innere Bereitschaft besteht, sein eigenes Verhalten durch die Augen eines anderen zu sehen.
Regel: Ich höre zu, ohne zu kommentieren.
- ↳ Es geht um die subjektive Wahrnehmung und nicht um wahr oder falsch.
Regel: Ich höre zu, ohne mich verteidigen oder rechtfertigen zu müssen.⁵⁰⁹

Neben der Formulierung dieser „Spielregeln“ nannten die Befragten allerdings keine weiteren Zielsetzungen, die für das Kultursystem des Projektes „*orga neu*“ formuliert worden seien. Es gab jedoch in den Sitzungen der Teilprojekte vielfach Äußerungen, insbesondere der Teilprojektleiter, die deutlich machten,

⁵⁰⁹ Quelle: entnommen aus dem Projekthandbuch des Projektes „*orga neu*“, S. 9 f.

welche grundlegenden Wertvorstellungen durch den jeweiligen Teilprojektleiter vertreten wurden. Diese Äußerungen bezogen sich mitunter auch auf die vier Teilkulturen des Projektes.

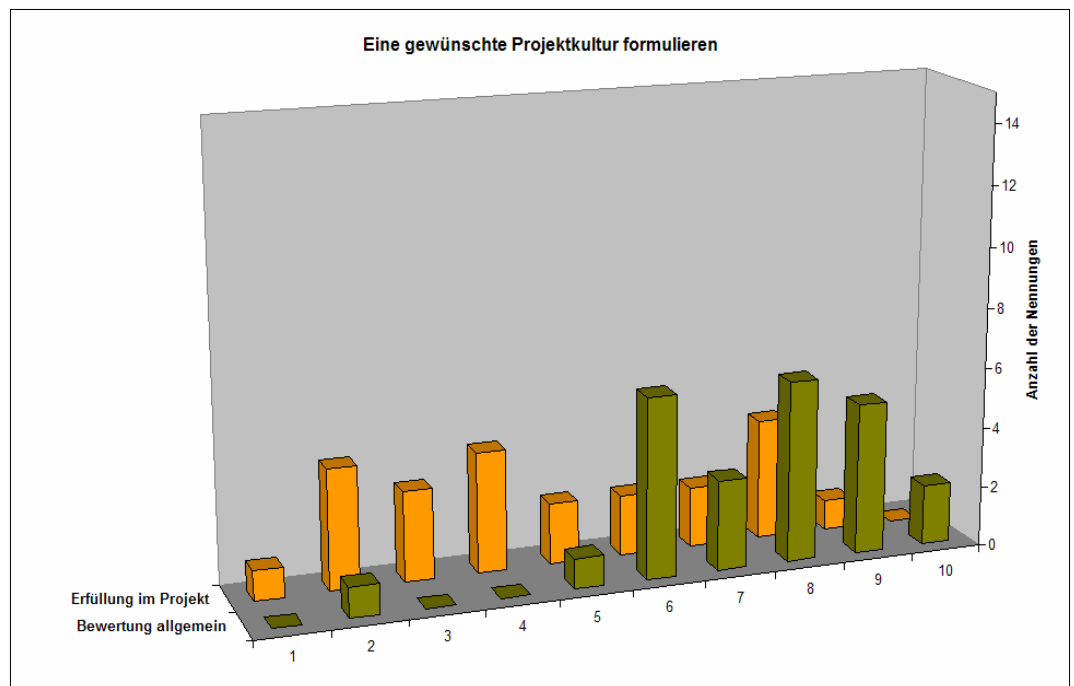


Abbildung 57: Werte: Projektkultur, Handlungsziele⁵¹⁰

Obwohl fast alle Befragten die Aufgabe der Formulierung einer angestrebten Projektkultur grundsätzlich für wichtig oder sehr wichtig hielten, fallen die Bewertungen für die Erfüllung der Aufgabe weit auseinander (vgl. Abbildung 57). Der Grund hierfür ist wohl darin zu sehen, dass die dokumentierten „Spielregeln des Projektes“ primär Vorstellungen und Regeln waren, die aus einem vorangegangenen Projekt übernommen worden waren. Die Regeln waren also schon zu Beginn des Projektes festgelegt und wurden dann in dem Projekt-handbuch festgeschrieben und mit diesem Dokument an die Projektmitarbeiter weitergegeben. Aufgrund dieses Top-down-Verfahrens fiel es den meisten Befragten schwer, sich mit den aufgestellten Regeln zu identifizieren. Dies

⁵¹⁰ Quelle: selbst erstellt

wiederum führte dazu, dass die Regeln nicht zu allgemein anerkannten Regeln avancieren konnten.

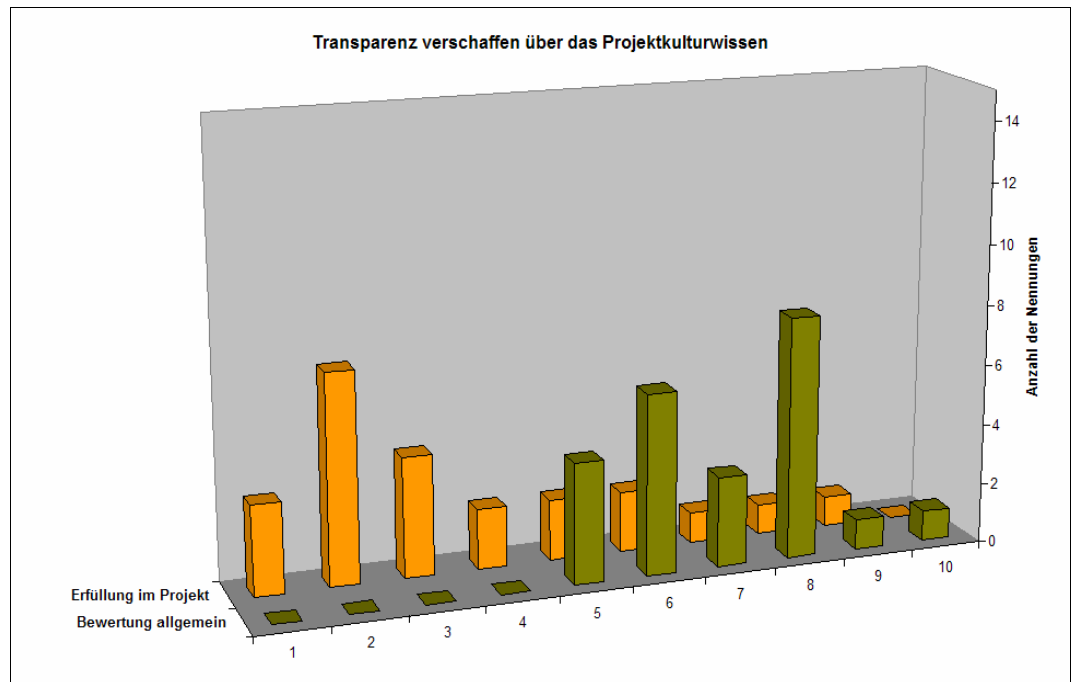


Abbildung 58: Werte: Projektkultur, Wissensidentifikation⁵¹¹

Die Identifikation von Wissen zum Thema Projektkultur beurteilten alle Befragten in den oberen sechs Klassen der Bewertungsskala und somit als wichtig (vgl. Abbildung 58). Bei dieser Frage herrschte insbesondere die Vorstellung vor, dass geeignete Erfahrungen aus Vorgängerprojekten hätten identifiziert werden können. Insbesondere das Problem der sich gegenüberstehenden Kulturkreise (beispielsweise Zentralisten versus Filialisten) war aus Sicht der Befragten auch schon vor diesem Projekt aufgetreten. Eine Wissensidentifikation hätte hier etwa die Namen der Mitarbeiter bzw. Führungskräfte ausfindig machen können, die sich mit dieser Problemstellung schon vor dem Projekt beschäftigt hatten.

⁵¹¹ Quelle: selbst erstellt

Die Befragten waren mit der Erfüllung dieser Aufgabe in dem Projekt „orga neu“ offenbar unzufrieden. Ein Großteil bewertete die Erfüllung der Aufgabe in der unteren Hälfte der Bewertungsskala. Die Übernahme der Verhaltensregeln und Kulturelemente aus einem vorangegangenen Projekt wurde demnach nicht als geeignete Wissensidentifikation gewertet. Einige Interviewpartner wünschten sich, dass insbesondere jenes Wissen hätte identifizieren werden sollen, das die Frage beantwortet, wie die vorhandenen Teilkulturen hätten zusammengeführt werden können. Hierin kann auch ein Grund gesehen werden, warum die Befragten den erfolgten Wissenserwerb für das System der Projektkultur ähnlich bewerteten (vgl. Abbildung 59).

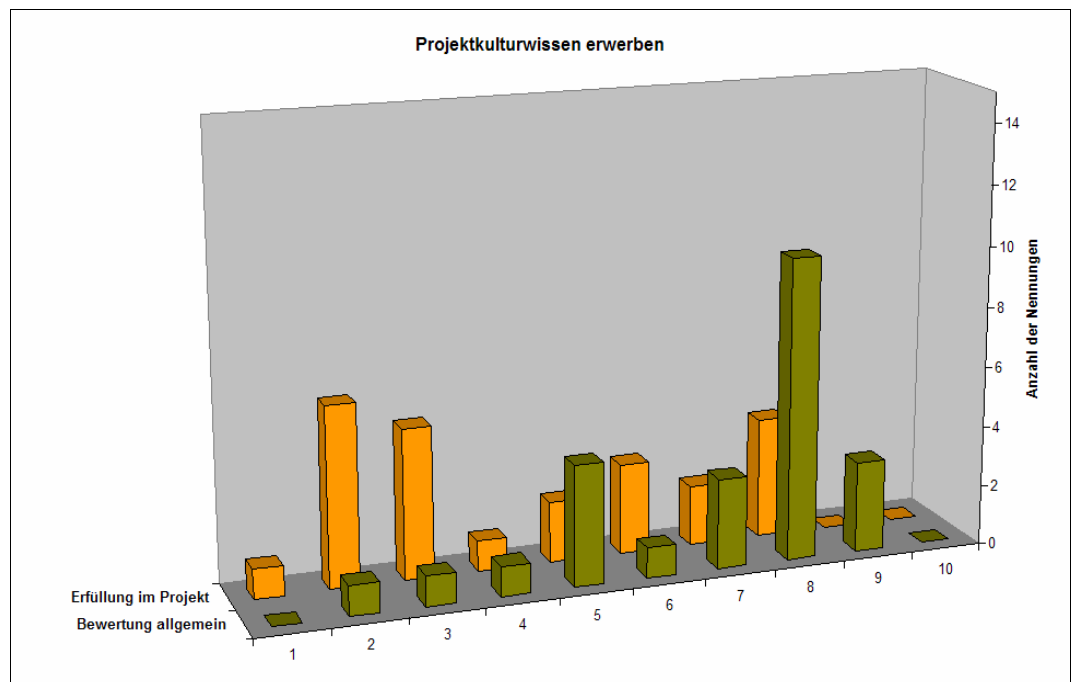


Abbildung 59: Werte: Projektkultur, Wissenserwerb⁵¹²

Bei der Frage der Wissensentwicklung für ein kulturelles Projektssystem platzierten etwa 50 % der Befragten ihre allgemeine Bewertung in der Klasse 8 (vgl. Abbildung 60). Die übrigen Bewertungen streuen zwischen den Klassen 2

⁵¹² Quelle: selbst erstellt

und 10, wobei der größere Teil in der oberen Hälfte der Bewertungsskala zu finden ist. Somit scheint eine Wissensentwicklung aus Sicht der meisten Befragten sehr wichtig gewesen zu sein. In erster Linie sollten projektspezifische Kulturprobleme adressiert und dementsprechend Wissen für die Lösung dieser Probleme entwickelt werden.

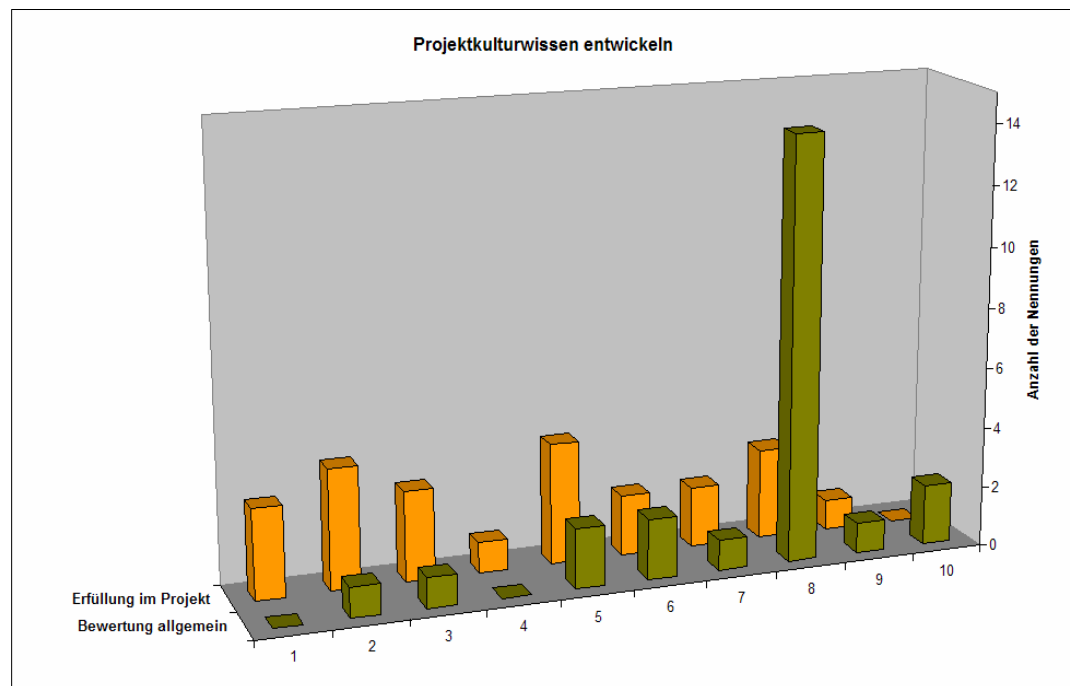


Abbildung 60: Werte: Projektkultur, Wissensentwicklung⁵¹³

Die Erfüllung dieser Aufgabe wurde jedoch als unterdurchschnittlich eingestuft. In diesem Zusammenhang wünschten sich einige der Befragten eine konkretere Adressierung der kulturellen Probleme, die durch die vier Kulturgruppen entstanden waren. Als Beispiel wurde hier genannt, dass in Workshops gegenseitige Vorurteile hätten abgebaut werden können, um so die Zusammenarbeit zu verbessern. Offenbar herrschten hier Vorurteile gegenüber dem jeweils anderen Kulturkreis (beispielsweise Zentralisten versus Filialisten) in Form von Verhaltensmerkmalen oder Arbeitsweisen. Dies manifestierte sich

⁵¹³ Quelle: selbst erstellt

in Äußerungen wie beispielsweise „Die reden zu viel und arbeiten nicht“ oder „Die wissen nicht, worauf es ankommt“.

Interessanterweise äußerten viele Befragte, dass die Abschaffung der Projektleitersitzungen ihre Bewertung in diesem Punkt negativ beeinflusst habe. Diese Sitzungen wurden augenscheinlich als Forum gesehen, in dem sich die verschiedenen Kulturen annäherten. Damit galten sie als ein Forum für die kulturelle Entwicklung.

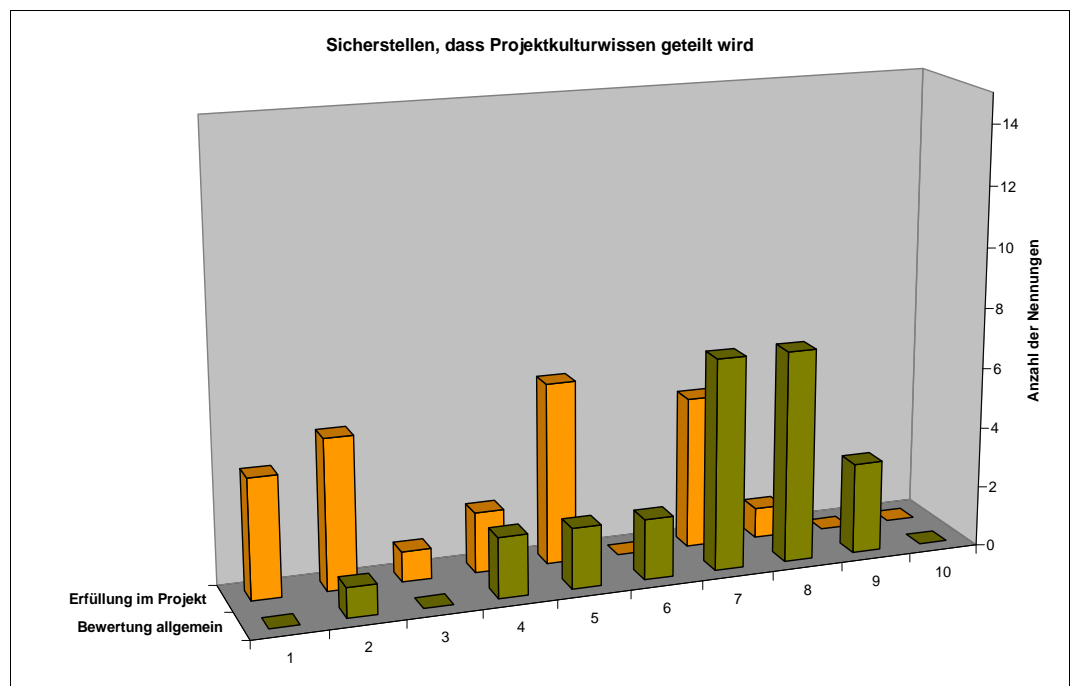


Abbildung 61: Werte: Projektkultur, Wissens(ver)teilung⁵¹⁴

Die Wissensverteilung wurde von den Befragten dahin gehend interpretiert, dass es hier um die Schaffung gemeinsamer Werte im Rahmen der Kommunikation gehen müsse. In den allgemeinen Bewertungen finden sich hier wieder die meisten in den Klassen 7 bis 9. Aber auch hier platzierten einige der Befragten ihre Bewertung in den unteren Bewertungsklassen. Dadurch

⁵¹⁴ Quelle: selbst erstellt

zeigt sich einmal mehr, dass zwar der größere Teil der Befragten der Projektkultur eine hohe Bedeutung im Rahmen der Managementsysteme beimaß, aber einige andere dies nicht taten.

Mit der Verteilung von Kulturwissen in dem Projekt „orga neu“ waren viele Befragte unzufrieden und wählten hier die unteren Bewertungsklassen. Sie gaben bei dieser Frage vielfach an, dass sie es in dem Projekt als hinderlich für die Verteilung eines Kulturwissens empfunden hätten, dass primär die schriftliche und nicht eine verbale Kommunikation gepflegt worden sei. Die Interviewpartner betrachteten eine direkte Kommunikation in Form von Projekttreffen als eher kulturbildend im Sinne einer Entstehung von geteilten Werten oder einer Angleichung von unterschiedlichen Werten.

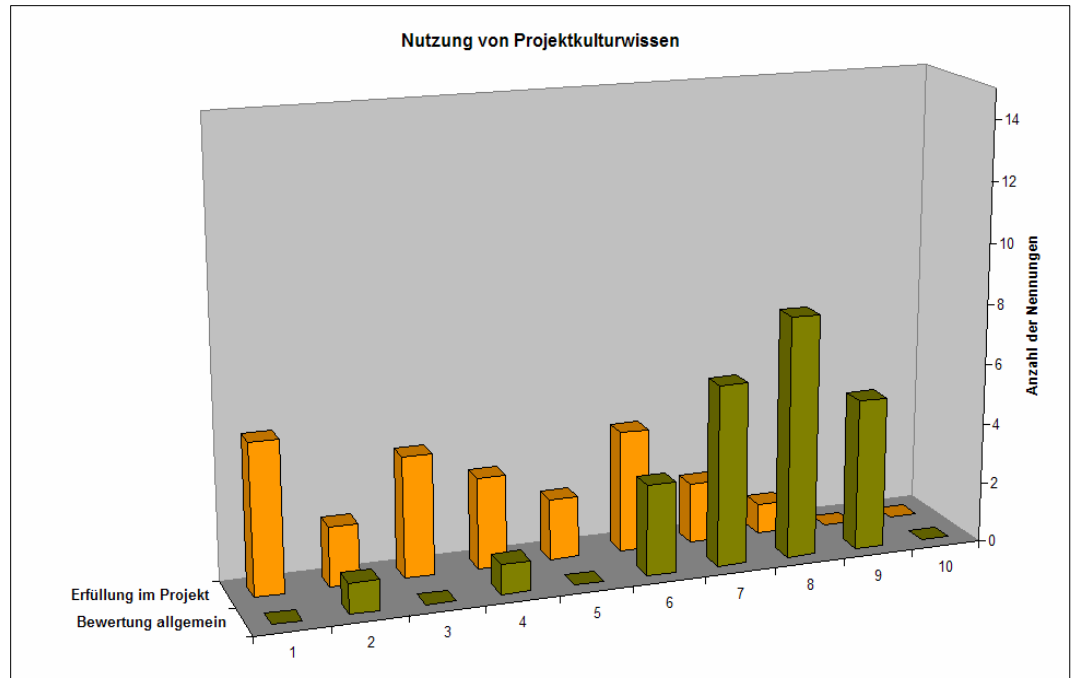


Abbildung 62: Werte: Projektkultur, Wissensnutzung⁵¹⁵

Ein ganz ähnliches Bewertungsbild zeigt sich bei der Frage nach der Wissens-

⁵¹⁵ Quelle: selbst erstellt

nutzung (vgl. Abbildung 62), die aus Sicht der Befragten eng verknüpft ist mit der Verteilung von Kulturwissen. Zudem brachten sie dies in einen Zusammenhang mit der Vorstellung, dass das Thema Projektkultur im Rahmen der Treffen des Projektmanagements hätte thematisiert werden müssen, um eine Nutzung von Kulturwissen beschreiben und eine Bewertung dessen vornehmen zu können. Dies erfolgte jedoch in dem Projekt „orga neu“ nicht.

Dies zeigt sich auch recht deutlich in den Beurteilungen hinsichtlich der Frage der Wissensbewertung (vgl. Abbildung 63). Bei einer ähnlichen Bewertung der allgemeinen Bedeutung offenbart sich eine deutlich niedrigere Bewertung bezüglich der Erfüllung dieser Aufgabe in „orga neu“.

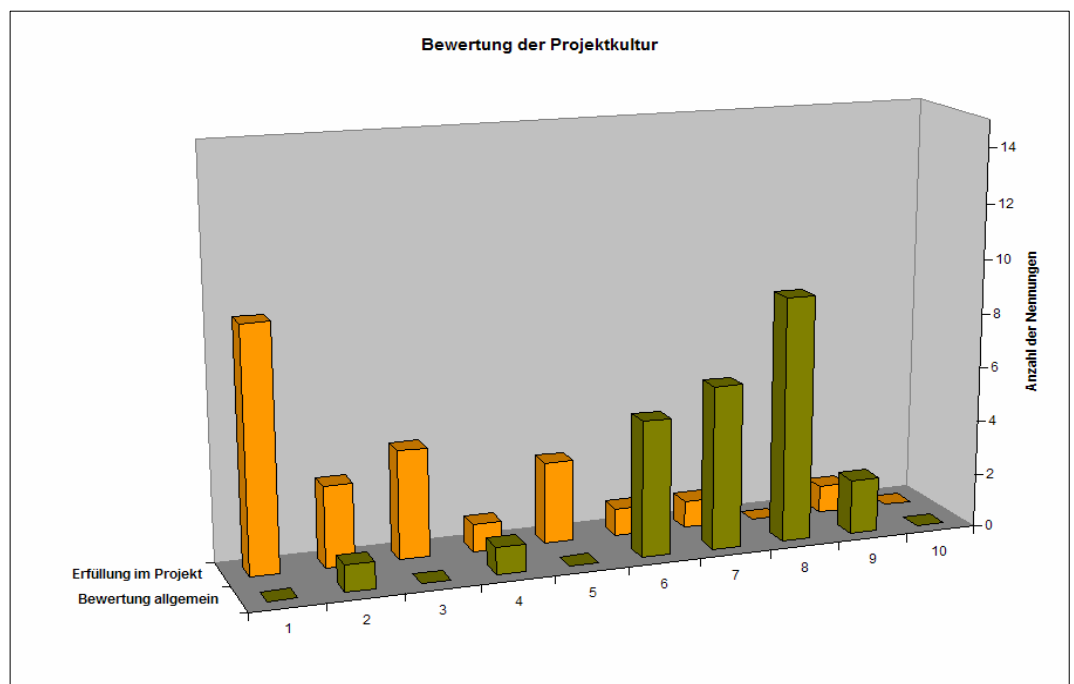


Abbildung 63: Werte: Projektkultur, Wissensbewertung⁵¹⁶

Diejenigen Befragten, die schon zuvor geäußert hatten, dass aus ihrer Sicht die Projektkultur eine bedeutende Rolle im Projektmanagement einnehme, gaben

⁵¹⁶ Quelle: selbst erstellt

nun an, dass ihres Erachtens die Projektkultur anhand von Kulturmerkmalen hätte bewertet werden müssen. Dies hätte in gewisser Weise ein Kulturwissen offenbart und dem Projektmanagement eine Grundlage für Wissensmanagementinterventionen gegeben.

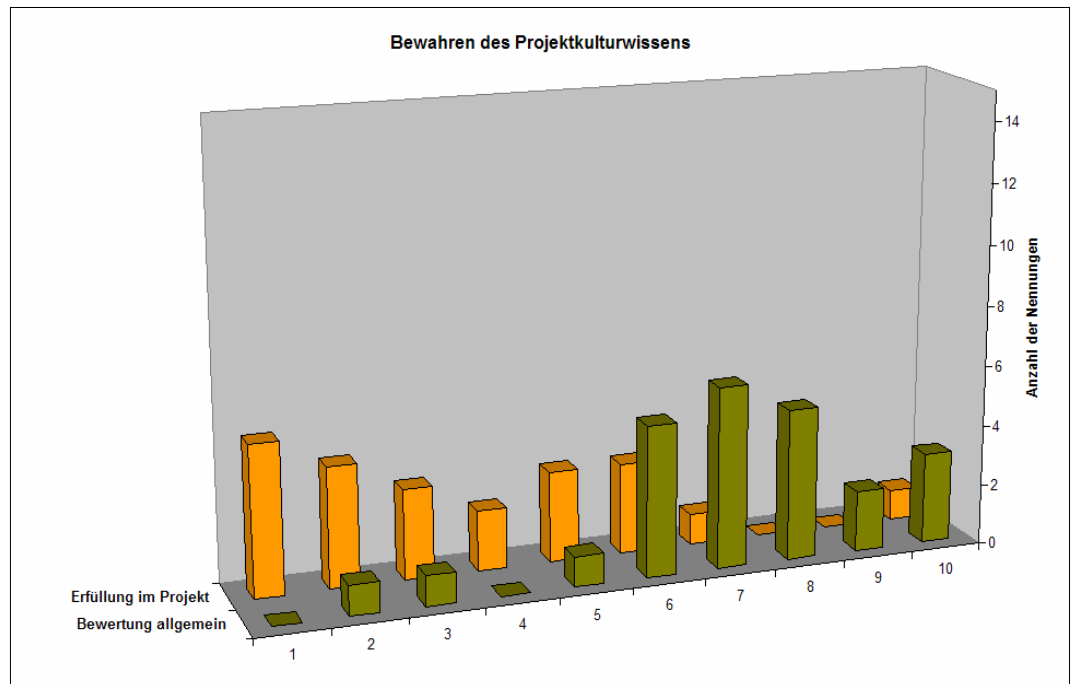


Abbildung 64: Werte: Projektkultur, Wissensbewahrung⁵¹⁷

Auch der Bewahrung von Kulturwissen wurde durch die Befragten eine den anderen Kulturfragen ähnliche allgemeine Bedeutung zugewiesen. Auch hier zeigt sich eine deutlich darunter liegende Erfüllungsbewertung dieser Aufgabe. Einige Teilprojektleiter äußerten, dass die kulturellen Probleme verschiedener Reorganisationsprojekte oftmals ähnlich gelagert seien. Insofern sei es für die Auswahl der eigenen Praktiken vielfach hilfreich, derartige Problemfelder aus vorangegangenen Projekten zu kennen. Dies gilt insbesondere für jene Projektleiter, die mit den kulturellen Aspekten der Commerzbank noch nicht so vertraut waren.

⁵¹⁷ Quelle: selbst erstellt

4.4.6.3 Interventionen für die Projektkultur

Für die Projektkultur wurden in den Interviews einige Wissensmanagementpraktiken diskutiert, die vor allem zur Bildung und Entwicklung einer gemeinsamen Projektkultur hätten beitragen sollen. Viele Befragte erwähnten in diesem Zusammenhang auch Praktiken, die sie aus anderen Projekten kannten.

Als Zielformulierung im Rahmen des Systems der Projektkultur hätte etwa eine angestrebte und von den Verantwortlichen gewünschte Projektkultur formuliert werden können. Hierin hätten die grundsätzlichen Normen, Werte, Überzeugungen und Ideale konkretisiert werden können. Diese Formulierungen hätten mitunter dazu beitragen können, eine für alle Projektteilnehmer nachvollziehbare und gewünschte Projektkultur zu beschreiben. Insofern äußerten einige Befragte, dass sie das Kapitel über die „Spielregeln im Projekt“ als richtigen Schritt erachteten, sich aber an dieser Stelle eine weitergehende Beschreibung der angestrebten Projektkultur hätten vorstellen können. Zudem fehlte einigen Befragten offenbar auch ein Sanktionsmechanismus, der sichergestellt hätte, dass unerwünschte Verhaltensweisen in irgendeiner Form zu Konsequenzen führen. Die für das Projekt gewissermaßen top-down ausgegebenen Spielregeln allerdings wurden zwar von den Projektmitarbeitern zur Kenntnis genommen, jedoch im Projektverlauf nicht weiter thematisiert. Dies hätte dadurch gewährleistet werden können, dass anonym abgefragt worden wäre, inwieweit die „Spielregeln“ eingehalten werden.

Einige Befragte bemängelten auch die Vorgehensweise der Aufstellung dieser „Spielregeln“. Sie äußerten, dass die Aufstellung der angestrebten Kultur-elemente in einem möglichst großen Kreise von Projektbeteiligten hätte stattfinden müssen, um die Grundlage für eine möglichst breite Identifikation

innerhalb des Projektteams zu schaffen. Für ein derartiges kollektives Erarbeiten von gemeinsamen Werten hätten zunächst Kreativitätstechniken eingesetzt werden können, um zu einer Diskussionsgrundlage zu kommen. Hiernach hätten im Rahmen einer Diskussion diejenigen Kulturelemente festgelegt werden können, die die Diskussionsbeteiligten als erstrebenswert ansehen. Um die Entwicklung und Festigung einer gemeinsamen Projektkultur positiv zu beeinflussen, wäre es aus Sicht einiger Interviewpartner auch hilfreich gewesen, innerhalb des Projektes ausgewiesene Promotoren zu identifizieren und in diesen Prozess in besonderer Weise zu involvieren.

Hinsichtlich der Wissensentwicklung bestätigten die meisten Befragten, dass es von ganz besonderer Bedeutung sei, das Wissen um die Projektkultur auf zweifache Weise zu entwickeln. Zum einen müssten Informationen hinsichtlich der realisierten Projektkultur zusammengetragen und interpretiert werden. Zum anderen sollten aber auch Lösungen für kulturelle Probleme entwickelt werden, wie etwa die Zusammenführung der identifizierten vier Teilkulturen. Hier wäre es förderlich gewesen, die zu Beginn des Projektes aufgestellten Regeln und Elemente einer angestrebten Projektkultur in einem geeigneten Gremium zu diskutieren. Dadurch wären Abweichungen von der gewünschten Projektkultur festgestellt worden und hätten zu weiteren Managementmaßnahmen führen können.

Die Teilung bzw. Verteilung von Projektkulturwissen hätte aus Sicht der Befragten insbesondere dadurch gefördert werden können, dass weite Teile einer schriftlichen Kommunikation durch eine direkte mündliche Kommunikation substituiert worden wären. Demnach hätte die Verteilung bzw. Teilung von Kulturwissen durch entsprechende Projekttreffen unterstützt werden können. Derartige Projekttreffen mit den entsprechenden „Pausengesprächen am

Rande eines solchen Meetings⁵¹⁸ tragen offenbar in ganz besonderem Maße zur Entwicklung und Verteilung von gemeinsamen Werten und Normen bei. Zur Verteilung und Nutzung von Kulturwissen schlugen einige Befragte auch eine Art Jobrotation zwischen den Teilprojekten vor. So hätten beispielsweise Aufgabenträger in verschiedenen Phasen des Projektes in unterschiedlichen Teilprojekten beschäftigt werden können. Wenn etwa Mitarbeiter, die für die Planung und Kontrolle hinsichtlich der OC-Bildung eingesetzt waren, zeitweise auch in der Planung und Kontrolle der Bildung der Funktion Betriebsstättenmanagement gearbeitet hätten, wäre gegebenenfalls ein Beitrag dazu geleistet worden, die kulturellen Unterschiede dieser Projekte auszugleichen.

Die Bewertung der Kulturelemente hätte gemäß den meisten Befragten für die Entwicklung von Kulturwissen einen großen Beitrag geleistet. Um das Kulturwissen allerdings bewerten zu können, hätten gezielt Beobachtungen und Befragungen stattfinden müssen. Diese wiederum hätten sich auf gewisse Kulturelemente konzentrieren müssen. So wären unerwünschte kulturelle Entwicklungen zutage gefördert worden, was zu einer Grundlage für mögliche Interventionen geführt hätte.

Vielfach wurde in den Interviews die Frage nach der Bewahrung von Kulturwissen besonders intensiv diskutiert. Augenscheinlich war dies eine Handlungsoption, die bisher von den meisten Interviewpartnern nicht in Betracht gezogen worden war. Nachdem sie jedoch mit der Frage konfrontiert worden waren, ersannen sie mögliche Interventionsmaßnahmen, um Kulturwissen für nachfolgende Projekte zu bewahren. Hier war die Vorstellung einiger Befragter, auf Erfahrungsberichte zurückgreifen zu können oder auch den Kontakt zu früheren Projektleitern herzustellen, um kulturelle Fragen adressieren zu können.

⁵¹⁸ Zitat eines Befragten

Besonders Mitarbeiter oder Projektleiter, die eine sehr lange Commerzbank-Zugehörigkeit aufweisen, wurden hier als adäquate Informationsgeber für kulturelle Fragestellungen betrachtet. Auch schien es so, dass viele Befragte sich im Umgang mit kulturellen Problemen Hilfe gewünscht hatten. Insofern hätten sie gern auf entsprechende Informationen oder erfahrene Kollegen zurückgegriffen. Derartige Informationen bzw. Kontaktinformationen sind jedoch bisher von Reorganisationsprojekten in der Commerzbank nicht festgehalten worden.

4.5 Ergebnisse/Schlussfolgerungen

4.5.1 Tendenzaussagen aus den Befragungen

Die Darstellung des Fallbeispiels liefert viele Erkenntnisse über die Praktiken des Projektes „*orga neu*“. Die Befragten offenbarten teilweise recht tiefe Einblicke in die Projektpraxis und in ihre eigenen, persönlichen Bewertungen dieser Praxis.

In der Summe der Bewertungen fällt dabei auf, dass die Befragten die Wissensmanagementinterventionen für einzelne Projektmanagementsysteme offenbar für wichtiger hielten als für andere. So zeigt sich, dass insbesondere die Bewertungen hinsichtlich der Bedeutung der Wissensmanagementaufgaben im Rahmen der Projektorganisation sowie der Projektplanung und -kontrolle insgesamt höher ausfielen als die Bewertungen für die anderen Projektmanagementsysteme. Offenbar erschienen den Interviewpartnern Interventionen im Bereich der Projektorganisation sowie im Bereich der Projektplanung und -kontrolle als besonders wichtig. Für diese Projektmanagementsysteme sahen die Befragten demnach die größten Hebelwirkungen beim Einsatz von Wissensmanagementinterventionen. Die geringsten Hebelwirkungen sahen sie in den Bereichen Führung und Kultur; das Thema

Information und Kommunikation rangiert im Mittelfeld.

Schaut man sich die Verteilung der allgemeinen Bewertungen über die Bausteingruppen Input, Throughput und Output an, so erkennt man, dass die Befragten Interventionen in den Bereichen Input und Throughput für bedeutsamer hielten als Interventionen im Bereich Output. Demnach betrachteten die Befragten insbesondere jene Interventionen als Erfolg versprechend, die sich auf die Bausteine der Elemente Wissens-Input und/oder Wissens-Throughput bezogen und die im Rahmen der Projektplanung und -kontrolle sowie in der Projektorganisation eingesetzt wurden. Dies bedeutet, dass vor allem bei der Auswahl von Informationen und Wissensträgern sowie bei der Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Planungs-, Kontroll- und Organisationswissen Interventionen zur Wissensschaffung zum Tragen kommen sollten.

Auf die Frage, inwiefern die Aufgaben im Projekt „*orga neu*“ erfüllt worden seien, zeigt sich in der Summe, dass insbesondere die Aufgaben der Projektinformation und -kommunikation als weitgehend erfüllt bewertet wurden, dicht gefolgt von den Aufgaben der Planung und Kontrolle sowie der Organisation. Die Aufgaben der Führung und insbesondere der Kultur hingegen können als weitgehend nicht erfüllt gelten.

Hinsichtlich der Bausteingruppen gelten insbesondere die Aufgaben des Wissens-Inputs als erfüllt. Demnach bewerteten die Befragten besonders die Interventionen in den Input für die Projektinformation und -kommunikation als erfolgreich. Hierin spiegelt sich wider, dass die Projektleitung ihren Fokus insbesondere zu Beginn des Projektes auf die Gestaltung der Grundlagen für die Projektinformation und -kommunikation gelegt hatte. Ferner passen diese Bewertungen zu der Wahrnehmung, dass die Projektplanung und -kontrolle von

divergierenden Strukturen der Teilprojekte geprägt war, wobei die Befragten hier ein eher einheitlicheres Vorgehen angemahnt haben. Dieses einheitlichere Vorgehen hätten sie sich von entsprechenden Wissensmanagementinterventionen versprochen. Auf der anderen Seite mögen vor dem konkreten Projekthintergrund die Themen Teamführung und Kultur an Bedeutung hinter den anderen Themen zurückgestanden haben, da in dem Projekt „*orga neu*“ Führungskräfte eingesetzt waren, die einerseits viel Erfahrung einbringen konnten und die andererseits auch einen eigenen, erprobten Führungsstil umgesetzt haben. Dies mag dazu geführt haben, dass die Befragten auf der einen Seite keine so große Notwendigkeit sahen, zu intervenieren, und sich auf der anderen Seite auch von Wissensmanagementinterventionen keine große Wirkung versprochen, da eine gemeinsame Praxis aufgrund der unterschiedlichen Führungsstile schwerlich zu erreichen war.

4.5.2 Aussagen zur Reflexion aus den Befragungen

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass die Befragten über alle Projektmanagementsysteme hinweg die aus dem Denkmodell abgeleiteten Aufgaben für Wissensmanagementpraktiken als durchaus wichtige Aufgaben identifiziert haben. Insofern wurde das theoretische Gerüst durch die Befragten als für sie relevant eingestuft. Viele der Befragten äußerten in den Interviews, dass die Reflexion der Praktiken anhand des vorgestellten Denkmodells eine ganzheitliche Betrachtung erleichtere. Einige gaben sogar an, dieses Denkmodell in Zukunft bei der Initiierung und Durchführung von Reorganisationsprojekten verwenden zu wollen. Demzufolge konnte hier eine Wissensschaffung im Feld der Befragten erreicht werden. Insbesondere die Kombination der Betrachtungsperspektiven Projektmanagementsysteme und Wissensmanagementbausteine empfanden die Befragten als hilfreich, um das Wissen als Grundlage der einzelnen Projektmanagementaufgabenstellungen ganzheit-

lich zu betrachten. In den entsprechenden Diskussionen um die einzelnen Praktiken entwickelten die Befragten auch viele Ideen, Interventionen umsetzen zu können, von denen sie überzeugt waren, dass sie ihnen auch in zukünftigen Projekten helfen würden, ein geeignetes Wissensmanagement zu betreiben.

Als Ergebnis der Reflexion der Praktiken aus dem Projekt „*orga neu*“ stellten die Befragten grundsätzlich fest, dass ein umfangreiches Verbesserungspotenzial für die Gestaltung eines Wissensmanagements in dem Projekt vorhanden gewesen sei. Auffällig an den Äußerungen ist, dass die Befragten oftmals von der Projektleitung sprachen, als gehörten sie ihr nicht an. Die Reflexion der Praktiken, die die Projekt- und Teilprojektleiter in „*orga neu*“ realisiert hatten, schloss jedoch das eigene Tun ein, denn schließlich wurden primär Projekt- bzw. Teilprojektleiter befragt. Der Einfluss des Einzelnen auf das Projekt als Ganzes wurde hier offenbar als äußerst gering eingeschätzt. Nichtsdestoweniger identifizierten viele der Befragten auch in der Reflexion des eigenen Handelns ein Verbesserungspotenzial. Es zeigte sich, dass das vorgestellte Denkmodell hier insbesondere zu einer Handlungsrationalisierung beitragen konnte.

Für das Projektsystem der Planung und Kontrolle zeichnet sich ab, dass die Befragten sich vor allem eine größere Einheitlichkeit über alle Teilprojekte hinweg gewünscht haben. Die Interventionen im Sinne eines Wissensmanagements sollten aus ihrer Sicht dazu beitragen, dass Informationen und Wissen für das Planungs- und Kontrollsystem gezielter erworben und zwischen den Trägern des Systems geteilt werden.

Grundsätzlich waren die Befragten allerdings mit den Praktiken zufrieden, die im Planungs- und Kontrollsystem Verwendung gefunden hatten. Besonders

hervorgehoben wurde hier, dass konsequente Kontrollen dafür gesorgt hatten, die geplanten Fortschritte überprüfen zu können. Die Befragten äußerten insbesondere hinsichtlich des Planungs- und Kontrollsystems, dass hier eine Bewahrung der Vorgehensweisen und eingesetzten Methoden für nachfolgende Projekte von großer Bedeutung sein könne, um Doppelarbeiten und Fehler zu vermeiden bzw. um erprobte Methoden einsetzen zu können.

Möglichkeiten der Intervention im Sinne eines Wissensmanagements wurden von den Befragten im Rahmen der Interviews zahlreich genannt. Einige der Interventionsmöglichkeiten schienen den Befragten hier besonders wichtig. So brachten einige von ihnen etwa zum Ausdruck, dass sie es für besonders wichtig hielten, die Ziele des Planungs- und Kontrollsystems festzuschreiben und in diesem Zusammenhang auch die Methoden festzulegen, die dazu dienen sollen, diese Ziele zu erreichen. Vor dem konkreten Projekthintergrund erscheint dies nachvollziehbar, da die Unterschiede in den Methoden und Dokumenten einer gemeinsamen Wissensschaffung im Wege standen.

Im Hinblick auf das Informations- und Kommunikationssystem offenbarte sich eine zweigeteilte Sichtweise. Zum einen wurden in den Interviews die Information und die Kommunikation innerhalb des Projektes reflektiert, zum anderen äußerten sich die Befragten zur Information und Kommunikation zwischen dem Projektsystem und seinem Umfeld. Das projektinterne System beschrieben die Befragten als sehr offen, während sie die Kommunikation mit dem Projektumfeld als verbesserungswürdig betrachteten.

Auch für das Informations- und Kommunikationssystem sahen die Befragten zahlreiche Möglichkeiten, in die Wissensschaffung zu intervenieren. Hier wurde etwa genannt, dass eine offene Informationsablage über alle Teilprojekte

hinweg hätte einhergehen müssen mit einem entsprechenden Dokumentenablagensystem mit integrierter Suchmöglichkeit. Insofern wurde nur in begrenztem Maße erreicht, dass den Projektbeteiligten für ihre Wissensschaffung alle abgelegten Informationen zur Verfügung standen.

Neben dem Stichwort „offene Dateiablage“ wurde hinsichtlich der projektinternen Kommunikation in den Antworten wiederholt das Thema der verbalen Kommunikation angesprochen. Für viele der Befragten brachte die häufig verwendete Praxis der schriftlichen Kommunikation per E-Mail einige Kommunikationsprobleme mit sich. Eine intensivere mündliche Kommunikation zulasten der schriftlichen hätte hier offenbar zu mehr abgestimmten, ähnlichen Projekt-handlungen beitragen können. Allerdings räumten die Befragten ein, dass dies durch die teilweise große räumliche Entfernung der Projektbeteiligten mit einem entsprechenden Kostenaufwand verbunden gewesen wäre. Insofern zeigte sich die Mehrzahl der Befragten mit dem Informations- und Kommunikationssystem zufrieden. Im Sinne einer effizienteren Wissensverteilung bzw. einer gemeinsamen Wissensentwicklung hätten aber aus der Sicht vieler Befragter mehr Projekttreffen stattfinden müssen.

Allerdings muss hier angemerkt werden, dass die Befragten insgesamt den Wissenserwerb und die Wissensverteilung als wichtiger ansahen als die Wissensentwicklung. Sie empfanden dies als eine Make-or-buy-Entscheidung, die sie eindeutig zugunsten der Buy-Variante entschieden. Das Informations- und Kommunikationswissen sollte eher in Form von erfahrenen Mitarbeitern und Informationsgrundlagen in das Projekt geholt werden, als es innerhalb des Projektes zu entwickeln. In diesem Zusammenhang wurde auch das Stichwort „Best Practice“ erwähnt, allerdings mit dem Hinweis darauf, dass es nicht gelungen sei, entsprechende Erfahrungen aus Vorgängerprojekten hier konse-

quent einzusetzen.

Der Teil des Informations- und Kommunikationssystems, der sich an das Um- system richtete, stand bei den Befragten vielfach in der Kritik. Hierbei ist zu beachten, dass sowohl die Kommunikation zu den internen Kunden des ZFO als auch die Kommunikation mit den von den Reorganisationsmaßnahmen betroffenen Mitarbeitern für alle Beteiligten innerhalb der Bank besondere Bedeutung hatte. Dementsprechend war die Kommunikation von Informationen aus dem Projekt an die internen Kunden als sensibel einzustufen, da mit entsprechenden – teilweise sehr intensiven – Reaktionen zu rechnen war.

Ähnlich verhielt es sich mit der Kommunikation von Informationen an die betroffenen Mitarbeiter des ZFO. Da jeweils die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten mit den Reorganisationsmaßnahmen in direkter Verbindung standen, musste auch hier mit einer entsprechenden Sensibilität vorgegangen und mit entsprechenden Reaktionen gerechnet werden. Dem stand aber eine wenig einheitliche Informationspolitik innerhalb des Projektes gegenüber; es fehlte offenbar eine ausreichende Koordination zwischen den Teilprojekten. Zudem konnten die Befragten feststellen, dass die im Unternehmen veröffentlichten Informationen mitunter sehr unterschiedlich interpretiert worden waren. Dem Informations- und Kommunikationssystem fehlte es an Praktiken, die einen einheitlicheren Umgang mit Informationen gefördert hätten. Ferner offenbarten die Ausführungen der Befragten, dass die Erfahrungen von Projektmitarbeitern aus ähnlichen Projekten nicht konsequent genutzt worden waren.

Die Überlegungen zum Informations- und Kommunikationssystem brachten die Befragten auf Ideen, inwiefern man hier im Sinne einer besseren Wissensschaffung hätte intervenieren können. Beispielsweise wurde vorgeschlagen, ein

Leitbild zu formulieren. Zudem wurden in den Interviews vielfältige Ideen geäußert, die Datenablage übersichtlicher zu gestalten. Auch hinsichtlich der Kommunikation haben sich einige Befragte ein konkreteres Regelwerk gewünscht. Von besonderer Bedeutung waren für die Interviewpartner in diesem Zusammenhang die Bewertung der Tätigkeiten und das Festhalten der Erfahrungen für nachfolgende Projekte.

Das Führungssystem des Projektes „*orga neu*“ zeichnete sich insbesondere dadurch aus, dass es ausschließlich aus Führungskräften des ZFO gebildet worden war. Einerseits konnte so zwar sichergestellt werden, dass die Projektteamführer bereits umfassende Führungserfahrung hatten, andererseits bedeutete dies, dass es keine scharfe Trennung zwischen dem bestehenden ZFO-Liniensystem und dem Projekt gab. Darüber hinaus waren hier Führungskräfte damit beauftragt, ihren eigenen Einflussbereich zu reorganisieren. Dies prägte sowohl das Führungsverhalten im Projekt als auch das Führungsverhalten in der Linie.

Die Vielfältigkeit der Führungsstile und das weitgehende Fehlen von gemeinschaftlichen Führungszielen bzw. einem gemeinschaftlichen Führungswissen ließen das Führungssystem des Projektes „*orga neu*“ recht facettenreich erscheinen. Darüber hinaus gehörten auch die Projektmitarbeiter weitgehend dem ZFO an, sodass die Führungsstrukturen zwischen dem Projekt und der Linie teilweise fließend waren. Hierdurch erklärt sich auch, dass einige in der Linie typische Führungsinstrumente auch in dem Projekt Verwendung fanden.

In den Befragungen bewerteten die Interviewpartner das Führungssystem eines Projektes als grundsätzlich sehr bedeutsam für die Wissensschaffung im Projekt und für den Einfluss auf die Projektpraktiken. Dementsprechend

bescheinigten die Befragten den Teilprojektleitern und der Projektleitung einen entsprechend hohen Einfluss auf die Wissensschaffung. Allerdings äußerten die meisten Befragten, dass die tatsächlichen Führungsaktivitäten ihrer herausragenden Bedeutung nicht gerecht geworden seien. Die Entwicklung von projektbezogenem Führungswissen, etwa hinsichtlich der Motivation der Projektmitarbeiter oder hinsichtlich der projektbezogenen Zielvereinbarungen, bewerteten die Befragten als wichtig, aber nicht erfüllt. Zum Teil äußerten sich die Interviewpartner allerdings auch dahin gehend, dass eine Teilung des Führungswissens problematisch sein könne, da aus ihrer Sicht jede einzelne Führungskraft ihren eigenen Führungsstil habe und nur bedingt in der Lage sei, Anregungen anderer umzusetzen. Darüber hinaus erschien ihnen die einzelne Führungssituation als so individuell, dass der Übertrag von Erfahrungen anderer Kollegen nur begrenzt möglich sei. Dies erklärt auch, warum die Äußerungen hinsichtlich einer Bewahrung von Führungswissen zweigeteilt waren: Die eine Seite gab an, dass das Festhalten von Führungserfahrungen geeignet sei, Führungswissen weiterzuentwickeln. Andere Interviewpartner hielten es für nicht hilfreich, Führungserfahrungen festzuhalten.

Im Hinblick auf die Schaffung von Führungswissen sahen die Interviewpartner einige interessante mögliche Interventionen. Hierzu zählt etwa die Formulierung von Führungsgrundsätzen und Führungsaufgaben. Hinsichtlich der Projektorganisation unterschieden die Projektverantwortlichen in die Aufbau- und die Ablauforganisation des Projektes. Die Aufbaustruktur bildete sich gewissermaßen top-down. Zunächst waren die Teilprojekte gebildet und Maßnahmenverantwortliche benannt worden, die dann für ihren Einflussbereich eigene Strukturen organisierten. Dieses Vorgehen wurde von den entsprechenden Maßnahmenverantwortlichen begrüßt, da es ihnen einen gewissen Gestaltungsfreiraum eröffnete. Allerdings bestand die Gefahr, dass sich innerhalb der

Teilprojekte derart unterschiedliche Strukturen bildeten, dass eine Koordination und Steuerung des Gesamtprojektes erschwert worden wäre. Dies war schließlich jedoch nicht der Fall, da sich die Teilprojektleiter untereinander über den jeweiligen Projektaufbau abstimmten.

Für die Ablauforganisation wurden zum Teil formale Regelungen aufgestellt, allerdings wurde den Teilprojektleitern auch hier in ihrem Einflussbereich weitgehend freie Hand gelassen. Dennoch glichen sich die grundsätzlichen Vorgehensweisen. Insgesamt bleibt für das System der Projektorganisation festzuhalten, dass es sich nicht primär entlang der formalen Organisation bildete, welche etwa durch das Projekthandbuch dargestellt wird. Stattdessen formierte sich die Organisation des Projektes in dessen Verlauf durch ein Wechselspiel zwischen den Teilprojektleitern und ihren Projektmitarbeitern. Allerdings fehlte eine übergreifende Zielsetzung der Projektorganisation. Dies äußerte sich etwa darin, dass teilweise die thematischen Abgrenzungen zwischen den Teilprojekten nicht deutlich geworden waren, was zu Unklarheiten bei den Zuständigkeiten führte. Zudem erfolgte keine gemeinsame Wissensentwicklung innerhalb des Projektes zu den Themen Aufbau- und Ablauforganisation. Somit stellten sich die Teilprojekte als relativ autarke Projekte dar, die allerdings über das gemeinsame Ziel der Kostensenkung miteinander verbunden waren.

Die Bewertungen der Projektorganisation förderten einige interessante Einblicke zutage. So wurde der Wissensidentifikation im Hinblick auf die Projektorganisation keine hohe Bedeutung beigemessen. Verständlich wird diese Bewertung vor dem konkreten Hintergrund des Projektes. In dem Projekt „*orga neu*“ wurden überwiegend Organisationsexperten eingesetzt, sodass es als nicht notwendig erachtet wurde, weiteres Expertenwissen zu identifizieren.

Allerdings überrascht es, dass der Wissenserwerb als wichtig und eher schlecht erfüllt bewertet wurde. Als Begründung gaben die Befragten hier an, dass zwar Organisationswissen in ausreichendem Maße zur Verfügung gestanden habe, aber für die Lösung von konkreten Problemen nicht gezielt herangezogen worden sei. Als positiv für das gemeinsame Verständnis der Projektorganisation wurden die verfügbaren Informationen gewertet, etwa die Beschreibungen der Projektstruktur im Projekthandbuch oder die vorhandenen Organigramme.

Vor diesem Hintergrund schlugen die Befragten einige Interventionen vor, die dazu hätten dienen können, die Wissensschaffung im Bereich Organisation zu unterstützen. Bestimmte Ziele und Limitationen der Projektorganisation hätten zunächst als Grundlage der Organisationsaktivitäten formuliert werden sollen. Im Rahmen der Ziele hätte etwa genannt werden können, dass die Projektorganisation eine bestimmte Struktur von Eskalationsinstanzen umfassen solle. Als Limitation wäre etwa das Festschreiben einer maximalen Leitungsspanne infrage gekommen. Zudem hätten Verfahren etabliert werden können, die dazu gedient hätten, die Projektstruktur regelmäßig zu reflektieren bzw. sie weiterzuentwickeln.

Das System der Projektkultur wurde von den meisten Befragten als jenes Projektsystem bezeichnet, welches für das Gelingen der Umsetzung eines Reorganisationsprojektes von besonderer Bedeutung sei. Allerdings bewerteten die Befragten es auch als recht schwierig, durch Interventionen Einfluss zu nehmen auf die Wissensschaffung im Bereich der Projektkultur. Diese Aussagen sind – nach dem Verständnis der Strukturierungstheorie – nur vor dem Hintergrund der konkreten Handlungsbedingungen zu interpretieren. Hier zeigt sich, dass in dem Projekt „*orga neu*“ Teilkulturen existierten, die sich diametral gegenüberstanden. Dies führte in dem Projekt immer wieder zu Problemen.

Gemäß den Befragten gelang es während des gesamten Projektes nur vereinzelt, derartige Probleme zu lösen. Auf der anderen Seite empfanden die Interviewpartner eine Lösung dieser Probleme als wichtig für den Projekterfolg. Insofern erscheinen die Einschätzungen, dass der Projektkultur eine besondere Bedeutung zukomme, Interventionen an dieser Stelle aber schwierig seien, als nachvollziehbar.

Interessanterweise wurde von einigen Befragten geäußert, dass der Stellenabbau, der mit dem Projekt verbunden war, negativen Einfluss auf die Projektkultur gehabt habe. Offenbar stand dieser Personalabbauauftrag im Widerspruch zu den herrschenden Normen und Werten. Allerdings wurde den Interviewten dieser Zusammenhang erst in den Befragungen bewusst. Das Wissen um die Projektkultur bzw. um Normen und Werte fand somit keinen Eingang in bestimmte Projektpraktiken.

Als besonders bedeutsam empfanden die Befragten im Hinblick auf die Projektkultur die Wissensidentifikation und den Wissenserwerb. Darüber hinaus hielten sie es für wichtig, Erfahrungen im Hinblick auf die Projektkultur zu dokumentieren und insofern zu bewahren. Hier äußerten einige der Befragten, dass das Problem der sich gegenüberstehenden Kulturkreise „Zentrale“ und „Filiale“ in unterschiedlichen Projekten schon häufiger aufgetreten sei und insofern Erfahrungen im Umgang mit dieser Problemstellung hilfreich seien.

In den Bewertungen hinsichtlich der Aufgabenerfüllung zeigte sich, dass einige der Befragten durchaus eine stärkere Intervention in diesem Bereich für gut befunden hätten, um eine Wissensschaffung und eine Einflussnahme auf Projektpraktiken zu erreichen. Andere allerdings erwähnten, dass Interventionen im kulturellen Bereich schwerlich zu dem gewünschten Ergebnis führten, und

zeigten sich insofern skeptisch gegenüber derartigen Interventionen.

Konkret schlugen einige der Befragten als Intervention die Formulierung und Dokumentation von Normen und Werten vor, die über die erwähnten „Spielregeln“ hinausgegangen wären. Darüber hinaus wurde es als wichtig erachtet, Beobachtungen, Befragungen und Kontrollen durchzuführen, um festzustellen, ob sich diese Werte und Normen in den Projektpraktiken wiederfinden. Zudem hätte die Verteilung von Normen und Werten durch Jobrotation zwischen den Teilprojekten unterstützt werden können. Zur Bewahrung der Erkenntnisse wurden auch für das Thema Projektkultur Lessons-learned-Berichte vorgeschlagen.

Neben den Spezifika der einzelnen Projektmanagementsysteme fällt insgesamt auf, dass aus der Sicht der Befragten über alle Systeme hinweg besonders Interventionen im Bereich des Wissens-Outputs wünschenswert gewesen wären. Aber gerade Tätigkeiten für die Wissensbewahrung und Wissensbewertung sind im Projekt „*orga neu*“ in recht geringem Maße durchgeführt worden. Durch Interventionen im Bereich des Wissens-Outputs hätte es jedoch ermöglicht werden können, eine Einbindung und Dokumentation im Rahmen einer dauerhaften auf Reorganisationsprojekte bezogenen Strukturierung zu generieren.

Grundsätzlich fällt des Weiteren auf, dass die Befragten recht wenig zwischen den Wissensarten differenziert haben. Die Wissensmanagementinterventionen wurden primär aus der Sicht der Managementsysteme bzw. des Bausteinmodells betrachtet. Die Grenzen zwischen den Wissensarten waren aus Sicht der Befragten fließend. Ein Grund hierfür war, dass für die Beteiligten *ein Wissen über Projekte* oftmals auch als ein *Wissen im Projekt* erschien, da aus

dem funktional-institutionellen Wissen vielfach operativ-ausführendes Wissen entstanden war und umgekehrt. Zudem lag der Fokus der Beteiligten auf dem aktuellen Wissen und nicht auf dem *Wissen aus dem Projekt*, welches erst in der Rückschau auf das Projekt ausgemacht werden kann.

Die Untersuchung des Fallbeispiels zeigt, inwiefern die realisierten Praktiken im Kollektiv entstanden und durch die Handlungsbedingungen geprägt waren. Insbesondere in der individuellen Reflexion der Praktiken, die in den Interviews erfolgte, wurde deutlich, dass das individuelle Wissen sich nur zum Teil in den Praktiken ausgedrückt hatte. Darüber hinaus reflektierten die meisten Interviewpartner nicht nur ihr eigenes Tun bzw. das kollektive Tun im Rahmen des Projektes, sondern sie äußerten direkt Verbesserungsvorschläge für geeignete Praktiken. Hierbei wurde offensichtlich, dass sie dies aufgrund der entsprechenden Fragestellungen taten. Insofern löste die Konfrontation mit dem Denkmodell eine diskursive Beschäftigung mit den realisierten Praktiken aus, welche dann dazu führte, gedanklich nach besseren Praktiken zu suchen. Allerdings bleibt zu beachten, dass die Befragten bei der Auswahl geeigneter Praktiken das Handlungsumfeld des Projektes „*orga neu*“ vor Augen hatten. Gleichwohl gelang es, die Befragten anzuleiten, die realisierten Praktiken und die Handlungsbedingungen zu beschreiben und somit zu reflektieren. Insofern erfolgte in den Interviews eine Handlungsrationalisierung in der Form, dass die Befragten nicht nur beschrieben, wie die Praxis ausgesehen hatte, sondern auch, warum dies aus ihrer Sicht der Fall gewesen war. In der Rückschau wurden ihnen somit auch Handlungsbedingungen deutlich, die sie in den beschriebenen Situationen offenbar so nicht erkannt hatten.

5 Schlussbetrachtung und Ausblick

Das Management des Wissens in Reorganisationsprojekten stand im Mittelpunkt der Ausführungen der vorliegenden Arbeit. Hierbei ging es insbesondere darum, diejenigen Praktiken, die innerhalb solcher Projekte entstehen, näher zu beleuchten. Darüber hinaus stand die Frage im Fokus, inwieweit das Projektmanagement als Institution intervenieren kann, um die Wissensschaffung zielgerichtet zu beeinflussen und letztlich die Projektpraktiken mitzugestalten.

Zu Beginn der Arbeit wurde zunächst untersucht, welche Rolle die Ressource Wissen im Rahmen derartiger Projekte spielt und welche Möglichkeiten dem Projektmanager zur Verfügung stehen, um auf die Wissensschaffung Einfluss zu nehmen. Hierfür wurde vorab ein grundlegender theoretischer Rahmen vorgestellt, der sich im Wesentlichen auf die Strukturationstheorie von ANTHONY GIDDENS stützt. Mithilfe der Strukturationstheorie konnte dargestellt werden, inwiefern Wissen und Handeln in Verbindung stehen. Zwischen der Struktur und dem Prozess – der gemeinhin verwendeten Dualität – bestehen demnach rekursive Verbindungen, deren gemeinsames Element das Handeln ist. Das Handeln determiniert zum einen die ablaufenden Prozesse und verstetigt zum anderen die Strukturen, da diese im Handeln offenbar werden. Beispielsweise begründet eine regelmäßige Berichterstattung eines Mitarbeiters gegenüber seinem Vorgesetzten nicht nur den Prozess des Reportings in seiner Art und Weise des Ablaufs, sondern die über die Struktur definierten Rollen des Mitarbeiters und des Vorgesetzten werden durch diesen Prozess ebenfalls verankert bzw. verstetigt. Erst dadurch, dass sich der Mitarbeiter seiner Rolle gemäß verhält und mit dem Vorgesetzten derart in Interaktion tritt, dass deutlich wird, dass er ihn als Vorgesetzten behandelt, verfestigen sich die beiden Strukturelemente Mitarbeiter und Vorgesetzter. Offenbar etablieren sich sowohl

Prozesse als auch Strukturen vor allem über die immer wiederkehrenden Vorgehensweisen.

Jenes Handeln, das in Zeit und Raum eine gewisse Stabilität zeigt, wurde hier mit dem Begriff der Praktiken umschrieben. Erst das Handeln in Praktiken kann für den Handelnden eine Dauerhaftigkeit und Sicherheit gewährleisten, die er benötigt, um sich in seinem Handlungsumfeld zurechtzufinden. Genau jene Praktiken soll das Reorganisationsprojekt in einem definierten Unternehmensbereich verändern, sodass es zu Struktur- bzw. Prozessveränderungen in einem Zielbereich des Unternehmens kommt. Aber auch das Reorganisationsprojekt selbst lebt durch Praktiken. Auch diese Praktiken unterliegen einer ständigen Entwicklung, da sie in immer wieder neuen Situationen angewendet werden.

Das Reorganisationsprojekt erscheint als eine verhältnismäßig kurze Episode in dem lange währenden Prozess der Struktur- und Prozessveränderungen. Es ist geprägt durch das Handeln der Projektmitarbeiter. Dies wiederum bedeutet, dass innerhalb des Projektes Wissen entwickelt wird, welches sich im Handeln ausdrückt und welches den Prozess der fortlaufenden Handlungen eines Unternehmens beeinflusst. Das Reorganisationsprojekt ist somit Teil einer dauerhaften organisatorischen Entwicklung und nimmt zugleich auf ganz spezifische Weise Einfluss auf diese Entwicklung.

Bewusstes Handeln, so stellte sich heraus, ist ein rekursiver Prozess. In diesen Prozess wird vorhandenes Wissen eingebracht, um die vorgefundenen Handlungsbedingungen zu interpretieren und dem Handeln eine Richtung zu geben. Durch das Handeln werden dann Handlungsfolgen ausgelöst, die nie in ihrer Gänze vom Handelnden beabsichtigt sind, sondern auch zum Teil unbe-

absichtigt sind. Die Folgen des Handelns werden schließlich vom Handelnden reflektiert und interpretiert und führen zu neuem Wissen, welches dann wiederum die Grundlage für weitere Handlungen darstellt, sodass der rekursive Prozess hier wieder von vorn beginnen kann.

Die Reflexion durch den Handelnden innerhalb dieses Prozesses kann entweder eher rudimentärer Natur sein und im handlungspraktischen Bewusstsein stattfinden oder eher tief greifender Natur und im diskursiven Bewusstsein stattfinden. Auf der einen Seite stehen hier Handlungen, die bei den Handelnden automatisch abzulaufen scheinen, etwa das Bremsen beim Autofahren oder das Abnehmen des Telefonhörers, wenn das Telefon schellt. Auf der anderen Seite jedoch stehen Handlungen, die beim Handelnden eine höhere Beanspruchung des Bewusstseins erfordern, um zum Beispiel die Entscheidung für oder gegen die Umsetzung eines Projektes zu treffen.

Vor diesem Hintergrund stellte sich die grundsätzliche Frage, wie sich Praktiken bzw. deren Handlungsgrundlagen verändern. Der rekursive Prozess, in dem bewusstes Handeln stattfindet, offenbart schon, dass für die Praktiken das Wissen und die Reflexion bzw. Interpretation der Handlungsfolgen ausschlaggebend sind. Das Wissen ist Grundlage des bewussten Handelns, und die Interpretation der Handlungsfolgen führt zur Wissensschaffung und damit zu einer erweiterten Handlungsgrundlage.

Diese Überlegungen offenbarten, dass der Mensch als Wissenssystem betrachtet werden muss und sich sein Wissen letztlich in seinem Handeln ausdrückt. Das Wissen, das sich der Handelnde angeeignet hat, ist nicht direkt für andere Handelnde einsehbar, da es sich hier um Informationsvernetzungen vor einem bestimmten Handlungshintergrund handelt, die im Bewusstsein des

Einzelnen stattfinden. Da der sehr individuelle Handlungshintergrund, der nicht zuletzt durch all die Erfahrungen des Einzelnen geprägt ist, schwerlich für andere Individuen zu erfassen ist und auch die entstehenden Informationsnetzungen für andere nicht transparent werden, kann Wissen nicht direkt beobachtet oder dokumentiert werden. Allerdings kann das Handeln beobachtet werden, und von diesem Handeln kann auf ein vorhandenes Wissen geschlossen werden. Ein Mitarbeiter, dem es leichtfällt, einen Projektplan mithilfe einer bestimmten Software zu erstellen, hat offenbar mit dieser Art von Tätigkeit Erfahrungen gesammelt und in diesem Bereich Wissen aufgebaut. Im Detail kann das Wissen jedoch nicht spezifiziert werden. Es wird im Handeln des Mitarbeiters ersichtlich.

Die Handlungen des einen stellen wiederum Informationen für den anderen Handelnden dar, der diese Informationen verarbeitet. Ein Student etwa, der eine Prüfungsarbeit schreibt, bringt sein Wissen in diese Handlung ein. Der Prüfer interpretiert das Ergebnis der Handlung und schließt auf den Wissensstand des Studenten. Allerdings kann er nur das bewerten, was der Student durch sein Handeln ausgedrückt hat, obwohl sein Wissensstand mitunter anders sein mag, als dies durch die Prüfungsarbeit zum Ausdruck gekommen ist. Auch in der Interaktion im Projektumfeld kann vom Handeln auf den Wissensstand des Einzelnen geschlossen werden. Aber auch hier ist dies mit einer gewissen Unschärfe verbunden, da im Handeln nicht das gesamte Wissen zum Ausdruck kommt.

Im Mittelpunkt der Überlegungen standen Handlungen, die wiederholt bewusst durchgeführt werden und insofern Prozesse und Strukturen determinieren. Beispielsweise führt ein Mitarbeiter in einem Projekttreffen, das regelmäßig durchgeführt wird, ein offenes Protokoll, indem er die Protokolleinträge während

des Treffens mithilfe eines Flipcharts aufschreibt, sodass alle Teilnehmer dies verfolgen können. Ein derartiges Vorgehen wird bewusst gestaltet, und indem es in den folgenden Projekttreffen wiederholt wird, begründet es Prozessbestandteile. Hieraus wiederum entstehen Implikationen für die Wissensschaffung, die durch dieses Vorgehen ermöglicht wird. Jene wiederum spiegeln sich in dem Handeln der Teilnehmer wider.

Hinzu kommt, dass der Mensch als Wissenssystem nicht nur ein Informationen aufnehmendes, Informationen verarbeitendes und Informationen abgebendes System ist, sondern dass Handeln in einem Umfeld stattfindet und den Menschen auch emotional fordert. Insofern gehören zu diesem Wissenssystem auch Aspekte des Ausführens, die beispielsweise mit den Begriffen des Könnens, Wollens und Dürfens umschrieben wurden. Der Handelnde wird durch sein Handlungsumfeld zu den Handlungen motiviert, wobei durch das Handlungsumfeld und die konkrete Handlungssituation, in der sich der Betreffende befindet, bestimmt wird, inwieweit er in dieser Situation handeln kann, handeln will und auch handeln darf.

GIDDENS greift diese Aspekte ebenfalls auf. In seiner Terminologie verbergen sich ähnliche Überlegungen hinter den Begriffen Signifikation, Legitimation und Domination. Er geht damit einen Schritt weiter und sieht das Handeln des Einzelnen eingebettet in die Regeln der Sinnkonstitution (Signifikation) und in die Regeln der Sanktionierung (Legitimation). Einerseits wird dem Einzelnen hierdurch ermöglicht, eine Interpretation im Sinne eines Sinnzusammenhangs herzustellen, und zum anderen kann er sein Handeln im Sinne einer normativen Ordnung als legitim ansehen. Der Projektmitarbeiter, der einen Projektplan erstellt, sieht diese Tätigkeit in einem Sinnzusammenhang. Er versteht, dass der Plan notwendig ist, um das Projekt durchführen zu können.

Gleichzeitig ist er in bestimmter Weise legitimiert, diese Aufgabe durchzuführen. Als Projektmitarbeiter, der autorisiert ist, die Projektplanungsaktivitäten durchzuführen, ist es legitim, dies zu tun, während es das für einen anderen Mitarbeiter, der dem Projekt nicht angehört, nicht ist.

Darüber hinaus wird die Struktur neben der Signifikation und Legitimation noch durch die Domination determiniert. Die Domination ergibt sich durch die Verwendung von Ressourcen. Dies wiederum bedeutet, dass das Handeln des Einzelnen auch dadurch bestimmt ist, inwieweit ihm Ressourcen für dieses Handeln zur Verfügung stehen. Der Projektmitarbeiter etwa braucht Zeit für die Projektplanerstellung, einen Arbeitsplatz, die entsprechende Software und Ähnliches. Darüber hinaus braucht er auch einen entsprechenden Auftrag und die Macht, um dies tun zu können. Veränderungen in diesen Konstellationen werden auch zu anderen Handlungen und zu veränderter Wissensschaffung führen. Angenommen, der für die Projektplanung zuständige Mitarbeiter bekommt nun eine andere Aufgabe zugewiesen, so verändern sich hierdurch auch seine Ressourcenverhältnisse, denn nun hat er gegebenenfalls weder die materiellen noch die autoritativen Ressourcen, um den Plan zu bearbeiten. Ein gewolltes Ergebnis dieser Veränderung der Aufgabenstellungen in dem Projekt wird dann sein, dass dieser Mitarbeiter mit der veränderten Situation anderes Wissen aufbauen wird. Die Wissensschaffung innerhalb des Projektteams hat sich somit geändert.

Im Lauf der Arbeit wurde die Betrachtung auf die Untersuchung von kollektiven Wissensphänomenen ausgeweitet, denn im Allgemeinen sind Betriebe – und Projekte im Besonderen – soziale Systeme, die eine kollektive Wissensschaffung hervorbringen. Die Wissensumwandlung zwischen implizitem und explizitem Wissen thematisiert dies ebenso wie die Betrachtung der

ontologischen Dimension der Wissensentwicklung. Auch hier steht das Handeln der Mitarbeiter im Zentrum der Wissensweitergabe. Nur durch das Handeln können Informationen von einem Mitarbeiter auf einen anderen übergehen und zu Wissen werden.

Das Modell von NONAKA und TAKEUCHI kann das Stratifikationsmodell an dieser Stelle ergänzen, da hier die Umwandlung von Wissen in vier Kategorien unterteilt wird (Sozialisation, Externalisierung, Internalisierung und Kombination). Dies ermöglicht es, Prozesse im Hinblick auf diese Umwandlungsformen zu analysieren, um hierauf aufbauend geeignete Interventionen in die Wissensschaffung zu finden. In diesem Zusammenhang kommt der Aspekt der Macht, den die Strukturationstheorie insbesondere im Bereich der Ressourcen sieht, zum Tragen. Im Fallbeispiel wurden etwa ganze Teilprojekte – beispielsweise das Projekt „OC Ausland“ – durch entsprechende Machtausübung gestoppt. Die hiermit verbundene potenzielle Wissensschaffung, die angestrebten organisatorischen Veränderungen und die zukünftigen Praktiken konnten also nicht realisiert werden. Der Einfluss der Domination auf die Strukturation hat demnach die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Strukturen und Prozessen verändert. Insofern erlangt dieser Aspekt im Rahmen der Projektarbeit eine nicht zu unterschätzende Bedeutung.

Die mit Ressourcen und Macht ausgestatteten Projektakteure dürfen also nicht als autark betrachtet werden, sondern bilden ein gewisses Gefüge. Dieses Gefüge verändert sich umgehend, wenn neue Akteure hinzukommen oder bisherige Akteure dieses Gefüge verlassen. Sobald dies der Fall ist, verändert sich auch die Ausstattung des Einzelnen mit Ressourcen und Macht. Gemäß der Strukturationstheorie werden also die Grundlagen für das Handeln damit verändert. Konkret für das Reorganisationsprojekt bedeutet dies, dass sich die

Projekthandlungen und damit die Wissensschaffung innerhalb des Projektes verändern. Projektrollen, Aufgabenstellungen, Projekttreffen und vieles mehr können sich durch den personellen Wechsel im Projektteam verändern.

Insofern stellt sich die Frage, wie sich Veränderungen der Zusammensetzung des Projektteams auf die Handlung und die Wissensschaffung innerhalb des Projektes auswirken. Die detaillierte Betrachtung dieses Zusammenhangs zwischen den Veränderungen in der Gruppe der Wissensträger und der Gestaltung der Wissensschaffung wurde in der vorliegenden Untersuchung allerdings nicht geleistet und wäre ein Ansatzpunkt für künftige Forschungsarbeiten.

Die weitere Diskussion thematisierte das Wissen in Organisationen und schließlich das Wissensmanagement. Unter diesem für die vorliegende Arbeit zentralen Begriff des Wissensmanagements wurde die Gestaltung eines Systemkontextes durch technologische, personalorientierte und organisatorische Gestaltungsmethoden mit dem Ziel der Schaffung und Verwendung von relevantem Wissen durch die Wissensträger verstanden. Vor dem Hintergrund des Reorganisationsprojektes waren zwei Arten von Wissensträgern zu unterscheiden: die Projektmitarbeiter (die Beteiligten) und die Mitarbeiter des Zielbereiches, also des Bereiches, der reorganisiert werden soll (die Betroffenen).

Insbesondere die Betrachtung der Prozessmodelle des Wissensmanagements führte die Diskussion einmal mehr auf eine handlungsorientierte Ebene, denn hier wurden unter dem Stichwort „Wissensmanagement“ insbesondere Interventionen in Prozesse verstanden. Die Prozessmodelle erschienen im Rahmen dieser Arbeit hilfreich, um Aktivitäten und Interventionen im Sinne eines

Wissensmanagements auszumachen, zu gruppieren und in der Form von Aufgabenbündeln zu betrachten. Dabei beschreiben sie diese Aufgabenbündel als ganzheitlichen, rekursiven Prozess des Wissensmanagements und ermöglichen es so, auch besondere Problemstellungen zu thematisieren, beispielsweise das Interferenzproblem, auf das WILLKE hinweist. Allerdings dürfen diese Prozessmodelle nicht als Blaupause für Wissensmanagementaktivitäten verstanden werden. Die Aufgaben müssen in konkrete Interventionen umgesetzt und in einem konkreten Handlungsumfeld als Handlungen realisiert werden. Die Interventionen sind also ihrerseits auch wieder Handlungen, die auf die Generierung bzw. Veränderung von Praktiken abzielen.

Ob es bestimmte Interventionen gibt, die gewissermaßen als universell in jedem Umfeld einsetzbar gelten dürfen, wurde hier nicht untersucht. Sicherlich wäre dies ein sehr interessanter und für die Praxis bedeutsamer Ansatz für weitere Forschungsarbeiten.

Aufbauend auf diesen grundlegenden Diskussionsbeiträgen konnte dann das Wissensmanagement von Reorganisationsprojekten anhand von Praktiken thematisiert werden. Zunächst wurde deutlich, dass ein Reorganisationsprojekt als Episode in einem Prozess von bewusst geplanten Veränderungen in einem Unternehmen oder wesentlichen Teilen eines Unternehmens, also als Episode in einer Reorganisation verstanden werden muss. Genau genommen fällt es vor dem strukturationstheoretischen Hintergrund sehr schwer, Reorganisationen zeitlich und räumlich zu spezifizieren bzw. zu begrenzen. Durch den Stratifikationsprozess, durch die immer wiederkehrende Rekursion aus Handeln und Interpretieren der Handlungsfolgen kann nicht genau spezifiziert werden, welche Veränderung des Handelns noch auf der Reorganisation gründet und welche von anderen Faktoren ausgelöst wurde.

Reorganisationsprojekte hingegen sind sehr wohl zeitlich und räumlich limitiert. Es handelt sich um geplante, zeitlich begrenzte Vorhaben, die sich durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit auszeichnen und als eigenständige soziale Systeme existieren. Darüber hinaus haben Reorganisationsprojekte tief greifende Veränderungen der Handlungsorientierungen von bestimmten Akteuren zum Ziel. Reorganisationsprojekte stellen sich als geplanter Wissenswandel dar. Es handelt sich bei ihnen um temporäre Systeme der Wissensschaffung. Sie zielen insbesondere auf jenes Wissen, welches im alltäglichen Arbeitsprozess Verwendung findet und in den Arbeitspraktiken zum Ausdruck kommt. Handlungsorientierungen sind dabei Wissensbestandteile, die nicht direkt beobachtet werden können. Nur die Handlungen selbst können beobachtet werden.

Im Übrigen stellt sich hier die Frage, wie die Effektivität und die Effizienz von Reorganisationsprojekten bestimmt werden können. Dies wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht näher betrachtet und wäre ein weiterer Ansatzpunkt für zukünftige Forschungsarbeiten. In dieser Arbeit konnte nur auf eine Approximation zurückgegriffen werden: Abschätzungen auf der Basis der Handlungen. Die Reorganisationsmaßnahmen, die durch das Projekt initiiert und durchgeführt werden, führen zu einer Veränderung der Handlungsorientierung der Akteure. Diese wiederum setzen dies in einer Veränderung ihrer Praktiken um. Hierdurch entstehen schließlich Implikationen, etwa eine Senkung von Arbeitskosten. Diese Implikationen können durch das Projekt beabsichtigt sein oder unbeabsichtigte Folgen darstellen. Sofern sie als beabsichtigt gelten können, tragen sie zur Effizienz bzw. Effektivität der Maßnahmen bei, die sie ausgelöst haben.

Um einen Wissenswandel bei den Betroffenen zu initiieren, bleibt den Projektbeteiligten die Möglichkeit, durch ihr eigenes Handeln Macht auszuüben und dadurch auf den Fortgang der Ereignisse Einfluss zu nehmen. Es zeigte sich jedoch, dass dies impliziert, dass auch innerhalb des Projektes Wissen identifiziert, erworben, entwickelt, verteilt, genutzt und bewahrt bzw. vergessen werden muss. Hierbei konnte deutlich gemacht werden, dass es sich grundsätzlich um drei Arten von Wissen handelt, die in diesem Zusammenhang betrachtet werden können: das Wissen im Reorganisationsprojekt, das Wissen über Reorganisationsprojekte und das Wissen aus dem Reorganisationsprojekt. Diese Differenzierung ermöglichte es, die Wissensarten des Reorganisationsprojektes zu unterscheiden und dementsprechend in der Diskussion der Wissensmanagementbausteine getrennt zu betrachten.

Die Bausteingruppen ordnen die Wissensmanagementbausteine (Wissen identifizieren, erwerben, entwickeln, verteilen, nutzen und bewahren/vergessen) in drei Bereiche. Die Bausteine des Wissens-Inputs dienen der Aufnahme von Wissen, während die Bausteine des Wissens-Throughputs der Wissensverarbeitung dienen. Der Wissens-Output schließlich ermöglicht es, eine Grundlage für weitere Wissensschaffungsepisoden zu gestalten. Zur Bausteingruppe des Wissens-Inputs gehören alle Fragestellungen, die sich um die Aufnahme von Informationen und Wissensträgern ranken. Der Bereich Throughput hingegen fokussiert eher Aufgabenstellungen der Kommunikation und des Einsatzes von Informationen und Wissensträgern. Der Bereich des Wissens-Outputs thematisiert die Auswahl von bewahrenswerten Informationen und die geeignete Vorhaltung derartiger Informationen. Informationen über den Wissensstand von bestimmten Projektmitarbeitern sind hier eingeschlossen.

Die Betrachtung der Wissensmanagementbausteine wurde sodann mit der

Betrachtung des Projektmanagements in Verbindung gesetzt. Hier wurden fünf Managementsysteme unterschieden: das Projektplanungs- und -kontrollsystem, das Projektinformations- und -kommunikationssystem, das Projektteamführungssystem, das Projektorganisationssystem und das Projektkultursystem. Die fünf Managementsysteme stecken zusammen mit den drei identifizierten Bausteingruppen und den drei Wissensarten einen Betrachtungsraum der Wissensmanagementinterventionen ab. Damit waren die Gestaltungsfelder für ein Management von Reorganisationsprojekten durch diese drei Dimensionen identifiziert.

An dieser Stelle rückten die Gestaltungsmöglichkeiten des Wissensmanagements in das Blickfeld. Anhand dieses Denkmodells konnten die Gestaltungsoptionen diskutiert werden, die zum Bearbeiten der Gestaltungsfelder herangezogen werden können. Diese Betrachtung konnte allerdings nur exemplarisch erfolgen, da die Interventionen vom Handlungskontext abhängig sind, in dem sie eingesetzt werden. Jedoch wurde schon deutlich, dass das Denkmodell dazu beiträgt, das wissensorientierte Management von Reorganisationsprojekten auf eine ganzheitliche Art zu betrachten. Die drei Teilaspekte (Wissensarten, Managementsysteme und Wissensmanagementbausteine) können jeweils einen Beitrag dazu leisten. So konnte die Darstellung der Managementsysteme beispielsweise zu einer hilfreichen gedanklichen Trennung von Wissensbestandteilen beitragen. Dies wiederum erleichtert die Auswahl der geeigneten Interventionen. Die Interventionen sind vor dem Hintergrund der Differenzierung der Wissensarten besser spezifizierbar. Das Bausteinmodell ermöglicht es darüber hinaus, die Aufgaben der Intervention zu benennen.

Für die vorliegende Arbeit sind die Interventionen, die im Rahmen des

Wissensmanagements in Reorganisationsprojekten durchgeführt werden können, von besonderer Bedeutung. Hierfür wurde ein Denkmodell zusammengestellt, das die Betrachtung der Interventionen in drei Dimensionen ermöglicht. Die Dimension der Wissensmanagementbausteine (Input, Throughput, Output) beantwortet dabei die Frage, was das Projektmanagement an Aufgaben erledigen kann, um die Wissensschaffung zielgerichtet zu beeinflussen. Die Dimension Wissensart (Wissen im Reorganisationsprojekt, Wissen über Reorganisationsprojekte, Wissen aus dem Reorganisationsprojekt) beantwortet die Frage, welche Art von Wissen im Fokus der Interventionen stehen soll. Die Dimension Projektmanagementsystem (Planung und Kontrolle, Information und Kommunikation, Organisation, Führung, Kultur) schließlich thematisiert, welcher Projektteilbereich durch die Intervention beeinflusst werden soll.

Das Denkmodell ermöglicht also einen umfassenden Blick aus verschiedenen Richtungen auf die Wissensmanagementpraktiken eines Reorganisationsprojektes. Dies ist zur Planung und Umsetzung sowie zur Betrachtung und Analyse derartiger Praktiken hilfreich. Allerdings sei an dieser Stelle auch erwähnt, dass es sicherlich noch weitere Betrachtungsdimensionen gibt, die hier außen vor bleiben. Zudem stehen Interventionen im Zentrum der vorliegenden Arbeit. Durch die Diskussion der Interventionen wird ein gewisses Repertoire an Handlungsmöglichkeiten für das Projektmanagement aufgezeigt. Allerdings scheint die Wirkungsweise dieser Interventionen stark abhängig vom Handlungsumfeld zu sein. Genauere Aussagen über den Zusammenhang zwischen Handlungsumfeld und Interventionsmöglichkeiten werden hier nicht getroffen. Weitere Forschungsarbeiten sollten insbesondere die Handlungsumfelder klassifizieren und diesen Klassen Interventionsmöglichkeiten und deren Wirkungsweise zuordnen.

Die Verwendung der Strukturationstheorie als Grundlage für die vorstehenden Ausführungen und die empirischen Implikationen, die sich hieraus ergeben, eröffnen einen neuen Blickwinkel auf die Erforschung von Wissensmanagementpraktiken in Reorganisationsprojekten. Hier wird deutlich, dass im Zentrum dieser Forschung die Praktiken der infrage kommenden Individuen, also der Wissensträger stehen. Die theoretischen Überlegungen, die in die Entwicklung des Denkmodells mündeten, dienen letztlich den Akteuren zu einer andersgearteten Reflexion ihrer eigenen Praktiken. Wissenschaft und Praxis sind dadurch eng miteinander verzahnt. Einerseits wird der Wissenschaftler zum Praktiker, indem er einen hermeneutischen Standpunkt einnimmt und in einer Subjekt-Subjekt-Beziehung zu seinem Untersuchungsgegenstand steht. Andererseits wird der Praktiker zum Wissenschaftler, indem er theoretische Erläuterungen zur Verfügung gestellt bekommt und dadurch ein Wissen entwickelt, welches ihm neue Möglichkeiten der Reflexion bietet. Dadurch gelingt es ihm sozusagen, einen gewissen Abstand zu seinen Praktiken einzunehmen und sie neu, nämlich diskursiv zu betrachten.

Anhand des Fallbeispiels aus der Commerzbank – des Projekts „*orga neu*“ – wurden konkrete Wissensmanagementpraktiken in einem konkreten Handlungsumfeld näher untersucht. Es ist bedeutsam, sich in diesem Zusammenhang erneut die von der Theorie beschriebene Subjekt-Subjekt-Beziehung zwischen dem Forscher und dem untersuchten Unternehmensbereich zu vergegenwärtigen. Dies äußerte sich insbesondere darin, dass einerseits der Autor Mitarbeiter und damit Teil des Unternehmens war und andererseits die befragten Personen während der Befragungen ihr Handeln reflektierten, interpretierten und nicht nur zu realisierten Handlungen, sondern auch zu möglichen Handlungsoptionen Stellung nahmen. Das Denkmodell diente dabei als Grundlage und Anregung. Die Reflexion der einzelnen Interviewpartner

konnte dazu beitragen, ein erweitertes Wissen über den Handlungskontext zu schaffen und neue potenzielle Handlungsoptionen zu ersinnen.

Das Fallbeispiel zeichnete sich durch eine tiefe und detaillierte Betrachtung eines bestimmten Kontextes eines Reorganisationsprojektes aus. Insofern konnten vor einem konkreten Handlungshintergrund Erkenntnisse gewonnen werden. Da die Steuerung des Handelns und die Schaffung von Wissen gemäß der hier zugrunde gelegten Theorie sehr eng mit dem Handlungshintergrund verbunden sind, konnten so die Aussagen über die Handlungen und die Wissensschaffung getroffen werden. Allerdings ermöglicht diese Betrachtung keine verallgemeinerbaren Aussagen. Die Aufgabe, weitere Untersuchungen vorzunehmen und möglicherweise über verschiedene Projekte und Handlungsumfelder hinweg gültige Aussagen zu treffen, verbleibt nachfolgenden Arbeiten.

Der Einblick in die Commerzbank-Praxis und die Einschätzungen der Träger der Projektmanagementsysteme zeigen konkrete Gestaltungen der Wissensschaffung. Die Diskussionen im Rahmen der Interviews ermöglichten zusammen mit den Beobachtungen und der Sichtung der Projektdaten sowohl eine Verhaltensanalyse als auch eine Strukturanalyse. Die Analyse des Verhaltens offenbarte das handlungsrelevante Wissen, indem die Akteure ihre Handlungsweisen begründeten. In den Beschreibungen der Beweggründe für ihr Verhalten wurde deutlich, was sie für ihr Verhalten ins Kalkül gezogen hatten und welche Intention mit dem Verhalten verbunden gewesen war. Die Strukturanalyse legte darüber hinaus die Regeln offen, die den Akteuren zur Orientierung für ihr Verhalten gedient hatten. Diese Regeln konnten entlang der verwendeten Theorie als Regeln der Sinnebene (Signifikation), der Herrschaft (Domination) und als Regeln der normativen Integration (Legitimation) identifiziert werden. Insofern konnten durch die beiden Analysen einerseits die

Rahmenbedingungen und Grundlagen für das Handeln der Akteure beschrieben und andererseits das Verhalten innerhalb dieses Rahmens genauer analysiert werden.

Das Denkmodell spielte gerade für die Interviews und die Reflexionen der Interviewpartner eine bedeutende Rolle. Um diese Reflexion unter einem erweiterten Blickwinkel führen zu können, wurden die Befragten zunächst mit dem Denkmodell konfrontiert. Dies führte dazu, dass sie in der Reflexion ihrer Tätigkeit nicht nur ihre Handlungen begründeten und die Handlungsbedingungen sowie die Handlungsfolgen beschrieben. Darüber hinaus regte es bei den Befragten auch einen Denkprozess an, welche alternativen Praktiken sie innerhalb des Projektes hätten umsetzen können. An vielen Stellen gelangten die Befragten somit zu der Erkenntnis, dass aus ihrer Sicht andere Praktiken in dem Projekt geeigneter gewesen wären.

Den äußeren Handlungsrahmen bildete die Situation der Commerzbank zum Ende des Jahres 2001, die den Vorstand der Bank veranlasst hatte, das Projekt „*orga neu*“ in Auftrag zu geben. Grundlegende Ziele des Projektauftrags waren, einerseits die Kosten im vorgegebenen Ausmaß zu senken und andererseits die bestehenden Strukturen zu verschlanken. Die 37 Einzelaufträge des Projektes spezifizierten dies. Insbesondere ging es darum, wesentliche Teile der dezentralen Organisationseinheiten zu zentralisieren, die intern vom ZFO angebotenen Leistungen zu reduzieren und die Organisationseinheiten der Commerzbank-Töchter mit den Einheiten des Mutterkonzerns zusammenzuführen.

Die Untersuchung des Fallbeispiels diene vor allem dazu, kontextgebundene Praktiken zu beobachten und zu interpretieren, um Interventionen im Sinne von

Wissensmanagementpraktiken zu beschreiben und mögliche Handlungsoptionen zu diskutieren. Die Managementpraktiken wurden entlang den Projektmanagementsystemen beschrieben und auf die Bausteine des Wissensmanagements bezogen. Es handelte sich um eine teilnehmende Beobachtung mit anschließender Befragung. In den 24 Einzelinterviews reflektierten Projektleiter, Teilprojektleiter und Mitarbeiter der Projektbüros ihr eigenes Verhalten auf der Basis von Erläuterungen zu dem Denkmodell und legten ihre Beweggründe für dieses Verhalten offen. In den Interviews beschrieben die Befragten zunächst die Managementsysteme aus ihrer Sicht anhand einiger offener Fragen und beantworteten dann geschlossene Bewertungsfragen zu den Bausteinenaufgaben innerhalb der Managementsysteme. Somit konnte zunächst durch die Vorstellung des Denkmodells ein Rahmen für die dann folgende Reflexion des eigenen Verhaltens geschaffen werden. Danach wurden dann sowohl der Denkraum als auch das eigene Verhalten bewertet.

Die Ergebnisse der Untersuchung des Fallbeispiels sind vielfältig. Besonders hervorzuheben ist, dass die Interviewpartner das Projekt unterschiedlich wahrgenommen haben, aber in einigen Einschätzungen zu erstaunlicher Übereinstimmung gelangt sind. Sehr deutlich wird für das Projekt „*orga neu*“, dass der unbedingte Wille zur Erreichung der Kostensenkungsvorgaben als eine grundlegende Handlungsmotivation existierte. Darüber hinaus gab es einige zentrale Vorgehensmaximen wie etwa eine weitgehende Transparenz und Offenheit bei der Datenablage für alle Projektmitarbeiter. Insofern hatten die Interventionen, die das Kostensenkungsziel und die Transparenz innerhalb des Projektes in den Vordergrund stellten, einen durchschlagenden Effekt auf die Praktiken des Projektes.

Bei den Bewertungen fällt auf, dass die Interviewpartner grundsätzlich das

Denkmodell bestätigten. Die in diesem Modell formulierten Aufgaben des Wissensmanagements von Reorganisationsprojekten wurden für bedeutsam gehalten. Allerdings zeigte sich hier, dass die Gruppe der Befragten die Aufgaben in den Bereichen Planung und Organisation, Information und Kommunikation sowie Organisation für bedeutsamer hielt als die in den Bereichen Kultur und Führung. Insofern könnten nachfolgende Untersuchungen durchaus die Hypothese, dass einzelne Managementsysteme eher für Wissensmanagementinterventionen geeignet sind als andere, bestätigen oder widerlegen.

Über alle Systeme hinweg entwickelten die Befragten ein recht großes Repertoire an Interventionsmöglichkeiten, um auf die Wissensschaffung Einfluss zu nehmen. Dieses Repertoire kann weiteren Projekten als Grundlage dienen, um abzuschätzen, ob der Einsatz in dem dann gegebenen Handlungsrahmen sinnvoll ist. Sowohl die Einschätzungen der Bedeutung der einzelnen Wissensmanagementaufgaben als auch die Einschätzung hinsichtlich der Erfüllung dieser Aufgaben in dem Projekt „*orga neu*“ sind durch die Beschreibung der Handlungskontexte nachvollziehbar. Insofern bestätigt sich hier der in dem Theoriebereich beschriebene enge Zusammenhang zwischen Handlung und Handlungskontext.

Durch die Konfrontation mit dem Denkmodell und die Diskussion der Inhalte des Denkmodells betrachteten die Befragten die Projektpraktiken aus einer neuen Perspektive. Diese verhalf ihnen dazu, neue Ideen und auch neue Handlungsintentionen zu entwickeln, die sie in ähnlichen Situationen einsetzen würden. Letztlich muss der Praktiker jedoch erkennen, dass jegliches Handeln individuell ist und insofern keine universellen Aussagen zu derartigen Praktiken getroffen werden können. Die Individualität ergibt sich schon aus den

Handlungsbedingungen sowie aus den Wissenselementen, die für die Praktiken die Grundlage darstellen. Diese wiederum sind derart vielfältig, wie die Individuen selbst.

Es kann konstatiert werden, dass hier eine theoretische Diskussion erfolgte, die einen Betrachtungsraum für Wissensmanagementpraktiken in Reorganisationsprojekten aufgezeigt hat. Die Darstellung am Fallbeispiel erleichterte den Transfer in die betriebliche Praxis. Dabei ist zu beachten, dass die Darstellung immer im Zusammenhang mit dem konkreten Handlungskontext zu sehen ist, in dem dieses Projekt stattfand. Generelle Aussagen über Wissensmanagementinterventionen, die etwa gesetzähnlichen Charakter haben, können hier nicht getroffen werden. Dies wurde jedoch auch nicht angestrebt, da schon vor dem Hintergrund der Strukturierungstheorie derartige Aussagen in einer sozialwissenschaftlich geprägten Untersuchung unmöglich sind. Insofern kann auf der Basis dieses einen Fallbeispiels nicht klassifiziert werden, welche besonders geeignete bzw. ungeeignete Praktiken und Interventionen sind, um Wissen zu schaffen bzw. um auf die Wissensschaffung Einfluss zu nehmen. Hierzu wären weitere Untersuchungen nötig, die dann möglicherweise Tendenzaussagen liefern können. Sicherlich sind allgemeingültige Aussagen im Sinne einer Ursache-Wirkungs-Beziehung hier nicht möglich. Jedoch wäre es möglich, auf der Basis einer entsprechend großen Stichprobe Interventionsoptionen hinsichtlich ihrer Wirkung zu differenzieren. Dazu wäre es nötig, auch die Handlungsbedingungen zu klassifizieren, um einen Zusammenhang zwischen Handlungsbedingungen, Intervention und Wissensschaffung ableiten zu können.

Die vorliegende Arbeit bietet einen Ansatzpunkt, um den aufgezeigten Betrachtungsraum weiter zu erforschen, insbesondere hinsichtlich der Frage,

wie die Gestaltungsfelder in der Praxis in welchen Handlungskontexten auf welche Art ausgefüllt werden. Eine breitere Analyse von Handlungskontexten würde dem ein umfassenderes Bild geben und somit eine breitere Basis zur Reflexion und Intention des eigenen Handelns schaffen. Auf der Grundlage der hier vorgestellten Projektmanagementsysteme als Handlungsfelder könnten im Rahmen einer entsprechenden Untersuchung auch Vergleiche zwischen den Managementsystemen neue Erkenntnisse hervorbringen. Hierzu gehört etwa die Frage, ob die Analysen bestimmter Managementsysteme (etwa der Projektkultur) grundsätzlich ein eher deutliches Auseinanderfallen zwischen IST und SOLL zeigen als andere Managementsysteme (etwa der Planung und Kontrolle). Ferner wäre es denkbar, dass die Intervention in bestimmte Managementsysteme eher Erfolg verspricht als die Intervention in andere Systeme. Insofern könnte etwa eine These auf der Basis der vorgelegten Arbeit sein, dass die Intervention in das Planungs- und Kontrollsystem, das Informations- und Kommunikationssystem und in das Organisationssystem eher Erfolg verspricht als die Intervention in das Führungs- und das Kultursystem. Die Bestätigung oder Widerlegung dieser These wäre im Rahmen weiterer Arbeiten vorzunehmen.

6 Anhang Interviewleitfaden

COMMERZBANK 
ZFO OrganisationsCenter West

«Anrede» «Vorname» «Name»
«Linienfunktion_nach_dem_Projekt»

Postanschrift:
Postfach 101137
40002Düsseldorf

Geschäftsumgebung:
Kasernenstraße 1
40213 Düsseldorf

Telefon: 02159/814700
Telefax: 02159/814700
Mail: Guido.Gretenkordt@Commerzbank.com

Interviewees: «Name» Interviewer: «Interviewer» Ort: «Interviewort» Interview-Datum: «Interviewtermin»

Interview Wissensmanagementpraktiken in Reorganisationsprojekten

Sehr geehrter Interviewpartner,

Im Rahmen des Dissertationsprojektes „Wissensmanagementpraktiken in Reorganisationsprojekten“ möchte ich gern mit Ihnen ein Interview führen. Das Interview dient der Aufnahme von Praxiserfahrungen und Anregungen für die Umsetzung von Reorganisationsprojekten. Anbei sende ich Ihnen den Interviewleitfaden, um sich auf die Fragen einstellen zu können. Die Beantwortung der Fragen soll allerdings ausschließlich in unserem Interview am «Interviewtermin» («Interviewzeit» Uhr) stattfinden.

Zur besseren Verarbeitung werde ich das Interview auf Band aufnehmen und nach Verarbeitung der Ergebnisse wieder löschen. Ich versichere, daß keine Ihrer Aussagen zitiert oder auf anderem Wege ohne Ihre ausdrückliche Zustimmung weitergegeben werden. Das Interview dient lediglich dazu, um mit den weiteren Befragungen und Informationen ein Gesamtbild der Commerzbank-Praxis zu erstellen.

Selbstverständlich werden Sie auch über das Interview hinaus über die Projektfortschritte und Projektergebnisse informiert, wenn Sie dies wünschen.

Haben Sie Fragen oder Anregungen zu dem Projekt? Dann nehmen Sie bitte mit mir über die oben angegebenen Möglichkeiten Kontakt auf.

Mit freundlichen Grüßen

G. Gretenkordt

Einverständniserklärung:

Dieses Interview wird im Rahmen des Projektes Wissensmanagementpraktiken in Reorganisationsprojekten geführt. Zur besseren Verarbeitung wird das Interview auf Band aufgenommen und nach Verarbeitung der Ergebnisse wieder gelöscht.

Das Interview dient lediglich dazu, um mit weiteren Befragungen und Informationen ein Gesamtbild der Commerzbank-Praxis zu erstellen.

Ausschließlich zu diesem Zweck darf die Aufnahme Verwendung finden. Die Aussagen dürfen nicht wörtlich zitiert oder auf anderem Wege weitergegeben werden, es sei denn der Interviewee gibt hierzu seine ausdrückliche Zustimmung.

Die Aufnahme darf nur vom Interviewer selbst bzw. einem Mitarbeiter im genannten Projekt bearbeitet und ausgewertet werden. Der Interviewer trägt Sorge dafür, daß die Inhalte des Interviews niemand anderen zur Kenntnis kommen.

«Interviewtermin» _____
«Name»

«Interviewtermin» _____
«Interviewer»

Erläuterung zum Interview:

Im Rahmen des Interviews geht es darum, Aspekte zu beleuchten, wie man Reorganisationsprojekte managen kann. Von besonderer Bedeutung ist hier die Betrachtung aus der Wissensperspektive, genauer gesagt die Analyse der Wissensmanagementpraktiken. Insofern geht es bei dem Interview nicht um die einzelnen Inhalte des Projektes, sondern vielmehr um die Art und Weise wie das Projekt gemanagt wird bzw. wurde und welche Praktiken sich im Laufe des Projektes herausgebildet haben. Insbesondere interessiert hierbei, wie Wissen in das Projekt hineingeflossen ist, dort verarbeitet wurde und schließlich wieder aus dem Projekt herausgeflossen und in der Bank verankert wurde. Das Interview soll somit herausarbeiten, wie Sie das Management des Projektes erlebt haben, um zusammen mit den anderen Interviews ein Gesamtbild erstellen zu können.

1 Rahmendaten

1.1 Name:	«Name»	
1.2 Vorname:	«Vorname»	
1.3 Funktion vor der Reorganisation:		
1.4 Funktion nach der Reorganisation:	«Linienfunktion_nach_dem_Projekt»	
1.5 Mitarbeit im Projekt Re- / Neustrukturierung der Organisationsfunktion:	vom:	bis zum:
1.6 Funktion(en) im Projekt Re- / Neustrukturierung der Organisationsfunktion:	«derzeitige__letzte_Funktionen_im_Projekt»; «ggf_vorherige_Funktionen_im_Projekt»	
1.7 Wünschen Sie über das Interview hinaus Informationen zu diesem „Dissertationsprojekt“	ja: falls ja, bitte Mail-Adresse angeben: «Mail_»	nein:

2 Projektplanung und -kontrolle

Hinweis: Unter **Projektplanung und -kontrolle** werden hier alle jene Strukturen, Prozeduren und Instrumente zusammengefaßt, die an der Entwicklung von Projektplänen und der Kontrolle ihrer Realisierung beteiligt sind.

2.1	Merkmale der Projektplanung und -kontrolle <ul style="list-style-type: none"> • Wer hat die Projektplanung und -kontrolle durchgeführt? (Aufgabenträger, bspw. Projektbüro, Projektleitung, Qualitätsmanager, Kontrolleure, Controllingfachleute etc.) • Beschreiben Sie bitte die Strukturen der Projektplanung und -kontrolle. (bspw. Zuständigkeiten, Aufgaben-, Machtstrukturen) • Welche Methoden und technische Unterstützungen wurden zur Projektplanung und -kontrolle benutzt? (Analyse-, Prognose-, Bewertungssysteme, Abweichungsanalysen, Hardware, Software etc.) • Welche Informationen dienten als Grundlage der Projektplanung und -kontrolle? (bspw. Planungen ähnlicher Projekte, Zielvorgaben, Daten aus der Bank, Ergebnis anderer Planungen etc.) • Welche Planungs- und Kontrollinformationen sind von der Projektplanung und -kontrolle erstellt worden? (Pläne, Berichte, Informationen in Comnet etc.) • Beschreiben Sie bitte die Projektplanung und -kontrolle in ihrem Ablauf. (Aktivitäten, Aufgaben, Verfahren, Regelungen, Prinzipien, Praktiken, Prozesse)? 																																									
2.2	<table border="1"> <tr> <th rowspan="2">Bausteine der Projektplanung und Kontrolle</th> <th colspan="10">Allgemeine Bedeutung der Aufgabe in Reorganisationsprojekten</th> <th colspan="10">Konkrete Erfüllung der Aufgabe im Projekt Re-/Neustrukturierung der Organisationsfunktion</th> </tr> <tr> <th colspan="5">unwichtig</th> <th colspan="5">sehr wichtig</th> <th colspan="5">nicht erfüllt</th> <th colspan="5">hervorragend erfüllt</th> </tr> </table>	Bausteine der Projektplanung und Kontrolle	Allgemeine Bedeutung der Aufgabe in Reorganisationsprojekten										Konkrete Erfüllung der Aufgabe im Projekt Re-/Neustrukturierung der Organisationsfunktion										unwichtig					sehr wichtig					nicht erfüllt					hervorragend erfüllt				
Bausteine der Projektplanung und Kontrolle	Allgemeine Bedeutung der Aufgabe in Reorganisationsprojekten										Konkrete Erfüllung der Aufgabe im Projekt Re-/Neustrukturierung der Organisationsfunktion																															
	unwichtig					sehr wichtig					nicht erfüllt					hervorragend erfüllt																										
2.2.1	Ziele für Projektplanung und -kontrolle formulieren (Bsp.: Pläne für die Umsetzung des Projektes und seiner Teilprojekte sollen unter der Verwendung einer Balanced Scorecard und der darin anvisierten Maßgrößen erstellt und ihre Realisierung kontrolliert werden)	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																							
2.2.2	Transparenz über Expertenwissen bzw. Experteninformationen zur Projektplanung und -kontrolle intern und/oder extern verschaffen (bspw. aus früheren Projekten oder aus der Controlling Funktion der Bank, Literatur etc.)	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																							
2.2.3	Gezielt Planungs- und Kontrollwissen im Projekt einsetzen (bspw. Einsatz der Mitarbeiter in der Projektsteuerung / im Planungsbeitrag; Informationszusammenstellung für Projektsteuerung und Projektleitung etc.)	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																							
2.2.4	Vor dem Hintergrund des konkreten Projektes spezielle Planungs- und Kontrollprobleme lösen (bspw. besondere Planungs- oder Meldetools, Kennzahlensysteme etc.)	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																							
2.2.5	Sicherstellen, daß Planungs- und Kontrollwissen geteilt wird (Bsp.: alle mit der Planung und Kontrolle beauftragten Projektmitarbeiter tauschen sich regelmäßig über die Planung und Kontrolle aus)	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																							
2.2.6	Für projektgerechte Nutzung der Projektplanung und -kontrolle sorgen (Bsp.: nutzerfreundliche Planung, einfache Verarbeitung von Plänen und Controllergebnissen, etc.)	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																							
2.2.7	Bewertung des Projektplanungs- und -kontroll-Know-how bzw. der Planungs- und Kontrollpraxis (Bsp.: anhand von Indikatoren wird die das Planungs- und Kontrollwissen bewertet)	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																							
2.2.8	Bewahren der Kenntnisse und Erfahrungen aus der Planung und Kontrolle (Bsp.: Erfahrungsberichte, Dokumentation von Leitideen, Skilldatenbanken, Personaleinsatz)	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																							

3 Projektinformation und -kommunikation

Hinweis: Das Informations- und Kommunikationssystem des Projektes beinhaltet alle Strukturen, Prozeduren und Instrumente, die der Projektinformation bzw. der Projektkommunikation dienen. Es hat die Aufgabe, die richtigen Informationen, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen, sowohl innerhalb des Projektes als auch aus dem Projekt heraus.

3.1	Merkmale der Projektinformation und -kommunikation <ul style="list-style-type: none"> • Wer hat die Projektinformation und -kommunikation durchgeführt? (Aufgabenträger, bspw. Projektbüro, Projektleitung, Informationsmanager, Kommunikationsfachleute etc.) • Beschreiben Sie bitte die Strukturen der Projektinformation und -kommunikation. (bspw. Zuständigkeiten, Aufgabenstrukturen, Machtstrukturen) • Welche Methoden und technische Unterstützungen wurden zur Projektinformation und -kommunikation benutzt? (Erhebungsmethoden, Informationsaufbereitung, Kennziffern, Berichtswesen, Datenbanken etc.) • Welche Inputs dienten als Grundlage der Projektinformation und -kommunikation? (bspw. Verfahren ähnlicher Projekte, Vorgaben/Vorlagen zur Info-generierung, -verarbeitung o. -speicherung) • Welche Outputs sind von der Projektinformation und -kommunikation erstellt worden? (Outlook, Comnet, Protokolle, Informationen für Entscheider/Schlüsselpersonen/Mitarbeiter/Betroffene etc.) • Beschreiben Sie bitte die Projektinformation und -kommunikation in ihrem Ablauf. (Aktivitäten, Aufgaben, Verfahren, Regelungen, Prinzipien, Praktiken, Prozesse) 																				
3.2	Bausteine der Projektinformation und -kommunikation	Allgemeine Bedeutung der Aufgabe in Reorganisationsprojekten										Konkrete Erfüllung der Aufgabe im Projekt Re-/Neustrukturierung der Organisationsfunktion									
		un-wichtig					sehr wichtig					nicht erfüllt					hervorragend erfüllt				
3.2.1	Ziele für die Projektinformation und -kommunikation formulieren (Bsp.: regelmäßige Kommunikation des Projektstatus an „Stakeholder“ des Projektes, benutzerfreundliche Gestaltung von Informationswegen etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2.2	Transparenz verschaffen über Expertenwissen / -informationen zur Projektinformation / -kommunikation (Experten, Informationen hinsichtl. geeigneter Informationswege, Erfahrungen etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2.3	Gezielt Informations- und Kommunikationswissen im Projekt einsetzen (bspw. Einsatz entsprechender Mitarbeiter in der Projektinformation / -kommunikation; Verwendung von Erfahrungen / Vorlagen früherer Projekte etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2.4	Vor dem Hintergrund des konkreten Projektes spezielle Informations- und Kommunikationsprobleme lösen (bspw. besondere Informations- o. Kommunikationswege schaffen, etwa Newsletter oder Projektveranstaltungen etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2.5	Sicherstellen, daß Informations- und Kommunikations-Know-how geteilt wird (Bsp.: mit Information und Kommunikation beauftragte Projektmitarbeiter tauschen sich regelmäßig über die Planung und Kontrolle aus über Tools und Infos etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2.6	Für projektgerechte Nutzung der Information und Kommunikation sorgen (bspw. nutzerfreundliche Kommunikation, standardisierte Berichte, Visualisierungen etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2.7	Bewertung des Projektinformations- und -kommunikations-Know-how bzw. der Informations- und Kommunikationspraxis (Bsp.: anhand von Indikatoren wird das Informations- und Kommunikationswissen bewertet)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2.8	Bewahren der Kenntnisse und Erfahrungen aus der Projektinformation und -kommunikation (bspw.: Erfahrungsberichte, Dokumentationen, Dokumenten-Management-Systeme etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4 Projektteamführung

Hinweis: Die Führung des Projektteams beinhaltet die Führung von Projektmitarbeitern. Der Begriff Personalführung meint in diesem Zusammenhang den Prozeß der zielorientierten Verhaltensbeeinflussung von Projektmitarbeitern zu gestalten.

4.1	Merkmale der Projektteamführung <ul style="list-style-type: none"> • Welche Aufgabenträger waren für die Projektteamführung verantwortlich? (bspw. Projektleitung, Personalleiter, Coach etc.) • Beschreiben Sie bitte die Strukturen der Projektteamführung. (bspw. Aufgaben-, Kommunikations-, Machtstrukturen etc.) • Welche Methoden und technische Unterstützungen wurden zur Projektteamführung eingesetzt? (bspw. Beurteilungssysteme, Zielvereinbarungen, Anreizsysteme etc.) • Welche Informationen dienten als Grundlage der Projektteamführung? (bspw. Personalinformationen, Führungskonzepte / -informationen, Personalinstrumente der Bank etc.) • Welche Führungsinformationen sind von der Projektteamführung erstellt worden? (bspw. Beurteilungen, Zielvereinbarungen, Skill-Profile, Entwicklungsempfehlungen etc.) • Beschreiben Sie bitte die Projektteamführung in ihren Prozeduren. (Führungsaufgaben, -grundsätze, -prinzipien, -praktiken, -prozesse) 																				
4.2	Bausteine der Projektteamführung	Allgemeine Bedeutung der Aufgabe in Reorganisationsprojekten										Konkrete Erfüllung der Aufgabe im Projekt Re-/Neustrukturierung der Organisationsfunktion									
		unwichtig					sehr wichtig					nicht erfüllt					hervorragend erfüllt				
4.2.1	Ziele für die Projektteamführung formulieren (bspw. Ziele hinsichtlich des Einsatz der Mitarbeiter entsprechend ihrer Kenntnisse oder Ziele hinsichtlich einer leistungsorientierten Vergütung etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.2.2	Transparenz über Experten Know-how zur Projektteamführung verschaffen (ehemalige Projektleiter, Trainer, Personalführungsinstrumente, Erfahrungen, Führungsseminare etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.2.3	Gezielt Führungswissen im Projekt einsetzen (bspw. Einsatz von Führungskräften in der Projekt- / Teilprojektleitung etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.2.4	Vor dem Hintergrund des konkreten Projektes spezielle Führungsprobleme lösen (bspw. besondere Projekt-Anreizsysteme, Projekt-Führungstrainings etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.2.5	Sicherstellen, daß das Führungswissen geteilt wird (Bsp.: alle mit der Führung betrauten Mitarbeiter tauschen sich regelmäßig über Führungsfragen aus)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.2.6	Für projektgerechte Nutzung des Führungswissens sorgen (Bsp.: regelmäßige Mitarbeitergespräche, Verwendung von Anreizsystemen etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.2.7	Bewertung von Führungs-Know-how bzw. der Führungspraxis (Bsp.: Beurteilung der Vorgesetzten durch die Mitarbeiter)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.2.8	Bewahren der Kenntnisse und Erfahrungen aus der Projektteamführung (Bsp.: Erfahrungsberichte, Dokumentation von Leitideen, Beurteilungen)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5 Projektorganisation

Hinweis: Unter **Organisationsstruktur** wird hier vor allem die Gesamtheit aller formalen Regelungen zur Arbeitsteilung und zur Koordination beschrieben. Die **Projektorganisation** beschreibt ein organisationales Team, das für die Bewältigung eines Projektes oder seiner einzelnen Teilphasen gebildet und durch die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation des Projektes determiniert wird.

5.1	Merkmale der Projektorganisation <ul style="list-style-type: none"> • Wer war für die Projektorganisation verantwortlich? (bspw. Projektbüro, Projektleitung, Qualitätsmanager, Auftraggeber) • Beschreiben Sie bitte die Strukturen der Projektorganisation. (bspw. Zuständigkeiten, Teilprojekt-, Aufgaben-, Machtstrukturen) • Welche Methoden und technische Unterstützungen wurden zur Projektorganisation benutzt? (bspw. Software, Vorlagen, Organisationsmethoden etc.) • Welche Informationen dienten als Grundlage der Projektorganisation? (bspw. Vorgaben, Organisationskonzepte, Erfahrungen aus vorangegangenen Projekten etc.) • Welche Outputs sind hinsichtlich der Projektorganisation erstellt worden (Organigramme, Ablaufbeschreibungen, Stellenbeschreibungen, Regeln etc.)? • Beschreiben Sie bitte die Projektorganisation in ihren Prozeduren. (Aktivitäten, Aufgaben, Verfahren, Regelungen, Prinzipien, Praktiken, Prozesse). 																						
5.2	Bausteine der Projektorganisation	Allgemeine Bedeutung der Aufgabe in Reorganisationsprojekten	Konkrete Erfüllung der Aufgabe im Projekt Re-/Neustrukturierung der Organisationsfunktion																				
		unwichtig		sehr wichtig																			
												nicht erfüllt											hervorragend erfüllt
5.2.1	Ziele für die Projektorganisation formulieren (bspw. hinsichtlich Formalisierungsgrad, Leitungsspannen, Delegation, Eskalation etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
5.2.2	Transparenz über Expertenwissen bzw. Experteninformationen zur Projektorganisation intern und/oder extern verschaffen (bspw. aus früheren Projekten, aus der Literatur etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
5.2.3	Gezielt Organisationswissen im Projekt einsetzen (bspw. Einsatz der Experten in der Projektsteuerung; Informationen zur Organisation von Projekten als Grundlage zur Strukturarbeit etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
5.2.4	Vor dem Hintergrund des konkreten Projektes spezielle Organisationsprobleme lösen (Bsp.: Einbindung des betroffenen Bereiches)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
5.2.5	Sicherstellen, daß Organisationswissen geteilt wird (Bsp.: alle mit der Projektorganisation bzw. -struktur beauftragten Projektmitarbeiter tauschen sich regelmäßig aus)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
5.2.6	Für projektgerechte Nutzung der Projektorganisation sorgen (Bsp.: durch Maßnahmen sicherstellen, daß Strukturen „gelebt“ werden etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
5.2.7	Bewertung des Projektorganisations-Know-how bzw. der Organisationspraxis (Bsp.: anhand von Indikatoren wird die Funktionsfähigkeit der Projektorganisation bewertet)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
5.2.8	Bewahren der Kenntnisse und Erfahrungen aus der Projektorganisation (Bsp.: Erfahrungsberichte, Dokumentation von Leitideen, Organigramme etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

LITERATURVERZEICHNIS

Albrecht, Frank (1993): Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen: Inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Gestaltungsrahmen, Peter Lang, Frankfurt a. M. 1993

Al-Laham, Andreas (2003): Organisationales Wissensmanagement: Eine strategische Perspektive, Franz Vahlen, München 2003

Alparslan, Adem (2001): Wissensmanagement im Inhouse Consulting der Commerzbank AG – theoretische Grundlagen und praktische Gestaltungsempfehlungen, unveröffentlichte Diplomarbeit, eingereicht beim Lehrstuhl für Organisation und Planung der Universität-GH Essen-Duisburg 2001

Argyris, Chris; Schön, Donald A. (1999): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis, Klett-Cotta, Stuttgart 1999

Aschenbach, Martin (1996): Die Reorganisation von Konzernen: Systemtheoretische Betrachtung des geplanten Wandels, Diss., Verlag Barbara Kirsch, Herrsching 1996

Aulinger, Andreas; Fischer, Dirk (2000): Einige Daten und Informationen zum Wissensmanagement, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 60/5, S. 642–667

Bach, Volker; Österle, Hubert; Vogler, Petra (1999): Business Knowledge Management: Praxiserfahrungen mit Intranet-basierten Lösungen, Springer, Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona, Hongkong, London, Mailand, Paris, Singapur, Tokio 1999

Bamberger, Ingolf (Hrsg.) (2008): Strategische Unternehmensberatung: Konzeptionen – Prozesse – Methoden, Gabler, 5. Aufl., Wiesbaden 2008

Bamberger, Ingolf; Cappallo, Stephan (2003): Problembereiche und Ansätze der Strategischen Prozessforschung, in: *Ringlstetter; Henzler; Mirow* (Hrsg.) (2003): Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden 2003, S. 93–120

Bamberger, Ingolf; Wrona, Thomas (2004): Strategische Unternehmensführung: Strategien, Systeme, Prozesse, Franz Vahlen, München 2004

Berthel, Jürgen (1975): Betriebliche Informationssysteme, Poeschel, Stuttgart 1975

Bicchieri, Cristina; Dalla Chiara, Maria L. (1992): Knowledge, Belief and Strategic Interaction, Cambridge University Press, Cambridge, New York, Oakleigh 1992

Bleicher, Knut; Berthel, Jürgen (Hrsg.) (2002): Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft: Veränderte Strukturen, Kulturen und Strategien, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich Buch, Frankfurt a. M. 2002

Brown, John Seely; Duguid, Paul (1998): Organizing Knowledge, in: California Management Review, Vol. 40, No. 3 (1998), S. 90–111

Corsten, Hans; Reiß, Michael (Hrsg.) (1995): Handbuch Unternehmensführung, Gabler, Wiesbaden, 1995

Davenport, Thomas; Prusak, Laurence (1998): Wenn ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß ...: Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement, verlag moderne industrie, Landsberg/Lech 1998

Duschek, Stephan (2001): Modalitäten des strategischen Managements: Zur strukturationstheoretischen Interpretation des Resourced-based View, in: *Ortmann; Sydow* (Hrsg.) (2001), S. 57–89

Frese, Erich (Hrsg.) (1992): Handwörterbuch der Organisation, Poeschel, 3. Aufl., Stuttgart, 1992

Freudenberg, Heino (1999): Strategisches Verhalten bei Reorganisationen, Diss., Gabler, Wiesbaden 1999

Fritz, Stefan (2000): Effektive EDV-Werkzeuge für integrierte Projektbearbeitung, in: *Projektmanagement*, Vol. 01 (2000), S. 21–28

Gabele, Eduard (1992): Reorganisation, in: *Frese* (Hrsg.) (1992): Handwörterbuch der Organisation, Poeschel, 3. Aufl., Stuttgart, 1992, Sp. 2196-2211

Gaede, Bernd (2004): Bewertung von Wissensmanagement-Projekten und die Balanced Scorecard, in: *Wissensmanagement*, 1/04, S. 10–13

Giddens, Anthony (1976): New rules of sociological method. A positive critique of Interpretative Sociologies, Macmillan Press, London, Basingstoke 1976

Giddens, Anthony (1995): Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturation, Campus, 2. Aufl., Frankfurt a. M., New York 1995

Güldenber, **Stefan** (1997): Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: Ein systemtheoretischer Ansatz, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1997

Hesselbein, Frances; Goldsmith, Marshall; Beckhard, Richard (1998): Organisation der Zukunft: Neue Orientierungen für Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft, Econ, Düsseldorf, München 1998

Hoffmann, Karsten; Schelle, Heinz (Hrsg.) (2001): Neue Entwicklungen im Management, Physica, Heidelberg 2001

Kern, Werner (Hrsg.) (1979): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Poeschel, Stuttgart 1979

Keßler, Heinrich; Winkelhofer, Georg A. (2002): Projektmanagement: Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten, Springer, Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona, Hongkong, London, Mailand, Paris, Tokio 2002

Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter (2007): Organisation, Schäffer-Poeschel, 5. Aufl., Stuttgart 2007

Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert (1992): Organisation, de Gruyter, 3. Aufl., Berlin, New York 1992

Kiessling, Bernd (1988): Kritik der Giddensschen Sozialtheorie: Ein Beitrag zur rhetorisch-methodischen Grundlegung der Sozialwissenschaften, Peter Lang, Frankfurt a. M., Bern, New York, Paris 1988

Kirsch, Werner (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, Verlag Barbara Kirsch, München 1990

Kirsch, Werner; Esser, Werner-Michael; Gabele, Eduard (1978): Reorganisation: Theoretische Perspektiven des geplanten organisatorischen Wandels, o. V., München 1978

Kirsch, Werner; Esser, Werner-Michael; Gabele, Eduard (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Poeschel, Stuttgart 1979

Kirsch, Werner; Maaßen, Hartmut (Hrsg.) (1990): Managementsysteme: Planung und Kontrolle, Verlag Barbara Kirsch, München 1990

Kleinhans, Andreas (1989): Wissensverarbeitung im Management: Möglichkeiten und Grenzen wissensbasierter Managementunterstützungs-, Planungs- und Simulationsansätze, Diss., Stuttgart 1989

Kluge, Jürgen; Kloss, Michael; Licht, Thomas; Stein, Wolfram (2003): Wissen entscheidet: Wie erfolgreiche Unternehmen ihr Know-how managen – eine internationale Studie von McKinsey, Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, Frankfurt a. M., Wien 2003

Kricsfalussy, Andreas; Rigall, Juan (2008): Strategische Reorganisation bei internationalen Großunternehmen, in: *Bamberger* (Hrsg.) (2008): Strategische Unternehmensberatung, Konzeptionen - Prozesse - Methoden, Gabler, 5. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 153-174

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1997): Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Campus, Frankfurt a. , New York 1997

O'Dell, Carla; Grayson, Jackson C. (1998): If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practice, in: *California Management Review*, Vol. 40 (1998), No. 3, S. 154–174

Ortmann, Günther; Sydow, Jörg (Hrsg.) (2001): Strategie und Strukturation: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Gabler, Wiesbaden 2001

Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (Hrsg.) (1997): Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft, Westdeutscher Verlag, Opladen 1997

Patzak, Gerold; Rattay, Günter (1998): Projekt Management: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, Linde, 3. Aufl., Wien 1998

Pautzke, Gunnar (1989): Die Evolution der organisationalen Wissensbasis, Verlag Barbara Kirsch, München 1989

Picot, Arnold; Freudenberg, Heino; Gaßner, Winfried (1999): Management von Reorganisationen: Maßschneidern als Konzept für den Wandel, Gabler, Wiesbaden 1999

Polanyi, Michael (1973): Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy, Routledge & Kegan Paul, London 1973

Prange, Christiane (2002): Organisationales Lernen und Wissensmanagement: Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis, Gabler, Wiesbaden 2002

Probst, Gilbert J. B.; Raub, Steffen; Romhardt, Kai (2006): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Gabler, 5. Aufl., Wiesbaden 2006

Ringlstetter, Max J.; Henzler, Herbert A., Mirow, Michael (Hrsg.) (2003): Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung: Theorien – Konzepte – Anwendungen, Gabler, Wiesbaden 2003

Rinza, Peter (1998): Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben, Springer, 4. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona, Budapest, Hongkong, London, Mailand, Paris, Santa Clara, Singapur, Tokio 1998

Risterucci, Lydia C. (2001): Wissensziele vor dem Start, in: Wissensmanagement, Vol. 06 (2001), S. 18–20

Romhardt, Kai (1998): Die Organisation aus der Wissensperspektive – Möglichkeiten und Grenzen der Intervention, Diss., Gabler, Wiesbaden 1998

Rüger, Marc; Linde, Tim (2004): Die Balanced Scorecard als Basis für Anreizsysteme im Wissensmanagement, in: Wissensmanagement, 1/04, S. 14–17

Ryle, Gilbert (1949): The Concept of Mind, Hutchinson, London 1949

Sattelberger, Thomas (1991): Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Gabler, Wiesbaden 1991

Schelle, Heinz; Reschke, Hasso; Schnopp, Reinhard; Schub, Adolf (Hrsg.) (1994): Projekte erfolgreich managen, Verlag TÜV Rheinland, Loseblattausgabe, Köln 1994

Schindler, Martin (2000): Wissensmanagement in der Projektabwicklung: Grundlagen, Determinanten und Gestaltungskonzepte eines ganzheitlichen Projektwissensmanagements, Diss., Josef Eul, Lohmar, Köln 2000

Schleiken, Thomas; Winkelhofer, Georg A. (1997): Unternehmenswandel mit Projektmanagement: Konzepte und Erfahrungen zur praktischen Umsetzung in Unternehmen und Verwaltung, Lexika-Verlag, München 1997

Schreyögg, Georg (Hrsg.) (2001): Wissen in Unternehmen: Konzepte, Maßnahmen, Methoden, Erich Schmidt, Berlin 2001

Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hrsg.) (1996): Managementforschung 6: Wissensmanagement, de Gruyter, Berlin, New York 1996

Schüppel, Jürgen (1996): Wissensmanagement: Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren, Nachdruck, Deutscher Universitäts-Verlag, Gabler, Wiesbaden 1996

Schweitzer, M. (1985): Lernen und Wissen: Theorie des Wissens und der Wissensvermittlung, Klinkhardt, Bad Heilbrunn 1985

Smith, Anthony F.; Kelly, Tim (1998): Menschliches Kapital in der digitalen Wirtschaft, in: *Hesselbein; Goldsmith; Beckhard* (1998), S. 217–229

Steinbuch, Pitter A. (Hrsg.) (2000): Projektorganisation und Projektmanagement, Kiehl Friedrich, Ludwigshafen 2000

Treibel, Annette (2000): Einführung in die soziologischen Theorien der Gegenwart, Leske + Budrich, 5. Aufl., Opladen 2000

Wacker, Wilhelm H. (1971): Betriebswirtschaftliche Informationstheorie: Grundlagen des Informationssystems, Habil., Westdeutscher Verlag, Opladen 1971

Walgenbach, Peter (1995): Die Theorie der Strukturierung, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 55,6 (1995), S. 761–782

Walger, Gerd; Schencking, Franz (2001): Wissensmanagement, das Wissen schafft, in: *Schreyögg* (Hrsg.) (2001), S. 21–40

Weht, Martin (1997): Reorganisation zur Prozessorientierung, Diss., Peter Lang, Frankfurt a. M., Berlin, Bern, New York, Paris, Wien 1997

Wild, Jürgen (Hrsg.) (1974): Grundlagen der Unternehmensplanung, Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, Reinbek bei Hamburg 1974

Willke, Helmut (1998): Systemisches Wissensmanagement, Lucius und Lucius, Stuttgart 1998

Willke, Helmut (2007): Einführung in das systemische Wissensmanagement, Carl Auer, Heidelberg 2007

Winkelhofer, Georg A. (1999): Methoden für Management und Projekte: Ein Arbeitsbuch für Unternehmensentwicklung, Organisation und EDV, Springer, Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona, Hongkong, London, Mailand, Paris, Singapur, Tokio 1999

Wittmann, Waldemar (1959): Unternehmung und unvollkommene Information: Unternehmerische Voraussicht, Ungewißheit und Planung, Westdeutscher Verlag, Köln, Opladen 1959

Wittmann, Waldemar (1979): Wissen in der Produktion, in: *Kern* (1979), S. 2261–2272

Wolff, Brigitta (1999): Anreizkompatible Reorganisation von Unternehmen, Habil., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1999