

Simon Dischner/Jost Sieweke/Stefan Süß

Regeln in interorganisationalen Projekten: Eine qualitative Studie

Interorganisationale Projekte; qualitative Studie; Regeln in Organisationen; Temporalität; Unternehmensberatung

Zusammenfassung

Trotz der zunehmenden Relevanz interorganisationaler Projekte in der Praxis und der Bedeutung von Regeln für Organisationen hat sich die Forschung nur ansatzweise mit Regeln in interorganisationalen Projekten auseinandergesetzt. So ist unklar, wie und durch welche(n) Akteur(e) Regeln in solchen Projekten gesetzt werden. Darüber hinaus ist der Einfluss von Temporalität auf Regeln in interorganisationalen Projekten wissenschaftlich kaum untersucht, obwohl Temporalität ein konstitutives Merkmal von Projekten ist. Vor diesem Hintergrund hat der Beitrag das Ziel, Regeln in interorganisationalen Projekten zu erforschen. Im Rahmen einer qualitativen Studie wurden Interviews mit Mitgliedern von Unternehmensberatungsprojekten geführt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass interorganisationale Projekte und permanente Organisationen Ähnlichkeiten hinsichtlich der Regelsetzung und der Koordinationsfunktion von Regeln aufweisen. Sie zeigen, dass die Folgen von Temporalität in Projekten – begrenztes Zeitkontingent zur Zielerreichung sowie limitierte Verfügbarkeit von gewonnenem Wissen und aufgebauten Erfahrungen – durch Regeln sowohl reduziert als auch zum Teil verstärkt werden. Mit kooperativer Regelsetzung offenbart sich zudem ein in der Regelforschung bislang kaum diskutierter Regelsetzungstyp. Die auftretenden Regelsetzungsarten werden in einem beispielhaften Prozessmodell der Regelsetzung in interorganisationalen Projekten dargestellt.

Abstract

Despite the increasing relevance of inter-organizational projects in practice and the importance of rules for organizations, research has analyzed rules in inter-organizational projects only in a rudimentary way. Little is known about how rules in such projects are set and by which actor(s). Furthermore, research has rarely focused on the influence of temporality on rules in inter-organizational projects, though temporality is a constitutive characteristic of projects. Against this background, this article aims to analyze rules in inter-organizational projects. We present the findings of an explorative study for which we interviewed members of consulting projects. The results indicate that inter-organizational projects and permanent organizations share similarities regarding rule-setting and the coordinating function of rules. They reveal that the consequences of temporality in projects – a limited time quota to achieve goals as well as the limited availability of acquired knowledge and experiences – are reduced as well as partially fostered by rules. Furthermore, we identified cooperative rule-setting as an important type of rule-setting in inter-organizational projects, which has been rather neglected in research on rules so far. Based on our findings about rule-setting types, we develop an exemplary process model of rule-setting for inter-organizational projects.

Inhaltsübersicht

- 1 Einleitung
- 2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen
 - 2.1 Temporäre Organisationen und interorganisationale Projekte
 - 2.2 Regelbegriff und Überblick über organisationswissenschaftliche Regelforschung
 - 2.3 Regeln in interorganisationalen Projekten: Begründung der Forschungsdefizite
- 3 Explorative Untersuchung von Regeln in Unternehmensberatungsprojekten
 - 3.1 Entwicklung des Forschungsdesigns
 - 3.2 Ergebnisse
 - 3.2.1 Die Struktur von Regeln in Unternehmensberatungsprojekten
 - 3.2.2 Die Setzung von Regeln in Unternehmensberatungsprojekten
 - 3.2.3 Die Folgen von Regeln in Unternehmensberatungsprojekten
- 4 Schlussfolgerungen
 - 4.1 Beiträge zur Erforschung interorganisationaler Projekte
 - 4.2 Beiträge zur Regelforschung
 - 4.3 Grenzen und Forschungsbedarf

1 Einleitung

In den vergangenen Jahren ist ein zunehmender Einsatz von Organisationsformen zu beobachten, die durch Fluidität und Instabilität gekennzeichnet sind (Bakker 2010; Schreyögg/Sydow 2010). Aufgrund der dynamischer und komplexer werdenden Umwelt von Unternehmen werden Aufgaben zunehmend im Rahmen flexibler Organisationsformen wie z.B. Projekten (Grabher 2002), virtuellen Organisationen (Davidow/Malone 1992) und latenten Organisationen (Starkey et al. 2000) bearbeitet. Konstitutives Merkmal dieser Organisationsformen ist ihr zeitlich begrenztes Bestehen. Sie werden gegründet, um vorab definierte Aufgaben zu bearbeiten oder Ziele zu erreichen; anschließend lösen sie sich wieder auf (Lundin/Söderholm 1995).

Im Gegensatz dazu steht das klassische Verständnis von Organisationen (z.B. Weber 2005), das Stabilität betont. In dieser Sichtweise gelten insbesondere Regeln als grundlegende Elemente von Organisationen, die konstitutiver Bestandteil anderer Elemente wie z.B. Routinen oder Strukturen sind (Reynaud 2005). Sie werden als eine wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren von Organisationen erachtet (Zhou 1993, S. 1134 f.; March et al. 2000, S. 9; Tyler/Blader 2005, S. 1143). Seit Weber (2005) gelten Regeln, z.B. der Arbeitsteilung und Amtshierarchie, als Kennzeichen einer effektiven und effizienten bürokratischen Organisation. Damit bürokratisches Handeln und Entscheiden kalkulierbar und verlässlich wird, muss aber eine relative Stabilität der Organisationsstruktur vorliegen (Schreyögg/Koch 2010, S. 297). Die Forschung zeigt, dass die Existenzdauer einer Organisation einen wesentlichen Einfluss auf ihre Regeln hat (March et al. 2000; Youn/Price 2009). Mit zunehmender Existenz nimmt die Anzahl der Regeln bzw. der Regelmodifikationen zu (Schulz/Beck 2002), da neue Regeln geschaffen bzw. revidiert werden müssen, beispielsweise um Arbeitsabläufe an neue Anforderungen anzupassen (Burr 1998, S. 315 ff.). Allerdings verläuft die Setzung neuer Regeln degressiv, d.h. die Anzahl neuer Regeln nimmt im Laufe der Zeit ab. Grund dafür ist, dass neu auftretende Probleme teilweise mittels bestehender Regeln gelöst werden können (Schulz 1998).

Während Regeln in permanenten Organisationen vielfältig untersucht wurden, haben Regeln in temporären Organisationsformen vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit erhalten (für Ausnahmen vgl. Packendorff 1995; Bechky 2006). Dies ist überraschend, da die Temporalität dieser Organisationsformen verschiedene Auswirkungen auf organisationale Regeln haben kann: Erstens können temporäre Organisationen kaum auf historisch gewachsene Regelwerke zurückgreifen, die kodierte Erfahrungen beinhalten (Schulz 2001). Die zeitlich limitierte Existenz dieses Organisationstyps erschwert die Etablierung stabiler Regeln, da bestehende Regeln nur begrenzt im Handlungsalltag erprobt und bewertet werden können, bevor es zu Änderungen bzw. Setzungen von Regeln kommt (March 1994, S. 80 f.). Zweitens ist vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass mit der Lebensdauer einer Organisation die Regelanzahl (degressiv) steigt (Schulz 1998; March et al. 2000), davon auszugehen, dass in temporären Organisationen aufgrund ihrer relativ kurzen Lebensdauer nur verhältnismäßig wenige Regeln bestehen. Allerdings besteht in diesen Organisationen ebenso wie in

permanenten Organisationen Regelungsbedarf, denn auch in temporären Organisationen treten neue Probleme auf, müssen neuartige Aufgaben bearbeitet werden oder finden Interaktionen mit unbekanntem Akteuren statt. Wenn für solche Ereignisse keine adäquaten Regeln existieren, besteht der Bedarf, neue Regeln zu setzen bzw. bestehende Regeln zu verändern, um die auftretenden Probleme zu lösen.

Die Fragen nach dem Entstehen und der Existenz von Regeln in temporären Organisationen stellen sich insbesondere in interorganisationalen Projekten, mit denen sich die Organisationsforschung bisher vergleichsweise wenig beschäftigt hat (Janowicz-Panjaitan et al. 2009a, S. 61; Bakker et al. 2011). Da in interorganisationalen Projekten Mitarbeiter aus verschiedenen Organisationen in der Regel erstmalig zusammenarbeiten (Meyerson et al. 1996), können Probleme hinsichtlich der Regulierung solcher Projekte auftreten: Beispielsweise kann es zu Konflikten zwischen den Projektmitgliedern im Rahmen der Ausgestaltung von Regeln kommen, wenn die Mitglieder die in ihren Organisationen geltenden Regelwerke in das Projekt übertragen. Darüber hinaus ist es möglich, dass die Projektmitglieder weiterhin den Regeln ihrer Mutterorganisation folgen, was zu Problemen in der Zusammenarbeit führen kann. Offen ist, welche Rollen die beteiligten Organisationen und Mitarbeiter bei der Entwicklung eines neuen Regelwerks spielen, denn es ist anzunehmen, dass Faktoren wie z.B. die Beziehung der beteiligten Organisationen zueinander, der Zweck des Projekts oder die Entscheidungsbefugnisse der Akteure Einfluss auf Regeln haben.

Aufgrund der vermuteten Besonderheiten von Regeln in interorganisationalen Projekten sowie der zunehmenden Verbreitung dieser Projekte, beispielsweise in Form von Beratungs-, Software- und Bauprojekten, ist es für die Organisationsforschung wichtig, Regeln in interorganisationalen Projekten zu untersuchen. Der vorliegende Beitrag setzt an diesem Punkt an und verfolgt das Ziel, Regeln in interorganisationalen Projekten explorativ zu erforschen, d.h. empirisch zu untersuchen, welche Struktur Regeln in diesen Projekten haben, wie Regeln gesetzt werden und welche Folgen sie haben. Dazu wurde auf Basis der Aufarbeitung des Forschungsstands und der Konkretisierung des Forschungsbedarfs eine qualitative Studie konzipiert. In deren Rahmen wurden Experteninterviews mit Unternehmensberatern und Kunden geführt, die in Beratungsprojekten zusammenarbeiten. Diese Zielgruppe ist der Fragestellung insofern angemessen, als dass es sich hierbei um Teilnehmer an interorganisationalen Projekten handelt, die üblicherweise zum ersten Mal kooperieren. Die Analyse von Regeln in Beratungsprojekten verspricht neue Erkenntnisse sowohl für die Forschung zu interorganisationalen Projekten als auch für die Regelforschung.

2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

2.1 Temporäre Organisationen und interorganisationale Projekte

In der Unternehmenspraxis hat sich in den letzten Jahren eine Vielzahl verschiedener Formen temporärer Organisationen herausgebildet (Bakker 2010, S. 466 f.). Parallel dazu hat in der Organisationsforschung das Interesse an zeitlich begrenzten Organisationsformen deutlich zugenommen (Kenis et al. 2009; Bakker 2010). Bakker (2010) identifiziert in seiner Analyse des aktuellen Forschungsstands zu temporären Organisationen deren Hauptmerkmale, die weitgehend identisch mit den Arbeiten von Goodman und Goodman (1976) sowie Lundin und Söderholm (1995) sind. Danach weisen temporäre Organisationen vier Basismerkmale auf: Zeit, Aufgaben, Team und Übergang.

(1) Temporäre Organisationen bestehen nur eine begrenzte *Zeit*, d.h. es gibt einen vorab definierten Startpunkt, zu dem die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt, Aufgaben definiert, Rahmenbedingungen geschaffen und Ziele festgelegt werden. Außerdem wird ein Endzeitpunkt festgelegt; ist dieser erreicht, löst sich die Organisation wieder auf. (2) *Aufgaben*, die innerhalb einer temporären Organisation bearbeitet werden, können wiederkehrend oder singular sein (Lundin/Söderholm 1995, S. 441). Dementsprechend kann zwischen zwei Typen temporärer Organisationen unterschieden werden: Erstens finden sich temporäre Organisationen, die nur für eine bestimmte Situation gebildet werden, und zweitens solche, die ähnliche Vorhaben zukünftig erneut ausführen. (3) Das *Team* einer temporären Organisation organisiert sich um die zu bearbeitende Aufgabe. Im Zentrum steht hierbei die Frage, wie die Mitglieder untereinander kooperieren. Da die Zusammenarbeit zeitlich limitiert ist, verorten die Mitglieder ihr (berufliches) „Zuhause“ (Lundin/Söderholm 1995, S. 442) auch während ihrer Mitgliedschaft in der temporären Organisation in ihrer Ursprungsorganisation, was zur Folge hat, dass das Team auch von Rahmenbedingungen außerhalb der temporären Organisation beeinflusst wird. (4) *Übergang* bezeichnet die Transformation der temporären Organisation in einen neuen Zustand, der dem angestrebten Zielzustand näherkommt.

In der Literatur werden *Projekte* als eine Form temporärer Organisationen genannt (Turner/Müller 2003, S. 7; Nausner 2006, S. 62). Beispielsweise rekurrieren Lundin und Söderholm (1995, S. 445) an mehreren Stellen auf Projekte und setzen temporäre Organisationen mit Projekten gleich. Projekte haben aufgrund ihrer Verbreitung in der Praxis eine hohe Bedeutung (Sydow et al. 2004). Sie können in zwei Typen unterschieden werden (Janowicz-Panjaitan et al. 2009a): Zum einen existieren intraorganisationale Projekte, wobei es sich um interne Projekte innerhalb von permanenten Organisationen handelt (Shenhar 2001). Zum anderen finden sich interorganisationale Projekte, d.h. Kooperationen zwischen zwei oder mehr permanenten Organisationen. Interorganisationale Projekte weisen im Vergleich zu

intraorganisationalen Projekten bzw. anderen temporären Organisationsformen folgende Besonderheiten auf (Goodman/Goodman 1976; Meyerson et al. 1996; Turner/Müller 2003; Jones/Lichtenstein 2008):

- in der Regel die Bearbeitung singulärer Aufgaben;
- üblicherweise die erstmalige Zusammenarbeit der Projektmitglieder;
- Beteiligung verschiedener Akteure mit unterschiedlichen Zielen;
- divergierende Erfahrung mit Projektarbeit und unterschiedliche fachliche Expertise;
- Überlappung von Kompetenzbereichen.

Diese Besonderheiten interorganisationaler Projekte verstärken das Problem der Regulierung der Zusammenarbeit in solchen Projekten und machen diese Projekte zu einem Untersuchungsobjekt, das Fragen der Regelstruktur, -setzung und -folgen aufwirft.

2.2 Regelbegriff und Überblick über organisationswissenschaftliche Regelforschung

Regeln gelten als typisches Instrument des Organisierens, sodass Organisationen ohne Regeln kaum vorstellbar sind (March et al. 2000, S. 8 f.). Aufgrund ihrer Bedeutung für Organisationen sind Regeln, Regelsetzung und Regelbefolgung zentrale Themen verschiedener Organisationstheorien (für eine breitere Übersicht z.B. Beck 2001) wie z.B. der Bürokratietheorie (Weber 2005), der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (u.a. Cyert/March 1963; March/Simon 1993), des soziologischen Neo-Institutionalismus (Meyer/Rowan 1977), der Population-Ecology-Theorie (Hannan/Freeman 1984) oder der Evolutionsökonomik (Nelson/Winter 1982).

Einige Ansätze der Organisations- und Regelforschung haben sich explizit mit der Temporalität bzw. der zeitlichen Entwicklung von Regeln befasst. Beispielsweise geht der Ansatz des Routinen-basierten Lernens (u.a. Zhou 1993; Schulz 1998; March et al. 2000; Schulz/Beck 2002) davon aus, dass organisationale Erfahrungen in Regeln kodiert werden und dass sich mit der Zeit die Anzahl und Zusammensetzung von „rule regimes“ (March et al. 2000, S. 91) verändert. Darüber hinaus hat sich auch die neuere Forschung zu organisationalen Routinen (Feldman 2000; Feldman/Pentland 2003) mit der zeitlichen Entwicklung von Regeln befasst. In dieser Sichtweise sind Routinen sich wiederholende, erkennbare Muster von interdependenten Handlungen mehrerer Akteure. Regeln stellen dabei ein konstitutives, strukturelles Element von Routinen dar. Im Gegensatz zur traditionellen Sichtweise (z.B. Hannan/Freeman 1984) wird Routinen (und Regeln) die Fähigkeit des Wandels zugeschrieben. Mit der temporalen Strukturierung in Organisationen befasst sich eine weitere Forschungsrichtung (z.B. Orlikowski/Yates 2002). In dieser Sichtweise (re-)produzieren Organisationsmitglieder für einen bestimmten Zeitraum Regeln, um ihre Handlungen zu koordinieren. Dabei greifen sie auf temporäre Strukturen zurück, die bereits in vorangegangenen Situationen erzeugt worden sind, um darauf aufbauend die Regelstruktur (modifiziert) zu reproduzieren.

Nachfolgend wird ein breiter Regelbegriff verwendet, der unterschiedlich formalisierte und kodifizierte Regeln beinhaltet und der Regeln allgemein als an Akteure gerichtete Verhaltenserwartungen definiert. Regeln unterscheiden sich in der Art der Kodifizierung in schriftliche, mündliche und implizite Regeln. Weiterhin wird zwischen formalen und informalen Regeln differenziert: Zu den formalen Regeln zählen insbesondere Regeln der Arbeitsteilung und der Koordination, die wiederum jeweils in weitere Regeltypen wie z.B. Aufgaben-, Stellen-, Hierarchie- oder Verfahrensregeln unterteilt werden können. Daneben bilden sich auch informale Regeln heraus, die im Zeitablauf entstehen, von informalen Gruppen festgelegt werden und Verhaltenserwartungen beinhalten, die sich neben bzw. außerhalb der formalen Erwartungen bewegen (Ortmann 2003). Formale und informale Regeln bilden zusammen die Struktur einer Organisation. Innerhalb dieser Struktur werden einerseits organisationale Entscheidungen getroffen, andererseits prägen die getroffenen Entscheidungen die zukünftige Struktur der Organisation. So gibt die Struktur vor, wer in welcher Form und zu welchem Zeitpunkt über Regelsetzung, -änderung und -löschung entscheiden darf. Sie stellt somit die Rahmenbedingungen von (Regel-)Entscheidungen dar und die zeitlichen, räumlichen und sachlichen Aspekte der Struktur werden dauerhaft in Anspruch genommen, um zu einer Entscheidung über Regeln zu gelangen. Dieser Prozess der Regelsetzung impliziert, dass am Ende des Prozesses die Regelsetzung, -änderung bzw. -löschung steht. Das Ergebnis des Regelsetzungsprozesses – also die Regel – findet sich im Anschluss im strukturellen Kontext wieder.

2.3 Regeln in interorganisationalen Projekten: Begründung der Forschungsdefizite

In der Forschung zu interorganisationalen Projekten können verschiedene Ansätze zur Erforschung von Regeln identifiziert werden. Der als normative Projektforschung (Packendorff 1995) bezeichnete Ansatz untersucht insbesondere den Einfluss formaler Regeln und Strukturen auf den Projekterfolg. Praktiken eines erfolgreichen Projektmanagements, z.B. Regeln der Implementierung (Nutt 1983), der Planung (Turner/Cochrane 1993) und der Ressourcenallokation (Carbno 1999), werden ermittelt und in die Projektpraxis transferiert. Beispielsweise beinhaltet der „Project Management Body of Knowledge“ kodifiziertes Projektwissen (Reich/Wee 2006) und gibt Regeln des Projektmanagements mit dem Ziel vor, auf alle Arten von Projekten, Branchen und Kontexte anwendbar zu sein (Engwall 1992). Ein zweiter Ansatz untersucht insbesondere die Zusammenarbeit von Mitarbeitern in interorganisationalen Projekten und den Einfluss von (informalen) Regeln auf diese (Dekker 2004; Maurer 2010; Badenfelt 2011). Dies ist relevant, da die Projektmitglieder in solchen Projekten üblicherweise erstmalig zusammenarbeiten (Goodman/Goodman 1976; Meyerson et al. 1996) und da im Projekt beispielsweise Koordinationsprobleme oder opportunistische Verhaltensweisen auftreten können (Dekker 2004; Jones/Lichtenstein 2008), die die Zusammenarbeit des Projektteams negativ beeinflussen. (Informale) Regeln wurden als eine Möglichkeit identifiziert, um diese Probleme zu reduzieren. Beispielsweise wird die Zusammenarbeit in Filmprojekten durch institutionalisierte, in den Kontext eingebettete Rol-

lenregeln koordiniert (Jones/Lichtenstein 2008), die sich im Laufe der Zeit verändern können und in zukünftige Projekte mit wechselnden Akteuren hineingetragen werden (Bechky 2006). Zudem spielt Vertrauen zwischen den Projektmitgliedern, welches sich in informalen (Verhaltens-)Regeln widerspiegelt, eine zentrale Rolle bei der informalen Koordination von Projekten. In Gruppen, in denen die Mitglieder erstmals zusammenarbeiten, bildet sich bereits nach kurzer Zeit ein sogenannter „swift trust“ (Meyerson et al. 1996). Dieses Vertrauen basiert auf gemeinsamen Verhaltenserwartungen, die bei Projektmitgliedern unter Zeitdruck aktiviert werden und eine effektive Zusammenarbeit dieser ermöglichen.

Obwohl beide Forschungsansätze wichtige Einblicke in die Struktur und Bedeutung von Regeln in interorganisationalen Projekten geliefert haben, lassen sich Forschungsdefizite identifizieren. Ein Charakteristikum interorganisationaler Projekte ist ihre strukturelle Einbettung in ihren organisationalen Kontext (Davies/Brady 2000; Manning 2008). Projekte befinden sich in einem Dilemma zwischen Autonomie und Abhängigkeit von den Mutterorganisationen (Sydow et al. 2004), was sich auch auf Regeln in diesen Projekten auswirken kann. Je geringer die Autonomie eines Projekts ist bzw. je stärker eine Mutterorganisation in ein Projekt involviert ist, desto mehr Routinen und Regeln werden von der Mutterorganisation vorgegeben (Modig 2007). Umgekehrt müssen Routinen und Regeln intern entwickelt werden, wenn das Projekt unabhängig von der Mutterorganisation agiert (Modig 2007). So zeigen Scarbrough et al. (2004), dass Projektautonomie (z.B. räumliche) Trennung des Projektteams von der Mutterorganisation) dazu führt, dass Projektteams ihre eigenen Regeln setzen. Hierbei spielt die Neuartigkeit der Aufgabe eine entscheidende Rolle; bei repetitiven Aufgaben wird die Projektautonomie zur Effizienzsicherung durch standardisierte Routinen der Mutterorganisation vermindert, während bei neuartigen Aufgaben das Projekt eigene Regeln setzt.

Während der Transfer von Regeln von den Mutterorganisationen in interorganisationale Projekte ausführlich untersucht wurde, hat sich die Forschung bislang kaum mit dem Prozess der Regelsetzung in solchen Projekten auseinandergesetzt. Insbesondere in interorganisationalen Projekten ist jedoch der Prozess der Regelsetzung von großer Bedeutung, da sich in den Projekten Mitglieder aus verschiedenen Organisationen, die unterschiedliche Regelwerke besitzen können, auf ein gemeinsames Regelwerk einigen und in diesem Zusammenhang auch neue Regeln setzen müssen. Vor diesem Hintergrund sind Fragen, wie neue Regeln innerhalb eines interorganisationalen Projekts gesetzt werden und inwieweit in Projekten auf Regeln bzw. Regelwerke aus den Mutterorganisationen zurückgegriffen wird, von hoher Bedeutung. Dadurch kann die Forschung zur Einbettung von interorganisationalen Projekten in ihren organisationalen Kontext um einen wesentlichen Aspekt hinsichtlich des Austausches zwischen Projekt und Mutterorganisationen erweitert werden.

Ein weiteres Charakteristikum interorganisationaler Projekte ist die Temporalität (Lundin/Söderholm 1995), d.h. ihre begrenzte Lebensdauer. Trotz der Bedeutung von Temporalität haben sich nur wenige Studien explizit mit der Temporalität von (interorganisationalen) Projekten und deren Einfluss auf Regeln beschäftigt (Bakker/Janowicz-Panjaitan 2009; Janowicz-Panjaitan et al. 2009a; Janowicz-Panjaitan et al. 2009b). Bislang konnte ein Einfluss von Temporalität auf Teammitglieder, Performance und Zielerreichung in Projekten festge-

stellt werden (Bakker/Janowicz-Panjaitan 2009; Janowicz-Panjaitan et al. 2009b). Die Erkenntnisse zum Einfluss von Temporalität auf Regeln eines Projekts beschränken sich bislang jedoch auf die Feststellung, dass je kürzer ein Projekt andauert, desto mehr informale und weniger formale Regeln und Strukturen bestehen (Keith 1978; Meyerson et al. 1996; Jones/Lichtenstein 2008; Raab et al. 2009). Jedoch ist unklar, wie sich Projekte im Zeitverlauf (strukturell) entwickeln (Bakker 2010, S. 476) und welchen Einfluss Temporalität auf Regeln in Projekten hat. Dieses Forschungsdefizit zu Regeln in (interorganisationalen) Projekten ist vor dem Hintergrund verwunderlich, dass Temporalität ein konstitutives Merkmal von Projekten ist (Janowicz-Panjaitan et al. 2009a, S. 73; Bakker 2010, S. 473) und die Forschung zu Regeln in permanenten Organisationen zeigt, dass Temporalität einen bedeutsamen Einfluss auf Regeln hat (Zhou 1993; Schulz 1998; March et al. 2000).

Die Relevanz zur Reduzierung der Forschungsdefizite zu Regeln in interorganisationalen Projekten ergibt sich aus verschiedenen Argumenten: Erstens müssen diese Forschungsdefizite reduziert werden, da interorganisationale Projekte in der Praxis zur Erreichung von Organisationszielen an Relevanz gewinnen (Bakker 2010). Daher sind Erkenntnisse insbesondere zu der Frage erforderlich, wie interorganisationale Projekte durch Regeln gesteuert werden. Zweitens betont die Organisationsforschung die grundsätzliche Bedeutung von Regeln für Organisationen (z.B. March et al. 2000). Mit der Untersuchung von Regeln in interorganisationalen Projekten kann das Wissen über die Bedeutung von Regeln für eine spezifische Organisationsform erweitert werden. Drittens hat die Regelforschung gezeigt, dass Regeln bestimmte Ursachen wie z.B. Rationalität (Weber 2005) oder Isomorphismus (Meyer/Rowan 1977) sowie Folgen für Organisationen wie z.B. Dysfunktionen (Crozier 1964) oder strukturelle Trägheit (Hannan/Freeman 1984) haben. Offen sind aber die Auswirkungen von Regeln auf interorganisationale Projekte. Nachfolgend wird daher der Stand der Regelforschung mit Erkenntnissen über Regeln in interorganisationalen Projekten bereichert. Viertens bietet der Fokus auf Regeln in interorganisationalen Projekten die Möglichkeit, Erkenntnisse hinsichtlich des Einflusses der Temporalität auf Projekte zu gewinnen, der trotz ihrer hohen Bedeutung für Projekte bislang kaum untersucht wurde (Bakker/Janowicz-Panjaitan 2009; Bakker 2010, S. 473).

Um die bestehenden Forschungsdefizite zu Regeln in interorganisationalen Projekten zu reduzieren sowie um Erkenntnisse für die Regel- und Organisationsforschung zu gewinnen, werden drei Aspekte von Regeln in interorganisationalen Projekten genauer untersucht, die auch in der Regelforschung große Aufmerksamkeit erfahren haben:

- Struktur von Regeln (z.B. Ortman 2003; Fischer 2009),
- Setzung von Regeln (z.B. Schulz 1998; March et al. 2000) und
- Folgen von Regeln (z.B. Crozier 1964; Luhmann 1995).

Die *Regelstruktur* einer Organisation lässt sich anhand der Art der Regel (z.B. Koordination oder Arbeitsteilung), der Formalisierung (formal oder informal) und der Kodifizierung (schriftlich, mündlich oder implizit) beschreiben. Dies trifft auch auf die Regelstruktur interorganisationaler Projekte zu. Allerdings ändert sich in Projekten mit jedem Übergang, also Phasenwechsel im Hinblick auf die Zielerreichung, die Regelstruktur (Lundin/Söderholm 1995, S. 443). Bislang ist unklar, wie die einzelnen Merkmale der Regelstruktur in interorganisationalen Projekten beschaffen sind. Eine Analyse der Regelstruktur in interorganisationalen Projekten bietet daher wichtige Erkenntnisse für die Regelforschung. Insbesondere können Erkenntnisse über den Einfluss von Temporalität auf die Regelstruktur gewonnen werden. Während die Regeldynamik in permanenten Organisationen mit der Zeit abnimmt (March et al. 2000), kann in interorganisationalen Projekten aufgrund von Phasenwechseln möglicherweise eine wechselnde Dynamik beobachtet werden.

In der Regelforschung werden verschiedene Arten der *Regelsetzung* diskutiert wie z.B. hierarchische (z.B. Weber 2005) oder kompetitive (z.B. Crozier/Friedberg 1979) Regelsetzung. Jeder Regelsetzungstyp hat verschiedene Ursachen und unterschiedliche Folgen für die Organisation. Bislang ist unklar, wie Regelsetzung in interorganisationalen Projekten abläuft und welche Typen der Regelsetzung sich in solchen Projekten widerfinden. Diese Analyse verspricht wichtige Erkenntnisse beispielsweise für die Forschung zur Berater-Kunden-Beziehung in Beratungsprojekten. Während die kritische Beratungsliteratur (z.B. Clark/Salaman 1998; Fincham 1999) den Kunden als passiv beschreibt, deuten aktuelle Arbeiten auf einen aktiveren Einbezug des Kunden hin (z.B. Nikolova et al. 2009). Damit können Erkenntnisse über den Einbezug des Kunden in die Projektorganisation und somit auch über seine Rolle in der Berater-Kunden-Interaktion gewonnen werden.

Die Regelforschung zeigt verschiedene *Folgen von Regeln* für Organisationen auf. Regeln tragen zum einen zur Lösung organisationaler Probleme bei, wie z.B. Komplexitätsproblemen (z.B. Cyert/March 1963) oder Legitimitätsproblemen (z.B. Meyer/Rowan 1977), zum anderen sind sie Quelle von organisationalen Problemen, wie z.B. „wuchernder“ Regelwerke (z.B. Merton 1957) oder Machtkämpfe (z.B. Crozier 1964). Aufgrund der Übergänge in interorganisationalen Projekten ist jedoch unklar, inwiefern Probleme in solchen Projekten durch Regeln dauerhaft gelöst werden können und inwiefern sie erst durch Regeln entstehen. Die Untersuchung dieser Fragen bietet somit wichtige Erkenntnisse für die Forschung zu Regeln in Projekten. Während insbesondere die normative Projektforschung Regeln bislang meist als Lösung von Problemen erachtet hat, deuten neuere Arbeiten zu interorganisationalen Kooperationen auf die Dualität von Regeln als Ursache und zugleich Lösung von Problemen hin (z.B. Vlaar et al. 2007). Die nachfolgende Analyse der Folgen von Regeln in Beratungsprojekten bietet hierzu weitere Erkenntnisse.

3 Explorative Untersuchung von Regeln in Unternehmensberatungsprojekten

3.1 Entwicklung des Forschungsdesigns

Zur Reduzierung des skizzierten Forschungsdefizits wurde ein qualitatives Forschungsdesign mit explorativen Elementen gewählt, da dieses besonders einschlägig zur Erschließung wenig erforschter Untersuchungsgegenstände ist (Flick et al. 2004, S. 25). Es wurde auf die Methode des leitfadengestützten Interviews zurückgegriffen, da diese sich besonders eignet, um Expertenwissen über Regeln in temporären Organisationen zu erheben (Hopf 2004, S. 350).

Die Daten der *empirischen Studie* wurden durch 20 halbstandardisierte Leitfadeninterviews gewonnen, die zwischen November 2011 und Januar 2012 durchgeführt wurden. Interviewt wurden Personen, die an Unternehmensberatungsprojekten als Berater oder Kunde mitarbeiten, da die Unternehmensberatung eine Branche ist, in der fast ausschließlich interorganisationale Projektarbeit eingesetzt wird (Mohe/Seidl 2011). Unternehmen bilden mit Beratungsunternehmen Projekte beispielsweise zur Durchführung von Strategieentwicklung, Kostenreduktionsprogrammen oder Technologieimplementierung (Fritz/Effenberger 1998; Bundesverband deutscher Unternehmensberater 2009). Unternehmensberatungsprojekte setzen sich aus Mitgliedern der Beratungs- und Kundenorganisation zusammen (Libertore/Luo 2010), für gewöhnlich ohne dass eine der involvierten Organisationen eine fokale Stellung einnimmt (Mohe/Seidl 2011).

Insgesamt haben zwölf Unternehmensberater und acht Kunden an der Studie teilgenommen. Ein Großteil der Gesprächspartner wurde mittels einer Anzeige in einer personalwirtschaftlichen Fachzeitschrift (PersonalQuarterly) rekrutiert, die sich sowohl an Führungskräfte in Unternehmen als auch an Unternehmensberater richtet und eigens eine Rubrik („News aus der Hochschulwelt“) bietet, um Forschungsanzeigen zu veröffentlichen. Die weiteren Interviewpartner wurden von diesen Kontakten vermittelt.

Um möglichst detaillierte Einblicke in Regeln in interorganisationalen Projekten zu erhalten, wurde auf eine große Berufs- und Projekterfahrung der Interviewpartner geachtet. Die Interviewpartner auf Beratungs- und Kundenseite verfügen über eine Berufserfahrung von im Durchschnitt mehr als zehn bzw. 15 Jahren und haben durchschnittlich in mindestens 36 bzw. 24 Beratungsprojekten gearbeitet (vgl. Tab. 1), weshalb von einer hohen Kompetenz hinsichtlich des Untersuchungsgegenstands ausgegangen wird. Die Interviews wurden aufgrund der intensiven Reisetätigkeit der Berater per Telefon geführt und hatten eine durchschnittliche Länge von etwa 49 Minuten.

Tab. 1: Beschreibung der Interviewpartner

	Berater	Kunden
Anzahl der Interviewten	12	8
männlich/weiblich	10/2	7/1
durchschnittliche Berufserfahrung (in Jahren)	10,1	14,8
durchschnittliche Zeit im jetzigen Unternehmen (in Jahren)	5,1	10,3
durchschnittliche Anzahl an Beratungsprojekten	35,9	24,3

Die *Interviewleitfragen* zielten auf die Erforschung der Struktur, Setzung und Folgen von Regeln in interorganisationalen Projekten. Vor diesem Hintergrund wurden die Leitfragen formuliert und anschließend in Pretests mit drei (ehemaligen) Beratern und Kunden, die den Autoren persönlich bekannt waren, getestet und entsprechend der Anmerkungen modifiziert. Der Leitfaden findet sich im Anhang.

Die Gesprächspartner wurden zunächst gebeten, sich an ihr letztes Beratungsprojekt zu erinnern, um dann Auskunft über das Projektmanagement (z.B. beteiligte Personen, Projektdauer, Regeln), die ersten Projekttage (z.B. Aufgabenverteilung, Kennenlernen der Teammitglieder), den Umgang mit unternehmensexternen Teammitgliedern (z.B. Ansprechpartner, Zusammenarbeit) und über implizite Regeln des betreffenden Projekts zu geben. Ziel war es herauszufinden, wie ein Projekt organisiert ist, d.h. welche Organisationen bzw. Personen (gemeinsam) Regeln vorgeben, in welcher Form Regeln vorliegen und wie sie kommuniziert werden. Damit zielten diese Fragen insbesondere auf Regelsetzung sowie Regelstruktur, also Formalisierung, Kodifizierung und Typen der Regeln, ab.

Im nächsten Interviewteil wurden die Gesprächspartner gebeten, an typische Projekte bzw. Situationen in Projekten zu denken. Zunächst wurde um eine Einschätzung der Bedeutung von Regeln für die Projektarbeit gebeten, um Hinweise darauf zu erhalten, ob die wahrgenommene Bedeutung von Regeln abhängig von der Berater- bzw. Kundenseite, der hierarchischen Stellung im Projekt oder der Projekterfahrung ist. Die Erfahrungen mit der Integration in laufende Projekte sollten Aufschluss über den Formalisierungsgrad von Regeln sowie deren Weitergabe an neue Teammitglieder geben. Des Weiteren wurden die Gesprächspartner gefragt, wie in Projekten mit Problemen im Allgemeinen, Widerständen bei der Einhaltung von Regeln und unterschiedlichen Interpretationen von Regeln umgegangen wird. Dies sollte Einsichten darüber vermitteln, inwieweit Regeln herangezogen, gesetzt oder revidiert werden, um Probleme, Widerstände und Missverständnisse zu lösen und wer über diesen Einsatz entscheidet. Die Frage, ob Regeln die Projektarbeit behindern und welche Konsequenzen dies nach sich zieht, sollte Erkenntnisse über die Verbindlichkeit von Regeln liefern sowie klären, inwieweit Regeln in temporären Organisationen Ursache von Problemen sind. Schließlich wurden berufsbezogene Daten der Befragten erhoben (z.B. höchster Ausbildungsabschluss, Berufs- und Projekterfahrung, Beschäftigungsdauer beim derzeitigen Arbeitgeber, hierarchische Einordnung etc.).

3.2 Beschreibung der Auswertung

Die Interviews wurden vollständig transkribiert (insgesamt ca. 300 Seiten Datenmaterial) und mittels der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2011) computergestützt mit der Software MAXQDA ausgewertet.

In einem ersten, deduktiven Schritt wurde aus den konstatierten Forschungsdefiziten bezüglich Regeln in interorganisationalen Projekten ein vorläufiges Kategoriensystem gebildet. In einem zweiten, induktiven Schritt wurde das Kategoriensystem entlang des Datenmaterials modifiziert, bis sich schließlich ein finales System aus Ober- und Unterkategorien herausgebildet hatte (vgl. Abb. 1). Auf dieser Grundlage wurden die Transkripte codiert. Anschließend wurden die inhaltstragenden Textstellen generalisiert und die Aussagen inhaltlich in dem finalen Kategoriensystem gebündelt (Reduktion).

Abb. 1: Kategoriensystem der Inhaltsanalyse

Struktur von Regeln in Unternehmensberatungsprojekten

- Art der Regel
 - Koordinationsregeln
 - Arbeitsteilungsregeln
 - Kommunikationsregeln
 - Projektregeln
 - Verhaltensregeln
- Art der Formalisierung
 - formal
 - informal
- Art der Kodifizierung
 - schriftlich
 - mündlich
 - implizit

Setzung von Regeln in Unternehmensberatungsprojekten

- hierarchisch
 - kundenseitig
 - Regel bereits in der Organisation existent
 - Regel neu gesetzt
 - beratungsseitig
 - Regel bereits in der Organisation existent
 - Regel neu gesetzt
- kooperativ
- kompetitiv
- adaptiv

Folgen von Regeln in Unternehmensberatungsprojekten

- Problemstehung durch Regeln
- Problemlösung durch Regeln

Die Interviews wurden von einem der Autoren codiert. Um die Reliabilität der Codierungen zu überprüfen (Lombard et al. 2002), wurden vier zufällig ausgewählte Transkripte von einem weiteren Autor codiert. Die Intercoder-Reliabilität wurde mithilfe der prozentualen Übereinstimmung, die einen häufig angewendeten Koeffizienten zur Berechnung von Interrater-Reliabilität darstellt (Neuendorf 2002, S. 149), bestimmt und betrug durchschnittlich 97,2%; dies kann als eine hohe Reliabilität eingestuft werden (Neuendorf 2002). Die Darstellung der Ergebnisse im folgenden Abschnitt erfolgt weitgehend auf aggregierter Ebene. Zur Illustration der Ergebnisse werden besonders prägnante Aussagen aus den Interviews zitiert; Aussagen von Unternehmensberatern sind mit „B“ zitiert, Aussagen von Kunden mit „K“.

3.3 Ergebnisse

3.3.1 Die Struktur von Regeln in Unternehmensberatungsprojekten

Im Datenmaterial konnten fünf Regelarten in Unternehmensberatungsprojekten identifiziert werden, die sich jeweils in weitere Unterarten differenzieren lassen und die unterschiedlich formalisiert bzw. kodifiziert sind. Die Regelarten wurden induktiv aus dem Datenmaterial gewonnen (vgl. 3.2). Dabei handelt es sich größtenteils um Arten, die auch in anderen Organisationstypen zu finden sind, deren Ausgestaltung jedoch als spezifisch für Beratungsprojekte zu betrachten ist.

Als erste Regelart wurden *Koordinationsregeln* identifiziert. Diese zumeist formalen und schriftlich festgehaltenen Regeln umfassen Aspekte der Zusammenarbeit der Projektmitglieder untereinander bzw. der Abstimmung zwischen dem Projektteam und der Beratungs- bzw. Kundenorganisation. Koordinationsregeln sind insbesondere in der Anfangsphase eines Projekts von großer Bedeutung, da in Beratungsprojekten Mitarbeiter aus in der Regel zwei Organisationen zusammenarbeiten und diese die Arbeit untereinander koordinieren müssen. Daneben bilden sich im Laufe des Projekts informale bzw. implizite Koordinationsregeln heraus, um die formalen Koordinationswege zu umgehen, wie z.B. informale Konfliktlösungsmechanismen, sodass „[a]ußerhalb des Protokolls Dinge [geklärt werden], vielleicht auch mal bei einem Bier oder im Gespräch, im Zweiergespräch“ (K.3).

Eine zweite Regelart sind *Arbeitsteilungsregeln*, die zum einen anfänglich formal definiert werden und die zum anderen im Projektverlauf durch informale Arbeitsteilungsregelungen erweitert werden. Die aus Regeln resultierenden verschiedenen formalen Stellenaufgaben geben den Projektmitgliedern Tätigkeiten wie z.B. Sammeln von Informationen oder turnusmäßige Berichterstattung an höhere Instanzen vor. Arbeitsteilungsregeln definieren weiterhin die Rolle, die die Mitarbeiter im Projekt einnehmen: „Also bin ich Prozessunterstützer, bin ich inhaltlicher Vorantreiber, bin ich der, der gemeinschaftlich mit dem Kunden die Themen erarbeitet oder macht der Berater die Vorschläge und die Kunden sagen nur ja oder nein?“ (B.8). Während des Projekts werden Aufgaben und Arbeitszeiten den situati-

ven Bedingungen zumeist ad-hoc angepasst. Daneben verändert sich die Projekttrolle durch die täglichen Interaktionen der Projektmitglieder.

Kommunikationsregeln stellen eine dritte Regelart in Unternehmensberatungsprojekten dar; sie regeln insbesondere den Informationsaustausch im Projekt. Dieser ist vor dem Hintergrund der zum Teil räumlich voneinander getrennt arbeitenden Projektmitglieder von großer Bedeutung für den Projekterfolg. Viele Interviewpartner berichten, dass Kommunikationsregeln bereits auf der Kick-Off Veranstaltung zu Beginn des Projekts formal festgelegt und an die Teammitglieder kommuniziert werden. So wird reguliert, über welche Stellen die Kommunikation laufen muss und wie mit sensiblen Informationen umzugehen ist. Im Verlauf des Projekts bestimmen Kommunikationsregeln unter anderem auch die Form der Informationsweitergabe (z.B. schriftliche Dokumentation oder verbale Weitergabe), die dann faktisch überwiegend auf informalem Wege verläuft.

Eine vierte Regelart sind *Projektregeln*. Hierzu zählen alle Regeln, die das Projekt definieren, wie z.B. das Projektziel oder seine Meilensteine. Projektregeln sind vielfach formal und schriftlich fixiert und insbesondere in der Anfangsphase von Beratungsprojekten von großer Bedeutung. Beispielsweise legen Kunden und Berater gemeinsam Projektziele und Meilensteine fest, um das Projekt zeitlich und inhaltlich zu strukturieren. Weiterhin werden in vielen Fällen bereits zu Beginn des Projekts Regeln bezüglich der Ressourcenausstattung der Projektmitglieder festgelegt. Diese sind insbesondere für die Beratungsunternehmen von großer Bedeutung, da ihre Mitarbeiter für ihre Arbeit darauf angewiesen sind, dass der Kunde vor Ort Arbeitsplätze und technische Ressourcen zur Verfügung stellt. Aufgrund der Bedeutung der Ressourcenausstattung, wie z.B. Büroräume, wird diese in vielen Beratungsprojekten schriftlich festgehalten: „[Bzgl.] Räumlichkeiten (...) haben wir so eine allgemeine Klausel, dass (...) der Kunde uns die Räumlichkeiten zur Verfügung stellt“ (B.1).

Als letzte Regelart konnten *Verhaltensregeln* identifiziert werden; sie regeln die Interaktion der Projektmitglieder sowie das Verhalten gegenüber Nicht-Projektmitarbeitern in der Beratungs- und Kundenorganisation und gelten für viele bzw. alle Projektmitglieder. Verhaltensregeln existieren sowohl formal als auch informal. Sie werden selten schriftlich festgehalten, sondern häufig mündlich kommuniziert oder liegen nur in impliziter Form vor. Beispielsweise wird zu Beginn des Projekts formal vereinbart, dass im Projektteam offen kommuniziert werden soll. Gleichzeitig existieren in Projekten aber auch informale Verhaltensregeln. Dies zeigt sich beispielsweise anhand der Anwesenheitszeiten der Berater. Zwar wird die Arbeitszeit in einigen Projekten im Arbeitsvertrag des Beraters geregelt, jedoch besteht die informale und zum Teil auch implizite Erwartung bzw. Regel, dass sie in Projekten mehr arbeiten müssen als vertraglich festgelegt. Einige Berater berichten sogar von einem gegenseitigen Überbieten bei Anwesenheitszeiten: „Und dann bleibt man eher noch, ja, dann ist es ein bisschen die Frage, so ein bisschen Mikado-Prinzip abends: wer sich zuerst bewegt oder wer zuerst geht, hat verloren“ (B.12).

Die identifizierten formalisierten und kodifizierten Regelarten bilden in ihrer Gesamtheit die Regelstruktur eines Beratungsprojekts, die wiederum eine Form der Projektgovernance repräsentiert. Unter Projektgovernance wird die Steuerung und Kontrolle interorganisatio-

nalere Projekte verstanden. Formale und informale Regeln sind ein wichtiger Teil dieser Governance; so ermöglichen Projektregeln, wie die Definition von Meilensteinen, erst eine effektive Projektsteuerung und -kontrolle (Turner/Cochrane 1993).

Die Regelstruktur ist jedoch nicht statisch, sondern vielmehr dynamisch und verändert sich im Laufe des Projekts. *Veränderungen der Regelstruktur* in Unternehmensberatungsprojekten sind insbesondere dann gegeben, wenn die von Lundin und Söderholm (1995) beschriebenen Übergänge in temporären Organisationen stattfinden. Zu Beginn eines Projekts, der konstituierenden Phase, wird eine Reihe von formalen Regeln aufgestellt, die schriftlich oder mündlich kommuniziert werden und die die Ziele, Meilensteine und Organisation des Projekts betreffen. Die anschließenden Phasen sind dann abhängig von dem gesetzten Projektziel. Hierbei spielen Meilensteine eine besondere Rolle, denn sie markieren den Fortschritt des Projekts. „Es muss diese Milestones geben. Das muss es einfach geben, ohne die geht es nicht. Also ein Projekt ohne Milestones macht aus meiner Sicht keinen Sinn“ (B.7). Das Erreichen eines Meilensteines bietet die Möglichkeit, den bisherigen Projektverlauf zu evaluieren sowie ein neues Teilziel zu fokussieren und das Projekt dadurch in eine neue Phase zu bringen. Es wird „dann jeweils ausdetailliert, wie soll denn die nächste Phase ganz konkret aussehen. (...) [E]s gibt am Anfang sehr grobe Meilensteine, die werden immer fein detaillierter, umso näher man da rankommt. (...) Und das wird dann aber immer weiter ausdetailliert in Submeilensteine, in kleinteiligere Punkte, je nach Teilprojekt, was müssen die dann jetzt genau machen in welchem Zeitraum“ (B.8). Mit jedem Übergang in eine neue Projektphase wird demnach auch die Regelstruktur des Projekts geändert. Es werden Regelarten modifiziert bzw. neu gesetzt. Auch später integrierte Projektmitglieder tragen neue informale Regeln in das Projekt hinein und implizite Regeln verändern sich vor dem Hintergrund neuer Phasen.

3.3.2 Die Setzung von Regeln in Unternehmensberatungsprojekten

Die Interviews zeigen, dass Regeln in Unternehmensberatungsprojekten auf vielfältige Arten gesetzt werden. Erstens werden zum Teil keine neuen Regeln aufgestellt, sondern stattdessen werden *Regeln in das Projekt hineingetragen*, die bereits vor dem Projekt in dem Kunden- bzw. dem Beratungsunternehmen existierten. Eine solche Form der hierarchischen Regelsetzung findet fast ausschließlich während der konstituierenden Phase eines Projekts statt. Diese Regeln betreffen beispielsweise das Projektmanagement oder die Meilensteine des Projekts. Welche Partei diese Form der Regelsetzung vornimmt, hängt insbesondere von der Projekterfahrung ab. Beispielsweise bringen Berater aufgrund ihrer großen Projekterfahrung vielfach bereits existierende Regeln hinsichtlich des Projektmanagements an. Jedoch bestehen auch bei Kunden, insbesondere wenn sie häufig mit Beratern zusammenarbeiten, etablierte Prozesse für Beratungsprojekte, die als Regeln in das Projekt eingeführt werden: „Es gibt bei uns sowohl für IT-Projekte als auch für Non-IT-Projekte so genannte Vorgehensmodelle, die Projektmanagementprozesse abbilden“ (K.2). Hier zeigt sich, dass aufgrund der Besonderheit interorganisationaler Projekte (z.B. divergierende Grade der Projekterfahrung und Expertise der beteiligten Akteure; Ko et al. 2005; Jones/Lichtenstein

2008) der Akteur mit der größten Projekterfahrung als legitimiert erachtet wird, Regeln hierarchisch in das Projekt zu transferieren. Neben Regeln, die das Projektmanagement betreffen, werden zu Beginn eines Projekts auch Verhaltensregeln aus dem Beratungs- und/oder Kundenunternehmen in das Projekt transferiert, wodurch auch Teile der Unternehmenskulturen der beiden Unternehmen im gemeinsamen Projekt widerspiegelt werden. Um Konflikte innerhalb der Berater-Kunden-Beziehung zu vermeiden, passen sich Berater den Verhaltensregeln in dem Kundenunternehmen an. So besteht in Beratungen die generelle Regel, dem Kunden keine Verhaltensregeln aufzuerlegen: „[D]a würde ich als Berater einen Teufel tun, [den Kundenmitarbeitern] zu erklären, wie sie sich verhalten sollen“ (B.12).

Eine zweite Form der hierarchischen Regelsetzung findet statt, wenn *Regeln speziell für ein Projekt neu gesetzt* werden. Dies erfolgt zum einen insbesondere zu Beginn eines Projekts. So gibt der Kunde stets das Projektziel bzw. das Projektende zeitlich und inhaltlich als Regel vor, während der Berater sich an diesen Vorgaben orientiert und in diesem Rahmen die Projektorganisation vornimmt: „Meistens ist es so, dass wenn wir Berater nutzen, dann kommt die Meilensteinplanung von denen. (...) Und die Ausdetaillierung macht meistens der Berater. (...) [W]ie genau Projektarbeit während des Zeitraums aussieht, ist ja eigentlich schon die erste Beraterleistung“ (K.4). Wie bei dem hierarchischen Transfer von Regeln spielt auch hier die unterschiedliche Expertise der Projektbeteiligten (Ko et al. 2005; Jones/Lichtenstein 2008) eine wesentliche Rolle bei der Entscheidung, welcher Akteur hierarchisch neue Regeln setzen darf. Zum anderen werden während des Projekts insbesondere dann neue Regeln gesetzt, wenn ein Übergang stattfindet und das Projekt in eine neue Phase eintritt sowie wenn Probleme gelöst werden müssen. Da es sich bei den beteiligten Unternehmen um ein Kunde-Dienstleister-Verhältnis handelt, hat der Kunde jedoch stets die Möglichkeit, die von den Beratern gesetzten Regeln außer Kraft zu setzen oder zu revidieren: „Letztendlich [macht] der (...), der Budgetverantwortung hat, der uns eingekauft hat, (...) die Regeln so neu, wie er Bock hat“ (B.8).

Drittens existieren Fälle, in denen die *Setzung der Regel kooperativ* erfolgt, d.h. dass Kunde und Berater gemeinsam eine Regel erstellen. Kooperative Regelsetzung findet statt, wenn trotz der in das Projekt hineingetragenen sowie der neu gesetzten Regeln Aspekte des Projektmanagements noch ungeklärt sind. Da in interorganisationalen Beratungsprojekten die Projektmitglieder in aller Regel zum ersten Mal zusammenarbeiten (Goodman/Goodman 1976; Meyerson et al. 1996), muss zu Beginn eines Projekts die Form der Zusammenarbeit ausgehandelt werden, was üblicherweise im Rahmen des Kick-Off-Meetings geschieht: „Und im Rahmen dieses Kick-Offs (...) wird dann diskutiert, wie die Zusammenarbeit jetzt die nächsten Wochen, Monate konkret ausgestaltet werden soll. Das ist eine offene Diskussion“ (B.4). Um während des Projekts die gemeinsame Regelsetzung zu organisieren, bestehen in der Regel auf allen Projektebenen Doppelspitzen, die aus Kundenmitarbeitern und Beratern gebildet werden. Auf höheren Hierarchieebenen treibt der Berater gemeinsam mit dem Kunden die strategische Ausrichtung des Projekts voran. Hier werden Regeln gesetzt, die das gesamte Projekt betreffen wie z.B. Entscheidungen über den Austausch von Beratern. Auf Teilprojektebene werden operative Regeln kooperativ gestaltet. Insbesondere während der konstituierenden Phase wird das – meist vom Berater vorgegebene – Projekt-

management operationalisiert: „[Die Detailarbeit] machen die Teilprojektleiter, wie gesagt, es gibt dann ja auch immer eine Verdichtung“ (K.3). Auch während der einzelnen Projektphasen werden auf Teilprojektebene Regeln kooperativ gesetzt. Ähnlich wie bei den neu gesetzten Regeln findet dies vermehrt dann statt, wenn neue Projektphasen erreicht werden oder wenn Probleme auftreten.

Viertens konnte in einigen Beratungsprojekten eine *kompetitive Regelsetzung* beobachtet werden; in diesem Fall ist die Regel die Folge eines Konflikts zwischen Kunde und Berater. Konflikte werden in diesem Zusammenhang allgemein als Konsequenz enttäuschter Verhaltenserwartungen verstanden. Ein solcher Konflikt kann z.B. entstehen, wenn die Auslegung einer Regel unklar ist oder wenn eine interne Regel von der anderen Partei nicht akzeptiert wird. Beispielsweise kann der Kunde mit dem Verhalten der Berater nicht einverstanden sein, weshalb eine neue Zusammensetzung des Beraterteams gefordert wird: „Wenn man dann z.B. merkt, dass der Interne mit dem Externen nicht kann, dann (...) versuche ich sowas, Unstimmigkeiten, Unklarheiten, recht schnell zu adressieren und anzusprechen und auch zu lösen. Und das kann auch heißen, dass ich mich von einem Externen (...) trenne, weil der sich anders gegeben hat, als der Erstkontakt das gezeigt hat“ (K.2). Der Konflikt kann auch auf einer gescheiterten bzw. nicht eingehaltenen kooperativen Regelsetzung basieren. Beispielsweise wird in vielen Fällen gemeinsam eine Liste mit Ansprechpartnern auf beiden Seiten entwickelt, deren Nichtanwendung dazu führt, dass formale Kommunikationsregeln aufgestellt werden. Konflikte zwischen Kunde und Berater münden auch in informale Regeln; beispielsweise können die Beteiligten aus unterschiedlichen Gründen daran interessiert sein, Informationen zurückzuhalten, sodass daraus Verhaltensregeln resultieren. Interviewpartner B.7 berichtet von einem Fall, in dem die Kundenmitarbeiter durch die Hinzunahme von Beratern um die Anerkennung ihrer Kompetenz fürchteten: „[D]ie [Kunden] sagen dann auch: ja, das kann doch nicht sein, warum soll der [Berater] das jetzt hinkriegen? Und die meiden Sie dann immer, also das ist eigentlich eine ganz üble Situation“ (B.7). Das Zitat veranschaulicht das Problem der überlappenden Kompetenzbereiche in interorganisationalen Projekten (Jones/Lichtenstein 2008). Der Kundenmitarbeiter sieht sich durch die Hinzuziehung von Beratern in seinem Kompetenzbereich beschnitten, woraufhin die Kompetenzbereiche neu – in diesem Fall kompetitiv – geregelt werden müssen.

Fünftens berichten Berater und Kunden von einer *adaptiven Regelsetzung* im Verlauf eines Projekts. In diesen Fällen ist die Regel nicht explizit gesetzt worden, sondern stattdessen in der Interaktion der Projektteilnehmer im Laufe der Zeit entstanden, sodass sie keiner Partei ursächlich zugerechnet werden kann. Adaptive Regeln betreffen alle regulierungsbedürftigen Aspekte des Projektmanagements, die durch die anderen Regelsetzungsarten nicht bzw. inadäquat abgedeckt werden. Dies gilt insbesondere für Verhaltensregeln, die – wie die Gesprächspartner berichten – in Projekten meistens nicht genau definiert sind. Stattdessen entstehen sie im Arbeitsalltag als Anpassung an Routinen und Gewohnheiten von Akteuren. Beispielsweise passen sich Berater und Kunde im Laufe der Zeit den Verhaltensweisen des Gegenübers mithilfe von eigenen, impliziten Regeln an, um die Interaktion zu verbessern: „[D]er Kunde kann vor zehn Uhr nicht angesprochen werden, bevor er seinen ersten Kaffee hat. Dann etabliert sich das halt irgendwo, dass du ihn nachher erst an-

sprichst. (...) [M]anchmal weißt du, (...) wie du mit bestimmten Kollegen halt umgehen musst“ (B.12).

3.3.3 Die Folgen von Regeln in Unternehmensberatungsprojekten

Die in der Organisationsforschung angedeutete doppelte Rolle von Regeln, einerseits Quelle (vgl. u.a. Merton 1957), andererseits aber auch Lösung von Problemen zu sein (vgl. u.a. Cyert/March 1963; Goulder 1964), kann auch in Beratungsprojekten beobachtet werden:

Erstens finden sich in Unternehmensberatungsprojekten *Regeln, die Probleme verursachen*. Ein von vielen Interviewpartnern geschildertes Problem ergibt sich aus formalen Koordinationsregeln, die die Projektarbeit behindern. Dies kann der Fall sein, wenn Verfahrensrichtlinien zu wenig Handlungsspielraum gewähren: „[Es gab] ganz genaue formale (...) Vorgehensregeln aus Brasilien, die eben das Projekt aufgesetzt hatten, wo eben dann streng nach Strategieentwicklungsverfahren (...) vorgegangen werden sollte und ich fand das für Deutschland etwas arg formalistisch und der Unternehmensgröße nicht angemessen“ (B.5). Dies ist insofern problematisch, als dass es sich hierbei um Richtlinien handelt, die im Kundenunternehmen verankert sind und auf die der Berater keinen Einfluss nehmen kann: „Und es ist auch meistens sehr schwierig, weil gerade in diesen großen Unternehmen geht das alles nach Prozess XY und da musst du eben, ja, hoffen, aber du kannst eigentlich nicht davon ausgehen, dass du vor ein, zwei Wochen einen Internetzugang hast (...). Ist alles nicht so einfach immer“ (B.11). Ein anderes Beispiel für Problemstehung durch Regeln sind kundenseitige Kommunikationsregeln, die verhindern sollen, dass Informationen ungefiltert an Berater weitergegeben werden. Solche Regeln schützen zwar die zum Teil vertraulichen Informationen des Kunden, schränken jedoch die Arbeit der Berater ein, da diese zur Erreichung der Projektziele auf Informationen angewiesen sind: „[O]ftmals muss ich dann an [Kunden]mitarbeiter herangehen, sagen: hör mal zu, ich brauche von der Person das und das, damit ich weitermachen kann. Jetzt wenn interne Mitarbeiter untereinander kommunizieren, die sind ja teilweise extrem träge, (...) das verzögert mir das komplette Projekt“ (B.7). Auch Verhaltensregeln rufen zum Teil Probleme hervor. Beispielsweise können Verhaltensregeln wie z.B. das Siezen von Projektmitgliedern oder die Vermeidung persönlicher Kontakte ein distanziertes Verhältnis zwischen Beratern und Kunden begünstigen, was ebenso die Arbeit des Beraters erschweren kann, da „dann auch natürlich dem Kunden da eine Eskalation relativ einfach gemacht worden ist. Weil, wenn man persönlich noch nicht so weiß: aha, der ist ja eigentlich auch so ein Mensch so wie ich (...)“ (B.10).

Zweitens tragen Regeln in Beratungsprojekten auch zur *Lösung von Problemen* bei. In vielen Fällen werden informale Regeln angewendet, um durch formale Regeln verursachte Probleme zu lösen: „Sagen wir mal so, ich nutze dann den Spielraum, den ich als Projektleiter habe, und (...) versuche dann solche [formalen] Regeln zu umgehen, wenn ich einfach den Sinn wirklich nicht sehe oder den Mehrwert“ (B.6). Viele Gesprächspartner berichten von Kommunikationsregeln, die Ansprechpartner definieren, an die sich Berater zwecks Informationsgewinnung wenden müssen. Um zeitliche Verzögerungen zu minimieren, nutzen

Berater allerdings auch informale Kommunikationswege, die teilweise im Widerspruch zu diesen formalen Kommunikationsregeln stehen: „Und da muss ich schon auch mal selber den Hörer in die Hand nehmen und sagen: Hallo, wie ist denn das da und da, kannst du mir die und die Daten geben? Da muss ich einfach diese Kommunikationsrichtlinie ein bisschen aushebeln und direkt bei den Leuten anrufen“ (B.7). Eine andere Maßnahme der Berater besteht darin, dass sie zu Beginn des Projekts Regeln zur Informationstransparenz setzen. Diese Regeln sollen den Zugang zu Unternehmensinformationen während des Projekts sicherstellen: „Da die Beratung (...) auf Transparenz angewiesen ist (...), ist das eine der zentralen Herausforderungen, die man dann ansprechen muss, um sich später darauf berufen zu können, letztlich sagen zu können: wir wollten das so, wir haben es so vereinbart“ (B.4). Ein weiteres Beispiel für Problemlösungen durch formale Regeln sind „weiche Formulierungen“ (B.10), wie z.B. einen nicht eindeutig fixierten Projektzeitpunkt, in den Vertrag aufzunehmen. An diesem Beispiel offenbart sich das Problem, dass Akteure in interorganisationalen Projekten unterschiedliche Ziele verfolgen (Jones/Lichtenstein 2008). Während Kunden an fixen Vertragsinhalten interessiert sind, versuchen Berater dem entgegenzuwirken und schwer zu erreichende Ziele abzuschwächen, damit der Kunde sich bei negativem Projektverlauf (z.B. zeitlicher Verzug) nicht auf klar definierte Vertragsinhalte berufen kann.

Neben Fällen, in denen diese doppelte Rolle von Regeln (entweder als Quelle oder als Lösung von Problemen) vorlag, konnten auch wenige Fälle identifiziert werden, in denen *Regeln gleichzeitig Ursache und Lösung von Problemen* sind. Beispielsweise führen Verhaltensregeln (z.B. Duzen, gemeinsames Essen) in Beratungsprojekten einerseits dazu, dass die Projektmitglieder ein vertrautes Verhältnis zueinander aufbauen. Dies erleichtert das Arbeitsverhältnis zwischen Kunden und Beratern, da dann die Möglichkeit gegeben ist, Probleme offen anzusprechen und zum Teil auch schneller und informell zu lösen: „[W]enn man mit jemandem mal in Ruhe ein Bier getrunken hat, dann klappt die Zusammenarbeit auch viel besser (...), weil vielleicht Barrieren überwunden sind (...). Und wenn man einfach mal so eine persönliche Beziehungsebene erreicht hat, dann (...) kann man auch mal sagen: weißt du was, wie du dich heute verhalten hast, das war einfach nicht akzeptabel aus dem und dem Grund“ (K.7). Umgekehrt können Verhaltensregeln die Arbeit des Beraters aber auch erschweren. So kann ein vertrautes Verhältnis zwischen Kunden und Berater, das durch derartige Verhaltensregeln aufgebaut wird, in bestimmten Situationen „schon ein bisschen hinderlich [sein], weil du halt nicht so hart durchgreifen kannst oder so hart da spielen kannst“ (B.12).

4 Schlussfolgerungen

4.1 Beiträge zur Erforschung interorganisationaler Projekte

Die Ergebnisse aus den Interviews mit den Beratern und Kunden liefern zwei wesentliche Beiträge zur Erforschung interorganisationaler Projekte:

- (1) Erkenntnisse über die Regelsetzung und die Koordinationsfunktion von Regeln in interorganisationalen Projekten sowie
- (2) Wissen über das Verhältnis von Temporalität und Regeln.

(1) Die Studie erweitert das Wissen über die *Regelsetzung in interorganisationalen Projekten*. Die Interviewpartner berichteten, dass bestehende Regeln hierarchisch in interorganisationalen Projekten transferiert, hierarchisch neu gesetzt, kooperativ ausgehandelt und kompetitiv erstritten werden sowie sich adaptiv entwickeln. Damit zeigt die Studie, dass in interorganisationalen Projekten Arten der Regelsetzung auftreten, die größtenteils auch in permanenten Organisationen beobachtet werden können: Verschiedene Organisationstheorien wie z.B. die Bürokratietheorie (Weber 2005) beschreiben das hierarchische Setzen von Regeln. Mikropolitische Ansätze (Crozier/Friedberg 1979; Ortman 1995) analysieren kooperative und kompetitive Regelsetzung in Form von Machtspielen. Auch adaptive (bzw. evolutionäre) Regelsetzung ist in der Organisationsforschung viel diskutiert (z.B. March et al. 2000; Koch 2004). Ein Spezifikum in interorganisationalen Projekten, das bereits in der Projektforschung beschrieben wurde (z.B. Brady/Davies 2004; Manning 2008), ist hingegen der Transfer bestehender Regeln von Mutterorganisationen in das Projekt.

Darüber hinaus weisen die Ergebnisse darauf hin, dass sich interorganisationale Projekte mit zunehmender Existenzdauer permanenten Organisationen strukturell angleichen. So berichten mehrere Interviewpartner darüber, dass formale Regeln nach der konstituierenden Phase interorganisationaler Projekte nur noch dann gesetzt bzw. modifiziert werden, wenn Probleme auftreten oder ein Übergang in eine neue Phase stattfindet. Dies deutet darauf hin, dass nicht nur in permanenten Organisationen, sondern auch in interorganisationalen Projekten die Regelsetzungsrate degressiv verläuft (Schulz 1998). Mit der Zeit kann auf Regeln zurückgegriffen werden, die sich als Problemlösung bewährt haben, sodass die Setzung zusätzlicher Regeln seltener notwendig wird.

Sind Regeln in interorganisationalen Projekten erst einmal gesetzt, tragen sie insbesondere zur *Koordination der Projektaktivitäten* bei. In Abschnitt 2.1 wurde auf die besondere Problematik interorganisationaler Projekte hingewiesen, dass die Projektteammitglieder meist zum ersten Mal zusammenarbeiten und dadurch die Koordination der Tätigkeiten zunächst weitgehend unregelmäßig ist (Turner/Müller 2003; Jones/Lichtenstein 2008). Die Beispiele aus Abschnitt 3.3.3 haben jedoch illustriert, dass – ähnlich wie die Forschung zu formalen und informellen Regeln in permanenten Organisationen gezeigt hat (z.B. Luhmann 1995) – versucht wird, Probleme und Verzögerungen, die aus formalen Regeln resul-

tieren, durch informale Regeln zu lösen. Dieses Verhältnis von formalen Regeln und informaler Praxis hat eine wesentliche Bedeutung für das Funktionieren von Organisationen bzw. für die Herstellung von sozialer Ordnung (Ortmann 2003): Abweichungen bei der Anwendung formaler Regeln halten die soziale Ordnung aufrecht, wenn die Regelverletzungen im „Dienste der Sache“ (Ortmann 2003, S. 33) bzw. in der Intention des Regelsetzers geschehen, denn dann kann der Regelbrecher davon ausgehen, dass die Verletzung von den anderen Organisationsmitgliedern akzeptiert wird. Paradoxerweise lässt sich daraus schließen, dass es den Projektmitgliedern aufgrund der der Regelanwendung innewohnenden Möglichkeit der Regelverletzung erleichtert wird, die Projektaktivitäten in einem neu zusammengestellten Team zu koordinieren. So fällt die Problematik des erstmaligen Zusammenarbeitens und der Bearbeitung einmaliger Aufgaben weniger ins Gewicht, wenn das Projektteam die herrschenden Regeln zwar „respektiert“ (Ortmann 2003, S. 60), diese jedoch außer Kraft setzen kann, wenn man dadurch dem Projektziel näher kommt. Beispielhaft wird dieser Sachverhalt von B.7 beschrieben, der bei Projektverzögerungen Kommunikationsregeln verletzt und informale Kommunikationskanäle nutzt (vgl. 3.3.3) und somit dem übergeordneten Projektziel Rechnung trägt.

(2) Die Temporalität als genuines Merkmal von (interorganisationalen) Projekten ist in der Literatur viel diskutiert (z.B. Janowicz-Panjaitan et al. 2009a, S. 73 ff.; Janowicz-Panjaitan et al. 2009b; Bakker 2010, S. 471 ff.). Jedoch sind der konkrete Einfluss der Temporalität auf diese spezifische Organisationsform sowie ihre Prozesse und ihr Funktionieren kaum erforscht (Janowicz-Panjaitan et al. 2009a, S. 81; Bakker 2010, S. 473). Die dargestellte qualitative Studie liefert einen Beitrag zur Reduzierung dieses Forschungsdefizits. Die Ergebnisse zeigen, dass Regeln die *Folgen der Temporalität* sowohl vermindern als auch verstärken:

Erstens hat Temporalität zur Folge, dass (interorganisationalen) Projekten nur eine *begrenzte Zeit zur Erreichung ihrer Ziele* zur Verfügung steht. Als Folge der Temporalität geraten Projektbeteiligte unter Zeitdruck, z.B. hinsichtlich der Zielerreichung innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens (Turner/Müller 2003). Regeln reduzieren einerseits diesen Zeitdruck, andererseits forcieren sie ihn. Diese Paradoxie wird insbesondere anhand zweier Regelarten deutlich: Zum einen werden während der konstituierenden Phase interorganisationaler Projekte bereits existierende Koordinationsregeln aus den Mutterorganisationen in das Projekt transferiert, um den Zeitdruck zu reduzieren. Folglich kann das Projekt von Anfang an auf elementaren Regeln des Organisierens aufbauen, sodass grundlegende Aspekte nicht neu erarbeitet werden müssen. In diesem Sinne beginnen interorganisationale Projekte nicht bei einem „Nullzustand“. Vielmehr wird beispielsweise auf bestehende Verfahrensrichtlinien aus den Mutterorganisationen zurückgegriffen, um die Koordination in Projekten mit Hilfe bewährter Instrumente zu erleichtern. Dies hat zur Folge, dass interorganisationale Projekte bereits nach kurzer Zeit strukturiert mit ihrer Arbeit beginnen können, was vor dem Hintergrund begrenzter zeitlicher Existenz und eng gesetzter Zeitpläne von großer Bedeutung ist. Zum anderen erzeugen bzw. erhöhen Projektregeln aber den Zeitdruck in interorganisationalen Projekten. Regeln, die Meilensteine, Projektziele oder Deadlines definieren, haben eine stark regulierende Funktion (Lindkvist et al. 1998; Pitsis et al. 2003) und führen dazu, dass Zeit zu einer raren Schlüsselressource in Projekten wird (Keegan/Turner 2001): „Und [das Projektteam steht] in der Regel ja noch unter einem ganz

anderen Zeitdruck, Ergebnisse bringen zu müssen. Und von daher ist da die Grundanspannung [in Projekten] meines Erachtens nach schon höher als in normalen Linienorganisationen, (...) weil Projektergebnisse klar definiert sind“ (K.2).

Das Ergebnis, dass bestimmte Regeln den Zeitdruck vermindern können, liefert einen Beitrag zur Diskussion über die Einbettung interorganisationaler Projekte in ihren organisationalen Kontext (z.B. Davies/Brady 2000; Grabher 2004; Manning 2008). Neben der Versorgung mit elementaren Ressourcen wie z.B. Fachwissen, Reputation und Legitimation durch die Umwelt (Grabher 2004) konnte eine Bereitstellung elementarer Regeln durch die Ursprungsorganisationen identifiziert werden. Dies geschieht insbesondere durch den Transfer bestehender Regeln aus den Mutterorganisationen in das Projekt. Die in permanenten Organisationen aufgebauten „project capabilities“, d.h. Projekterfahrungen bzw. Projektwissen z.B. in Form von Projekthandbüchern, beruhen auf den spezifischen Projekterfahrungen der Unternehmen (Davies/Brady 2000; Keegan/Turner 2001). Mithilfe dieser Projektkompetenzen können die Organisationen die neu gebildeten interorganisationalen Projekte top-down mit einem Grundstock an Regeln versorgen, um das ohnehin begrenzte Zeitkontingent nicht weiter zu belasten sowie in der Mutterorganisation vorhandenes Wissen und Erfahrungen in das interorganisationale Projekt zu transferieren. Die Einbettung interorganisationaler Projekte in die permanente(n) Organisation(en) wird offenkundig. Eine ähnliche Sichtweise vertreten Manning und Sydow (2011): Durch die Einbettung in einen multiplen Projektkontext (z.B. permanente Organisationen, Projektnetzwerke) stehen in interorganisationalen Projekten Regeln zur Verfügung, die wiederkehrend auf spezifische Projekte angewendet werden, wodurch sogenannte „collaborative paths“ aufrechterhalten bzw. modifiziert werden. Ein Beispiel dafür ist die stetige Auswahl derselben Projektmitglieder als Kernteam. Auch im Unternehmensberatungskontext zeigte sich, dass Kunden mit Beratungsunternehmen „project-based relationships“ eingehen und sich dadurch „collaborative paths“ bilden. Beispielsweise engagieren Manager häufig Berater, mit denen sie bereits zusammengearbeitet haben (Armbrüster 2006).

Das Ergebnis, dass bestimmte Regeln den Zeitdruck in Projekten erhöhen, lässt sich mit der von Manning (2008) beschriebenen Paradoxie erklären, dass interorganisationale Projekte zwar in einen permanenten, multiplen Kontext eingebettet sind (Davies/Brady 2000; Jones 2001; Engwall 2003), die Einbettung jedoch nicht die Projektstruktur determiniert. Er argumentiert, dass jedes Projekt anders und deshalb zu einem gewissen Grad vom Kontext losgelöst ist, auch wenn Projekte auf Routinen und Regeln aufbauen, die im multiplen Kontext vorherrschen. Einbettung und Konstitution sind somit unzertrennliche Prozesse. Dies lässt sich am Setzen neuer Regeln verdeutlichen: Neue Regeln können als spezifische Auslegung bestehender Regeln der Mutterorganisationen verstanden werden. Wenn beispielsweise Projektregeln in Form von Meilensteinen festgelegt werden, dann sind diese zwar für das Projekt neu gesetzt worden, sie orientieren sich jedoch an den in der (Kunden-)Organisation bestehenden Zeitplänen. Folglich werden Regeln, die den Zeitdruck erhöhen und somit im Wesentlichen die Projektstruktur beeinflussen, aufgrund der Einbettung von Projekten in den Organisationskontext neu gesetzt. Deutlich wird zudem, dass die hierarchisch neu gesetzten Regeln (vgl. 3.3.2) zwar im Detail neu gesetzt werden, sich aber an bestehenden Prinzipien der Regelsetzung in den Mutterorganisationen orientieren.

Zweitens hat Temporalität zur Folge, dass gewonnenes *Wissen und aufgebaute Erfahrungen nur zeitlich begrenzt verfügbar sind*. „There is a risk that the knowledge and experience gained is lost when the project finishes, the team dissolves, and its members move on to other projects or are reabsorbed into the organization“ (Brady/Davies 2004, S. 1601). Insbesondere Kunden befürchten, dass das im Rahmen des Beratungsprojekts gewonnene sowie das durch die Berater in das Projekt hineingetragene Wissen nach Projektende verloren geht (Ko et al. 2005; Bakker/Janowicz-Panjaitan 2009). Die Studie zeigt, dass diese spezifische Folge von Temporalität durch die Speicherung von Wissen mithilfe von Regeln reduziert werden kann (Prencipe/Tell 2001). Beispielsweise werden spezifische Kommunikations- und Arbeitsteilungsregeln gesetzt, um das zunächst temporäre Wissen für den Kunden permanent zugänglich zu machen. Kommunikationsregeln sehen die Speicherung und Weitergabe von Wissen vor, einerseits schriftlich, z.B. in Form von Dokumenten, Protokollen oder Berichten, andererseits mündlich, z.B. in Form von turnusmäßigen Meetings oder Telefonkonferenzen. Zusätzlich werden kundenseitig Arbeitsteilungsregeln aufgestellt, sodass Kundenmitarbeiter speziell für die Arbeit in dem interorganisationalen Projekt abgestellt werden. Ihre Aufgaben sehen dann in der Regel eine möglichst intensive Zusammenarbeit mit dem Berater vor, damit das spezifische, meist implizite Wissen des Beraters (Morris/Empson 1998; Werr/Stjernberg 2003) während des Arbeitsalltags aufgenommen wird.

Dieses Ergebnis liefert einen Beitrag zur Diskussion über den Transfer von Wissen aus (interorganisationalen) Projekten in die Mutterorganisationen (Brady/Davies 2004; Janowicz-Panjaitan et al. 2009a, S. 65). Studien haben gezeigt, dass ein solcher Wissenstransfer zum Teil schwierig ist (DeFillippi/Arthur 1998; DeFillippi 2001; Keegan/Turner 2001). Jedoch fördert insbesondere die Verschriftlichung von Wissen dessen Speicherung und Transfer (Kogut/Zander 1992). Bevor jedoch „knowledge codification“ gelingen kann, sind vorgelagerte Lernprozesse notwendig („experience accumulation“ und „knowledge articulation“; vgl. Zollo/Winter 2002). Diese forcieren die Inkorporierung von Wissen in Routinen, was auch dem Verständnis von March et al. (2000) von Regeln als Wissensspeicher entspricht. In beiden Fällen sind Regeln das Ergebnis von Lernprozessen und selbst Teil des Wissens. Regeln in interorganisationalen Projekten sind jedoch nicht nur das Ergebnis von Lernprozessen, sondern auch Unterstützer dieser Prozesse. Zum einen fördern bestehende Regeln in Form von institutionalisierten Projektmanagementpraktiken wie z.B. „project communications management“ (PMI Standards Committee 1996) Lernprozesse. Solche institutionalisierten Regeln, die in das Projekt transferiert werden, können als Lernmechanismen verstanden werden (Prencipe/Tell 2001). Zusätzlich konnte zum anderen das kundenseitige Setzen neuer Regeln beobachtet werden, um Lernprozesse voranzutreiben. Beispielsweise fördert das Abstellen von Kundenmitgliedern für das Projekt insbesondere durch die Interaktion mit den Beratern die „knowledge articulation“ (Feldman/Rafaeli 2002). Bemerkenswert ist, dass beratungsseitige Regeln, z.B. das Abschotten gegenüber den Kunden, teilweise Lernprozessen entgegenwirken. Dies könnte ein Grund dafür sein, weshalb Lernprozesse in Beratungsprojekten bzw. der Transfer des Beraterwissens in die Kundenorganisation fehlschlagen können (z.B. McFarlan/Nolan 1995; Ko et al. 2005).

4.2 Beiträge zur Regelforschung

Die vorliegende Studie erweitert die Regelforschung um zwei Aspekte. Erstens zeigen die Ergebnisse die *Bedeutung kooperativer Regelsetzung* auf Mikroebene als eine in der Forschung bislang weitgehend vernachlässigte Art der Regelsetzung. Bislang hat sich die Forschung insbesondere auf kooperatives Verhalten und Regulieren auf der Mesoebene fokussiert, wie beispielsweise die Forschung zu kooperativen Strategien (z.B. Dyer/Singh 1998) oder Allianzen (z.B. Larson 1992). Kooperative Regelsetzung auf Mikroebene wird einerseits als impliziter, stillschweigender Prozess verstanden (z.B. Negotiated Order Theory, vgl. Strauss et al. 1963; Ethnomethodologie, vgl. Garfinkel 1967), andererseits wird sie in mikropolitischen Ansätzen im Rahmen von sogenannten „kooperativen Spielen“ thematisiert (Ortmann 1995, S. 302), worunter ein Aushandlungsprozess verstanden wird, wessen Interessen sich in welchem Maße durchsetzen; eine explizite Auseinandersetzung mit kooperativer Regelsetzung auf Mikroebene als aktive und bewusste Handlung hat in der Regelforschung jedoch bislang kaum stattgefunden. Dass kooperative Regelsetzung zwischen den Akteuren kein spezifisches Phänomen interorganisationaler Projekte ist, zeigt ein Blick auf andere Organisationsformen. So lassen sich seit einiger Zeit neue Organisationsformen beobachten (Child/McGrath 2001), die unter dem Begriff der postbürokratischen Organisation zusammengefasst werden (Hodgson 2004, S. 82; Palmer et al. 2007, S. 1829). Ein wesentliches Merkmal der Postbürokratie ist, dass Regeln nicht durch die Anerkennung von Autorität entstehen, sondern durch den institutionalisierten Dialog (Heckscher 1994). Dies entfernt sich von der klassischen bürokratischen Organisation, die gemeinhin mit regelbasierter Hierarchie gleichgesetzt wird (Höpfel 2006, S. 8). Eng verknüpft mit dem Konzept der Postbürokratie sind Managementkonzepte wie Dezentralisierung (z.B. Hill et al. 2000) oder Empowerment (z.B. Conger/Kanungo 1988; Seibert et al. 2004), die eine Verlagerung der Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse auf untere Hierarchieebenen vorsehen, was kooperative Abstimmungen unter den Akteuren erforderlich macht.

Für die Regelforschung haben diese Entwicklungen die Konsequenz, dass die bislang diskutierten Formen wie z.B. die hierarchische (z.B. Weber 2005) und kompetitive (z.B. Crozier/Friedberg 1979) Regelsetzung um die kooperative Regelsetzung erweitert werden sollten, um den skizzierten Veränderungen in Organisationen gerecht zu werden. Dabei zeigt die vorliegende Studie, dass Regeln in interorganisationalen Projekten insbesondere dann kooperativ gesetzt werden, wenn das bisherige, in Regeln kodierte Wissen nicht ausreicht, um einen Prozess zu steuern oder ein Ziel zu erreichen. Durch kooperative Regelsetzung werden das Wissen und die Erfahrung verschiedener organisationaler Akteure zusammengetragen und in einer gemeinsamen Regel festgehalten.

Zweitens gibt es bislang kaum Studien, die sich mit verschiedenen Regelsetzungsarten innerhalb einer Organisation befassen haben. So bietet der Fokus auf interorganisationale Projekte die Möglichkeit, die Regelsetzung von der Entstehung bis zur Auflösung empirisch zu untersuchen. Dies ist in permanenten Organisationen nicht möglich, da sie kein definiertes Ende haben. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Interviews kann ein *beispielhaftes Prozessmodell der Regelsetzung* in interorganisationalen Projekten entwickelt werden, das verschiedene Setzungsarten berücksichtigt:

In der Anfangsphase werden existierende Regeln aus den Ursprungsorganisationen in das interorganisationale Projekt unmodifiziert transferiert. Diese Form der Regelsetzung ist als hierarchisch zu bezeichnen, da die Regeln aus dem Regelrepertoire der einzelnen organisationalen Akteure stammen. Da das Projekt zur Erreichung eines bestimmten Ziels gebildet wurde, ist es möglich, dass in dieser Phase auch Regeln neu gesetzt werden, weil keine adäquaten Regeln im Hinblick auf das Ziel vorhanden sind bzw. aus den Mutterorganisationen transferiert werden können. Auch hier kann von hierarchischer Regelsetzung gesprochen werden, wenn die neue Regel auf dem Zutun eines einzelnen organisationalen Akteurs beruht. Gehen die Erfahrungen mehrerer Akteure in die Regel ein, dann handelt es sich um eine kooperative Regelsetzung. Scheitern aus unterschiedlichen Gründen die genannten Arten der Regelsetzung, kommt es entweder zur kompetitiven Regelsetzung oder das zu regelnde Problem bleibt (zunächst) ungelöst. In den folgenden Phasen werden – bis zur Auflösung des interorganisationalen Projekts – bestimmte Teilziele verfolgt. Auch wenn sich die einzelnen Phasen hinsichtlich Zielen, Meilensteinen oder Teammitgliedern unterscheiden, deuten die Ergebnisse der Interviews darauf hin, dass die Regelsetzung in jeder Phase ähnlich abläuft: Zu Beginn einer neuen Phase werden neue (Teil-)Ziele formuliert. Zu deren Erreichung werden vermehrt neue Regeln gesetzt, sowohl auf hierarchischem als auch auf kooperativem Wege. Im Falle einer Nichteinigung erfolgt eine kompetitive Regelsetzung oder ein Aufschieben der Regelsetzung. Während der neuen Phase auftretende Probleme werden durch einzelne hierarchisch, kooperativ oder kompetitiv gesetzte Regeln bearbeitet. Unabhängig von verschiedenen Phasen des interorganisationalen Projekts bilden sich adaptive Regeln, da diese im Laufe der Interaktion der organisationalen Akteure entstehen.

4.3 Grenzen und Forschungsbedarf

Die Ergebnisse der explorativen Studie unterliegen den „üblichen“ Grenzen empirischer bzw. qualitativer Untersuchungen. Aufgrund der vergleichsweise geringen Anzahl an Interviewpartnern ($n = 20$) ist die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse begrenzt. Darüber hinaus ist die Studie dadurch anfällig für Verzerrungen. Hinsichtlich der Interviewpartner könnte ein „selection bias“ bestehen, da die Teilnehmer sich auf eine Anzeige hin gemeldet haben bzw. vermittelt wurden. Um das Bias zu reduzieren, wurde in der Anzeige in der Personal Quarterly nur sehr kurz auf das Forschungsthema eingegangen. Allerdings zeigte ein Vergleich mit den Antworten der Teilnehmer des Pretests, die auf anderem Wege rekrutiert wurden, keine auffälligen Unterschiede. Eine zusätzliche Limitation ist, dass die Ergebnisse auf den subjektiven bzw. selektiven Berichten der Interviewpartner beruhen, die aus forschungspragmatischen Gründen telefonisch geführt werden mussten. Die Berichte sind vergangenheitskonstruiert und können fehlerhaft erinnert worden sein sowie eine Tendenz zur Ex-post-Rationalisierung aufweisen. Eine Triangulation der Aussagen der Interviewten mit Projektdokumenten und direkten Beobachtungen zur Validierung der Daten war nicht möglich. Jedoch wurden die Aussagen von Beratern und Kunden miteinander verglichen, um mögliche Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen den beiden Gruppen zu identifizieren. Die Analyse zeigte keine auffälligen Unterschiede. Eine weitere

Limitation besteht hinsichtlich der externen Validität der Untersuchung. Da Unternehmensberatungsprojekte spezielle Eigenschaften haben wie z.B. die Zusammenarbeit von Akteuren aus zwei Organisationen, ist die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Formen temporärer Organisationen wie z.B. intraorganisationale Projekte begrenzt. Darüber hinaus weisen Beratungsprojekte Besonderheiten auf, die die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere interorganisationale Projekte einschränken. Während Beratungsunternehmen große Erfahrung mit interorganisationalen (Beratungs-)Projekten haben, sind Kunden zum Teil noch unerfahren in dieser Form der Projektarbeit (Mohe 2003). Vor diesem Hintergrund könnte Regelsetzung in Beratungsprojekten anders ablaufen als in anderen Formen interorganisationaler Projekte, die sich gleichermaßen aus projekt(un)erfahrenen Mutterorganisationen zusammensetzen. Jedoch zeigten die Interviews, dass Unternehmen, die häufig Beratungsdienstleistungen in Anspruch nehmen, zum Teil über Projekthandbücher verfügen, in denen der Umgang mit Beratern und die Struktur von Beratungsprojekten beschrieben wird, was den Einfluss der Berater auf die Regelsetzung in Beratungsprojekten reduzieren könnte.

Die Studie liefert *Ansätze für Forschungsbedarf* in mehrerlei Hinsicht. Erstens erscheint es aussichtsreich, die hier gewonnenen Erkenntnisse über Beratungsprojekte mit anderen temporären Organisationsformen abzugleichen. So ist beispielsweise ungeklärt, ob in anderen temporären Organisationsformen wie z.B. virtuellen Organisationen (Davidow/Malone 1992) und latenten Organisationen (Starkey et al. 2000) ebenso Regeln zur Verminderung der Folgen von Temporalität eingesetzt werden oder ob ähnliche Regelsetzungsprozesse bestehen wie in Beratungsprojekten. Zweitens könnte ein Vergleich zwischen intraorganisationalen temporären Projekten permanenter Organisationen (z.B. Produktentwicklung) und temporären Organisationen wichtige Einsichten darüber liefern, wie sich inter- bzw. intraorganisationale temporäre Organisationformen hinsichtlich der Struktur, der Setzung und der Folgen von Regeln unterscheiden. Drittens sollte die in dieser Studie über Beratungsprojekte herausgearbeitete Annahme, dass sich interorganisationale Projekte und permanente Organisationen im Zeitverlauf strukturell angleichen, mit einer vergleichenden Untersuchung dieser beiden Organisationsformen überprüft werden. Dies würde weitere wichtige Ergebnisse darüber liefern, welchen Einfluss Temporalität auf Organisationsregeln hat. Viertens ist es im Hinblick auf die Regelforschung sinnvoll, die Erkenntnisse zu kooperativer Regelsetzung zu erweitern, indem intensiver zu den Ursachen und Folgen kooperativer Regelsetzung in Organisationen geforscht wird. Dies würde einen Vergleich dieser Setzungsart mit den anderen Regelsetzungsarten ermöglichen.

Literaturverzeichnis

Armbrüster, T. (2006): *The economics and sociology of management consulting*. Cambridge.

Badenfelt, U. (2011): *Fixing the contract after the contract is fixed: A study of incomplete contracts in IT and construction projects*. In: *International Journal of Project Management* 29 (5), S. 568-576.

- Bakker, R.M. (2010): Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda. In: *International Journal of Management Reviews* 12 (4), S. 466-486.
- Bakker, R.M./Janowicz-Panjaitan, M. (2009): Time matters: The impact of ‚temporariness‘ on the functioning and performance of organizations. In: Keris, P./Janowicz-Panjaitan, M./Cambré, B. (Hrsg.): *Temporary organizations. Prevalence, logic and effectiveness*. Cheltenham, S. 121-141.
- Bakker, R.M./Knoben, J./de Vries, N./Oerlemans, L.A.G. (2011): The nature and prevalence of inter-organizational project ventures: Evidence from a large scale field study in the Netherlands 2006-2009. In: *International Journal of Project Management* 29 (6), S. 781-794.
- Bechky, B.A. (2006): Gaffers, gofers, and grips: Role-based coordination in temporary organizations. In: *Organization Science* 17 (1), S. 3-21.
- Beck, N. (2001): *Kontinuität des Wandels. Inkrementale Änderungen einer Organisation*. Wiesbaden.
- Brady, T./Davies, A. (2004): Building project capabilities: From exploratory to exploitative learning. In: *Organization Studies* 25 (9), S. 1601-1621.
- Bundesverband deutscher Unternehmensberater (2009): *Facts & Figures zum Beratermarkt 2008/2009*. Bonn.
- Burr, W. (1998): Organisation durch Regeln. Prinzipien und Grenzen der Regelsteuerung in Organisationen. In: *Die Betriebswirtschaft* 58 (3), S. 312-331.
- Carbno, C. (1999): Optimal resource allocation for projects. In: *Project Management Journal* 30 (2), S. 22-31.
- Child, J./McGrath, R.G. (2001): Organizations unfettered: Organizational form in an information-intensive economy. In: *Academy of Management Journal* 44 (6), S. 1135-1148.
- Clark, T./Salaman, G. (1998): Creating the ‚right‘ impression: Towards a dramaturgy of management consultancy. In: *Service Industries Journal* 18 (1), S. 18-38.
- Conger, J.A./Kanungo, R.N. (1988): The empowerment process: Integrating theory and practice. In: *Academy of Management Review* 13 (3), S. 471-482.
- Crozier, M. (1964): *The bureaucratic phenomenon*. Chicago.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Taunus.
- Cyert, R.M./March, J.G. (1963): *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs.
- Davidow, W.H./Malone, M.S. (1992): *The virtual corporation*. New York.
- Davies, A./Brady, T. (2000): Organisational capabilities and learning in complex product systems: Towards repeatable solutions. In: *Research Policy* 29 (7-8), S. 931-953.
- DeFillippi, R.J. (2001): Introduction: Project-based learning, reflective practices and learning. In: *Management Learning* 32 (1), S. 5-10.

- DeFillippi, R.J./Arthur, M.B. (1998): Paradox in project-based enterprise: The case of film making. In: *California Management Review* 40 (2), S. 125-139.
- Dekker, H.C. (2004): Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements. In: *Accounting, Organizations and Society* 29 (1), S. 27-49.
- Dyer, J.H./Singh, H. (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. In: *Academy of Management Review* 23 (4), S. 660-679.
- Engwall, M. (1992): Project management and ambiguity: Findings from a comparative case study. In: Hagg, I./Segelod, E. (Hrsg.): *Issues in empirical investment research*. Amsterdam, S. 173-197.
- Engwall, M. (2003): No project is an island: Linking projects to history and context. *Research Policy* 32 (5), S. 789-808.
- Feldman, M.S. (2000): Organizational routines as a source of continuous change. In: *Organization Science* 11 (6), S. 611-629.
- Feldman, M.S./Pentland, B.T. (2003): Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. In: *Administrative Science Quarterly* 48 (1), S. 94-118.
- Feldman, M./Rafaelli, A. (2002): Organizational routines as sources of connections and understandings. In: *Journal of Management Studies* 39 (3), S. 309-331.
- Fincham, R. (1999): The consultant-client relationship: Critical perspectives on the management of organizational change. In: *Journal of Management Studies* 36 (3), S. 335-351.
- Fischer, J.H. (2009): *Steuerung in Organisationen*. Wiesbaden.
- Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (2004): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 3. Aufl. Hamburg, S. 13-29.
- Fritz, W./Effenberger, J. (1998): Strategische Unternehmensberatung: Verlauf und Erfolg nach Projekten der Strategieberatung. In: *Die Betriebswirtschaft* 58 (1), S. 103-118.
- Garfinkel, H. (1967): *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs.
- Goodman, R.A./Goodman, L.P. (1976): Some management issues in temporary systems: A study of professional development and manpower-the theatre case. In: *Administrative Science Quarterly* 21 (3), S. 494-501.
- Gouldner, A.W. (1964): *Patterns of industrial bureaucracy*. New York.
- Grabher, G. (2002): Cool projects, boring institutions: Temporary collaboration in social context. In: *Regional Studies* 36 (3), S. 205-214.
- Grabher, G. (2004): Temporary architectures of learning: Knowledge governance in project ecologies. In: *Organization Studies* 25 (9), S. 1491-1514.

- Hannan, M.T./Freeman, J. (1984): Structural inertia and organizational change. In: *American Sociological Review* 49 (2), S. 149-164.
- Heckscher, C.C. (1994): Defining the post-bureaucratic type. In: Heckscher, C.C./Donnellon, A. (Hrsg.): *The post bureaucratic organization: New perspectives on organizational change*. London, S. 14-62.
- Hill, S./Martin, R./Harris, M. (2000): Decentralization, integration and the post-bureaucratic organization: The case of R&D. In: *Journal of Management Studies* 37 (4), S. 563-585.
- Hodgson, D.E. (2004): Project work: The legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization. In: *Organization* 11 (1), S. 81-100.
- Hopf, C. (2004): Qualitative Interviews – ein Überblick. In: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 3. Aufl. Hamburg, S. 349-359.
- Höpfl, H.M. (2006): Post-bureaucracy and Weber's „modern“ bureaucrat. In: *Journal of Organizational Change Management* 19 (1), S. 8-21.
- Janowicz-Panjaitan, M./Bakker, R.M./Kenis, P. (2009a): Research on temporary organizations: The state of the art and distinct approaches toward ‚temporariness‘. In: Kenis, P./Janowicz-Panjaitan, M./Cambré, B. (Hrsg.): *Temporary organizations. Prevalence, logic and effectiveness*. Cheltenham, S. 56-85.
- Janowicz-Panjaitan, M./Kenis, P./Vermeulen, P.A.M. (2009b): The atemporality of temporary organizations: Implications for goal attainment and legitimacy. In: Kenis, P./Janowicz-Panjaitan, M./Cambré, B. (Hrsg.): *Temporary organizations. Prevalence, logic and effectiveness*. Cheltenham, S. 142-154.
- Jones, C. (2001): Co-evolution of entrepreneurial careers, institutional rules and competitive dynamics in American film, 1895-1920. In: *Organization Studies* 22 (6), S. 911-944.
- Jones, C./Lichtenstein, B.B. (2008): Temporary interorganizational projects: How temporal and social embeddedness enhance coordination and manage uncertainty. In: Cropper, S./Ebers, M./Huxham, C./Smith Ring, P. (Hrsg.): *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. Oxford, S. 231-255.
- Keegan, A./Turner, J.R. (2001): Quantity versus quality in project-based learning practices. In: *Management Learning* 32 (1), S. 77-98.
- Keith, P.M. (1978): Individual and organizational correlates of a temporary system. In: *Journal of Applied Behavioral Science* 14 (2), S. 195-203.
- Kenis, P./Janowicz-Panjaitan, M./Cambré, B. (Hrsg.)(2009): *Temporary organizations. Prevalence, logic and effectiveness*. Cheltenham.
- Ko, D.-G./Kirsch, L.J./King, W.R. (2005): Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementation. In: *Management Information Systems Quarterly* 29 (1), S. 59-85.

- Koch, U. (2004): Regelbasiertes Lernen in Organisationen. Download: https://ub-madoc.bib.uni-mannheim.de/1068/1/diss_Koch.pdf (Zugriff: 24.04.2012).
- Kogut, B./Zander, U. (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. In: *Organization Science* 3 (3), S. 383-397.
- Larson, A. (1992): Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. In: *Administrative Science Quarterly* 37 (1), S. 76-104.
- Liberatore, M.J./Luo, W. (2010): Coordination in consultant-assisted IS projects: An agency theory perspective. In: *IEEE Transactions on Engineering Management* 57 (2), S. 255-269.
- Lindkvist, L./Söderlund, J./Tell, F. (1998): Managing project development projects: On the significance of fountains and deadlines. In: *Organization Studies* 19 (6), S. 931-951.
- Lombard, M./Snyder-Duch, J./Bracken, C.C. (2002): Content analysis in mass communication assessment and reporting of intercoder reliability. In: *Content Analysis in Mass Communication* 28 (4), S. 587-604.
- Luhmann, N. (1995): *Funktion und Folgen formaler Organisation*. 4. Aufl. Berlin.
- Lundin, R.A./Söderholm, A. (1995): A theory of the temporary organization. In: *Scandinavian Journal of Management* 11 (4), S. 437-455.
- Manning, S. (2008): Embedding projects in multiple contexts – A structuration perspective. In: *International Journal of Project Management* 26 (1), S. 30-37.
- Manning, S./Sydow, J. (2011): Projects, paths, and practices: Sustaining and leveraging project-based relationships. In: *Industrial and Corporate Change* 20 (5), S. 1369-1402.
- March, J.G. (1994): *A primer on decision making: How decisions happen*. New York.
- March, J.G./Schulz, M./Zhou, X. (2000): *The dynamics of rules: Change in written organizational codes*. Stanford.
- March, J.G./Simon, H.A. (1993): *Organization*. 2. Aufl. Cambridge.
- Maurer, I. (2010): How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation. In: *International Journal of Project Management* 28 (7), S. 629-637.
- Mayring, P. (2011): *Qualitative Inhaltsanalyse*. 11. Aufl. Weinheim und Basel.
- McFarlan, F./Nolan, R. (1995): How to manage an IT outsourcing alliance. In: *Sloan Management Review* 36 (2), S. 9-23.
- Merton, R.K. (1957): *Social theory and social structure*. New York.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology* 83 (2), S. 340-363.

- Meyerson, D./Weick, K.E./Kramer, R.M. (1996): Swift trust and temporary groups. In: Kramer, R.M./Tyler, T.R. (Hrsg.): *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, S. 166-195.
- Modig, N. (2007): A continuum of organizations formed to carry out projects: Temporary and stationary organization forms. In: *International Journal of Project Management* 25 (8), S. 807-814.
- Mohe, M. (2003): *Klientenprofessionalisierung – Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung*. Metropolis.
- Mohe, M./Seidl, D. (2011): Theorizing the client-consultant relationship from the perspective of social-systems theory. In: *Organization* 18 (1), S. 3-22.
- Morris, T./Empson, L. (1998): Organisation and expertise: An exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms. In: *Accounting, Organizations and Society* 23 (5/6), S. 609-624.
- Nausner, P. (2006): *Projektmanagement. Die Entwicklung und Produktion des Neuen in Form von Projekten*. Wien.
- Nelson, R.R./Winter, S.G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge.
- Neuendorf, K.A. (2002): *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks.
- Nikolova, N./Reihlen, M./Schlafner, J.-F. (2009): Client-consultant interaction: Capturing social practices of professional service production. In: *Scandinavian Journal of Management* 25 (3), S. 289-298.
- Nutt, P.C. (1983): Implementation approaches for project planning. In: *Academy of Management Review* 8 (4), S. 600-611.
- Orlikowski, W.J./Yates, J. (2002): It's about time: Temporal structuring in organizations. In: *Organization Science* 13 (6), S. 684-700.
- Ortmann, G. (1995): *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*. Opladen.
- Ortmann, G. (2003): *Regel und Ausnahme*. Frankfurt a.M.
- Packendorff, J. (1995): Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. In: *Scandinavian Journal of Management* 11 (4), S. 319-333.
- Palmer, I./Benveniste, J./Dunford, R. (2007): New organizational forms: Towards a generative dialogue. In: *Organization Studies* 28 (12), S. 1829-1847.
- Pitsis, T.S./Clegg, S.R./Marosszeky, M./Rura-Polley, T. (2003): Constructing the olympic dream: A future perfect strategy of project management. In: *Organization Science* 14 (5), S. 574-590.
- PMI Standards Committee (1996): *A guide to the project management body of knowledge*. Sylva.

- Prencipe, A./Tell, F. (2001): Inter-project learning: Processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms. In: *Research Policy* 30 (9), S. 1373-1394.
- Raab, J./Soeters, J./van Fenema, P.C./de Waard, E.J. (2009): Structure in temporary organizations. In: Kenis, P./Janowicz-Panjaitan, M./Cambré, B. (Hrsg.): *Temporary organizations. Prevalence, logic and effectiveness*. Cheltenham, S. 171-200.
- Reich, B.H./Wee, S.Y. (2006): Searching for knowledge in the PMBOK guide. In: *Project Management Journal* 37 (2), S. 11-26.
- Reynaud, B. (2005): The void at the heart of rules: Routines in the context of rule-following. The case of the Paris Metro Workshop. In: *Industrial and Corporate Change* 14 (5), S. 847-871.
- Scarbrough, H./Swan, J./Laurent, S./Bresnen, M./Edelman, L./Newell, S. (2004): Project-based learning and the role of learning boundaries. In: *Organization Studies* 25 (9), S. 1579-1600.
- Schreyögg, G./Koch, J. (2010): *Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis*. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Schreyögg, G./Sydow, J. (2010): Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms. In: *Organization Science* 21 (6), S. 1251-1262.
- Schulz, M. (1998): Limits to bureaucratic growth: The density dependence of organizational rule births. In: *Administrative Science Quarterly* 43 (4), S. 845-876.
- Schulz, M. (2001): The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows. In: *Academy of Management Journal* 44 (4), S. 661-681.
- Schulz, M./Beck, N. (2002): Die Entwicklung organisationaler Regeln im Zeitverlauf. In: Allmendinger, J./Hinz, T. (Hrsg.): *Organisationssoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft*. Wiesbaden, S. 119-151.
- Seibert, S.E./Silver, S.R./Randolph, W.A. (2004): Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. In: *Academy of Management Journal* 47 (3), S. 332-349.
- Shenhar, A.J. (2001): One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. In: *Management Science* 47 (3), S. 394-414.
- Starkey, K./Barnatt, C./Tempest, S. (2000): Beyond networks and hierarchies: Latent organizations in the U.K. television industry. In: *Organization Science* 11 (3), S. 299-305.
- Strauss, A./Schatzman, L./Ehrlich, D./Bucher, R./Sabshin, M. (1963): The hospital and its negotiated order. In: Freidson, E. (Hrsg.): *The hospital in modern society*. London, S. 147-169.
- Sydow, J./Lindkvist, L./DeFillippi, R. (2004): Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: Editorial. In: *Organization Studies* 25 (9), S. 1475-1489.

- Turner, J.R./Cochrane, R.A. (1993): Goals-and-methods matrix: Coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. In: *International Journal of Project Management* 11 (2), S. 93-102.
- Turner, J.R./Müller, R. (2003): On the nature of the project as a temporary organization. In: *International Journal of Project Management* 21 (1), S. 1-8.
- Tyler, T.R./Blader, S.L. (2005): Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings. In: *Academy of Management Journal* 48 (6), S. 1143-1158.
- Vlaar, P.W.L./Van den Bosch, F.A.J./Volberda, H.W. (2007): Towards a dialectic perspective on formalization in interorganizational relationships: How alliance managers capitalize on the duality inherent in contracts, rules and procedures. In: *Organization Studies* 28 (4), S. 437-466.
- Weber, M. (2005): *Wirtschaft und Gesellschaft*. 3. Aufl. Neu Isenburg.
- Werr, A./Stjernberg, T. (2003): Exploring management consulting firms as knowledge systems. In: *Organization Studies* 24 (6), S. 881-908.
- Youn, T.I.K./Price, T.M. (2009): Learning from the experience of others: The evolution of faculty tenure and promotion rules in comprehensive institutions. In: *Journal of Higher Education* 80 (2), S. 204-237.
- Zhou, X. (1993): The dynamics of organizational rules. In: *American Journal of Sociology* 98 (5), S. 1134-1166.
- Zollo, M./Winter, S.G. (2002): Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. In: *Organization Science* 13 (3), S. 339-351.

Dipl.-Soz. Simon Dischner
Dr. Jost Sieweke
Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Personal
Universitätsstr.1
D-40225 Düsseldorf

simon.dischner@hhu.de
jost.sieweke@hhu.de
stefan.suess@hhu.de

Anhang

Interviewleitfaden

(Berater/Kunden)

Am Lehrstuhl für XXX läuft derzeit unter der Leitung von XXX ein Forschungsprojekt über „Regeln in temporären Organisationen“. Eine temporäre Organisationsform sind Projekte im Rahmen der Unternehmensberatung. Ziel ist es herauszufinden, wie solche Projekte organisiert werden und wie unter den Beteiligten Regeln entstehen. Deshalb führen wir derzeit ca. 45-minütige Interviews mit Personen durch, die an Projekten entweder auf der Kundenseite oder als Unternehmensberater mitarbeiten. Selbstverständlich wird das Interview anonymisiert und Ihre Angaben werden nur zu Forschungszwecken verwendet und nicht an Dritte weitergegeben.

Im Interview wird in vielen Fragen auf Regeln Bezug genommen. Darunter verstehen wir Verhaltenserwartungen an die Projektmitglieder. Diese können erstens schriftlich vorliegen (z.B. das schriftliche Festhalten des Projektziels), zweitens explizit mündlich kommuniziert werden (z.B. die Absprache eines Gesprächstermins zwischen Berater und Kunde) und drittens implizit, unausgesprochen bestehen (z.B. der Zeitpunkt des Arbeitstagbeginns der Berater, welcher nicht durch schriftliche oder mündliche Regeln festgelegt ist).

Letztes Beratungsprojekt

1. Denken Sie bitte an Ihr letztes Beratungsprojekt. Wie wurde das Projektmanagement gestaltet? (Berater/Kunden)
 - a. Aus welchen Personen hat sich das Projektteam zusammengesetzt?
 - b. Wie lange hat das Projekt gedauert?
 - c. Welche Aspekte des Projektmanagements wurden schriftlich festgehalten?
2. Beschreiben Sie bitte die ersten Tage Ihres letzten Projekts. (Berater/Kunden)
 - a. Wie wurden Aufgaben verteilt?
 - b. Wie lernten sich die Mitglieder des Projektteams kennen?
 - c. Wer legte Ziele fest (z.B. Meilensteine)?
3. Bitte beschreiben Sie den Umgang mit dem Kunden bei Ihrem letzten Projekt. (Berater/Kunden)
 - a. Wer waren Ihre Ansprechpartner?
 - b. Wie gestaltete sich die Kommunikation mit dem Kunden? (saß man z.B. zusammen?)
 - c. Welche Freiheitsgrade wurden Ihnen gewährt? (z.B. Kantine besuchen, Zugangskontrolle zum Gebäude etc.) (nur Berater)
4. Gab es Regeln, über die nicht explizit gesprochen wurde? (Berater/Kunden)
 - a. Welche Bedeutung haben solche „ungeschriebenen Gesetze“ für das Beratungsprojekt?
 - b. Bilden sich solche Regeln im Laufe des Projekts heraus?
 - c. Wie zeigt sich die Existenz solcher Regeln?

Umgang mit Regeln (Berater/Kunden)

Nachdem wir über Ihr letztes Projekt gesprochen haben, möchte ich Ihnen nun Fragen stellen, die allgemeinerer Natur sind. Denken Sie bei den Antworten bitte sowohl an typische Projekte als auch an konkrete Situationen in diesen Projekten.

1. Welche Regeln sind Ihrer Erfahrung nach für ein neu zusammengesetztes Beratungsteam besonders wichtig?
2. Sind Sie einmal zu einem späteren Zeitpunkt in ein Projekt eingestiegen? Wie verläuft die Integration in ein laufendes Projekt?
3. Was passiert, wenn während eines Projekts Probleme auftreten?
 - a. Werden dann neue Regeln eingeführt, um diese Probleme dauerhaft zu lösen?
 - b. Werden zur Lösung von Problemen auch bestehende Regeln geändert?
 - c. Wer entscheidet über die Einführung neuer bzw. die Modifikation bestehender Regeln?
 - d. Wie erfahren Sie von neu eingeführten bzw. geänderten Regeln?
4. Kommt es vor, dass Regeln auf Widerstände treffen oder dass Hindernisse bei der Einhaltung der Regeln auftreten?
 - a. Macht es einen Unterschied, ob die Widerstände seitens eines Beraters oder eines Kunden auftreten?
 - b. Kommt es manchmal zu Streitigkeiten hinsichtlich Regeln?
5. Kommt es vor, dass Sie oder Ihre Kollegen den Sinn von einzelnen Regeln unterschiedlich verstehen?
 - a. Was geschieht in solchen Fällen?
 - b. Wie und durch wen wird bestimmt, welche Interpretation der betreffenden Regel sich im Projekt durchsetzt?
6. Kennen Sie Situationen, in denen die genaue Befolgung der Regeln Ihre Projektarbeit behindern oder das Arbeitsergebnis verschlechtern würde?
 - a. Wie verhalten Sie sich in solchen Fällen?
 - b. An wen wenden Sie sich, wenn Sie eine solche „schlechte Regel“ entdeckt haben?
 - c. Was geschieht mit einer solchen Regel?

Fragebogen Berater

1. Welche Ausbildung(en) haben Sie?
2. Wie lange sind Sie schon berufstätig?
3. Bei welcher Unternehmensberatung sind Sie derzeit tätig und wie lange?
4. An wie vielen Beratungsprojekten haben Sie bisher mitgearbeitet? In welchen Positionen?
5. Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung und wie lange haben Sie diese Stelle schon inne?
6. Wo lässt sich Ihre Stelle hierarchisch einordnen?
7. Worin bestehen ganz allgemein Ihre Aufgaben in dieser Unternehmensberatung?
8. Haben Sie vor Ihrer Tätigkeit als Unternehmensberater außerhalb dieser Branche gearbeitet? Wenn ja, wie lange und bei welchem Unternehmen? Haben Sie dort mit Unternehmensberatungen zusammengearbeitet?

Fragebogen Kunden

1. Welche Ausbildung(en) haben Sie?
2. Wie lange sind Sie schon berufstätig?
3. Bei welchem Unternehmen sind Sie derzeit tätig und wie lange?
4. An wie vielen Beratungsprojekten haben Sie bislang mitgearbeitet? In welchen Positionen?
5. Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung und wie lange haben Sie diese Stelle schon inne?
6. Wo lässt sich Ihre Stelle hierarchisch einordnen?
7. Worin bestehen ganz allgemein Ihre Aufgaben in diesem Unternehmen?
8. Haben Sie selbst schon als Unternehmensberater gearbeitet? Wenn ja, wie lange? Bei welcher Unternehmensberatung?