

Lutz, Anja

Article

Zum Management von Projektnetzwerken in dynamischen Dienstleistungsindustrien

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Lutz, Anja (2005) : Zum Management von Projektnetzwerken in dynamischen Dienstleistungsindustrien, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 420-422

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105218>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Anja Lutz

Zum Management von Projektnetzwerken in dynamischen Dienstleistungsindustrien*

Betreuer: Prof. Dr. Jörg Sydow, Freie Universität Berlin

1. Problemstellung und Methode

Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen in dynamischen Dienstleistungsindustrien hängt von deren Vermögen ab, jeweils spezifische Dienstleister für unterschiedliche Projekte mit denselben bzw. wechselnden Kunden vorzuhalten. Hierfür bietet es sich z.B. in der Computerindustrie, Film- und Fernsehindustrie oder z.B. auch in der Baubranche an, projektbezogen mit wechselnden Dienstleistern zusammenzuarbeiten. Gleichzeitig gilt es jedoch, Beziehungsstabilität zwischen den Dienstleistern zur Gewährleistung einer reibungslosen Zusammenarbeit aufzubauen. Wie ist es möglich, flexibel auf spezifische Dienstleister zuzugreifen und andererseits Beziehungsstabilität zwischen diesen zu erhalten?

Eine Organisationsform, die diesen Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen gleichzeitig gerecht wird, ist das Projektnetzwerk. Das Problem Beziehungsstabilität bei gleichzeitigem Erhalt von Flexibilität in der Partnerwahl wird über den Aufbau eines Pools an bewährten Partnern hergestellt. Manager von Projektnetzwerken greifen zur Gestaltung des Spannungsverhältnisses von Flexibilität und Stabilität sowohl auf neue unbekannte als auch auf bewährte Dienstleister zurück. Nach der Beendigung eines Projektes entscheidet sich jeweils, welche Dienstleister in den Pool übergehen und damit für zukünftige Projekte in Betracht kommen.

Ziel der Forschungsarbeit ist es, einen Bezugsrahmen zur Analyse des Managements von Projektnetzwerken zu entwickeln, in der die Steuerung des Spannungsverhältnisses zwischen Stabilität und Flexibilität über Selektion im Zentrum steht. Die Basis liefert zum einen eine Analyse der Literatur zur Selektion von Unternehmen im Kontext von Unternehmenskooperationen und Hersteller-Lieferanten-Netzwerken sowie der Literatur zur Personalauswahl. Dieser Literatur mangelt es durchgängig an theoretischer Tiefenschärfe. Deshalb wird mittels einer strukturationstheoretischen Perspektive ein Bezugsrahmen zur Analyse des Managements von Projektnetzwerken über Selektion erarbeitet. Dieser wird im Rahmen einer empirischen Untersuchung von Projektnetzwerken in der Fernsehserienproduktion überprüft und weiterentwickelt.

2. Entwicklung einer strukturationstheoretischen Perspektive

Aus strukturationstheoretischer Perspektive wird deutlich, dass Selektionspraktiken in Projektnetzwerken stets im Zusammenhang mit strukturellen Bedingungen auf der Ebene relevanter sozialer Systeme zu sehen sind. Für die Projektnetzwerkentwicklung wichtige soziale Systeme sind Unternehmungen auf Projekt- und Poolebene, das System von Beziehungen zwischen diesen Unternehmen sowie soziale Systeme auf Ge-

* Anja Lutz: Management von Projektnetzwerken in dynamischen Dienstleistungsindustrien. ISBN 3-8244-0797-3, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 322 S.

sellschaftsebene. Manager in Projektnetzwerken stehen demnach vor der Herausforderung, flexibilitäts- und stabilitätsfördernde Strukturen auf diesen drei Bezugsebenen zu identifizieren oder zu erschaffen und für die Selektion zu nutzen. Mit den drei strukturierungstheoretischen Strukturdimensionen Signifikation, Herrschaft, Legitimation lässt sich genauer spezifizieren, auf genau welche Strukturen, d.h. Regeln und Ressourcen, die Akteure bei der Selektion in Projektnetzwerken zurückgreifen – und diese dabei reproduzieren oder verändern. Die Konzepte der „Dialectic of control“ und der „Dualität von Struktur“ betonen zudem, dass es bei der Steuerung von Projektnetzwerken über Selektion um das Management des Spannungsverhältnisses von Stabilität und Flexibilität geht. Es steht also nicht die Herstellung eines spannungsfreien Gleichgewichts im Zentrum. Vor dem Hintergrund dieses strukturierungstheoretischen Bezugsrahmens fragt sich, welche Regeln und Ressourcen Akteure in Projektnetzwerken mobilisieren, um projektübergreifend Kontrolle über strategisch wichtige Dienstleister auszuüben. Denn erst die Kontrolle über (autoritative) Ressourcen ermöglicht, sowohl flexibel zwischen unterschiedlichen Partnern auszuwählen als auch wiederholt mit denselben bewährten Partnern zusammenzuarbeiten. Letzteres zielt auf den Aufbau von Beziehungsstabilität ab. Darüber hinaus können die mächtigeren Akteure dominant bestimmen, nach welchen Normen und Werten die Selektion bzw. die Zusammenarbeit in Projekten zu erfolgen hat. Wie gehen die Akteure jedoch mit der Tatsache um, dass sie nur begrenzt die Kontrolle über andere erlangen können und zu einem mehr oder weniger hohen Maß darauf vertrauen müssen, dass ihnen zuverlässig Ressourcen zugeführt werden. Ergreifen sie z.B. Selektionsstrategien, um einer zu starken Abhängigkeit bzw. einem Vertrauensverlust vorzubeugen? Die Beantwortung solcher Fragen steht im Zentrum der empirischen Untersuchung.

3. Herausforderung der Steuerung von Projektnetzwerken über Selektion am Beispiel der Fernsehserienproduktion

Anhand der fiktionalen Fernsehserienproduktion lässt sich der Steuerung von strategisch geführten Projektnetzwerken sehr gut nachgehen. Da hier eine Vielzahl von Akteuren involviert sind, ist der Selektionsprozess relativ komplex. Im Allgemeinen delegiert der Fernsehsender als Projektauftraggeber die Produktion einer Fernsehserie an den Produzenten. Dieser selektiert für die Produktion einer Serie z.B. ca. 80 künstlerische und technische Dienstleister. Dem Fernsehsender als Projektauftraggeber gelingt es, durch die Zusammenarbeit mit wechselnden aber überwiegend denselben Produzenten einen stabilen Produzenten-Pool aufzubauen. Auf diese Weise kann flexibel auf wechselnde Zuschauerwünsche reagiert werden. Allerdings erweist sich für den Sender das delegative Selektionsmodell als zu instabil. Als Problem aus dieser Strategie ergibt sich ein Verlust an autoritativen Ressourcen, d.h. Steuerungskompetenz. Die Fernsehsender lösen dieses Problem im Fall der Produktion von Serien, indem sie zum Erhalt von Stabilität bevorzugt konzernerneigene Produzenten selektieren.

Aus der Perspektive von Projektkoordinatoren, der Produzenten, besteht die Hauptschwierigkeit in der Bindung eines stabilen Pools an kreativen Dienstleistern wie Autoren und Regisseure. Kreative sind meist an herausfordernden Projekten interessiert und lassen sich nicht gerne langfristig für eine Serie binden. Produzenten sind daher zum Erhalt von Flexibilität und Stabilität gefordert, Ressourcen für die

Entwicklung von Nachwuchskräften in Ausbildungsinstitutionen zu mobilisieren. In der sehr stark auf Medienregionen konzentrierten TV-Branche hat sich die Norm durchgesetzt, dass man vor allem auf Branchenevents nach neuen Projektpartnern sucht und Beziehungspflege zu bewährten Partnern betreibt. Vor allem Akteure, die die Reputation genießen, branchenweit anerkannte Erfolgsmaßstäbe für gutes Projektmanagement und Professionalität zu bedienen, haben gute Selektionschancen. Die Reputationsbildung, die durch den hohen Interaktionsgrad und Informationsaustausch zwischen den Akteuren gefördert wird, erleichtert sowohl Flexibilität als auch Stabilität in der Partnerwahl. Insbesondere zu neuen potentiellen Partnern mit einer guten Reputation kann schnell Vertrauen im Sinne von Beziehungsstabilität aufgebaut werden. Dies erhöht die Flexibilität, auf neue Partner zuzugreifen, z.B. wenn dringend ein Partner aus dem Pool ersetzt werden muss oder der Pool eine Ergänzung um neue Kompetenzen erfordert.

4. Resümee und Ausblick

Der strukturationstheoretische Rahmen hat sich als geeignet erwiesen, um in Projektnetzwerken Selektionspraktiken zum Management des Spannungsverhältnisses von Stabilität und Flexibilität zu analysieren. Weitere Forschungen in anderen Branchen können aufdecken, ob beim Management dieses Spannungsverhältnisses andere Herausforderungen zentral sind oder gleiche Herausforderungen mit anderen Selektionspraktiken gelöst werden. Da im hier untersuchten Feld keine formellen Selektionsverfahren zur Anwendung kommen, wäre es interessant zu untersuchen, ob diese zu besseren Selektionsentscheidungen führen.