1 Projektifizierung: Auf dem Wege zur Projektgesellschaft?

Große Intrastrukturmaßnahmen wie der Flughafen BER in Berlin oder das Terminal 5 in London Heathrow, aber auch kleine Design-, Film- und Fernsehproduktionen werden üblicherweise als Projekte organisiert. Ohne hier einer genauen Definition vorzugreifen (▶ Kap. 2.1) zeichnen sich Projekte vor allem durch zeitliche Befristung aus, auch wenn sie – wie gerade das Beispiel BER oder auch die Elbphilharmonie in Hamburg zeigt – allzu oft nicht fristgerecht fertiggestellt werden. Projekte, aber auch ganze andere Formen temporären Organisierens wie etwa die nur vorübergehende Teilnahme von Gründungswilligen an einem Akzelerator-Programm oder die zeitlich begrenzte Mitarbeiterüberlassung in der Leih- und Zeitarbeit, auf Managementebene auch als »Interim Management« (Bloemer 2008) bekannt, sind heute weit verbreitet. Vor mehr als zwei Jahrzehnten wurde für diese Entwicklung, vor allem damals natürlich noch mit dem Blick auf die Verbreitung von Projekten in Organisationen, der Begriff »Projektifizierung« (Midler 1995) geprägt. Heute ist gar die Rede von einer noch weiterreichenden Entwicklung des projektbasierten Organisierens in die meisten, durchaus auch privaten Lebensbereiche hinein (Lundin et al. 2015).

Mündet diese Entwicklung etwa in eine Gesellschaftsformation, in der das Temporäre überwiegt? Hat die langfristige, im Zweifel gar lebenslange Beschäftigung in einer Organisation genauso wie kontinuierliches, jahrelanges Engagement für eine gute Sache ausgedient? Solchen Fragen wollen wir in diesem Kapitel nachgehen. Zuvor allerdings geht es um Begriff und Konzept der Projektifizierung. Ist es tragfähig genug, eine solche Entwicklung nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ zu erfassen? Muss das Konzept dafür spezifiziert werden?

1.1 Der Beginn: Projektifizierung von Renault

Interessanterweise wurde der Begriff der Projektifizierung bei der Untersuchung eines sehr traditionellen Unternehmens geprägt: des damals noch rein französischen Automobilherstellers Renault. Solche Original Equipment Manufacturers (OEMs) standen bis dahin eigentlich nicht in dem Verdacht, in einem ähnlichen Maße wie Anlagenbauer, Hoch- und Tiefbauunternehmen, Filmproduktionsgesellschaften, Werbe-, Design- und Eventagenturen oder Beratungsunternehmen von Projekten als temporärer Organisationsform Gebrauch zu machen. Diese letztgenannten Unternehmen werden als »project-based organizations« (Hobday 2000) bzw. projektbasierte Organisationen (PBO) bezeichnet, weil sie ihren Hauptzweck in Form von

© 2019 W. Kohlhammer, Stuttgart

Projekten verfolgen. Ein OEM, zumal ein Automobilhersteller wie Renault, weist demgegenüber eine eher klassische, permanente Organisation auf, die allenfalls durch Projekte unterstützt wird. Lundin et al. (2015) unterscheiden solche »project-supported organizations« (PSO) denn auch scharf von PBO wie Anlagenbauer oder Filmproduktionsfirmen; darauf wird zurückzukommen sein (▶ Kap. 2.2).

Midler (1995) untersuchte vor allem den Forschungs- und Entwicklungsbereich von Renault. Während dieser in der Regel seit jeher projektförmig organisiert sein dürfte – auch und gerade bei den forschungsintensiven OEMs der Automobilindustrie –, sieht der Forscher die zunehmende Innovationsgeschwindigkeit sowie Produktdifferenzierung als *die* treibenden Kräfte der Projektifizierung, verstanden als einen Prozess organisationaler bzw. organisationsweiter Verbreitung der Projektform. Während in den 1960er Jahren Projekte bei Renault nur informell die permanente Organisation ergänzten, waren die 1970er und 1980er Jahre durch zunehmende Formalität und Zentralität der Projektorganisation gekennzeichnet. Die ersten formell ausgebildeten Projektmanager rekrutierte Renault bereits Anfang der 1970er Jahre in den USA, wo sich das Projektmanagement in Folge ausgiebiger Erfahrungen mit Großprojekten während des Zweiten Weltkriegs (z. B. Manhattan Project; vgl. dazu Lenfle/Loch 2010) rascher und stärker professionalisiert hatte als in Europa. In etwa zeitgleich kamen bei Renault vermehrt auch Instrumente zur Planung und Steuerung von Projekten zum Einsatz (▶ Kap. 7). Erst Ende der 1980er Jahre setzte bei Renault eine darüber deutlich hinausgehende, organisatorische Entwicklung ein; erst diese veranlasst Midler von Projektifizierung zu sprechen.

Genauer führte Renault 1989 mit der Entwicklung des Twingo eine Projektorganisation ein, in der Projektleitern (Midler spricht von »project directors«) eine signifikant größere Autonomie eingeräumt wird. Zusätzlich werden Funktionen projektifiziert, die von Mitgliedern derjenigen Abteilungen eingenommen wurden, die ebenfalls an der Produktentwicklung beteiligt sind (z. B. Einkaufsabteilung). Auch wird deutlich mehr Wert auf horizontale Kommunikation zwischen den Mitgliedern der Projektteams gelegt. Insgesamt lässt sich für diese Phase festhalten:

> »The Twingo project was a spectacular experiment to demonstrate how such autonomy could be used to create an organizational context which could drive all the energies and concerns towards the key problems of a specific project« (Midler 1995, S. 367).

Diese organisationale Entwicklung, die bei Renault mit dem Twingo angestoßen worden ist und aufgrund der Einbeziehung von Lieferanten in dessen Entwicklung schon damals deutlich über die Organisationsgrenzen des Unternehmens hinausstrahlte, erfasste nicht nur den Forschungs- und Entwicklungsbereich. Vielmehr dehnte sich die Projektifizierung bzw. Temporalisierung nach und nach auch auf andere Bereiche der (noch permanenten) Organisation aus. Mit seiner Renault-Studie hat Midler nicht nur den Begriff der Projektifizierung eingeführt und eine Debatte über Art und Ausmaß der Projektifizierung angestoßen (vgl. Maylor et al. 2006; Aubry/Lenfle 2012; Lundin et al. 2015; Baur et al. 2016; Jensen et al. 2016). Vielmehr hat er

© 2019 W. Kohlhammer, Stuttgart

auch die Schnittstelle von temporärer und permanenter Organisation problematisiert. Jenseits dieser Schnittstelle geht die heutige Forschung noch einen Schritt weiter und beleuchtet auch den Zusammenhang von temporären Organisationen und Netzwerken (▶ Teil III).

1.2 Projektifizierung als Konzept

Projektifizierung könnte man vor dem Hintergrund der Entwicklung bei Renault definieren als den Trend zur Organisation von Wertschöpfung durch Arbeit in Projekten, einer temporären Form der Organisation (Lundin/Söderholm 1995; Turner/Müller 2003; Bakker et al. 2016; Jensen et al. 2016). Werden Projekte innerhalb einer Organisation abgewickelt, entsteht eine »projectified organization«; ein Typ von Organisation, in dem in letzter Konsequenz – wie in PBO – das Projektgeschäft dominiert und die permanenten Strukturen auf ein Minimum reduziert sind. Die PSO wäre allenfalls eine Etappe in diesem Trend, gleichwohl kommt ohne Projekte, die die permanente Organisation unterstützen, schon heute kaum noch ein Unternehmen und auch keine öffentliche Verwaltung aus.

Midler (1995) hat mit seiner Studie bei Renault die Projektifizierung genau genommen auf zwei Ebenen untersucht: für den Teilbereich der Forschung und Entwicklung und, mit Einschränkungen, auch für die Organisation von Renault als Ganzes. Für den Teilbereich der Forschung und Entwicklung konnte schon damals – wenig überraschend – eine weitgehende Projektifizierung festgestellt werden, obwohl sich die Art im Laufe der Zeit – wie angesprochen – deutlich gewandelt hat. Wichtig allerdings ist, dass neben dem Forschungs- und Entwicklungsbereich auch andere Bereiche der permanenten Organisation projektifiziert, zumindest stärker auf Projektorganisation ausgerichtet wurden:

> »The novelty was not in the trend to organising work through projects but in the organizational changes that accompanied this trend« (Maylor et al. 2006, S. 663).

Generalisiert man diese Einsicht in den Prozess bei Renault stellt sich die Frage, ob sich nicht viele Industrieunternehmen, also nicht nur OEMs der Automobilindustrie, in den letzten Jahrzehnten auf den Weg zu einer Projektifizierung begeben haben. Während diese genauere Frage in gewisser Weise offenbleiben muss, gibt es viele Hinweise auf die zunehmende Bedeutung von Projekten bei der Organisation von Wertschöpfung (Schoper et al. 2018).

Mit heute als überholt geltenden Daten haben vor zwei Jahrzehnten schon Andrew Pettigrew und Silvia Massini (2003) in einer konzeptionell ausgereiften und breit angelegten, international vergleichenden Studie den Wandel von Organisation in den Triade-Regionen Europa, Japan und USA untersucht. In den drei Regionen haben sie insgesamt über 700 Unternehmen u. a. auch nach der Verbreitung der Projektform gefragt und dabei festgestellt, dass diese in der Zeit von 1992/92 bis 1996/97 dramatisch zugenommen hat.

© 2019 W. Kohlhammer, Stuttgart

Eine Fortsetzung dieses Trends konstatieren zehn Jahre nach Midlers Renault-Studie auch Maylor et al. (2006) auf der Basis von Literaturrecherchen und Expertendiskussionen. Die Autoren führen auch eine Studie von PriceWaterhouseCoopers von Unternehmen in 30 Ländern an. Die dort erfassten 200 Unternehmen führten zusammen über 10.000 Projekte mit einem Volumen von $ 4.5 Mrd. im Erhebungsjahr durch. Mehr als ein Viertel der befragten Unternehmen war pro Jahr jeweils in mehr als 100 Projekte involviert. Der weitaus größte Teil der Projekte befasst sich mit der Einführung oder Umstellung von IT, gefolgt von anderen Projekten zur Erhöhung der Unternehmensperformanz, zur Produktneuentwicklung, zur Strategieentwicklung und zum Aufbau von Infrastruktur. Wichtige Gründe für eine Zunahme des Projektgeschäfts sehen Maylor und Kollegen darin, dass die Projektform den zunehmend einzigartigen und vorübergehenden Aufgaben von Organisationen angemessener ist. Zudem verlange auch die organisationsübergreifende Zusammenarbeit genauso wie die wachsende Bedeutung von Dienstleistungen vermehrt nach der Projektform. Gleichzeitig entstünde mit der Verbreitung der Projektform die Notwendigkeit, in – aber auch zwischen – Organisationen, Projekte stärker zu koordinieren. Maylor et al. ergänzen deshalb den Trend zur »projectification« durch den zur »progammification«, weil Programme (neben Portfolios) den klassischen Ansatzpunkt zur projektübergreifenden Koordination wie auch zum Lernen in der Organisation bieten (▶ Kap. 9).

Etwa zur gleichen Zeit sprach die Deutsche Bank Research (2007) mit Blick auf Deutschland in einer – zugegebenermaßen methodisch umstrittenen – Studie von einer sich ankündigenden »Projektwirtschaft«. Für jene Zeit, so schätzte man, wurden nur wenige Prozente der Wertschöpfung in Projektform erwirtschaftet; für das Jahr 2020 wurde von der Studie immerhin eine Steigerung auf 15 Prozent prognostiziert. In einer neueren, wesentlich umfassenderen und methodisch anspruchsvolleren Studie der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM 2015) wird davon ausgegangen, dass über ein Drittel – genauer 34,7 % – des deutschen Bruttoinlandsprodukts in und mit Projekten erwirtschaftet wird. Bis zum Jahre 2020 soll dieser Anteil noch weiter kontinuierlich bis auf über 40 % steigen. Vor allem vermeintlich projektferne Branchen wie Bildung und Erziehung, Gesundheit, Handel und öffentliche Dienstleistungen sollen zu diesem Wachstum beitragen. Allerdings wird in dieser Studie auch von einem deutlich weiteren Projektverständnis als in der Studie der Deutschen Bank Research ausgegangen, wenn ein Projekt im Wesentlichen im Einklang mit DIN 69901-5 definiert wird:

> »Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist. Beispiel: Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen, projektspezifische Organisation« (S. 11).

Gleichzeitig ist mit dem darüberhinausgehenden Ansatz einer Mindestdauer eines Projekts von vier Wochen und einer Bearbeitung durch mindestens drei Personen das Projektverständnis eingeengt, zumal auch noch (Projekt-)Aufgaben mit Routinecharakter aus der Definition ausgeklammert sind. Trotz dieser Limitationen ist dieser

© 2019 W. Kohlhammer, Stuttgart

Versuch einer ernstzunehmenden Messung von Projektifizierung international auf großes Interesse in der Projektmanagementforschung gestoßen. So wurde der methodische Ansatz nicht nur auf weitere Länder übertragen (Schoper et al. 2018), sondern dieser Forschungsansatz stand ebenfalls im Mittelpunkt der International Research Conference on Project Management 2018. Hier hat sich u. a. gezeigt, dass international zurzeit in vielen Ländern parallel der Versuch unternommen wird, das Ausmaß der Projektifizierung systematisch zu erfassen.

1.3 Projektifizierung: Von der Organisation zur Gesellschaft?

Außer auf der Ebene der Gesamtorganisation bzw. organisationaler Subsysteme (z. B. Abteilung oder Geschäftsbereich) hat das Konzept der Projektifizierung mittlerweile auf weiteren Analyseebenen Bedeutung erlangt. Dazu gehört neben der Branchen-, Sektoren- und Regionalebene auch die gesamte Gesellschaft eines Landes. Eine wesentliche Triebkraft dazu sind Förderungsprogramme, nicht nur nationaler, regionaler und lokaler, sondern gerade auch transnationaler Art. Zu letzteren gehören beispielsweise Förder- und Entwicklungsprogramme der Europäischen Union (EU), die nicht nur im wirtschaftlichen, sondern auch im öffentlichen Bereich (z. B. zur Implementierung von Politiken) erheblich zur Projektifizierung beigetragen haben (vgl. Jensen et al. 2018). Im Zuge der fortwährenden Professionalisierung solcher Programme kann tendenziell mit einer noch weiter fortschreitenden Projektifizierung gerechnet werden. Wissenschaftliche Forschung ist, nicht zuletzt auch angestoßen durch solche Programme, bereits in einem Ausmaße projektifiziert, dass die Permanenz von Organisation und insbesondere unbefristete Beschäftigung dahinter deutlich zurückgetreten ist (vgl. Baur et al. 2016).

Mit Blick auf die Konzentration der Projektform in bestimmten **Branchen und Regionen** hat Gernot Grabher (2004a, b) das Konzept der Projektökologie in Stellung gebracht. Neben der organisationalen bzw. relationalen Dimension von Projekten wird damit vor allem die regionale Ballung von Aktivitäten projektbasierten Organisierens konzeptualisiert. Diese untersucht der Autor anhand der im Londoner Stadtteil Soho konzentrierten Werbebranche sowie der Softwarebranche im Raum München. Überall dort, wo intensiv geforscht und entwickelt wird, ist mit solchen Projektökologien zu rechnen.

Ein Beispiel für die zunehmende Projektorientierung einer ganzen Region lässt sich aber auch in der Entrepreneurship- bzw. Gründerszene im Raum Berlin erkennen. Dort haben sich nach der innerdeutschen Wiedervereinigung und verstärkt ab der Jahrtausendwende zunehmend Investoren (wie Venture Capitalists und Business Angels) und allerlei intermediäre Inkubatoren und Akzeleratoren niedergelassen (vgl. Auschra et al. 2018). Auch an den öffentlichen und privaten Universitäten und Hochschulen entstanden Programme, um Gründungsaktivitäten systematisch zu fördern. Parallel dazu, und gewiss durch diese unterstützende Infrastruktur bedingt, wuchs die Anzahl an Gründungsprojekten, wobei diese die Besonderheit aufweisen, dass am Ende der temporären Organisation im Erfolgsfalle eine permanente steht. Deutlich wird der

© 2019 W. Kohlhammer, Stuttgart

Projektifizierungscharakter in dieser Szene mit Blick auf die von Gründern und Gründerinnen verlangten Praktiken einer projektförmigen Vorgehensweise. So werden Gründungsaktivitäten heutzutage in Projektform von der ersten Idee an, die oft an Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen reift, durch ein initiales Projekt (z. B. EXIST-Stipendium) gefördert. Entwickelt sich das Gründungsvorhaben positiv, stehen Folgeprojekte in Aussicht (z. B. privates und öffentliches Seed-Funding). Erweisen sich diese wiederum als erfolgreich, sind erneut zeitlich begrenzte Förderungen möglich, die bestenfalls in einem »Level A«-Funding (Millionenbetrag seitens großer Investoren) resultieren. Wie bei Projekten kommt es auch in diesen Gründungsprozessen regelmäßig zu Abbrüchen. So besteht das Ziel vieler Gründer darin, das Start-up durch einen erfolgreichen Exit (Verkauf an Investoren) zu verlassen, wobei das Unternehmen in diesem Fall von anderen weitergeführt wird.

Auf die Zusammenhänge von projektbasiertem Organisieren und Gründertum weisen vor allem Kuura et al. (2014) und Lindgren und Packendorff (2003) hin (▶ Kap. 15.1). Während die Forschergruppe um Arvi Kuura die Potenziale für die Forschung durch Synergien und kreative Spannungen vor dem Hintergrund einer Zusammenführung beider Forschungsstränge aufzeigen, führen Monica Lindgren und Johann Packendorff einen »Project-based view of entrepreneurship« ein, mit dem sie bestimmte Phänomene in Gründungsprozessen mit Logiken erklären, die typisch für projektbasiertes Organisieren sind; allen voran die Orientierung auf Handlung und Veränderung, die relationale und temporale Einbettung von Aktivitäten (z. B. in Projektnetzwerke oder Serial Entrepreneurship) sowie das kollektive Handeln, das mitunter in Form von Projektteams bzw. in Gründerteams erfolgt.

In einem jüngeren Beitrag unterscheiden Packendorff und Lingren (2014) zweckmäßiger Weise dieses im Kern organisatorisch oder gar organisational vorgeprägte Verständnis der Projektifizierung von einem breiter angelegten, kulturell geprägten und diskursiv vermittelten, gesellschaftsbezogenen Verständnis (▶ Tab. 1.1). Projekte sind danach auch in anderen Lebensbereichen legitim und wünschenswert, dringen in professionelle Identitäten ein, dienen als Grundlage zur Verteilung von Macht und Lebenschancen und prägen manchmal gar einen Lebensstil, etwa den vieler Künstler und Künstlerinnen. In diesem Zusammenhang verweisen die Autoren auch auf die Performativität von Projekten und Projektmanagement, ggf. auch von Projektmanagementforschung. Damit ist die oft prägende Wirkung dieser Organisationsform und ihres Managements angesprochen.

Lundin et al. (2015) konstatieren vor dem Hintergrund solcher Entwicklungen im Vorwort zu ihrem Buch *Managing and Working in Project Society – Institutional Challenges of Temporary Organizations*:

> »The projectification of business and working life is ongoing and strong. This movement goes beyond traditional project-organized sectors such as construction, consultancy, media, and entertainment. Project thinking is spreading to most parts of society including, industrial enterprises, governmental organizations, educational institutions, and volunteer groups. Not only do people relate to projects and to project organizing in their working lives, but they even speak and think of their daily activities in project terms« (S. IX).

© 2019 W. Kohlhammer, Stuttgart

Tab. 1.1: Enges und breites Verständnis von Projektifizierung (Quelle: Packendorff und Lindgren (2014, S. 10))

	Narrow view of projectification	**Broad view of projectification**
Notion of projects	Organisational units characterised by temporariness, uniqueness, goal-focus and complexity.	Projects as labels, cultural symbols and discursive notions
Notion of projectification	Processes of organisational restructuring initiatives taken in order increase the primacy of projects within a firm and its immediate supply network	Processes of invoking projects as habitual, legitimate and performative responses
Main theoretical perspectives	Structural organisation theory, contingency theory, strategic management, human resource management	Sociology, symbolic interactionism, discourse analysis, critical management theory
Main research interests	• Organisational restructurings towards project-based forms • Drivers of organizational projectification • Consequences of projectification in terms of efficiency, innovation, customer orientation, professionalism and new patterns of work	• Projects and project management as ideal and normal in organisations, societal life and private life • Consequences of projectification for individuals, groups, organisations and societies. • Dominating and suppressed aspects of projects and project management

Und Jensen et al. (2016) lassen sich sogar dazu verführen, von Projekten als eine *condicio humana* zu sprechen und in der Philosophie nach Antworten im Hinblick auf die Bedeutung von Raum und Zeit, von Aktivität und Beziehung im Sozialen zu fahnden; schießen mit dieser Formulierung aber wohl etwas über das Ziel hinaus. Sicherlich richtig ist aber, dass Projekte bzw. andere Formen temporärer Organisation immer stärker das gesellschaftliche Leben prägen. Projekt ist eben nicht nur ein Label oder eine Metapher, sondern auch eine Praxis sowie ein performatives, d. h. die Wirklichkeit mitkonstituierendes Konzept (Packendorff 2014); und dies auch im privaten, nicht nur im geschäftlichen Bereich.

In letzterem wird schon seit Jahren auf die Bedeutung des Projektgeschäfts hinwiesen. Projektgeschäft umfasst gemeinhin »the part of business that relates directly or indirectly to projects, with the purpose of achieving objectives of a firm or several firms« (Artto/Wikström 2005, S. 351). Dabei geht es – wie wir in den folgenden Kapiteln zeigen werden – beim Projektmanagement nicht nur um das Management eines einzelnen Projekts innerhalb einer Organisation oder um das Aufsetzen und Durchführen eines interorganisationalen Projekts, an dem mindestens zwei Organisationen beteiligt sind. Vielmehr geht es – und zwar immer häufiger – auch um das Management ganzer PSO und PBO sowie komplexer Projektnetzwerke, die sich allesamt durch eine Vielzahl von Projekten auszeichnen (vgl. dazu auch Artto et al. 2011).

© 2019 W. Kohlhammer, Stuttgart

2 Projekte und andere Formen temporären Organisierens: Ein Überblick

Projekte wie der Bau des Flughafens BER in Berlin oder des Terminals 5 in London Heathrow oder die bereits angeführten kleineren Film- und Fernsehproduktionen repräsentieren sicherlich die populärste Form temporärer Organisation. Obwohl der Begriff des Projekts nach wie vor umstritten ist, wird bei der Bestimmung vielfach auf das bewährte 4 T-Framework von Rolf Lundin und Anders Söderholm (1995) zurückgegriffen, mit Hilfe dessen die Projektforschung erstmalig systematisch mit der Management- und Organisationsforschung verknüpft worden ist. Erst seitdem wird Projektmanagement als ein ernstzunehmendes management- und organisationsbzw. sogar sozialwissenschaftliches Forschungsfeld angesehen (Bakker 2010; Braun 2013).

Allerdings gibt es neben Projekten auch noch andere Formen temporären Organisierens. Der Blick dafür wurde schon früh eröffnet, hatte lange Zeit aber keine großen Konsequenzen für die Management- und Organisationsforschung im Allgemeinen und die Projektmanagementforschung im Besonderen. Schon vor mehr als einem halben Jahrhundert hatten Miles (1964) sowie Bennis (1965) den Begriff des temporären Systems genutzt und ihn u. a. auf Projekte übertragen, denen sie schon damals eine große Zukunft voraussagten. Wie sich heute zeigt zu Recht. Eine begriffliche Präzisierung temporärer Systeme nahmen wenig später Goodman und Goodman (1976) vor, die solche Systeme am Beispiel von Theatergruppen studiert hatten (vgl. dazu auch Bryman et al. 1987, S. 253 ff.):

> »A temporary system (or organization) is defined as: a set of diversely skilled people working together on a complex task over a limited period of time« (Goodman/Goodman 1976, S. 494).

Die Begriffe des temporären Systems bzw. der »temporary organization« (Lundin/Söderholm 1995) halfen nicht nur die Projektmanagementforschung stärker mit Fragen, Theorien und Methoden der allgemeinen Management- und Organisationsforschung zu verbinden. Vielmehr sensibilisierten diese Begriffe, nicht zuletzt durch den Einschluss von und Anschluss an dort generiertes Wissen, für die systematische Einbettung von Projekten und anderen temporären Systemen in permanentere Strukturen. Zudem öffnete diese Forschung den Blick für die Systemeigenschaften dieser, aber eben auch anderer temporärer Organisationsformen. Eine solcher Systemeigenschaften ist die Emergenz, d. h. die Entstehung des Systems über die Zeit und seine nicht vollständige Rückführbarkeit auf absichtsvolle Handlungen einzelner Akteure. Soziale Systeme, eben auch temporäre und permanente Organisationen,

© 2019 W. Kohlhammer, Stuttgart