

Universität Viadrina

Die Probleme kommunikativer Schnittstellen in Projektsituationen

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades

Der kulturwissenschaftlichen Fakultät

der Europa Universität Viadrina

Frankfurt (Oder)

Band 1 / 2: Haupttext

Vorgelegt von Johannes Pözl,

geb. 14.06.1972, Freiburg im Breisgau

Dekan: Prof. Dr. G. Hübinger

Gutachter: 1. Prof. Dr. Hartmut Schröder

2. Prof. Dr. Stephan Breidenbach

eingereicht: 02.07.2008

Datum der Promotion: 23.07.2008

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	i
Erklärung.....	v
Abstract	vi
1 Vorwort	1
1.1 Einleitung.....	1
1.2 Transkriptionskonventionen.....	3
2 Aufgabenstellung und Vorgehen	5
2.1 Fragestellung und These	5
2.1.1 Problemdimensionen bei Projekten	6
2.1.1.1 Projektstrukturen.....	8
2.1.1.2 Dimension: Hintergrund und Einzelziel.....	9
2.1.1.3 Dimension: Handlungslogik und Anreize	11
2.1.1.4 Dimension: Sprachspiele	13
2.1.2 Projekte als Diskurs	14
2.1.3 Kommunikative Schnittstellen und ihre Probleme.....	15
2.1.3.1 Kommunikative Schnittstellen und effiziente Kommunikation	16
2.1.3.2 Schnittstellen und Missverständnisse.....	18
2.1.3.3 Schnittstellen und Konflikte	19
2.1.3.4 Kommunikative Schnittstellen als Grenzfall der Wirklichkeitskonstruktionen	20
2.1.4 Fallbeispiele zur Illustration	20
2.1.4.1 Fallbeispiel: Spezifikation	21
2.1.4.2 Fallbeispiel: IT Strategie.....	22
2.1.4.3 Fallbeispiel: Applikationsbasierte Kosten.....	22
2.2 Beispielauswahl für die empirische Untersuchung	23
2.3 Methodik zur Auswertung.....	24
2.3.1 Schwierigkeiten bei der Auswahl der Methodik	25
2.3.2 Einfluss und Umgehung des Beobachterparadoxons	26
2.3.3 Nostalgische Verfärbung und Interkulturelle Probleme	28
3 Fallbeispiel: IT Outsourcingprojekt	28
3.1 Hintergrund: Ausgangssituation.....	28

3.1.1	Projektorganisation und Projektziel	30
3.1.2	Projekttablauf	31
3.1.3	Beteiligte und ihre Rollen	31
3.1.3.1	Der CIO/IT Leiter des Kunden	31
3.1.3.2	Der Vorstand für IT und Unterstützungsfunktionen	32
3.1.3.3	Der Teilprojektleiter	32
3.1.3.4	Der IT Direktor für Infrastruktur	32
3.1.3.5	Beratung 1 (Beratung des Outsourcing-Prozesses)	32
3.1.3.6	Beratung 2 (Übernahme des Business Case Szenarios – Controller-Rolle)	32
3.1.3.7	Beauftragter Dienstleister	32
3.1.3.8	Der Einkäufer des Kunden	33
3.1.4	Interviewdurchführung	33
3.2	Interviewdesign	33
3.2.1.1	Der Interviewfragebogen im Einzelnen	35
3.3	Kommunikative Positionierung der einzelnen Akteure	40
3.3.1	Der CIO	41
3.3.2	Der Vorstand	41
3.3.3	Der Teilprojektleiter	43
3.3.4	Der IT Direktor für Infrastruktur	43
3.3.5	Beratung 1 (Beratung des Outsourcing-Prozesses)	44
3.3.6	Beratung 2 (Business Case/Controller-Rolle)	45
3.3.7	Beauftragter Dienstleister	45
3.3.8	Einkäufer des beauftragten Dienstleisters	45
3.4	Erwartete Schnittstellenprobleme	46
3.4.1	Das Sprachspiel: Projektziel	46
3.4.2	Vorstand vs. Management: Einsparungen messen	48
3.4.3	Externe Berater gegeneinander: Welches Vorgehen?	50
3.4.4	CIO vs. IT Direktor: Was ist umsetzbar?	51
3.4.5	Das Sprachspiel: Nutzen	52
3.4.6	Das Sprachspiel: Risiko	55
3.4.7	Streitfall Business Case	56

4	Empirischer Teil: Ergebnisse	60
4.1	Design zur Überprüfung der Hypothese	60
4.2	Ergebnisse nach Rollen.....	60
4.2.1	Der CIO/IT Leiter des Kunden	60
4.2.1.1	Aussagen zum Hintergrund.....	61
4.2.1.2	Aussagen zu Anreizen.....	64
4.2.1.3	Aussagen zur Sprachverwendung	66
4.2.1.4	Aussagen über die Positionierung der anderen Rollen.....	70
4.2.1.5	Aussagen über den Diskurs des Projektes.....	75
4.2.1.6	Feinanalyse: Gewichtung der Aussagen.....	76
4.2.2	Der Teilprojektleiter	78
4.2.2.1	Aussagen zum Hintergrund.....	78
4.2.2.2	Aussagen zu Anreizen.....	81
4.2.2.3	Aussagen zur Sprachverwendung	83
4.2.2.4	Aussagen über die Positionierung der anderen Rollen.....	88
4.2.2.5	Aussagen über den Diskurs des Projektes.....	91
4.2.2.6	Feinanalyse: Gewichtung der Aussagen.....	91
4.2.3	Der IT Direktor für Infrastruktur.....	94
4.2.3.1	Aussagen zum Hintergrund.....	94
4.2.3.2	Aussagen zu Anreizen.....	98
4.2.3.3	Aussagen zur Sprachverwendung	101
4.2.3.4	Aussagen über die Positionierung der anderen Rollen.....	106
4.2.3.5	Aussagen über den Diskurs des Projektes.....	108
4.2.3.6	Feinanalyse: Gewichtung der Aussagen.....	109
4.2.4	Beratung 1 (Beratung des Outsourcing-Prozesses).....	111
4.2.4.1	Aussagen zum Hintergrund.....	112
4.2.4.2	Aussagen zu Anreizen und Handlungslogik	114
4.2.4.3	Aussagen zur Sprachverwendung	116
4.2.4.4	Aussagen über die Positionierung der anderen Rollen.....	118
4.2.4.5	Aussagen über den Diskurs des Projektes.....	121
4.2.4.6	Feinanalyse: Gewichtung der Aussagen.....	124

4.2.5	Beratung 2 (Übernahme des Business Case Szenarios – Controller-Rolle).....	126
4.2.5.1	Aussagen zum Hintergrund.....	126
4.2.5.2	Aussagen zu Anreizen.....	127
4.2.5.3	Aussagen zur Sprachverwendung	131
4.2.5.4	Aussagen über die Positionierung der anderen Rollen.....	135
4.2.5.5	Aussagen über den Diskurs des Projektes.....	137
4.2.5.6	Feinanalyse: Gewichtung der Aussagen.....	138
4.3	Methodische Kritik	139
4.4	Fazit	142
4.4.1	Erkenntnisse aus der Untersuchung	142
4.4.2	Mögliche Instrumente zur Verbesserung der Projektkommunikation	145
	Bibliographie.....	147

Erklärung

Hiermit erkläre ich, daß ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Ort, Datum

Unterschrift

Abstract

Die vorliegende Arbeit untersucht die Zusammenarbeit auf Projekten: Es wird die Frage betrachtet, wie es dazu kommt, dass viele Menschen miteinander reden und scheinbar im Konsens auseinander gehen, sich hinterher jedoch herausstellt, dass in Wirklichkeit kein Konsens erzielt wurde. Am Beispiel eines großen IT Transformationsprojektes in einem Weltkonzern wird die Handlungsweise der jeweiligen Akteure untersucht: CIO, Teilprojektleiter, IT Direktor für Infrastruktur und zwei beteiligte Beratungsparteien werden differenziert nach ihren Hintergründen, ihrer Handlungslogik und ihrer Sprachverwendung befragt. Mit dieser Untersuchung wird gezeigt, wie sich die Unterschiede in der jeweiligen Hintergrundsituation, in den jeweiligen Einzelzielen, über den jeweiligen Handlungsrahmen bis auf die Ebene der Begriffsverwendung niederschlägt: Die Menschen reden „aneinander vorbei“, weil sie gar nicht anders können.

Den theoretischen Überbau bildet eine Theorie rationalen Handelns, die als Abstimmung zwischen Parteien einen „Prinzipal-Agenten-Ansatz“ einschliesst, in dem die übergeordneten Gruppenziele durch den Prinzipal dem Agenten als Einzelziele vermittelt werden. Es wird allerdings gezeigt, dass dieser Mechanismus nicht vollständig ist und sich trotzdem Partikularinteressen durchsetzen – am deutlichsten am Beispiel der externen Berater: Obwohl vertraglich gebunden und damit dem Projektzweck unterworfen, steht für den Dienstleister doch auch immer das Interesse des weiteren Verkaufs, der weiteren Zusammenarbeit im Raum. Damit entsteht ein Zielkonflikt, der eine vollständig effiziente Zielerreichung erschwert: die Unterschiede in den Hintergründen, die sich letztendlich auf der kommunikativen Ebene von Begriffsverwendung im Sinne von Sprachspielen durchschlagen, müssen an den Schnittstellen zwischen den Akteuren wieder aufgefangen werden.

Als Ausblick zeigt sich die Notwendigkeit einer „Übersetzungsrolle“ in einer kooperativen Situation: Eine Rolle, deren Aufgabe alleine dadurch bestimmt wird, den Einzelnen neutral zuzuhören, das Gesagte anhand ihrer jeweiligen Hintergründe zu reflektieren und auf Differenzen in Handlungs- und Sprachspielraum hinzuweisen, so dass die einzelnen Akteure darauf eingehen können.

1 Vorwort

1.1 Einleitung

Warum scheitern Projekte? Wie passiert es, dass trotz genauer Planung Budgets und Zeitrahmen überschritten werden, überraschenderweise Hindernisse auftauchen und plötzlich Konflikte auftreten, wo vorher keine waren? Warum müssen Projekte moderiert werden und worin besteht die Aufgabe der Moderatoren? Wie passiert es, dass alle Beteiligten an einer Sitzung im Glauben des Einvernehmens aufstehen und sich hinterher herausstellt, dass die wesentlichen Fragen nicht geklärt sind? Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Ablauf von Projekten und der Fragestellung nach dem gegenseitigen Verstehen in komplexen Situationen: Es wird die These aufgestellt, dass trotz scheinbarer gegenseitiger Übereinstimmung kein echtes Verstehen zwischen mehreren Akteuren entsteht, wenn diese aus verschiedenen Hintergründen motiviert sind, unterschiedlichen Handlungslogiken und Anreizen unterliegen und unterschiedliche Sprachspiele benutzen.

In Projektsituationen, in denen mehrere beteiligte Parteien unterschiedliche Rollen und Positionen vertreten, erweist sich das Erreichen einer kommunikativen Kohärenz, also eines gleichen Verständnisses, an den Schnittstellen zwischen den Beteiligten als Kernproblem. Dieser Sachverhalt soll in dieser Arbeit anhand von empirischen Beispielen aus dem Umfeld von Beratungsprojekten untersucht werden. Dazu wird der Erfahrungshintergrund aus dem Berufsfeld der Unternehmensberatung als typische Situation von Projekten in übergeordneten organisatorischen Strukturen herangezogen.

Das Aufgabenfeld eines Unternehmensberaters spielt sich in der Regel im Spannungsbogen mehrerer Parteien ab, als klassische Managementaufgabe: Üblicherweise setzt ein Projekt, eine zeitlich abgegrenzte Aufgabe, den Rahmen, unterschiedliche Interessen auszugleichen und eine zuverlässige Erarbeitung des definierten Projektziels zu garantieren. Die Aufgaben der externen Berater bewegen sich hierbei im Spannungsfeld zwischen der reinen Moderation (und den administrativen Begleiteffekten wie Protokollierung, Verlaufsverfolgung etc.) und der operativen Umsetzung identifizierter Tätigkeiten. Im Rahmen der skizzierten Arbeit soll es um eine genauere Analyse der strategischen, moderierenden Managementsituation gehen: Unterschiedliche Parteien mit unterschiedlichen Kompetenzprofilen, Hintergründen und Partikularinteressen unterwerfen sich einem gemeinsamen Ziel, zu dem sie alle innerhalb ihrer Handlungslogik beitragen.

Als These wird formuliert, dass sich aus den unterschiedlichen **Hintergründen** der Beteiligten jeweils unterschiedliche Einzelziele ergeben, die in der Verfolgung bestehender Anreizsysteme liegen: Das Gesamtsystem des Projektes zerfällt in einzelne Subsysteme. Die **Anreizsysteme** innerhalb des Subsystems kreieren Handlungslogiken, in denen bestimmte Handlungen als zielführend entsprechend den Anreizsystemen bewertet werden und andere Handlungen als irrelevant oder schädlich für die Zielerreichung eingestuft werden: Die Subsysteme optimieren zuerst sich selbst und unterwerfen das Projektziel der eigenen

Zielerreichung.. Als weitere Dimension zu den Handlungslogiken prägen die unterschiedlichen Rollen eigene **Sprachspiele** aus, in denen die Zusammenhänge der Handlungslogiken implizit enthalten sind: An den Schnittstellen der Subsysteme entstehen Verwerfungen, durch die keine Kommunikation mehr möglich ist, weil über unterschiedliche Inhalte gesprochen wird. Als Folge zerfällt das Gesamtsystem in isolierte Fraktale.

Es soll anhand empirischer Beobachtung nachgewiesen werden, dass entsprechend dieser drei Aspekte – Hintergrund und Einzelziel, Handlungslogik, Sprachspiele – tatsächlich Unterschiede zwischen den einzelnen Rollen eines Projektes vorhanden sind und anhand von konkreten Projekten beschrieben werden, worin diese Unterschiede bestehen. Die aus den Unterschieden dieser Rollen entstehenden Probleme an den kommunikativen Schnittstellen sollen hinsichtlich ihrer Auswirkung auf eine Fraktalität identifiziert werden: Es soll die These überprüft werden, ob sie zu einer Effizienzbeschränkung bei der Zielerreichung des Systems beitragen. Als Ausblick bietet sich an, die in den Projekten gemachten Erfahrungen hinsichtlich des Umgangs mit diesen Unterschieden auszuwerten und damit zu überprüfen, in wie weit auf diese Problematik bewusst und reflektiert eingegangen wurde – und konkret: Können Berater in ihrer klassischen Rolle als Projektmoderatoren auf diese Probleme angemessen reagieren?

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen einleitenden Teil, in dem die theoretische Basis erläutert wird, indem auf die aktuelle Theoriediskussion verschiedener Erklärungsmodelle kommunikativer Konflikte eingegangen wird, und das zu untersuchende Projekt mit den Akteuren vorgestellt wird: Neben den Akteuren und ihren Rollen soll die Gesamtsituation beschrieben werden und es sollen hypothetisch bereits zu erwartende Schnittstellenprobleme entwickelt werden: in der projektspezifischen Interviewvorbereitung werden genau diese hypothetischen Schnittstellenprobleme zur Überprüfung in den Vordergrund gerückt. Das Interviewdesign zielt darauf, bei allen Akteuren die Haltung zu diesen Annahmen zu überprüfen und den tatsächlichen Konflikten auf die Spur zu kommen.

Der zweite Teil der Arbeit besteht aus der Auswertung der Interviews und des Materials unter dem Aspekt der Hypothesen: Welche haben sich bewahrheitet, welche als falsch herausgestellt? Im Abschluß werden die Konfliktebenen zusammengefaßt, eingeordnet und auf mögliche Erkenntnisse hinsichtlich des Umgangs mit solchen Schnittstellen überprüft.

Das Vorgehen zur Überprüfung der These ist datenbasiert. Die Daten liegen als Transkripte von Interviews vor. Im Laufe der Arbeit findet die Auswertung dieser Interviews statt, ohne dass die Interviews vollständig wiedergegeben werden (für die vollständigen Transkripte s. Materialband). Die Methode bedient sich der Aufstellung und Auswertung von Tiefeninterviews, die nach Gesichtspunkten der Interpretativen Soziolinguistik hinsichtlich Konversationsanalyse und konversationell motivierter Inferenzen ausgewertet werden.

Trotz Ansiedlung am Lehrstuhl für Linguistik schlägt diese Arbeit einen Bogen von der linguistischen Methodik hin zu einem Ansatz empirischer Wissenssoziologie, wie sie KNOBLAUCH 37 konstatiert: mit der Untersuchung der Sprache als Ebene der Wirklichkeitskonstruktion im kooperativen Bereich wird auf die theoretischen Überlegungen von Meads, Berger/Luckmann,

Esser und Braun Bezug genommen und eine Brücke zwischen den Handlungstheorien des symbolischen Interaktionismus und der neoklassischen Ökonomie zur Untersuchung einer kooperativen Wirklichkeitskonstruktion und ihrer Probleme geschlagen. Die Arbeit ist somit als eine sozialkonstruktivistische Untersuchung zu verstehen, die an die Tradition der neueren Wissenssoziologie im Gefolge von Alfred Schütz, Peter Berger und Thomas Luckmann anknüpft und sie um hermeneutische und diskursanalytische Methoden ergänzt, wie sie Siegfried Jäger entwickelt hat. Damit ist die Untersuchung phänomenologisch begründet und folgt in der hermeneutischen Reflexion der Grundannahme, dass alle gesellschaftlich konstruierte Wirklichkeit auf der subjektiven Orientierung in der Welt und auf dem sinnhaften Aufbau der sozialen Welt beruht. Das Erkenntnisinteresse hinter der Arbeit liegt im Verständnis und der Rekonstruktion der gesellschaftlichen Wirklichkeitskonstruktion im konkreten Fall einer Projektsituation, mit dem Ziel, daraus praktische Handlungsempfehlungen abzuleiten..

Vor dem Hintergrund langjähriger Berufserfahrung der Autors als Unternehmensberater liegt somit hinter dem wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn ein pragmatisches Anliegen: Neben dem wissenschaftlichen Mehrwert der Beschreibung ist die Untersuchung von Notwendigkeit und Möglichkeit der Verbesserung von Kommunikation auf Projekten der Antrieb, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Dieses subjektive Interesse soll die wissenschaftliche Qualität der Beschreibung, die durch die Anwendung wissenschaftlicher Methoden der qualitativen Sozialforschung angestrebt wird, nicht verringern, aber zumindest im Ausblick einen Bogen in die praktische Verwertbarkeit schlagen.

1.2 Transkriptionskonventionen

Die Auswertung des zugrunde liegenden Gesprächsmaterials dieser Untersuchung erfolgt nach den Methoden der interaktionalen Soziolinguistik durch Interpretation authentischer Gesprächsdaten, die in diesem Fall in Form von Interviews vorliegen. Zur Dokumentation werden diese Daten in transkribierter Form konserviert. Die Transkriptionsweise ist so angelegt, dass die wichtigsten Phänomene für die Analyse der Ebenen von Sagen, Meinen und Mitteilen berücksichtigt werden können. Diese grundlegende Methodologie, die aber z. B. im Bereich der nonverbalen Kommunikation an ihre Grenzen stößt, wird je nach Bedarfslage ggf. an einigen Stellen der Analyse um weitere Beobachtungen und Kommentare ergänzt, z. B. um intonatorischen und prosodischen Merkmalen Rechnung zu tragen, die im geschriebenen Wort so nicht festgehalten sind¹.

Die Legende zu den Transkriptionen ist im Transkriptionsband dokumentiert. Das Transkriptionssystem wird unilinear verwendet, wie es im deutschsprachigen Raum von Kallmeyer/Schütze 1976 eingeführt worden ist. Unilinear heißt in diesem Fall, dass der Gesprächstext und der Kommentar in einer Zeile integriert sind. Die Abfolge der Gesprächsbeiträge spiegelt damit den tatsächlichen Ablauf des Gesprächs wieder. Der Leser kann somit eine konstante Leserichtung nach

¹ vgl. Brinker et al. 2006, S. 40ff – entsprechend S. 49 wird aus Gründen der Lesbarkeit eine modifizierte orthographische Transkription angewendet und nur in Ausnahmefällen auf weitere Ergänzungen zurückgegriffen

rechts und nach unten beibehalten und muss nie zurückspringen, wie es bei einer plurilinearen Schreibweise notwendig wäre.

Bei sich überlappenden Abfolgen gerät diese Art der Dokumentation an die Grenzen: Um die Similarität wiederzugeben, müssen die Zeilen parallel oder zumindest oszillierend gelesen werden. Aufgrund der Textstruktur wurde auf die Wiedergabe exakter Überlappung weitgehend verzichtet. Wo sich z. B. durch Einwürfe oder eine Unterbrechung des Interviewers Konsequenzen für die Textbedeutung ergeben, wird dies als Kommentar ergänzt.

Die Transliteration folgt der aktuellen deutschen Rechtschreibung. Gesprochene-Sprache-Phänomene der Aussprache werden, soweit sinnbeeinflussend, berücksichtigt und nach den Möglichkeiten der orthografischen Gewohnheiten in die Transkription umgesetzt. Aus Gründen der Lesbarkeit wird dieses Mittel nur dort eingesetzt, wo es zur Interpretation unbedingt hervorzuheben ist. Einige der Interviews sind auf Englisch, weshalb die Transkriptionsteile in der Originalsprache belassen und nach denselben Regeln behandelt werden. Satzzeichen, mit Ausnahme des Fragezeichens, werden nach den grammatikalischen Regeln gesetzt. Das Fragezeichen hingegen dient der Markierung des intonatorischen Ausdrucks, der sich durch die Hebung der Stimme am Satzende auszeichnet. Zur Unterscheidung zwischen expliziten, grammatikalisch-sprachlich korrekt formulierten Fragen und implizit intonatorisch als Frage markierten Satzteilen oder – fragmenten wird das „(?)“ zusätzlich zum korrekten „?“ verwendet – in der Legende ist daher die Schreibweise in Klammern als Halbfrage bezeichnet, um auf den Unterschied zwischen Korrektheit und rein intonatorischer Markierung hinzuweisen.

Innerhalb der Gesprächsphasen werden Pausen, Hervorhebungen, Abbrüche, Tempo- und Lautstärkewechsel als vorrangige Beobachtungsmerkmale behandelt. Damit soll kein absolutes Bild einer objektiven Lautstärke etc. wiedergegeben werden, sondern es sollen markante Stufen der Dynamik im Verlauf des Gesprächs abgebildet werden. Ein generell lautes Sprechniveau wird nicht durchgängig als laut beschrieben. Der Wechsel zwischen verschiedenen Stufen wird gegebenenfalls in Kommentaren hervorgehoben („[lauter werdend]“). Pausen länger als eine Sekunde werden generell angegeben – zwischen 0,5 und 1 Sekunde werden mit „:“ als kurze oder mit „::“ als längere Mikropausen markiert. Allgemeine Hervorhebungen durch Betonung, durch Hebung der Stimme oder andere Mittel werden als fettgedruckte Textteile ausgewiesen – in der Regel ein Wortteil oder eine Silbe. Aus einer expliziten Markierung von Verzögerungen, die ein Stocken, zu meist im Wortlaut, bezeichnen, wurde angesichts der Fremdsprachenproblematik verzichtet: Einige der Interviewten sind finnische Muttersprachler, deren Redefluss im Englischen von sehr vielen Pausen gekennzeichnet ist – wohl in der Angleichung des flüssigen englischen Sprachflusses an die finnische Struktur mit Konsonantenverdopplung. Eine Ausweisung von Stockungen und Ansatzproblemen hätte zu einer Unlesbarkeit des Textes geführt. Wo deutliches Zögern wahrgenommen wurde, ist dies im Transkript als Kommentar vermerkt.

Kommentare geben zusätzliche Informationen wie Stimmungen, Atemverhalten etc., die für das Lesen hilfreich sind, aber nicht explizit symbolisch ausgewiesen werden können, weil sie zu vielfältig sind oder sich über einen ganzen Abschnitt des Gesprächsmaterials erstrecken. Generell

gilt ein Kommentar für den gesamten betreffenden Turn eines Sprechers, andernfalls sind Anfang und Ende der Kommentarreichweite mit „/“ gekennzeichnet.

Transkriptionen sind immer Hilfsmittel, Übertragungen eines Inhaltsflusses von einem Medium in ein Anderes. Zusammen mit McLuhans Diktum „The medium is the message“ kann davon ausgegangen werden, dass bei einem solchen Medienübergang immer nur ein Bruchteil dessen übrig bleibt, was ursprünglich vorhanden war. Es bleibt dem Untersuchenden vorbehalten, dieses Überbleibsel des real Erlebten so aufzubereiten, dass sich auch gerade die ergänzenden Ebenen erschließen – neben dem Gesagten auch das, was mitgeteilt wird – um schließlich zu dem zu gelangen, was letztendlich gemeint ist.

2 Aufgabenstellung und Vorgehen

2.1 Fragestellung und These

Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit sind kommunikative Schnittstellen im Rahmen von Projekten, unter denen klassischerweise Transformationsprojekte in wirtschaftlichen Organisationen verstanden werden sollen, wie sie häufig unter Einbeziehung von Unternehmensberatern durchgeführt werden. In diesen Projektstrukturen wird durch Kommunikation Wirklichkeit konstruiert – und zwar zuvorderst von jedem Individuum, das für sich in einer handlungstheoretischen Betrachtungsweise in der Tradition von SCHÜTZE 46 und ESSER 42 Sinn konstruiert und zielorientiert handelt, dann aber auch im gesamten Zusammenhang des Projektes als eines Diskurses im Sinn von JÄGER 44, der eine kooperative Zielausrichtung aufweist – gegeben durch das Projektziel. Die Hypothese dieser Arbeit besteht darin, dass die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen auf der sprachlichen Ebene der einzelnen Akteure sichtbar werden und zu Problemen führen, die an den kommunikativen Schnittstellen, also im geführten Diskurs, sichtbar werden.

Am auffälligsten mag das Beispiel einer plötzlichen Sichtbarwerdung ex post sein: In der Situation, dass mehrere Teilnehmer eines Treffens ein Thema diskutieren und anschliessend in der Meinung auseinandergelassen, man hätte ein Einverständnis erreicht, stellt sich manchmal hinterher heraus, dass verschiedene Teilnehmer von einzelnen Begriffen ganz unterschiedliche Vorstellungen hatten. Auf der Ebene der sprachlichen Verwendung von Begriffen waren Sie von Bedeutungen ausgegangen, die in ihrem persönlichen Hintergrund und in ihrer Handlungslogik begründet liegen. Das plötzliche Aufdecken solcher Bedeutungsunterschiede beleuchtet damit die Unterschiede in der individuellen Wirklichkeitskonstruktion.

Die Überprüfung der Hypothese soll einen Ansatzpunkt sichtbar machen, wo die kooperative Situation auf Projekten verbessert werden kann: Erweist sich die sprachliche Ebene tatsächlich als geeignet, auf die individuelle Ausgangslage und Motivation der einzelnen Akteure Rückschlüsse zu ziehen, so könnte – so die Hoffnung - eine aktive Arbeit zur Verbesserung der kooperativen Abstimmung an diesem Punkt ansetzen. Aktives Schnittstellenmanagement auf sprachlicher Ebene wäre dann eine Möglichkeit, ein effizienteres Miteinander in der Projektorganisation zu erreichen. Um die Hypothese zu untersuchen, wird eine Einzelfallstudie eines beispielhaften Projektes mit

Methoden der qualitativen Sozialforschung untersucht. Anhand der Einzelfallstudie soll also keine neue Theorie entwickelt werden, sondern es soll im Sinn einer Beschreibungsfunktion der Wissenschaft, wie sie LÜDERS/REICHERTZ 53 als wichtiges Ziel von Forschung dargestellt haben, nachvollzogen werden, wie sich aufgrund der unterschiedlichen Ausgangslage der Akteure kommunikative Schnittstellen bilden, damit daraus Erkenntnisse gezogen werden können, wie mit diesen Schnittstellen umgegangen werden kann.

2.1.1 Problemdimensionen bei Projekten

Transformationsprojekte im ökonomischen Umfeld bilden das Umfeld der Untersuchung. Weil mit dem Projektrahmen eine institutionalisierte Redeweise vorliegt, die das Handeln der Menschen bestimmt, können sie im Sinne einer Auffassung JÄGERS 40 als Diskurse verstanden werden, in denen durch Kommunikation Wirklichkeit konstruiert wird. Dieser Diskurs findet zwischen einzelnen Akteuren statt, die durch spezifische Rollen benannt sind: Untersucht werden Projektkontexte, in denen einzelne Akteure über verschiedene Rollen verschiedene Funktionen ausfüllen. Diese einzelnen Akteure interagieren in ihrer jeweiligen Funktion miteinander über Schnittstellen. Einige dieser Akteure sind Berater oder weitere externe Dienstleister – sie sind in einer Doppelrolle gefragt, einerseits eine Funktion zu erfüllen, d. h. eine Teilverantwortung für Projektergebnisse zu übernehmen, andererseits sind sie genau in ihrer Moderationskompetenz herausgefordert, mit diesen kommunikativen Schnittstellen umzugehen.

Das Untersuchungsobjekt der Arbeit kann graphisch wie folgt dargestellt werden:

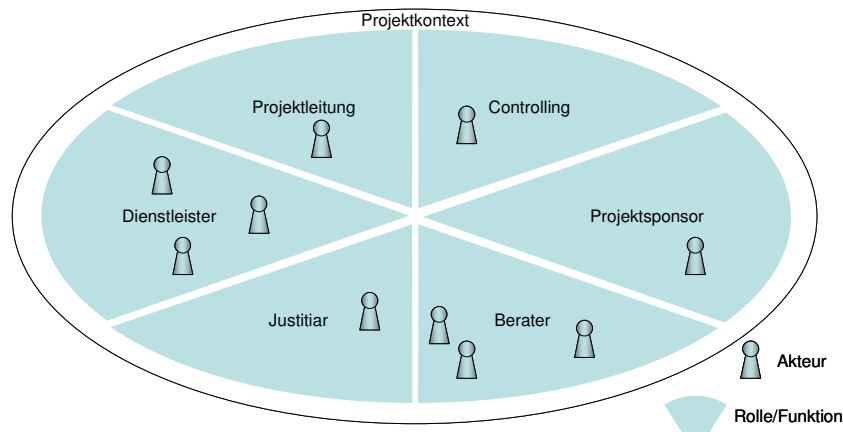


Abbildung 1: Untersuchungsgegenstand

Um den Untersuchungsgegenstand der Arbeit konkreter zu definieren, soll zunächst auf die Definition des Projektkontextes eingegangen werden. Entsprechend der empirischen Untersuchung wird auf den Projektbegriff in der Betriebswirtschaftslehre, genauer eingegrenzt auf den organisatorischen Projektbegriff eingegangen. Danach werden die einzelnen Dimensionen der Untersuchungsproblematik, Hintergrund, Handlungslogik und Sprachspiel definiert.

Ein Projekt ist eine temporäre Einheit der Zusammenarbeit, in der mehrere Individuen sich zur gemeinsamen Verfolgung eines ausgewiesenen Zweckes („Projektziel“) zusammentun. In der aktuellen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre wird daher die Projektorganisation als

„ein Sammelkonzept für verschiedene Formen problemfallorientierter, temporär angelegter Organisationsstrukturen“²

gesehen. Der temporäre Aspekt ist in der vorliegenden Untersuchung nur deshalb von Belang, weil er eine empirische Untersuchung über ein weitgehend abgeschlossenes Handlungsfeld in der Vergangenheit ex post erlaubt, ohne zu weit aktuelle Konzernaktivitäten zu beeinträchtigen. Auf der anderen Seite ist der Aspekt der „Problemfallorientiertheit“ das ausschlaggebende Kriterium für die Untersuchung, denn daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Abstimmung mehrerer Akteure zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles.

Die Kommunikation in Projekten ist also nicht Selbstzweck – zumindest soll dieser Teil wie Begrüßungen und Kaffeeklatsch hier ausgeklammert werden – sondern dient der Abstimmung der organisatorischen Einheit im Hinblick auf das gemeinsame Ziel. Damit gewinnt das oben genannte Problem der Sicherstellung gegenseitigen Verstehens eine materielle Komponente, weil sich eine Ineffizienz in einem erhöhten Handlungsaufwand gegenüber den anderen Akteuren niederschlägt: es wird der Einsatz eines Moderators oder einer anderen externen Instanz notwendig, um das Konstrukt des gegenseitigen Verstehens zu gewährleisten.

Bei der Ausweitung von Kommunikation auf mehrere Teilnehmer unter dem Aspekt der Zielgerichtetheit ergibt sich somit ein Spannungsfeld zwischen Individuum und Kollektiv, das sich in der Notwendigkeit des Ausgleichs zwischen Einzelmotivation und gemeinsamer Interessenlage niederschlägt: In einem Kontext mehrerer Teilnehmer in einem Kommunikationszusammenhang kommt es zur Ausprägung unterschiedlicher Rollen, die jeder Akteur im Gesamtzusammenhang einnimmt. Jede dieser Rollen stattet das Individuum – zusätzlich zu seiner persönlichen Ausgangssituation – mit spezifischen Attributen aus, die hier hinsichtlich der Dimensionen

- Hintergrund und Einzelziel
- Handlungslogik und Anreize und
- Sprachspiele

untersucht werden sollen. Diese drei Dimensionen geben damit die Diskursstränge vor, nach denen die erhobenen Interviewdaten analysiert werden sollen.

Das kommunikative Verstehen ist also nicht auf den direkten Abgleich eines unmittelbaren Konsens beschränkt, sondern erweitert sich um die individuelle Ausprägung in allen drei Dimensionen: Das Verstehen des Einzelnen hängt von seinem Hintergrund und seinen Einzelzielen, seinen Anreizen und der sprachlichen Verwendung von Begriffen statt. Ineffizienzen werden also dort erwartet, wo entlang der Schnittstellen Brüche in diesen drei Dimensionen auftreten: Wo unterschiedliche Hintergründe und Einzelziele aufeinandertreffen und als Einzelinteressen zu einer Beeinträchtigung des Kollektivzieles führen, wo unterschiedliche Handlungslogiken und Anreize zu Unverständnis füreinander und zu Motivationsbeeinträchtigungen hinsichtlich der Zielverfolgung führen, und schliesslich dort, wo

² Macharzina 2003, S. 429

unterschiedliche Sprachspiele zwar oberflächlichen Konsens vermuten lassen, aber in Wirklichkeit kein echtes Verstehen erfolgt.

2.1.1.1 Projektstrukturen

Zum Verständnis des Projektkontextes wird auf die Projektstruktur als organisatorische Situation verwiesen, wie sie betriebswirtschaftlich definiert ist: Im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang findet ein Projekt seinen Niederschlag in einer Projektorganisation, die den Aufbau und den Ablauf eines Projektes umfasst: Die Struktur wird durch einen Projektleiter bestimmt, der die Gesamtverantwortung für das Projektziel und den erfolgreichen Ablauf trägt. Ihm übergeordnet ist, sofern das Projekt nicht direkt auf Vorstandsebene angesiedelt ist, ein vorgesetzter Auftraggeber, der die Mittel für das Projekt bereitstellt und den Projektleiter kontrolliert. Weitere Experten für die einzelnen Teilaufgaben besetzt der Projektleiter nach den jeweiligen Notwendigkeiten.

Zu Analyse der kommunikativen Abläufe innerhalb eines Projektes bieten sich unterschiedliche Herangehensweisen an. Angesichts der Fragestellung nach Schnittstellen und Zielsetzungen ermöglicht die Prinzipal-Agenten-Theorie aus der Informationsökonomie, wie sie ERLEI 5 heranzieht, eine differenzierte Methode zur Untersuchung der Verhältnisse der Individuen untereinander, um ein Verständnis ihrer Abhängigkeiten und vor allem der Rangordnung ihrer Ziele zu erreichen.

Dieser Ansatz geht von den vertraglichen Arrangements aus, die den wirtschaftlichen Austausch zwischen den Individuen regeln. Unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit soll einerseits eine Zielgerichtetheit erreicht werden, darüber hinaus eignet sich dieser Ansatz auch jenseits des Zieles zur qualitativen Analyse der kommunikativen Verhältnisse Transaktionskosten und Verhandlungskosten der Sicherstellung dieser Zielgerichtetheit formal zu beschreiben und zu kalkulieren: Im Mittelpunkt des Ansatzes stehen die Bedingungen für die erfolgsstiftende Aufrechterhaltung von Verträgen, und damit genau die Frage nach dem Ausgleich zwischen Einzelziel und Anreizen. Die Prinzipal-Agenten-Theorie fokussiert sich somit genau auf die Gestaltung von Belohnungssystemen, die sicherstellen sollen, dass ein Agent im Sinne eines Auftraggebers (Prinzipal) handelt:

Ausgehend von einem Informationsvorsprung des Agenten gegenüber dem Prinzipal entsteht die Notwendigkeit für den Prinzipal, sicherzustellen, dass der Agent in seinem Sinne handelt. Bestünde kein Informationsvorsprung, könnte der Prinzipal die Aufgabe auch selbst erledigen – insofern wird unter Informationsvorsprung auch die Verfügung über zeitliche und fachliche Ressourcen subsummiert. Durch diesen Informationsvorsprung entsteht ein Ungleichgewicht zwischen Agent und Prinzipal in Form einer Asymetrie, weil der Agent über mehr Möglichkeiten verfügt, seine Einzelziele zu verfolgen – ohne dass der Prinzipal das kontrollieren kann. Durch die Gestaltung eines Anreizsystems sollen die Einzelziele des Agenten mit den Zielen des Prinzipals in Einklang gebracht werden. Damit versucht der Prinzipal, den Informationsvorsprung soweit auszugleichen, dass der Agent in seinem Sinne handelt.

Die Beziehung zwischen Prinzipal und Agent, zunächst formal als Aushandlung eines Vertrages beschrieben, erfolgt in Projektsituationen auf allen Ebenen, in denen Abhängigkeiten

bestehen: Die internen Angestellten sind bereits formal einer organisatorischen Hierarchie und damit einer Weisungsgebundenheit unterworfen. Für sie gilt das Anreizsystem entsprechend ihres Angestelltenverhältnisses, wie es im Arbeitsvertrag und in begleitenden Regelwerken (z. B. Tarifverträgen) festgelegt ist. Gegenüber dem Prinzipal (ihrem Vorgesetzten) werden Sie durch Karriereaussichten und Gehaltssteigerungen dazu angehalten, im Sinne des Unternehmens – und insbesondere im Sinne dessen, der über ihre Karriere entscheidet – zu handeln.

Da die Untersuchung aus dem Blickwinkel und dem Erfahrungsschatz eines Unternehmensberaters entsteht, soll ein Augenmerk auf die Einbeziehung externer Dienstleister in das Projekt gelegt werden. Damit doppelt sich zunächst die Organisationsform, denn der eigentlichen Projektorganisation beim durchführenden Unternehmen steht eine eigene Projektorganisation beim externen Beratungshaus gegenüber, in der wiederum die eigenen Ressourcen hierarchisch verwaltet werden. Zwischen dem durchführenden Unternehmen und dem externen Beratungshaus gewährleistet eine vertragliche Vereinbarung, der Dienstleistervertrag, eine Unterordnung der Berater unter die Führungs- und Entscheidungshoheit des Auftraggebers und etabliert somit ein Dienstleister-Kunden-Verhältnis, weshalb im weiteren Verlauf der Untersuchung auch von der „Kundenseite“ synonym zum projektdurchführenden Unternehmen gesprochen wird. Durch dieses Kundenverhältnis wird eine weitere Ebene Prinzipal-Agent geschaffen und sogar formal niedergelegt: Der Dienstleister wird durch die Anreize des Dienstleistungsvertrages, in der Regel die Vergeltung der gelieferten Leistung, darauf festgelegt, diese Leistung auch wie beschrieben zu liefern. Die Bewertung der Leistung findet durch die auftraggebende Instanz des Kunden statt, womit auch die Möglichkeit von Sanktionierungsmaßnahmen wie Rechnungskürzung oder Forderung von Mehrarbeit gegeben ist.

2.1.1.2 Dimension: Hintergrund und Einzelziel

Um die kleinste Einheit des Untersuchungsgegenstandes, den Akteur, zu verstehen und ein darauf aufbauendes Bild seiner Handlungsmotivation zu entwickeln, wird auf das der Betriebswirtschaft zugrunde liegende Modell eines prinzipiell zweckrationalen Handelns zurückgegriffen, den homo oeconomicus – erweitert zum RREEMM-Modell, mit dem LINDENBERG ²⁸ den rein direkt nach materiellen Anreizen strebenden „klassischen“ homo oeconomicus um die weiteren „menschlichen“ Komponenten ergänzt hat: Der Akteur tätigt seine Handlungen und damit auch seine Kommunikationen planmäßig zur Verfolgung eines oder mehrerer bewußter oder unbewußter Ziele. Damit ist die rein materielle Komponente um sublimale Ziele wie Karriere- oder Machtstreben, Geltungsbedarf, Imponierbedürfnis oder auch Altruismus erweitert.

Die bestimmende Instanz für die Setzung dieser Ziele ist im Rahmen dieser Arbeit nur insofern von Bedeutung, als ihre Relevanz für die Priorisierung mehrerer Ziele zum Tragen kommt. Im Falle mehrerer Instanzen, z. B. der Familie zur Setzung privater Ziele („Ich will umziehen, damit die Kinder in einer freundlichen Naturumgebung aufwachsen“) und dem Freundeskreis zur Setzung von sozialen Statuszielen („Ich sollte ein größeres Auto fahren, das meiner Position entspricht“) wird also ein Mechanismus der Abwägung unterstellt, der zu einer Rangfolge der Wichtigkeit führt. Die Beeinflussung des Handelns durch eine temporäre

Verschiebung dieser Wichtigkeit soll hier ausgeklammert werden. Darüber hinaus sollen diese Instanzen einfach als „Hintergrund“ eines einzelnen Akteurs zusammengefasst werden, die in Ihrer Gesamtheit ein individuelles „Einzelziel“ produzieren – wobei die Vorsilbe „Einzel“ sich nicht auf die Singularität eines einzelnen Zieles bezieht, sondern auf die Individualität dieser Zielsetzung im Gegensatz zu kollektiven Zielen im Projektzusammenhang. Der Hintergrund eines Akteurs produziert also die Gesamtheit der Ziele aus einer äußeren, projektunabhängigen Umwelt.

Im Hinblick auf die Interaktion zwischen einzelnen Akteuren lässt sich der Hintergrund in das Prinzipal-Agenten-Modell integrieren: um die Kongruenz zwischen den Zielen des Prinzipalen und des Agenten sicherzustellen, muss sich der Prinzipal eines Anreizsystems bedienen, mit dessen Hilfe er die Ausrichtung des Einzelziels des Agenten an dem Ziel des Prinzipals erreichen will.

Für die Gestaltung von diesen Anreizsystemen zur Bindung an Prinzipal-Agenten-Verhältnisse, wie sie ERLEI 5 beschreibt, setzen somit die Einzelziele des Prinzipals den Ausgangspunkt: Es bleibt die Aufgabe des Vertrages zwischen Prinzipal und Agent, diese Einzelziele einem übergeordneten Ziel des Prinzipals unterzuordnen.

Dabei kann auch das Einzelziel wenigstens zum Teil in Form einer (übergeordneten) Prinzipal-Agenten-Beziehung ausgehandelt werden: Für die externen Dienstleister z.B. gilt nicht nur der Projektvertrag als maßgebliches Anreizsystem, sondern in ihrer Funktion als Angestellte eines größeren Unternehmens sind sie bereits in ihrem Hintergrund an eine zielsetzende Instanz gebunden: Durch die Bedingungen ihres Angestelltenverhältnisses mit der Einordnung in eine Hierarchie und die Verpflichtung auf eigene Geschäftsziele des Beratungsunternehmens entsteht bereits eine ausgehandelte Ebene von Zielen. Insgesamt lassen sich also drei Ebenen zur Bildung des Einzelziels unterscheiden:

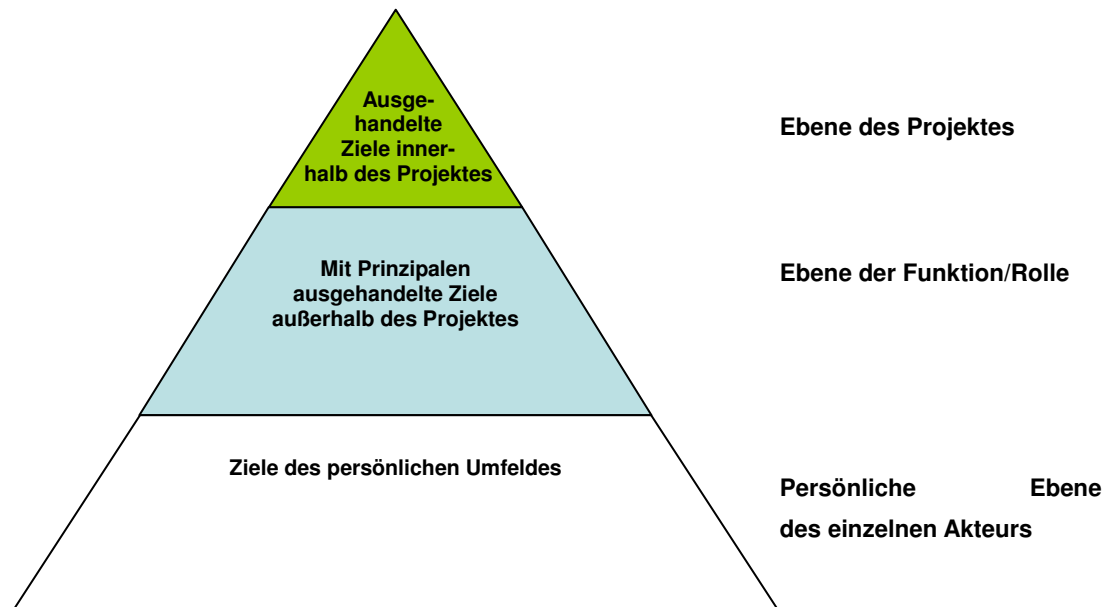


Abbildung 2: Ebenen von Zielverhandlungen bei der Bildung des Einzelziels

Das individuelle Einzelziel setzt sich auf einer Ebene des einzelnen Akteurs aus den Zielen des persönlichen Umfeldes wie Ziele der familiären Situation, persönlicher Entwicklung und externen

Notwendigkeiten, auf der Ebene der Funktion aus den mit Prinzipalen ausgehandelten Zielen aus Abhängigkeitsverhältnissen außerhalb des Projektes und schließlich auf Projektebene aus ausgehandelten Zielen innerhalb des Projektkontextes zusammen.

Sicher kann auch das persönliche Umfeld wie die Situation der Familie weitergehend ebenso als Abhängigkeitsverhältnis mit auszuhandelnden Beziehungen nach dem Prinzipal-Agenten-Ansatz analysiert werden, jedoch soll hier der Einfachheit halber auf formalisierte institutionelle Abhängigkeiten, also primär die Abhängigkeit in Form eines Angestelltenverhältnis fokussiert werden.

2.1.1.3 Dimension: Handlungslogik und Anreize

Um die zweite Dimension der Untersuchungsproblematik zu verstehen, wird der Begriff der Handlungslogik eingeführt. Als Handlungslogik soll dabei zuvorderst die logische, also gerichtete Art des Handelns verstanden werden, die zweckrational auf eine Zielerreichung ausgerichtet ist.

Grundlage der Untersuchung ist also eine Theorie zweckrationalen Handelns, die als Handlungslogik beschrieben werden kann. Die Handlungslogik wird somit nicht, wie z. BRENENSTUHL 4 den Begriff der Handlungslogik von v. Wright aufnimmt, als formales System zur Beschreibung dessen verstanden, was geboten (Handlungen) oder verboten (Unterlassungen) ist, sondern nach GÄFGEN 6 als zweckrational ausgerichtetes System von Handlungsmöglichkeiten, die als Abfolge von Sequenzen aneinander gekoppelt sind und sich logisch auf das Ziel hin ausrichten: Handlungslogik wird verstanden als eine

„...Lehre von den richtigen Entscheidungen eines Subjektes, welches seine Umwelt zu manipulieren sucht. Richtig ist die Entscheidung zugunsten einer bestimmten Maßnahme dann, wenn die Maßnahme die intendierten Ziele tatsächlich fördert.“³

Mit der Einbeziehung von Informationsbeschaffung als notwendige Voraussetzung für die Auswahl der Handlungsmöglichkeiten und der Einführung von Zielvariablen als Wertmaßstäben schlägt bereits GÄFGEN 6 die Brücke zu einer Theorie der subjektiven Richtigkeit bei Handlungsentscheidungen.

Die Handlungstheorie bei Hartmut ESSER 29 setzt auf einem erweiterten Begriff des homo oeconomicus nach Stewart Lindenberg auf, der die reine Nutzenmaximierung unter Einbeziehung emotionaler Faktoren und begrenzender Bedingungen (der „conditio humana“) zum RREEMM-Modell⁴ erweitert. Er beschreibt in seinem Entwurf des Rational Choice Ansatzes die Handlungs-

³ Gäfgen 1980, S. 249

⁴ **Resourceful- Restricted- Evaluating- Expecting- Maximizing- Man.** Der reine Nutzenmaximierer wird um die Einflüsse begrenzender sowie erwarteter Nutzenfaktoren erweitert. Zur den natürlichen Restriktionen gehört das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung, bedingt durch die Veranlagung des Menschen als soziales Wesen. In den Erwartungsnutzen fließen auch die Kosten für Informationsbeschaffung ein. Die Realität knapper Ressourcen verkürzt allerdings den Entschei-

theorie eines Akteurs in dem Sinne, dass der Akteur die besonderen Umstände der Situation analysiert, aus der heraus dann seine Handlung entsteht, die aufgrund einer Selektion erfolgt. Die Gesamtheit der auf der Mikroebene betrachteten Handlungsweisen des Individuums ergeben dann in der Kumulation strukturelle Gesetze für kollektive Effekte. Weil der Akteur seine Handlungen rational analysiert und nach dem für ihn günstigsten Ergebnis strebt, ergibt sich eine strukturelle Gesamtheit.

Es treten dabei drei logische Schritte auf: Die Logik der Situation, mit deren Hilfe das Individuum die Situation analysiert, die Logik der Selektion möglicher Handlungsalternativen und die Logik der Aggregation, nach der aus der Mikrobetrachtung individuellen Handelns kollektive Phänomene zusammengesetzt werden. Für die vorliegende Arbeit ist vor allem der zweite Schritt von besonderer Bedeutung, weil die Ausführung dieser Logik direkt individuell abhängig ist: Während der erste Schritt, die Logik der Situation, im Wesentlichen die Dimension der situativen Gegebenheiten beschreibt, wie sie hier als Hintergrund der Akteure wiedergegeben wurden, beinhaltet die Logik der Selektion schließlich die individuelle Bewertung der Situation, ihrer Möglichkeiten und schließlich die Auswahl einer konkreten Handlungsoption, so dass sich daraus eine vollständige Erklärung des individuellen Handelns bilden lässt. ESSER 29 greift hier auf die „subjective expecting utility“- Theorie (SEU) oder auch Wert-Erwartungs-Theorie aus der Psychologie, der statistischen Entscheidungstheorie und bestimmten soziologischen Handlungserklärungen zurück: In der Phase der Evaluation wird für jede Handlungsalternative ein Produkt aus bewerteten Zielsituationen und aus der Erreichungswahrscheinlichkeit aufgestellt und die Ergebnisse werden miteinander verglichen. Es wird dann, in der Phase der Selektion, nach dem „Kriterium der Maximierung der subjektiven Nutzenerwartung“ die Handlung ausgewählt, die den höchsten Zielwert verspricht: der Akteur wählt also diejenige Option, die ihm – nach seiner eigenen Einschätzung – den meisten Nutzen bringt. Die Ausarbeitung des Selektionsmechanismus ermöglicht damit die Verbindung der Theorie zweckrationalen Handelns mit wissenssoziologischen Aspekten der individuellen Wirklichkeitsproduktion.

In einer Verfeinerung dieses Verständnisses wird nach BERGMANN 3 die Ausrichtung durch Anreize gesehen, durch welche die Auswahl aus den Möglichkeiten gesteuert wird: Anreize fungieren im Spiel mehrerer Akteure als Subziele, um die Entscheidungen auf ein zweckrationales Ziel auszurichten. Damit wird das Problem der objektiv rationalen Entscheidung und der subjektiv wahrgenommenen relevanten Ziele umgangen, weil das Anreizsystem und damit die Einzelziele der Handlungslogik individuell für jeden Akteur gesetzt werden. Eine „objektiv rationale Entscheidung“ wird damit ausgeschlossen.

In der Prinzipal-Agenten-Theorie (vgl. ERLEI 5) wird dieser Erweiterung des Begriffes Handlungslogik in asymmetrischen Bezugssystemen zwischen einer zielgebenden Institution – dem Prinzipal – und einer handelnden Instanz, dem Agent, Rechnung getragen: Der Agent besitzt

dungshorizont auf eine angemessene Kurzfristigkeit und mildert somit die Radikalität eines rein rationalen Maximierungsverhaltens ab.

gegenüber dem Prinzipal einen Informationsvorsprung, der ihm erlaubt, Handlungen durchzuführen, die für den Prinzipal nur mittelbar durch Anreize veranlasst werden können. Der Prinzipal organisiert sozusagen die Bewertung der Handlungen hinsichtlich ihrer Richtigkeit durch Anreize und sorgt damit für eine organisierte Reihenfolge der für den individuellen Akteur positiv bewerteten Handlungsoptionen – zumindest auf den Ebenen, auf denen sich die ausgehandelten Ziele erstrecken.

Die gesamte Handlungslogik des Agenten aber ist durch die individuellen Einzelziele auf allen Ebenen bestimmt, nicht nur auf denen, die durch den Prinzipal beeinflusst sind: Das Gesamtziel jeden Akteurs in seiner Zusammengesetztheit aus allen Ebenen bestimmt die Auswahl seiner Handlungsoptionen.

In der vorliegenden Untersuchung von Beratungsprojekten lässt sich dieses theoretische Konstrukt der Handlungslogik aufgrund der Prinzipal-Agenten-Theorie auf einer doppelten Ebene anwenden: In einem externen und einem projektinternen Asymmetriebezug. Extern sind alle Akteure an ihren jeweiligen Hintergrund gebunden und beziehen aus dem projektunabhängigen Kontext Zielvorgaben. Für diese externe Beziehung entziehen sich die konkreten Handlungen der Akteure auf dem Projekt weitgehend der Beobachtung durch die zielgebende Instanz, (des Hintergrundes) weshalb sie typische Vertreter der Klasse „hidden action“ darstellen. Innerhalb des Projektes ist die Prinzipal-Agenten-Beziehung durch den Abschluss eines Projektvertrages bzw. die Formulierung eines gemeinsamen Projektziels und eine Abstimmung der einzelnen Rollen offengelegt. Das übergeordnete Ziel des Gesamtsystems ist somit für alle Mitspieler innerhalb des Projektes transparent, aber bereits auf der Ebene der Funktion und Rolle wird dieses Ziel mit anderen Intentionen vermischt.

2.1.1.4 Dimension: Sprachspiele

Wenn im Rahmen dieser Arbeit von Sprachspielen die Rede ist, dann soll darunter im Sinne von SCHÜTZE 46 der Zusammenhang verstanden werden, der Worten durch den Gebrauch in der Sprache Bedeutung verleiht. Nach dem Zitat Wittgensteins „*Die Bedeutung eines Wortes ist sein Gebrauch in der Sprache*“⁵ verschieben sich mit dem unterschiedlichen Gebrauch der Worte die Bedeutungen für die einzelnen Akteure Dieser Zusammenhang ist individuell geprägt, weil es für das Sprachspiel als konstruktiven Prozess nach WITTGENSTEIN 15 keine Regeln gibt:

„Im Satz wird eine Welt probeweise zusammengestellt. Dann wird geprüft, ob der Satz brauchbar ist.“⁶

Diese Prüfung erfolgt für das einzelne Individuum anhand privater Operationen, in der Gesamtheit des Spiels in Form von spieladäquaten Operationen: Die Reaktionen der Mitspieler werden beobachtet, um festzustellen, ob der Satz brauchbar ist. Diese Position eines Sprachspieles, das als idealtypische Figur prototypische Kommunikationssituationen und ihre Interaktionskontexte zum

⁵ Philosophische Untersuchungen 43

⁶ Tagebücher 1914-21, in: Schriften I, S. 94f

Ausdruck bringen soll, wird im Sinne der Erweiterung von SCHÜTZE 46 so verwendet, dass darunter alle alltagsweltlichen Argumentationsfiguren verstanden werden sollen⁷, die den Charakter interaktionslogischer Notwendigkeit aufweisen. Sprachspiele wirken also strukturbildend auf die Interaktionen eines gegebenen Umfeldes, womit ein Gegengewicht gegen die strukturierende Eigenschaft von Diskursen gesetzt wird: Aus der Verwendung von Sprachspielen in einem Zusammenhang kann zwar ein Geflecht aus Diskurssträngen entstehen, aber durch die individuelle Verwendung von Sprachspielen wird dieses Diskursgeflecht jeweils anders wahrgenommen und benutzt. Die Zusammenführung unterschiedlicher Sprachverwendungen bildet damit die kommunikative Schnittstelle, über die Diskursstränge miteinander verbunden werden.

Im konkreten Kontext von Projekten mit mehreren Akteuren bedeutet das zunächst, dass die Verwendung von Begriffen dem Zusammenhang jedes Individuums entspringt: Ein gemeinsames Verständnis muss aus den einzeln beladenen Begriffen demzufolge erst konstruiert werden.

Dies bedeutet, dass jeder Akteur Begriffe zunächst so benutzt, wie sein Hintergrund es ihm nahelegt: Für einen Controller sind Zahlen der maßgebliche Kontext, für einen beteiligten Anwalt Paragrafen und Regelungen. Ein Betriebsleiter denkt zunächst in Aktionen und Maßnahmen, eine leitende Person in Konsequenzen. Ein Begriff wie „Nutzen“ oder „Risiko“ wird dementsprechend unterschiedlich ausgelegt. Die Konstruktion und Verwendung einzelner Sprachspiele aus dem individuellen Kontext heraus führt, so die These, zu ineffizientem Verstehen und zu erhöhtem Abstimmungsaufwand, um eine gemeinsame Ebene des Verständnisses zu erreichen. Werden die Sprachspiele nicht aus dem individuellen Zusammenhang herausgehoben und allen Beteiligten auf einer gleichen Ebene zugänglich gemacht, bleibt es der Fähigkeit des Einzelnen überlassen, ob er den individuellen Kontext des Sprechenden hinreichend in seinen Verstehensprozess einbezieht.

2.1.2 Projekte als Diskurs

Im Sinne der Foucaultschen Diskurstheorie, wie sie in die theoretischen Betrachtungsweisen Jägers 44 einmündet, kann der kommunikative Rahmen eines Projektes als Diskurs aufgefasst werden. Ist der Diskurs, wie JÄGER 40 mit Rückgriff auf die Foucault-Rezeption des Sprachwissenschaftlers Jürgen Link darlegt,

„stets lediglich die sprachliche Seite einer „diskursiven Praxis“. Unter „diskursiver Praxis“ wird dabei das gesamte Ensemble einer speziellen Wissensproduktion verstanden, bestehend aus Institutionen, Verfahren der Wissenssammlung und –verarbeitung, autoritativen Sprechern bzw. Autoren, Regelungen der Versprachlichung, Verschriftlichung, Medialisierung.“⁸

so können Projekte als Diskurse angesehen werden, in denen von Institutionen Wissen produziert wird, gesammelt und verarbeitet wird und mit eigener Sprache in einem hierarchischen Gefüge ausgetauscht wird. Dieser Projektdiskurs erschafft seine eigenen sprachlichen und ikonographi-

⁷ vgl. dazu Schütze 1975, S. 153

⁸ Link/Link-Heer 1990, S.90, zitiert nach: Jäger 1999, S. 149

schen Wirkungsmittel und damit eine Kollektivsymbolik, die eine Vernetzung der unterschiedlichen Diskursstränge ermöglicht.

Die von Foucault als bezeichnend beschriebene Ausübung von Macht in diesem Projektdiskurs erfolgt einerseits durch die Einbettung in ein betriebswirtschaftlich-organisatorisches Machtgefüge von Abhängigkeiten, zum anderen durch die Etablierung eines Projektzieles, dessen Durchsetzung eine übergeordnete Machtstruktur durch den Verantwortlichen erfordert, die wiederum in Form einer Prinzipal-Agenten-Beziehung als ökonomischer Aspekt der Machtkonstitution im Projektdiskurs angesehen werden kann.

Für die Erschließung der Vorgänge in Projekten kann daher auf die einerseits Diskursanalyse Jägers zurückgegriffen werden, die sich das Ziel setzt, die Produkte dieses Diskurses genau unter Berücksichtigung der diskursinhärenten konstituierenden Merkmale zu analysieren, wobei das besondere Augenmerk auf den Niederschlag von diesen Elementen auf der sprachlichen Ebene und die Identifikation mit linguistischen Mitteln gelegt werden soll. In dieser Untersuchung soll es allerdings nicht um eine Beschreibung der prägenden Diskursstränge eines Projektes allgemein gehen, sondern um die spezielle situative Gegebenheit der Abstimmung mehrerer Akteure, wie sie sich im oben erwähnten Schritt nach ESSER 29 aus der individuellen Logik der Selektion einerseits und dem Zwang eines kollektiven Ziels andererseits ergibt. Somit werden wissenssoziologische Aspekte, wie sie sich aus dem symbolischen Interaktionismus und der Darstellung von BERGER/LUCKMANN 34 ableiten lassen, interessanter, nämlich die Frage, wie die einzelnen Individuen aus der äußeren Alltagswelt des Projektes über die kooperative Interaktion mittels der Sprache ihr eigenes Wissen über die Wirklichkeit konstruieren.

Mit Hilfe des soziolinguistischen Instrumentariums der Diskursanalyse lässt sich aber das Problem lösen, mit kommunikativen Mitteln die Kommunikation selbst zu untersuchen: Der methodisch einzige Weg, Aussagen über das Problem von Kommunikation in Projekten zu erhalten, erweist sich darin, selbst zu kommunizieren. Dabei treten die Überlagerungen von Gesagtem, Gemeintem und Mitgeteiltem auf, die die Linguistik mit ihrem Instrumentarium aufzulösen versucht⁹.

2.1.3 Kommunikative Schnittstellen und ihre Probleme

Mit dem beschriebenen Untersuchungsgegenstand eines Projektdiskurses, in dem verschiedene Akteure in verschiedenen Rollen miteinander kommunizieren, wobei auf drei Ebenen Differenzen auftreten können, rücken die kommunikativen Schnittstellen, an denen sich die Diskursstränge miteinander verschränken, als eigentlich Interessantes in den Mittelpunkt. Als kommunikative Schnittstelle wird dabei eine bestimmte Form der Interaktion verstanden, die mittels Sprache über Begriffe vermittelt wird. Non-verbaler Kommunikation muss zwar nicht zwangsläufig die Fähigkeit individueller Wissenskonstitution abgesprochen werden, aber es würde den Rahmen

⁹ s. dazu den späteren Abschnitt „Einfluss und Beobachtung des Beobachterparadoxons“

dieser Untersuchung sprengen und ein anderes Instrumentarium erfordern, wollte man ebenfalls diesen Bereich der zwischenmenschlichen Interaktion berücksichtigen.

2.1.3.1 Kommunikative Schnittstellen und effiziente Kommunikation

Sprachliche Kommunikation dient nach GEE 35 zwei Zielen: der Unterstützung von sozialen Handlungen und sozialen Identitäten, sowie der Bindung an Kulturen, sozialen Gruppen und Institutionen. Hier soll primär der erste Fall, die Unterstützung von sozialen Handlungen im Mittelpunkt stehen. Die Schaffung einer sozialen Identität findet im Projektkontext zwar durchaus auch insofern statt, weil sich die Akteure einander gegenseitig sozial abgrenzen und positionieren. Die Untersuchung der Kommunikation zwischen mehreren Akteuren soll aber in erster Linie die Effizienz dieser Unterstützungsfunktion in den Vordergrund rücken.

Kommunikation zwischen mehreren Akteuren geht immer einher mit dem Problem des Verstehens: An den Schnittstellen zwischen Sender und Empfänger muss die Nachricht aufgenommen und interpretiert werden. Diese Interpretation erfolgt individuell bei jedem Akteur. Die Beurteilung des Verständnisses im Sinne einer WITTGENSTEINschen Prüfung 15 erfolgt für jeden im Zusammenhang mit dem eigenen Hintergrund: Das eigene Wissen, die eigenen Interessen, eigene Beschränkungen und die individuelle Situation beeinflussen das Verstehen. BERGER/LUCKMANN 34 erweitern diese Sicht um die Komponente der Gültigkeit: Angesichts des individuell durch Interaktionen gewonnenen Wissens über die Alltagswelt wird dieses Wissen vom Individuum permanent auf Gültigkeit überprüft, aber diese Gültigkeitsprüfung wird nur im Fehlerfall relevant: so lange keine Zweifel auftauchen, garantiert sich das Subjekt die Gültigkeit des Wissens. Konkret gesagt: So lange der Anwalt mit seiner Sicht der Dinge, Situationen in Sachverhalte zu zerlegen, die mittels Paragraphen gefaßt werden können, durchkommt und auf kein Problem stößt, so lange wird er diese Sicht beibehalten.

Unvollständiges Verstehen kann zu genau so einem Versagen der Gültigkeitsprüfung führen. Ein nicht vollständiges Verstehen führt so zu Ineffizienzen, weil Aufwand erbracht werden muss, um nach Feststellen der Nicht-Gültigkeit durch die Korrektur des individuellen Wissens dieses Verstehen nachträglich zu erzeugen: Wenn sich in der nachträglichen Situation erweist, dass ein gegenseitiges tatsächliches Verstehen nicht stattgefunden hat, sondern ein Missverständnis vorliegt oder ein anderer Kontext verknüpft wurde, fällt zusätzlicher Aufwand an, der die ursprüngliche Kommunikation als ineffizient enttarnt. Konkret gesprochen: Wenn der Anwalt in einer Situation erst nach längerem vergeblichem Versuch, einen Vertrag zu formulieren, feststellt, dass in einem gegebenen kulturellen Kontext moralische Integrität eher personal als schriftlich gebunden ist und erst dann einwilligt, ein Ehrenwort abzugeben, so war die Zeit des Versuchs einer Vertragsformulierung für das Gesamtziel verloren – höchstens im Sinne des individuellen Lernens war sie womöglich gut investiert. Am Gesamtaufwand gemessen, verringert sie aber die Effizienz des Ressourceneinsatzes im Blick auf die Zielerreichung.

Effiziente Kommunikation hätte an den Schnittstellen ein reibungsloses Verstehen zur Folge gehabt. Das Kernproblem der kommunikativen Schnittstelle ist also die Sicherstellung des Verstehens beim Gegenüber. Entsprechend einem Kommunikationsmodell, das aus der

Transferkette Sender – Codierung – Übermittlung – Decodierung – Empfänger gebildet wird¹⁰, kann Verständnis nur aus der Überlappung von gegenseitigem Code entstehen: Da die Codierung und die Decodierung von den jeweiligen Subjekten nach ihrem eigenen Code vorgenommen werden, setzt ein erfolgreiches gegenseitiges Verstehen die Anwendung vergleichbarer Codierungsmechanismen voraus: im nonverbalen Bereich dient das Beispiel kulturspezifischer Gesten als einfache Illustration: während im mitteleuropäischen Raum Zustimmung mit dem Nicken des Kopfes signalisiert wird, kann genau diese Geste in anderen Kulturkreisen, z. B. in Fernost, Ablehnung bedeuten. Bei Kommunikationsteilnehmern aus gemischten Kulturkreisen bleibt damit der jeweilige Code überlappungsfrei (sofern sie nicht um die andere Interpretation wissen), insofern kann eine erfolgreiche Übermittlung der Botschaft „Zustimmung“ daran scheitern, dass der Gesprächsteilnehmer einen anderen Code anwendet.

Unabhängig von dem Vorwurf, dass das Entstehen von Sinn in der Kommunikation einer gemeinsamen Anstrengung aller Beteiligten entspringt, die in diesem mechanistischen Modell von bloßer Aktion und Reaktion nicht abgebildet wird¹¹, reicht dieses Modell für die vorliegende Untersuchung aus – die strukturellen Details der Konfliktbildung in projektspezifischen Gesprächssituationen wären Gegenstand einer projektbegleitenden Untersuchung, die direkt den Projektverlauf beobachten und auswerten müsste. Für die hier vorliegende Fragestellung soll die übergreifende Ebene der gegenseitigen Ausgangslage der einzelnen Teilnehmer differenziert werden. Für dieses Maß reicht die Unterscheidung unterschiedlicher Codes in Form von einzelnen Sprachspielen.

Wie ARIELLI 18 unter Referenz auf das Kommunikationsmodell von H. Paul Grice entfaltet, verläuft auf sprachlicher Ebene eine Spannung zwischen den Ebenen der Intention und der Konvention: In Verwendung von WITTGENSTEINS Beispiel „Mach diesen Versuch: *Sag* „Hier ist es kalt“ und *meine* „Hier ist es warm“. Kannst Du es?“ beweist er durch den Verweis auf ironische Kontexte, dass sehr wohl eine Diskrepanz zwischen der Ebene der konventionellen Bedeutung und der Intention, dem *Meinen*, entsteht. Diese Diskrepanz veranlasst unterschiedliche Individuen bei kommunikativen Prozesse, Mutmaßungen über die Absichten der anderen Kommunikationsteilnehmer anzustellen: Da nur die Ebene der konventionellen Sprache als primäres Medium bleibt, werden die Worte so verstanden, wie sie dem jeweiligen Hörer als schlüssig erscheinen – unter Einbeziehung des Gegenübers: Es entsteht das Konstrukt „Was kann er damit gemeint haben?“, das gleich unter Verwendung des eigenen Wissens und der Einbeziehung in den eigenen Kontext beantwortet wird: Geht es im Projektkontext um das Wort Risiko, so fühlt sich ein Controller gleich an die Notwendigkeit der finanziellen Bewertung erinnert, ein Anwalt an die Notwendigkeit, dieses Risiko in Form eines Vertragswerkes zu beschränken (das Beispiel wird später noch ausführlicher erläutert). Die Unterschiedlichkeit der Interpretationsebenen stellt somit eine Quelle für kommunikative Probleme dar – die man Konflikte, Missverständnisse oder anders

¹⁰ vgl. dazu Burkart 1998, S. 56

¹¹ Brinker 2006, S. 133

betiteln kann. Da sie dem Wesen nach immer an Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Individuen auftreten, seien sie im Folgenden als Schnittstellenprobleme zusammengefasst.

2.1.3.2 Schnittstellen und Missverständnisse

Die Theorie der Missverständnisse liefert einen entsprechenden Zugang zu diesem Verständnis: In der Klassifikation der Missverständnisse nach HINNENKAMP¹² wird ein Missverständnis juristisch als „Dissens“ bzw. „Einigungsmangel“ ausgewiesen: Ein Empfänger entnimmt einer Willenserklärung einen anderen Inhalt, als sie in Wahrheit hat. Das Problem dieser Definition liegt im Bezug auf eine objektive Wahrheit: Können juristische Sachverhalte noch auf die Feststellung eines objektiven Tatbestandes fokussiert werden, entzieht sich das menschliche Handeln und Verstehen im Kontext der Objektivierbarkeit. Als soziologischen Bezug greift HINNENKAMP¹³ die Beziehungslehre nach Stok auf, in der bereits das Missverständnis in Form einer Diskrepanz als Grundattribut der sozialen Disposition erläutert wird. In Abgrenzung zum Wahrheitsbegriff im juristischen Umfeld bildet jeder Akteur entsprechend der rationalen Handlungstheorie seine eigene Sinnhaftigkeit der Handlungen aus, womit die Handlung und seine Sprache für ihn Sinn macht und damit „wahr“ wird: Er bewegt sich, sprachlich wie handelnd, in seiner Welt. Dass diese Welt nicht zwangsläufig für Andere einsehbar und verstehbar ist, ist primär kein Problem der Referenz auf eine objektive Wahrheit, sondern ein situativ-manifestiertes Missverständnis, das in den unterschiedlichen Verständnisdimensionen Hintergrund, Handlungslogik und sprachliche Verwendung begründet ist. Das Missverständnis ist somit entsprechend der Auffassung von WITTGENSTEIN ¹⁵ eine *conditio communicationis humanae* – ein immerwährender Begleiter der menschlichen Kommunikation, zumindest sofern es nicht als punktueller Mißverstehen aufgrund von Hörfehlern identifiziert wird, sondern als Reibfläche zwischen den unterschiedlichen Wahrheiten der individuellen Handlungswelten.

Zur Abgrenzung zwischen Missverständnissen und sprachlich verankerten Code-Unterschieden zwischen verschiedenen Kommunikationsteilnehmern sei gesagt, dass entsprechend des Transfermodells, wie es BRINKER et al. dargestellt haben¹⁴, das Missverständnis einen Fall misslungenen Decodierens und damit einer misslungenen Entdeckung des originären Sinns darstellt, den der Sender seiner Botschaft mitgibt. Mit Rückgriff auf ein Konstitutionsmodell der Kommunikation, in dem die Existenz eines ursprünglich vom Sender intendierten Sinns verneint wird und demgegenüber gestellt wird, dass alle Akteure gemeinsam im kollektiven Prozess den kommunikativen Sinn erst konstruieren, könnte man die Existenz von Missverständnissen als einen operationalen Fehler in diesem gemeinsamen Prozess verorten – für die vorliegende Untersuchung gehen letztendlich beide Ansätze, die Untersuchung von Missverständnissen en detail und die Frage nach Gerichtetheit oder Kollektivität der kommunikativen Sinnkonstruktion, zu weit in die operative Gesprächsebene hinein. Die Konflikte, die hier beleuchtet werden sollen,

¹² Hinnenkamp 1998, S. 38

¹³ Hinnenkamp 1998, S. 49f

¹⁴ Brinker 2006, 134f

betreffen die individuell ausgestalteten Denk- und Begriffsschemata der Teilnehmer, die sich auf der Sprachebene in bestimmten Assoziations- und damit Verständnismustern widerspiegeln – wie sie sich im Terminus „dialogisches Ökonomieprinzip“ von BRINKER et al. niederschlagen¹⁵: über die Begriffsschemata fügen die Gesprächsteilnehmer stillschweigend das zu den Beiträgen hinzu, was ihnen ihrer persönlichen Ansicht nach fehlt, um dennoch thematisch prägnant, intentional spezifiziert, direktional gerichtet sowie nach den situativ gegebenen Umständen valie und relevant zu sein. Im operativen Fall kann daraus aus abweichenden Schemata ein Missverständnis entstehen, wenn ein Bruch der individuellen Interpretationsebene plötzlich evident wird – gezeigt werden soll jedoch, dass es diese Unterschiede gibt und inwiefern sie sich auf den Kommunikationsablauf auswirken.

2.1.3.3 Schnittstellen und Konflikte

Schnittstellen sind klassischerweise nicht nur Ausgangspunkte für Missverständnisse, wie von HINNEKAMP 17 beschrieben, sondern Kristallisationspunkte für kommunikative Konflikte generell. Ohne zu weit in die Konfliktforschung ausholen zu wollen, sei hier auf personenzentrierte Ansätze für Konflikte, nach denen Konflikte aus einer unterschiedlichen subjektiven Wahrnehmung beruhen, wie sie LEWIN 54 im Zuge seiner Feldtheorie in den Sozialwissenschaften vertreten hat, verwiesen, sowie vor allem auf entscheidungsorientierte Ansätze wie von KIRSCH 25 dargestellt, bei denen die Konfliktursache auf eine Konkurrenzsituation bei der Zielerreichung zurückgeführt wird.

Die gewählte Modellierung einer Ausgangssituation von Einzelzielen, Handlungslogiken und deren Niederschlag in der Sprachverwendung kann quasi als Brücke gesehen werden, die zwischen der logisch-rationalen Zielausrichtung und der subjektiv-personalen Wahrnehmungsebene verbindet: Die von der entscheidungstheoretisch geprägten Schule geforderte Diskrepanz zwischen subjektiver Wahrnehmung und objektiven Gegebenheiten¹⁶ wird insofern aufgelöst, als sich im Projektzusammenhang „objektive Gegebenheiten“, sofern sie überhaupt feststellbar sind, nur mittels der Sprachverwendung manifestieren – eine faktisch feststellbare Objektivität damit häufig überhaupt nicht beobacht- und nachweisbar ist¹⁷. Die von KIRSCH beschriebenen Unterschiede hinsichtlich der Beurteilung einer Situation und ihrer Konsequenzen wird also nicht gegenüber einer messbaren Realität relevant, sondern angesichts einer kommunikativen Situation – dem Erreichen eines gemeinsamen Verständnisses. Die Annahme, Alle hätten das Gleiche verstanden wirkt als subjektiv wahrgenommene Einschätzung vor der Folie der eigenen Prägung.

Mit dem Schulteranschluß zum entscheidungsorientierten Ansatz verweist das Modell eben wieder auf die Theorie rational motivierten Handelns, die den homo oeconomicus im Sinne eines seinen subjektiven Nutzen optimierenden Individuums ins Zentrum der Beobachtung stellt.

¹⁵ Brinker 2006, 141

¹⁶ Kirsch 1977, 71f

¹⁷ Konstruktivistisch gedacht bleibt der einzige Grad an Objektivität natürlich die Vergleichbarkeit der Wahrnehmungen zwischen allen Beteiligten, ohne an eine „reale Existenz“ rühren zu können.

Strukturzentrierte Konfliktansätze, wie sie z. B. DAHRENDORF 27 entwickelt hat, mögen mit der Analyse von Konflikten als Auswirkungen eines Machtungleichgewichts in den sozialen Interaktionsprozessen eines Projektes zwar auch insoweit eine Rolle spielen, als dass innerhalb eines Projektes ein Machtgefüge aus Leitungsbefugten und Abhängigen besteht, allerdings kann dieses Machtverhältnis in einem entscheidungsorientierten Ansatz unter dem Blickwinkel eigener Zieloptimierung wieder integriert werden – unter der rationalen Handlungsprämisse, dass auch im Machtverhältnis stets die Verfolgung des eigenen Zieles und somit der Eigennutz im Vordergrund steht und nicht etwa eine willkürliche oder emotionale Ausübung von Macht.

2.1.3.4 Kommunikative Schnittstellen als Grenzfall der Wirklichkeitskonstruktionen

Wie SCHÜTZE 46 gezeigt hat, manifestieren sich subjektive Wahrheiten in der verwendeten Sprache¹⁸: eine „objektive“ gesellschaftliche Wahrheit wird in der Kommunikation nur insoweit konstruiert, als es sich dabei um

„die Herstellung und Definition einer kooperativen Verständigungsbasis der Interaktionspartner für gemeinsame Problemlösungen: die Hervorbringung des gemeinsamen Tableaus für Handlung, das für alle Beteiligten des nahtlosen Ineinandergreifens der Interaktionen zuliebe verbindlich ist“¹⁹

handelt. Darüber hinaus erfolgt die Konstruktion der Wirklichkeit aber subjektiv: die Verständigung über dieses Tableau wird damit zu einer Verhandlungsposition, in der die subjektiven Wirklichkeitskonstruktionen erster und zweiter Ordnung zugunsten der Kooperation zusammengeführt werden.

Nicht nur für die Wissenssoziologie im Gefolge SCHÜTZE, sondern auch für die Kognitionswissenschaftler wie WATZLAWICK 53 ist die Sprache das Basismedium zum Ausdruck der subjektiven Wirklichkeitskonstruktion, und die kooperative Aushandlung einer gemeinsamen Konstruktion von Wissen wird zu einer Frage des gegenseitigen Verstehens. An der Schnittstelle zweier unterschiedlicher Wirklichkeitskonstruktionen muss immerhin so viel gemeinsames Verständnis erreicht werden, dass eine gemeinsame Wirklichkeit als Grundlage des kooperativen zielgerichteten Handelns geschaffen werden kann.

2.1.4 Fallbeispiele zur Illustration

Um die beschriebenen theoretischen Sachverhalte zu illustrieren, sollen im Folgenden einige beispielhafte Situationen umrissen werden, anhand derer sich die Bandbreite der zu untersuchenden Phänomene ablesen lässt.

¹⁸ Schütze 1975, S. 533ff

¹⁹ Schütze 1975, 568

2.1.4.1 Fallbeispiel: Spezifikation

In einem klassischen IT Entwicklungsprojekt im Zuge der Gründung eines .dot-coms hatten die Gründer in ihrem Businessplan die Idee eines kundenorientierten Musikservice entwickelt. Nachdem Risikokapitalgeber überzeugt worden waren, sollte die Realisierungsphase des Produktes beginnen. In der ersten Phase auf dem Weg zur Spezifikation wurde schnell klar, dass die Gründer zwar den Nutzen des Angebotes beschreiben konnten, aber nicht die einzelnen Funktionalitäten benennen, die dazu führen, dass der Nutzen erzielt werden kann.

Als koordinierende Stelle wurde in diesem Fall ein interner Projektkoordinator besetzt, der mit dem externen Blickwinkel beauftragt wurde: Mit der Aufgabe des Dreh- und Angelpunktes zwischen den Gründern und den ausführenden Agenturen für Webdesign und Programmierung erhielt er die Rolle des Moderators, den Begriff des Produktnutzens in Form einer Spezifikation so weit zu verfeinern, dass er als Grundlage für die technische Umsetzung verwandt werden kann.

Dies bedeutete zunächst die Konkretisierung des Produktes von der übergeordneten Idee eines individuell maßgeschneiderten Services zur Beschreibung einer Website mit einzelnen Buttons und Funktionen, die in allen Unterpunkten detailliert beschrieben wurde. Im Zuge dieses Prozesses wurden viele Unklarheiten, die auf oberer Ebene latent von einigen Beteiligten mitgedacht worden waren, jedoch nie Gegenstand der Diskussion wurden, zur Sprache gebracht und konnten entweder nach kurzer Klärung als zeitlich priorisierte Features in die Gesamtentwicklung eingebracht werden oder nach gemeinsamer Abstimmung verworfen werden.

Unter den entworfenen Gesichtspunkten des Theoriegerüsts stellen sich die Gründer, die Kapitalgeber, die beauftragten Agenturen und der externe Berater als Akteure des Projektes dar. Mit Fokussierung auf die Situation der Gründer lässt sich auf ein Einzelziel schließen, das zwar formal dem Projektziel der Realisierung eines .dot-coms und dessen Produktes verpflichtet ist, aber darunter lässt sich ein Desinteresse an der Konkretisierung ablesen: Die Verwendung einer Sprache, die zwar den übergeordneten Sinn des Produktes erklären kann, aber nicht die konkrete Umsetzung, verweist auf ein geringes Interesse an der tatsächlichen ingenieurhaften Realisierung. Womöglich stand bei Ihnen der schnelle Reichtum oder das Ansehen als Internet-Gründer im Vordergrund – auf jeden Fall war das benutzte Sprachspiel nicht hinreichend, um alle Beteiligten entsprechend einzubinden. Bezeichnenderweise gelang die Einbindung in Richtung der Kapitalgeber – denn mit ihnen teilen die Gründer die langfristige Hintergrundperspektive der Rendite, die ihnen den Anreiz zum Gründen überhaupt erst bietet. Im Umgang mit den beauftragten Agenturen zur Realisierung konnte aber erst der externe Berater eine Brücke zwischen übergeordneter Vision und notwendigem Detaillierungsgrad schlagen, der für die weitere Arbeit notwendig war: Die beteiligten Agenturen konnten die Auftraggeber nicht verstehen, weil diese von ihrem Hintergrund, ihrer Handlungslogik (ausgerichtet auf den langfristigen Gewinn eines – letztendlich beliebigen – Unternehmens) keine verständliche Sprache benutzten, die eine effiziente Projektabwicklung ermöglicht hätte.

2.1.4.2 Fallbeispiel: IT Strategie

Ein Unternehmen der Telekommunikationsbranche („TelCo“) beauftragt ein Beratungsunternehmen mit einem Projekt zur Erarbeitung einer IT Strategie. Entgegen des ursprünglichen Ansatzes, eine zukunftsweisende Entscheidungsgrundlage für den CIO in den Dimensionen Architektur, Technologie und Projekte zu erarbeiten, stellt sich schnell heraus, dass das eigentliche Problem auf organisatorischer Ebene liegt. Der Begriff „Strategie“ wurde vom Auftraggeber, dem CIO des Telekommunikationsunternehmens, hier als Adressierung eines technologisch-administrativ nicht fassbaren kulturellen Problems verwandt: In dem Unternehmen existierten zwei IT Abteilungen getrennt voneinander, von denen die eine mit der Erstellung von Online-Services beschäftigt war, die andere für den operativen Bereich von Nutzungskontrolle, Abrechnung und Kundenverwaltung (im TelCo-Bereich nach dem eTOM-Modell FAB – Fulfillment, Assurance, Billing genannt) zuständig war. Beide Abteilungen waren an der Grenze ihrer Leistungsfähigkeit und standen vor der Herausforderung, weiter zu wachsen – und womöglich gemeinsam Ressourcen zu teilen. Der kulturelle Konflikt zwischen beiden Abteilungen, der dazu führte, dass keine Kommunikation stattfand, mit deren Hilfe gegenseitiges Verständnis hätte erzeugt werden können, stellte sich als das eigentliche Hindernis heraus. Da das IT Management diese Art von Problemen nicht benennen konnte, wurde der Projektauftrag als „Entwicklung einer IT Strategie“ vergeben.

Die externen Berater waren hierbei nicht nur notwendig, um fachlich den Konflikt zu lösen, sondern bereits vor der eigentlichen Konfliktlösung damit beschäftigt, den Konflikt außerhalb des formalen Projektauftrages zu identifizieren und herauszuarbeiten.

Analysiert man diesen Fall unter Verwendung des beschriebenen Theoriegerüsts, so beobachtet man an der Schnittstelle zwischen den Akteuren Auftraggeber/CIO und dem Beratungsunternehmen eine sprachliche Verwerfung: Analysiert man für den CIO die drei Dimensionen, ergibt sich auf der Ebene des Hintergrundes bereits ein Ziel, das vom Projektziel „Reorganisation“ oder „Strategiedefinition“ abweicht und auf einen Reputationsgewinn zielt. Das Eingeständnis eines offensichtlichen organisatorischen Missstandes würde diese Reputation bereits a priori beschädigen, weshalb sich eine logische Handlung ausbildet, dieses Problemfeld mit anderer Sprache zu umschreiben. Bei den Beratern fällt diese Sprachverwendung auf den fruchtbaren Boden bereits vorhandener Methoden und fertiger Produkte in Form von Vorgehensweisen, so dass bereits mit dem Angebot des Projektes eine falsche Richtung eingeschlagen wird, die anschließend zeitraubend wieder korrigiert werden muss.

2.1.4.3 Fallbeispiel: Applikationsbasierte Kosten

Im Rahmen eines Projektes zur regionalen Konsolidierung der IT Infrastruktur in Südostasien wurde in einem Großkonzern vom Controlling ein Verfahren entworfen, um die IT Kosten transparent zu erfassen: Sämtliche Kostenpositionen des lokalen IT Budgets sollten von den lokalen CIOs in einem Excel-Sheet erfasst und den Kostenarten Infrastruktur oder Applikation zugeordnet werden. Die gesammelten Excel-Sheets dienen dem Vergleich der lokalen Budgets und der Auswertung, um entsprechende Maßnahmen zur Konsolidierung voranzutreiben. Dabei zeigten sich –

trotz vermeintlich klarer Vorgaben des Controllings – gravierende Unterschiede in der Interpretation der Vorgaben durch die lokalen CIOs.

Der Begriff „Applikationsbasierte Kosten“ selbst führte zum grundlegenden Missverständnis: Mit diesem definierten Ziel der Maßnahme war nicht klar abgegrenzt, welche Kosten eigentlich direkt einer Applikation zugeordnet werden sollten und welche als übergeordnete Kostenpositionen unabhängig von den Applikationen ausgewiesen werden sollten. Neben den direkten Kosten einer Applikation wie Lizenzen, entsprechende Wartungsverträge, Hardwarekosten inklusive Betrieb fallen zusätzlich Kosten an, die nicht direkt einer Applikation zugewiesen werden können und die gegebenenfalls nach einem Verteilungsschlüssel umgelegt werden müssen. Dazu zählen Hardwarekosten für Rechner, auf denen mehrere Applikationen laufen, ebenso wie Kosten für Netzwerke und Kommunikationsverbindungen – aber auch die administrativen Kosten für Dienstreisen, Büromiete und Dienstwagen. Die Abgrenzung, inwieweit diese Kosten ebenso umgelegt werden müssen oder nicht, war aus Sicht des Controllings nicht notwendig, weil sie sich „aus der Kostenart ergäbe“. Die lokalen CIOs hingegen setzten diese unklaren Vorgaben nach eigener Interpretation um, was dazu führte, dass ein Vergleich der abgelieferten Excel-Sheets nicht möglich war.

Erst mit Hilfe externer Berater, die auf lokaler Ebene individuell ein einheitliches Verständnis der Kostenarten und des Verrechnungsmodells durchsetzten, konnte eine befriedigende Vergleichbarkeit der Ergebnisse erreicht werden.

Aus Sichtweise des Theoriegebäudes ergab sich für die lokalen CIOs eigentlich kein Anreiz, die Methodik der zentralen Controllings differenziert einzusetzen: Ihr Hintergrund wird nahezu vollständig von den lokalen Geschäftseinheiten bestimmt, die Möglichkeit der Zentrale, das Anreizsystem zu gestalten, erwies sich als zu begrenzt. Hier wurden die Berater offensichtlich gebraucht, um die Prinzipal-Agenten-Bindung zu verstärken, in dem die physische Präsenz und die Ausarbeitung als formales Projekt die Ebene des Projektzieles verstärkt und diese Ziel gegenüber den anderen Einzelzielen höher priorisieren lässt.

2.2 Beispielauswahl für die empirische Untersuchung

Die Arbeit ist fallorientiert um eine exemplarische Untersuchung aufgebaut. Als Untersuchungsobjekt wird eine Projektsituation gewählt, in der die kommunikative Situation der einzelnen Beteiligten hinsichtlich ihrer Rollen und der daraus resultierenden Handlungsgefüge, Anreizsysteme und Sprachspiele analysiert wird. Das Beispiel illustriert den klassischen Fall eines großen Beratungsprojektes, in dem ein Teil der IT Abteilung an einen Outsourcing-Dienstleister übergeben werden soll. In einer solchen Situation ist das Beteiligungsgefüge besonders komplex, weil neben dem Outsourcing-Anbieter häufig noch weitere externe Berater am Projekt beteiligt sind, um den operativen Ablauf der Transformation und die Entscheidungsvorbereitung zu unterstützen. Die Entscheidung selbst und die maßgeblichen Zielvorgaben werden vom übergeordneten Management auf Vorstandslevel definiert und von der IT Leitung umgesetzt. Die Ausgestaltung des eigentlichen Dienstleistungsvertrages berührt vertragliche Fragestellungen, für deren Klärung Juristen hinzugezogen werden. Der finanzielle Aspekt der Transformation wird vom Controlling im Zuge

eines Business Cases betreut, der gleichzeitig der Entscheidungsvorbereitung dient wie auch ein nachhaltiges Überwachen des Projekterfolges ermöglichen soll. Da außerdem eine Verlagerung von Mitarbeitern in eine externe Firma angestrebt wird, ist ebenfalls der Betriebsrat beteiligt – im vorliegenden Fall eines internationalen Unternehmens sogar mit der komplexen Fragestellung unterschiedlicher Betriebsverfassungssituationen. Mit der Spannweite von Top-Management-Auftraggeber, ausführender Managementebene, Betriebsrat, externen Beratern, Juristen und Controllern wird der gesamte Umfang beteiligter Parteien an typischen IT Projekten abgedeckt – in seltenen Sonderfällen mögen ggf. noch zusätzlich noch Instanzen wie nationale Behörden beteiligt sein, aber das vorliegende Beispiel kann in seiner Struktur als ausgesprochen komplex und erschöpfend angesehen werden.

2.3 Methodik zur Auswertung

Mit der Untersuchung individueller Positionen in kooperativen Situationen bemüht sich diese Untersuchung um eine Forschungsperspektive, die einen Zugang zu den subjektiven Sichtweisen der Akteure zu schaffen sucht. Entsprechend den zeitgemäßen Methoden qualitativer Sozialforschung²⁰ kommen dabei vor allem zwei methodische Ansätze zum Tragen: Das leitfadengesteuerte Tiefeninterview und die Auswertung in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse, die auch gesprächsanalytische Instrumente umfaßt. Damit wird einer erkenntnistheoretischen Position Rechnung getragen, die ihre Legitimation aus dem symbolischen Interaktionismus nach Mead und einer konstruktivistischen Tradition bezieht, wie sie SCHÜTZE 46 mit dem Ansatz der Konstruktion von Wirklichkeit dargestellt hat: es wird eine Phänomenologie der Lebenswelt „Projekt“ angestrebt, die sich mit der Art und Weise beschäftigt, wie in kooperativen Kontexten gemeinsam Sinn konstituiert wird und wie durch subjektive Interpretationen im Verstehen und Herstellen von Sinn individuelle Verstehensprozesse ablaufen, die unter dem Gesichtspunkt der kooperativen Ausrichtung an den Schnittstellen voneinander abweichen.

Die gewählte Methodik des leitfadengesteuerten Tiefeninterviews erlaubt eine Datenerhebung mit beteiligten Akteuren, die ex post über die kommunikative Situation des Projektes sowie ihre Bewertung Auskunft geben. Die Analyse der erhobenen Daten erfolgt mehrstufig in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse. Dadurch wird eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse angestrebt.

Wird der Untersuchungsgegenstand eines Projektes nach JÄGER 40 als Diskurs in der Tradition Foucaults aufgefasst, in dem Wirklichkeit durch kommunikative Vorgänge konstruiert wird, so ergibt sich aus den geführten Interviews ein „synchroner“ Schnitt durch den Diskursstrang²¹. Die methodisch erhobenen Interviews können wiederum ebenfalls als Diskurse zwischen Interviewer und Interviewtem gesehen werden, die eigene Grenzen etablieren und zur Erschließung der indirekten Kommunikation nach PARK 31 eine Analyse erfordern, um das Gesagte um das Unsagbare zu erweitern und somit unter Einbeziehung nonverbaler Kommunikationsmittel,

²⁰ Vgl. Flick 2001, S. 311

²¹ Vgl. Jäger 1999 S. 103

vor allem paraverbaler Zeichen zur eigentlichen Ebene der Bedeutung, zur gemeinten Aussage des Interviewten, vorzudringen.

Das Datenmaterial wird in folgenden Schritten ausgewertet:

1. Strukturierende Inhaltsanalyse zur thematischen Querschnittsbildung für jedes Interview: Innerhalb des Datenmaterials werden die Passagen für die thematische Kategorien Hintergrund, Handlungslogik und Anreize und sprachliche Verwendung der eigenen und der anderen Rollen identifiziert und die einzelnen Aussagen in diesen Kategorien inhaltlich analysiert.
2. Weitergehende Detailanalyse zur Identifikation besonderer Auffälligkeiten: Passagen, die eine über die reine Ausdrucksebene hinaus tiefergehende Bedeutung vermuten lassen, werden im Hinblick auf linguistische Auffälligkeiten untersucht. Dabei wird folgenden Kriterien besondere Aufmerksamkeit gewidmet: Art und Form des Ausdrucks, Argumentation und Stilmittel, verwendete Metaphern und paraverbale Mittel in der Beantwortung, soweit sie sich aus dem Material oder aus der Erinnerung durch den Interviewer rekonstruieren lassen.
3. Zusammenfassende Gesamtanalyse und Fazit: Im dritten Schritt werden die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Datenmaterial aller Interviews zusammenfassend dargestellt und hinsichtlich ihrer Aussagekraft in Bezug auf die Hypothese überprüft. Die gewonnenen Erkenntnisse über die einzelnen Akteure und ihre Rollen fließen in eine Gesamtanalyse der Situation ein, in der die These zu kommunikativen Schnittstellen der vorgefundenen Situation im vorliegenden Projekt gegenübergestellt wird.

2.3.1 Schwierigkeiten bei der Auswahl der Methodik

Bei der Auswahl der Methodik zur Auswertung der gewählten Fallbeispiele ergeben sich bestimmte Schwierigkeiten: Zum Einen unterliegen Projekte einer gewissen Größenordnung als strategische Projekte einer gewissen Diskretion, selbst über Jahre hinweg, zum Anderen ist bereits die Untersuchung an sich ein Eingriff in den Untersuchungsgegenstand.

Die erste Schwierigkeit wurde durch umfassende Non-Disclosure-Agreements und die Zusage der Anonymisierung bewältigt. Zumindest die Rohdaten der Interviews dürfen deshalb nicht ohne Vertraulichkeitserklärung eingesehen werden.

Die zweite Schwierigkeit erweist sich als grundlegendes wissenschaftliches Problem – in Form der Beeinflussung des Untersuchungsgegenstandes durch den Beobachter, das LABOV 21 als „Beobachterparadoxon“ bezeichnet hat. Um die interne Situation von Projekten beurteilen und auch die persönlichen Hintergründe der Akteure verstehen zu können, kann der Weg nicht nur über eine Auswertung von Dokumentationen und Projektmaterial gehen, sondern muss im Gegenteil direkt auf die Befragung der Akteure selbst abzielen. Deshalb bedient sich die Untersuchung der Methodik von Tiefeninterviews, in denen jeder Akteur hinsichtlich seines Hintergrundes, seiner Anreize und seiner sprachlichen Begriffsverwendung befragt wird. Diese Interviews, die in Abstimmung mit den Interviewpartnern anonymisiert werden, werden auf Tonband aufgezeichnet und anschliessend transkribiert.

Aus der Analyse auf Basis von Interviews ergibt sich eine einheitliche Gesprächssituation auf der Makroebene: Der Gesprächsverlauf ebenso wie die Ausgangssituation sind vom Beobachter kontrollierbar – im Gegensatz zu Gesprächsprotokollen. Da es sich um eine Ex-post Betrachtung handelt, ergibt sich die Möglichkeit, reflexive und weitergehende Fragen zu stellen, die aus dem operativen Ablauf eines Projektes nur sehr schwer ableitbar und adressierbar wären.

2.3.2 Einfluss und Umgehung des Beobachterparadoxons

Mit der Produktion einer Interviewsituation eröffnet sich ein weiteres Problemfeld: Die Interviewsituation an sich ist nicht nur bereits eine Intervention gegenüber den Interviewten, das Umfeld einer wissenschaftlichen Untersuchung erzeugt außerdem Öffentlichkeit, was dazu führt, dass die Interviewten ihre Äußerungen bereits im Hinblick auf weitere Kommunikation gestalten: Angesichts der Möglichkeit, dass die gesagten Inhalte weitergetragen werden, wird dieser kommunikativen Wirkung Rechnung getragen, indem bereits mögliche Wirkungsszenarien antizipiert werden und die eigenen Äußerungen dahingehend angepasst werden: Es kommt zu einem Bruch zwischen den Ebenen des Gesagten, der Mitteilung und des letztendlich Gemeinten.

Ein Beispiel vermag die Situation greifbarer zu machen:

Auch angesichts eines umfangreichen Projektfehlschlages, der sich in Budgetüberschreitungen, Zeitüberschreitungen und letztendlich in der ergebnislosen Einstellung des Projektes niederschlägt, antwortet ein Projektleiter auf die direkte Frage: „War das Projekt ein Erfolg?“ mit „Auf jeden Fall. Wir haben sehr Viel gelernt und stehen heute besser da als je zuvor.“. Auf der Ebene des Gesagten scheint er zunächst die Frage zu bejahen, doch untersucht man die Formulierung sorgfältig, ergibt sich aus der Diskrepanz zwischen dem Verweis auf den Lerneffekt und dem tatsächlichen Projektziel ein Hinweis für die versteckte Mitteilung, dass in Wirklichkeit die ursprünglich vereinbarten Projektziele nicht erreicht wurden. Auf der Meinungsebene kann also, der Mitteilung folgend, subsummiert werden, dass das Projekt durchaus nicht als Erfolg bewertet wird.

Diese Beeinflussung des Untersuchungsgegenstandes durch den Untersuchenden selbst erweitert damit das von Labov eingeführte „Beobachterparadoxon“²², nach dem jegliche Beobachtung von Kommunikation bereits in den Beobachtungsgegenstand eingreift, um den verstärkenden Faktor der Öffentlichkeit, der über den Wunsch nach positiver Wirkung direkt auf die Darstellung der eigenen Rolle zurückwirkt: Es findet nicht nur ein Eingriff durch die Beobachtung an sich statt, sondern zusätzlich dadurch, dass mit dieser Beobachtung eine Bühne zur Selbstdarstellung geschaffen wird, auf der sich der Einzelne möglichst positiv darstellen möchte: Das Gesagte wird bereits tendenziös auf den Zuhörer bezogen, um eine gewünschte Wirkung zu erreichen. Wie KOESTER 23 dargestellt hat, ist diese Tendenz zur positiven Darstellung inhärente Eigenschaft von Sprache im professionellen Umfeld²³, zumal wenn es sich um eine Verkaufssituation handelt. Im vorliegenden Falle von Interviews gegenüber mittelbar Außenstehenden (der Untersuchende

²² Klein/Wunderlich 1972, S. 111ff

²³ Koester 2004, S. 19ff

selbst hat Erfahrungen in derselben Branche und war teilweise in anderen Projekten bei denselben Unternehmen beschäftigt) kann diese Situation als parallel angenommen werden: Der offensichtliche Verkaufswunsch ist hierbei lediglich in einen Wunsch nach positiver Wirkung transformiert, der zwar nicht zu einer Kaufentscheidung führen soll, aber auf jeden Fall als auf die Erzeugung eines positiven Bildes angenommen werden kann. Neben diesem Effekt der übertrieben positiven Darstellung kann im betriebswirtschaftlichen Umfeld eine Vermeidungsstrategie direkter Wertungen, vor allem negativer Natur, konzipiert werden: Sowohl im Sinne innerbetrieblicher Pflege einer guten Zusammenarbeit wie auch im Abhängigkeitsverhältnis zwischen Dienstleister und Kunde werden gegenüber einem Dritten gewissen Formen der Diskretion gewahrt, sobald es um negative Werturteile geht. Die Offenheit der Kommunikation oder ihre Indirektheit hängt vom Vertrauensverhältnis des Interviewten zum Interviewenden ab. PARK 31 verweist in seiner Untersuchung auf die Schwierigkeiten der Entschlüsselung indirekter Kommunikation, indem er konzipiert:

„Keine lexikalische Einheit bzw. grammatische Konstruktion ist von Natur aus indirekt, denn die Indirektheit ergibt sich bei einer Äußerung im konkreten Kommunikationsvorgang erst aus der gezielten Ausnutzung der kommunikativen (Vor-)Annahmen, nicht aus der internen Struktur des Satzes oder dessen grammatischen Eigenschaften. Die Indirektheit ist (...) grundsätzlich ein Produkt des *Gebrauchs* der Sprache in einer konkreten Kommunikationssituation, nicht eine Eigenschaft der Sprache.“²⁴

Das aufgenommene Material wird sich dieser Hypothese stellen müssen und eine kritische Durchsicht nach Bruchstellen zwischen Gesagtem, Mitgeteiltem und Gemeintem erfordern.

In der vorliegenden Arbeit wird das Interviewmaterial zuvorderst einer semantisch-pragmatischen inhaltlichen Strukturanalyse unterzogen, um die offensichtlich gesagten Inhalte auszuwerten. Wo die Analyse eine weitergehende Bedeutungsverschiebung zwischen Gesagtem und Mitgeteiltem aufgrund nonverbaler sowie paraverbaler Zeichen und Äußerungen und aufgrund von Hintergrundwissen des Untersuchenden vermuten lässt, werden erweiterte kommentierende Auswertungen berücksichtigt, um die eigentliche Meinung identifizieren zu können: Um diese drei Ebenen – Gesagtes, Mitgeteiltes und Gemeintes – zu entschlüsseln, werden die transkribierten Interviews passagenweise auf kritische Muster untersucht, denen Hinweise auf das tatsächlich Gemeinte bzw. auf allgemeine Ebenenbrüche entnommen werden können. Dazu werden Aspekte wie Pausen, Formulierungsschwierigkeiten, Sprachfluss und –geschwindigkeit, Tonhöhe sowie weitere Merkmale verwendet. Primär geht es um die Identifikation von Mehrinformation als dem reinen transkribierten Text, um Gemeintes jenseits des Gesagten, also des gesprochenen Wortes, finden zu können. Wo z. B. die Intonation eine satirische Konnotation andeutet, wird dies extra hervorgehoben.

Aufgrund des sensiblen Untersuchungsgegenstandes ist eine Einbeziehung non-verbaler Kommunikationsfaktoren leider nicht möglich, weil Videoaufzeichnungen als zu große Störung im Interviewablauf gesehen würden und die Interviewpartner diese Art der Dokumentation abgelehnt

²⁴ Park 2000, S. 4, Hervorhebungen im Original

haben. Wo möglich, werden auffällige Beobachtungen aus der Erinnerung des Untersuchers hinzugefügt.

2.3.3 Nostalgische Verfärbung und Interkulturelle Probleme

Eine dritte Schwierigkeit kann nur eingeschränkt methodisch bewältigt werden: Die individualisierte Interpretation einer ex-post Analyse. Angesichts der Tatsache, dass die zugrunde liegenden Projekte bereits abgeschlossen sind und teilweise länger als 2 Jahre zurückliegen, ist zu erwarten, dass bereits subjektive Einfärbungen des Erinnerungsvermögens stattgefunden haben und die erhaltenen Informationen dahingehend untersucht werden müssen. Eine solche Identifikation von subjektiver Erinnerungsverfälschung wird, sofern sie die objektiven Eigenheiten des Projektablaufes wie das Projektergebnis betreffen, durch die wiederholte Fragestellung gegenüber allen Gesprächspartnern zu erreichen versucht. Auch die gegenseitige Einschätzung statt alleine der eigenen Darstellung soll helfen, eindeutig tendenziöse Darstellungen aufzudecken.

Auf interkulturelle Phänomene soll lediglich insoweit eingegangen werden, als sie bei dem zugrunde liegenden Material eindeutig als sprachliche Hemmnisse identifizierbar sind: unter den Interviewpartnern sind insgesamt drei Nationalitäten vertreten, so dass die nichtdeutschen Interviews auf englisch geführt werden mussten – was jeweils für beide Interviewteilnehmer eine Fremdsprache ist. Durch die Gesprächsführung in der Fremdsprache kann die von BRINKER ¹⁹ postulierte Forderung herangezogen werden, keine Gespräche zu analysieren,

„die in einer Sprache geführt werden, die der Analytiker nicht beherrscht.“²⁵

Die Tatsache jedoch, dass das Kriterium „Sprachbeherrschung“ ohne messbare Schwelle angegeben ist, sowie das Engagement der Gesprächsbeteiligten an internationalen Projekten mit Verkehrssprache Englisch, lassen zusammen den Vorwurf der mangelhaften Kompetenz vernachlässigbar erscheinen. Aber auch dieser Filter soll bei der Auswertung berücksichtigt werden, jedoch nur in seiner Eigenschaft als Störung im konkreten Einzelfall, nicht als systematische Merkmalsbetrachtung der Fragestellung – also nur hinsichtlich der Identifikation vermuteter sprachlicher Ausdrucksschwierigkeiten, nicht als strukturelles Phänomen bei interkulturellen Projekten.

3 Fallbeispiel: IT Outsourcingprojekt

3.1 Hintergrund: Ausgangssituation

Das vorliegende IT Outsourcingprojekt fand von 2005 bis 2006 bei einem international führenden Papierhersteller statt. Der in Finnland beheimatete Konzern hat Niederlassungen in mehr als 15 Ländern und ist einer der weltweit führenden Player im Bereich der Papierherstellung, mit den erweiterten Geschäftsbereichen Zeitungspapier, Feinpapiere, Veredelungsprodukte und ergänzenden Funktionen wie Energieversorgung, Holzprodukte und Zellstoffproduktion. Mit 28.000 Beschäf-

²⁵ Brinker 2006, 126

tigten weltweit wurde 2006 ein Umsatz von rund 10 Mrd. Euro erzielt²⁶. Das Unternehmen ist als Aktiengesellschaft organisiert und an den Börsen in Helsinki und New York gelistet.

Angesichts eines weltweiten Papiermarktes mit schrumpfenden Margen und Überkapazitäten stehen die Papierkonzerne zunehmend unter Druck, Kosten zu sparen:

„Der weltweite Bedarf an Papier und Karton stieg in den reifen Märkten Nordamerika, Westeuropa und Japan seit dem Jahr 2000 kaum noch. In den Jahren 2005 bis 2020 erwartet das Beratungsunternehmen Pöyry in den genannten Ländern nur noch eine Mengensteigerung von 0,5% pro Jahr. In den aufstrebenden Märkten China, Osteuropa, Lateinamerika und anderen asiatischen Märkten geht das Unternehmen von einer jährlichen Steigerung von 4,1% aus. (...)Vor dem Hintergrund dieser Bedarfsentwicklung rechnet EMGE mit einem leichten Kapazitätsrückgang (minus 1%) bei Schreib- und Druckpapieren in Westeuropa, während die Kapazitäten in China im laufenden Jahr um 13% und im Jahr 2007 um 7% steigen sollen. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung sind die Umsätze der europäischen Papiergroßhändler, die im europäischen Papiergroßhändlerverband EUGROPA zusammengeschlossen sind, seit dem Jahr 2000 rückläufig.“²⁷

Durch Konzentration aus verschiedenen Papierfabriken entstanden, können die großen Konzerne der Papierproduzenten als Produkte langjähriger Unternehmenszusammenschlüsse betrachtet werden. Die Mergers waren dabei meist auf den Zugewinn von Marktanteilen und nicht auf die Schaffung von Kostenvorteilen ausgerichtet, so dass im Laufe der Zeit ein heterogenes Geschäftsmodell entstanden ist – im Grunde funktionieren die großen Papiermühlen der Konzerne weitgehend als eigene Unternehmen, die einer strategischen Koordinierung durch die Zentrale unterstellt sind, aber die produzierenden und die unterstützenden Geschäftsprozesse lokal abbilden. Eine Schaffung von Synergien findet, abgesehen von der finanzwirtschaftlichen Konsolidierung, erst in einer späten Stufe der Wertschöpfungskette, im Verkauf und in der Logistik, statt. Die Unterstützungsprozesse IT, Personal und Finanzen bieten somit das größte Potential für die Schaffung von Synergieeffekten – sowohl regional, z. B. durch einheitliche Prozesse und Systeme aller Papiermühlen weltweit, wie auch divisional, also durch einheitliche Prozesse und Systeme über die verschiedenen Geschäftsbereiche hinweg.

Vor diesem Hintergrund hat das beauftragende Unternehmen 2004 ein Projekt mit dem Ziel einer weltweiten IT Kostensenkung (genannt „FIT - Future IT“) gestartet. Die Kostensenkung sollte durch eine Konsolidierung der IT Organisation sowie eine Neuausrichtung von IT Portfolio, IT Kostentruktur und Controlling, IT Prozessen und IT Projekten erfolgen. Das nachgelagerte Feld der IT Architektur, also der eigentlichen Systeme, war vorerst nicht im Scope des Projektes. In einer ersten Projektphase wurden 2004 mit Hilfe externer Berater die strategischen Ziele des

²⁶ Geschäftsbericht (Unternehmensname und Quelle aus Vertraulichkeitsgründen anonym) 2006

²⁷ http://www.schneidersoehne.com/MEDIA_ePublishing_de_de/

m2460038_SSD_PM_EX_Schneiders%C3%B6hne_mit_Verankerung_bei_Stora_Papyrus_zufrieden.pdf, Stand: 01.10.2007

Projektes erarbeitet. Als erstes Hindernis trat eine mangelnde Transparenz zutage, die Aussagen z. B. über die Anzahl der Beschäftigten in der IT im Konzern oder das IT Budget weltweit nicht zuließen. Neben der Erhebung der Fakten stand die Erarbeitung der detaillierten Teil- und Unterziele für die einzelnen Umsetzungsprojekte im Vordergrund, die dem Vorstand präsentiert und mit ihm abgestimmt werden mussten. Klare Aussage des Vorstandes war das Bekenntnis zu Outsourcing von „commodity“-Funktionen, also Bereichen, die nicht geschäftskritisch sind und bei denen ein signifikanter Kostenvorteil erwartet werden kann.

In einer ersten Evaluation wurde bereits 2004 der Betrieb des Rechenzentrums als eine Funktion identifiziert, die in die Hände eines externen Dienstleisters übergeben werden sollte. Es wurde ein Teilprojekt aufgesetzt, was die Auswahl des Outsourcing-Dienstleisters und die Details der Übergabe bestimmen sollte. Das Projekt diente als Vorbereitung einer nachfolgenden Implementierungsphase, in der auf Basis eines auszuhandelnden Outsourcing-Vertrages die Mitarbeiter in die Verantwortung des Outsourcing-Dienstleisters überführt werden sollten. Die Untersuchung fokussiert auf diesen Abschnitt des Gesamtprojektes.

An diesem Projekt waren neben der kooperierenden Beratung für das übergreifende Reorganisationsprojekt auch eine weitere Beratung für die operative Durchführung des Projektprozesses sowie eine Auswahl unterschiedlicher Outsourcing-Dienstleister beteiligt, die sich um die Bewältigung der ausgeschriebenen beworben haben.

Das operative Projektmanagement des Ausschreibungs- und Auswahlprozesses oblag einer externen Unternehmensberatung (im Folgenden Beratung 1 genannt). Desweiteren war die kooperierende Beratung des übergeordneten Projektes (im Folgenden Beratung 2 genannt) mit der Aufgabe eingebunden, in Form eines Business Cases den Projekterfolg des nachfolgenden Implementierungsprozesses zu projizieren.

3.1.1 Projektorganisation und Projektziel

Das vorgegebene Projektziel, wie es vom sponsernden Vorstand formuliert wurde, bestand in einer strategischen Definition und der Umsetzung des Kostensenkungsprogramms durch Outsourcing der identifizierten „commodity“-Funktionen., speziell des identifizierten Rechenzentrumsbetriebes. Diese Funktion wurde durch eine organisatorische Einheit abgedeckt, so daß mit dem Einkauf der Dienstleistung einerseits eine Auslagerung der Arbeitskräfte verknüpft wurde: Der Dienstleister sollte die bestehenden Arbeitskräfte selbst unter Vertrag nehmen und mit ihnen das Rechenzentrum weiter betreiben. Für die erste Projektphase war die Auswahl des Anbieters, die Abschätzung der zu erwartenden Einsparungen und die Definition der Dienstleistung vorgesehen. Der Untersuchungsrahmen fokussiert auf diese Phase des Projektes.

Im Laufe des Jahres 2005 wurden die organisatorischen Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Outsourcing-Projektes geschaffen. Es wurde eine Projektorganisation aufgesetzt, die im Kernprojektteam folgende Personen umfasste:

- Ein Projektmanager aus dem Kreis des mittleren IT Managements, dessen Aufgabe die Koordination und Leitung des Projektes war

- Die Beratungsfirma Beratung 1, die den Projektmanager bei der Abwicklung des Projektes methodisch im Sinne eines „Outsourcing-Coachings“ unterstützen sollte
- Eine zweite externe Beratungsfirma Beratung 2 aus dem übergeordneten Restrukturierungsprojekt, deren Aufgabe die Erfassung der finanziellen Seite in Form eines Business Cases war. Dieser Business Case war Bestandteil des übergeordneten Projektes, weshalb eine konsistente Form innerhalb dieses Teilprojektes angestrebt wurde. Aus diesem Grund entschloss sich das IT Management, die zweite externe Beratung in dieses Teilprojekt einzubinden
- Der IT Direktor für Infrastruktur als organisatorischer Leiter der betroffenen Einheit
- Vertreter der externen Dienstleister
- Der CIO als übergeordneter Projektrevisor und als Sponsor

3.1.2 Projektablauf

Das Teilprojekt „Initial Outsourcing“ war ein Folgeprojekt eines übergeordneten Projektes zur Strategieentwicklung im Bereich Informationstechnologie (IT) des Kunden. Das Projekt war mit dem Ziel der Kostensenkung durch Zentralisierung und Restrukturierung im Bereich IT ins Leben gerufen worden. Die im ursprünglichen Projekt formulierten Zielvorgaben umfassten auch eine Sourcingstrategie, als deren Bestandteil zwischen Kernkompetenzen („Core“) und Unterstützungsfunktionen („Commodity“) unterschieden wurde. In einem ersten Schritt sollten die klar benannten Commodity-Bereiche Serverbetrieb und Anwenderunterstützung („User help desk“ – UHD) an einen externen Dienstleister übergeben werden.

Dazu wurde das Teilprojekt unter Leitung eines Projektmanagers eingesetzt, der sich bereits vorher mit dem Bereich Outsourcing bzw. Einkauf von IT Dienstleistungen beschäftigt hatte. Im Laufe dieses Projektes wurde eine Ausschreibung vorgenommen und anhand derer ein Anbieter für die Leistungserbringung ausgewählt. Der Dienstleistungsvertrag musste formuliert und der begleitende Businesscase nachverfolgt werden, um die eigentlich angestrebten Kostenersparnisziele nachweisen zu können.

3.1.3 Beteiligte und ihre Rollen

Um möglichst viele Rollen des Projektes abzudecken, wurden folgende Beteiligte als Interviewpartner avisiert:

3.1.3.1 Der CIO/IT Leiter des Kunden

Als Leiter der IT Abteilung der Hauptverantwortliche für die gesamte IT Restrukturierung. Bis 2004 Leiter der IT Abteilung eines 2001 akquirierten Tochterwerkes, wurde er mit dem Projekt der IT Restrukturierung zum CIO des Gesamtkonzerns ernannt und ist damit fachlich für die Führung sämtlichen IT Personals weltweit verantwortlich.

3.1.3.2 Der Vorstand für IT und Unterstützungsfunktionen

Der zuständige Vorstand für IT und Unterstützungsfunktionen ist der oberste Sponsor des Projektes. Er vertritt auf Vorstandlevel die übergeordneten Projektziele und gibt damit die Richtung für das Projekt vor. Seine Entscheidungen definieren das Gesamtprojektziel für den Projektleiter. Leider war der zuständige Vorstand nicht als Interviewpartner zu gewinnen, so dass die Rolle des übergeordneten „Mannes im Hintergrund“, auf dessen Bestreben hin das ganze Projekt ins Leben gerufen wurde, nicht beleuchtet werden kann

3.1.3.3 Der Teilprojektleiter

Der berufene Teilprojektleiter für das Teilprojekt „Initial Outsourcing“ war in seiner Funktion bereits vor dem Projekt im zentralen IT-Bereich des Kunden verantwortlich für Sourcing von Dienstleistungen.

3.1.3.4 Der IT Direktor für Infrastruktur

Da das Verlagerungsprojekt das Rechenzentrum betraf, wurde der verantwortliche IT Direktor für Infrastruktur als Vorgesetzter der betroffenen Abteilung in das Projekt eingebunden.

3.1.3.5 Beratung 1 (Beratung des Outsourcing-Prozesses)

Neben einem eigenen internen Projektleiter hat der CIO ein Beratungsunternehmen (der Einfachheit halber als Beratung 1 markiert) zur Beratung des Outsourcing-Prozesses involviert. Diese externe Beratung wurde mit der Abwicklung des Outsourcing-Teilprojektes beauftragt, also mit der Durchführung der Ausschreibung, dem Auswahlprozess und der Planung für die Transformation. Das Engagement sollte dabei coachenden Charakter haben, d.h. dass die Verantwortung für den Projekterfolg nicht bei der externen Beratung lag, sondern deren Mitarbeiter als Experten im Sinne von Best-Practices herangezogen wurden.

3.1.3.6 Beratung 2 (Übernahme des Business Case Szenarios – Controlling-Rolle)

Eine zweite externe Beratung war mittelbar an dem Teilprojekt beteiligt: Eigentlich mit der Durchführung des übergeordneten Gesamtprojektes beauftragt, hat sie die Aufgabe des Business Cases für das Outsourcing-Vorhaben übernommen und damit die Controlling-Sicht abgedeckt. Mit dem Business Case sollten erwartete Effekte projiziert werden, um die Angebote der Dienstleister einschätzen zu können und zukünftige Effekte im Sinne eines nachhaltigen Projektcontrollings ggf. überprüfen zu können. Für den Outsourcing-Part wurde kein eigener Business Case gerechnet, sondern die Annahmen und Berechnungsfaktoren flossen in den übergeordneten Business Case der Gesamtstrukturierung FIT ein.

3.1.3.7 Beauftragter Dienstleister

Aus mehreren externen Dienstleistern wurde in einem Auswahlprozess ein Partner ausgewählt, mit dem der Vertrag über die Auslagerung abgeschlossen wurde. Ein Vertreter des letztendlich ausgewählten und beauftragten Dienstleisters konnte leider nicht gewonnen werden.

3.1.3.8 *Der Einkäufer des Kunden*

Zur Formulierung der Einkaufsbedingungen und zur Abwicklung des Einkaufsprozesses war ein Mitglied des Konzerneinkaufs federführend in den Vertragsverhandlungen mit den Dienstleistern beteiligt, namentlich bei der Bewertung der einzelnen Dienstleister und damit bei der letztendlichen Auswahl.

3.1.4 Interviewdurchführung

Leider konnten nicht alle avisierten Gesprächspartner für ein Interview gewonnen werden. Teilweise erwiesen sich die zeitliche Verfügbarkeit, teilweise mangelnde Unterstützung für ein wissenschaftliches Projekt als Hindernisse. Weder der Vorstand noch der letztendlich beauftragte Dienstleister und der Einkäufer konnten in der Untersuchung berücksichtigt werden. Erkenntnisse über ihre Rollen mussten aus den Aussagen in den verbleibenden Interviews rekonstruiert werden, was teilweise durch direktes Nachfragen, teilweise aber auch implizit in den Aussagen der Interviewpartner adressiert wurde.

3.2 Interviewdesign

Die Gestaltung des Interviewfragebogens hat mehreren Ansprüchen zu genügen: Zum Einen sollen die Fragen einen möglichst umfassenden Einblick in die Dimensionen des jeweiligen Akteurs erlauben, also Aufschluss geben können über seinen persönlichen Hintergrund und sein Ziel zu Beginn des Projektes, über seine Motivation und sein Anreizsystem sowie über seine Art, mit Sprache umzugehen. Darüber hinaus soll das Interviewdesign bereits erlauben, auf die Ebene des Gemeintem vorzudringen, indem verschiedene Aussagen mehrfach wiederholt werden und damit ermöglicht wird, die Konsistenz der Mitteilungen im Gesagten zu überprüfen. Ein Widerspruch in mehreren Aussagen kann dann als Hinweis auf eine tiefere Mitteilungsebene jenseits des Gesagten interpretiert werden, die womöglich den Schlüssel zur tatsächlichen Meinung bietet.

Eine weitere Restriktion ergibt sich aus dem begrenzten zeitlichen Aufwand, den jeder Interviewpartner bereit ist, für eine wissenschaftliche Untersuchung zu investieren. Inwiefern die Gesamtheit der Fragen im angestrebten Rahmen von 45 bis 90 Minuten abdeckbar sein wird, wird man erst im Nachhinein bewerten können.

Der Aufbau des Fragebogens folgt im Wesentlichen der methodischen Teilung nach Hintergrund, Anreizsystem und Sprachspiel. Nach einleitenden Fragen (Frage 1 und 2), die den Rahmen über das Gesamtprojekt und die eigene Rolle spannen, wird zuerst die Situation des Akteurs zum Zeitpunkt der Projektteilnahme beleuchtet (Frage 3,4), anschließend nach der Motivation bei der Projektmitarbeit gefragt (Frage 5-11) und schließlich anhand der drei ausgewählten Begriffe Risiko, Umsetzbarkeit und Nutzen die sprachliche Ebene untersucht (Frage 12-19). Zusätzlich wird eine Einschätzung der anderen Akteure und des kommunikativen Zusammenspiels gefordert (Frage 20-22), bevor die Befragung mit der persönlichen Bewertung des Projekterfolges abschließt (Frage 23-26).

Um den offenen Charakter eines Tiefeninterviews zu erhalten, wurde der Fragebogenentwurf lediglich als Leitfaden für den Abdeckungsgrad der Fragen benutzt. Das eigentliche Gespräch fand nicht zwingend anhand der wörtlichen Formulierungen dieser Fragen statt, sondern folgte offeneren Fragestrukturen, wie sie auch in der Mediation nach DUVE 24 verwendet werden²⁸: Neben direkten Fragen, die eingesetzt werden, um konkrete Informationen zu sammeln und Fakten und Meinungen festzustellen, werden vor allem zirkuläre und Meta-Modellfragen verwendet: Zirkuläre Fragen, in denen die gegenseitige Einschätzung anderer Projektbeteiligter abgefragt wird, um so ein zusammengesetztes Bild zu erhalten, und Meta-Modellfragen nach dem Muster „Was genau/Wie genau...“, die vor allem beim Zielen auf persönliche Motivationsstrukturen ein tieferes Verständnis von persönlichen Motivationsgründen ermöglichen sollen, wo gegebene Antworten eine weitere Ebene bereits im Interview vermuten lassen. Durch den Ex-post-charakter der Interviews werden darüber hinaus viele Fragen auf eine reflexiven Haltung hin gestellt („Wenn Sie an die Situation zurückdenken, wie schätzen Sie dann ein“) und zielen somit auf eine – vermute-terweise bereits eingefärbte – Einschätzung und Bewertung des bisher Gewesenen.

Die Annäherung an die sprachliche Ebene im Interview erweist sich somit beim Entwerfen einer geeigneten Fragestrategie als die größte Barriere: Konkret schließt das Reflektieren über die eigene Sprachverwendung die Reflexion über alternative Verwendungsmöglichkeiten mit ein, womit sich aber unbewusste Diskrepanzen zwischen den Begriffswelten der einzelnen Akteure der Beobachtung entziehen. Deswegen wurde der Weg einer beispielhaften Auswahl dreier Begriffe gewählt, deren Definition aus Sicht des jeweiligen Akteurs dargestellt werden soll. Damit wird zweierlei verfolgt: Zum Einen kann sich bereits in dieser beispielhaften Stichprobe ein offensichtlicher Unterschied zwischen den einzelnen Akteuren eröffnen, zum Anderen ermöglicht die Annäherung über ein Beispiel eine offene Diskussion über die Ebene der Kommunikation und ihre Probleme – was mit Frage 22 schließlich direkt adressiert wird.

In den Interviews wurden die Fragen zu Beginn weitgehend wortgetreu, zumindest aber inhaltlich entsprechend dem Leitfaden gestellt. Im weiteren Verlauf der Interviews wurden – abhängig vom bereits Gesagten – Anpassungen vorgenommen, wo bestimmte Felder bereits von den Interviewten abgedeckt wurden.

²⁸ Duve 2003, 140ff

3.2.1.1 Der Interviewfragebogen im Einzelnen

Frage Erläuterung

Einleitende Fragen

1 Beschreiben Sie kurz das Projekt aus Ihrer Sicht

Bitte beschreiben Sie mit Ihren eigenen Worten Umfang, Ausgangslage, Zielsetzung des Projektes. Die Frage hat weniger inhaltliche Funktion, als vielmehr einstimmenden Charakter. Sie wirkt aber als Gegenprobe zur Beschreibung der Projektziele

2 Was war Ihre Rolle im Projekt?

Bitte beschreiben Sie die eigene Funktion mit eigenen Worten. Besonderes Augenmerk liegt auf der Darstellung des Verhältnisses zu den anderen Teilnehmern.

Fragen zum eigenen Hintergrund

3 Was war für Sie die Motivation, an dem Projekt teilzunehmen?

Bitte beschreiben Sie den Hintergrund des Projektes: Woher kam der Impuls und welche Anreize gab es, an dem Projekt mitzuwirken? Mit dieser Frage wird versucht, den ursprünglichen Anlass für die Projektteilnahme zu ergründen, der letztendlich das persönliche Ziel umfasst.

4 Was wäre für Sie persönlich die bestmögliche Situation in/nach dem Projekt gewesen?

Bitte beschreiben Sie das Szenario einer vollständigen Anreizerfüllung. Mit dieser Frage soll der Schwenk von der objektiv-externalisierten Sichtweise zum persönlichen Individualziel versucht werden und damit ein Raum eröffnet werden, in den auch der projektumfeldunabhängige, personalisierte Hintergrund des jeweiligen Gesprächspartners eingebunden werden kann.

Fragen zum Projektziel und –erfolg

5 **Woran wurde Ihr Beitrag zum Projekt gemessen?**

Bitte beschreiben Sie, wie die objektive Einschätzung des individuellen Beitrages von Außen erfolgte. Diese Frage stellt das Pendant zur Frage nach den Anreizsystemen dar und dient der Unterscheidung in intrinsische und externalisierte Anreizfaktoren.

6 **Wie war der Gesamtprojekterfolg definiert?**

Bitte beschreiben Sie das Projektziel, wie es z. B. in Kickoff-Unterlagen bzw. bei Projektauftrag formuliert wurde. Diese Frage zielt wiederum auf die externe Zieldefinition und damit auf die externalisierten Anreizfaktoren.

7 **Wodurch waren Sie motiviert, auf den Projekterfolg hin zu arbeiten?**

Bitte beschreiben Sie, wie ihr konstruktiver Beitrag zum Projekt sichergestellt wurde: Wie wurde er gewährleistet, durch welche Anreize und Motivationsfaktoren? Im Gegensatz zu Frage 3, in der der Anreiz für die Teilnahme an sich im Vordergrund steht, geht es hier um die Anreize für eine zielgerichtete, konstruktive Mitarbeit. Mit dieser Frage sollen Anreize identifiziert werden, die nur mittelbar bzw. gar nicht mit dem Projekterfolg verbunden sind.

8 **Welches waren Ihre Instrumente - wie haben Sie zu dem Projekt beigetragen?**

Bitte beschreiben Sie, welche Mittel und Instrumente innerhalb der eigenen Rolle eingesetzt wurden. Diese Frage ermöglicht Erkenntnisse über die Grenzen der individuellen Handlungslogik.

9 **Wie haben Sie Ihren Gestaltungsspielraum ausgenutzt?**

Bitte beschreiben Sie, was mit den Mitteln und Instrumenten gemacht wurde und wie sie eingesetzt wurden. Mit dieser Frage wird die Ebene der Handlungslogik weiter untersucht.

10 **Welcher Projektausgang wäre für Sie persönlich am positivsten gewesen?**

Bitte beschreiben Sie - unabhängig von der äußeren Projektvorgabe - Ihren besten "personal outcome". Unabhängig von der "objektiven" Zielerfüllung gegenüber dem Auftraggeber eröffnet diese Frage den Raum, weitere Szenarien abseits von der offiziellen Projektsituation zu erörtern.

11 **Warum?**

Bitte beschreiben Sie diesen "personal outcome" möglichst konkret mit seinen Folgen - entwickeln Sie bitte das bestmögliche Szenario mit seinen Folgen. Mit dieser Frage soll der eröffnete Raum in intrinsische und externalisierte Aspekte unterteilt werden, indem explizit das Gebiet des Projektumfeldes erweitert wird.

Fragen zu einzelnen begrifflichen Aspekten (Diese Fragen beleuchten nacheinander die Aspekte Risiko, Umsetzbarkeit und Nutzen, um sich der jeweiligen individuellen Verwendung anzunähern.)

Was bedeutete für Sie ein Risiko

12 - des Projektes?

Bitte beschreiben Sie, was sich als Gefährdung für das Projekt hätte erweisen können bzw. erwiesen hat.

13 - für ihre individuelle Rolle im Projekt?

Bitte beschreiben Sie, welche Gefährdung gerade für Ihre Rolle spezifisch war und wogegen Sie "kämpfen" mussten.

14 **Wie wurde mit Risiken umgegangen?**

Bitte beschreiben Sie, wie Sie bei der Bekämpfung/Eindämmung dieses Risikos vorgegangen sind und welche Mittel Sie eingesetzt haben.

15 **Stichwort: Umsetzbarkeit - Welche Aspekte beeinträchtigen die Umsetzbarkeit?**

Bitte beschreiben Sie, wie im Rahmen des Projektes die weitere Umsetzbarkeit diskutiert wurde.

16 Welche Maßnahmen zur Verbesserung der Umsetzbarkeit wurden getroffen?

Bitte beschreiben Sie, wie im Rahmen Ihrer Rolle die Umsetzbarkeit erhöht werden konnte bzw. Risiken bewältigt werden konnten.

17 Wie wurde die Verlagerung der Mitarbeiter gestaltet?

Bitte beschreiben Sie, wie die Umsetzbarkeit in diesem speziellen Fall gefördert wurde.

18 **Welcher Nutzen wurde durch das Projekt erwartet?**

Bitte beschreiben Sie die Folgen einer positiven Zielerreichung des Projektes.

19 **Wodurch hätten die anderen Akteure von diesem Nutzen profitiert?**

Bitte beschreiben Sie, inwiefern sich diese Zielerreichung für die anderen Akteure positiv ausgewirkt hätte.

Fragen zur Einschätzung der anderen Akteure (Mit diesen Fragen soll eine quer verweisende Einschätzung erreicht werden, mit deren Hilfe die jeweiligen Aussagen der Akteure kritisch überprüft werden können.)

Alle Fragen sind jeweils aus den Blickwinkeln der Akteure zu sehen: Projekt-sponsor, CIO, Projektleiter, Fachabteilungsleiter, Rechtsanwalt, Berater, Controller/Businesscase-Spezialist

20 **Wo verliefen Interessenlinien?**

Bitte beschreiben Sie aus Ihrer Sicht, wodurch die anderen Akteure motiviert waren, auf den Projekterfolg hinzuarbeiten.

- Projektponsor
- CIO
- Projektleiter
- Fachabteilungsleiter
- Rechtsanwalt
- Berater
- Controller/Businesscase-Spezialist

21 **Was vermuten Sie als jeweiliges Hauptziel der einzelnen Akteure?**

Bitte beschreiben Sie, welche Ziele jeder einzelne dieser Akteure in dem Projekt persönlich verfolgt hat:

- Projektponsor
- CIO
- Projektleiter
- Fachabteilungsleiter
- Rechtsanwalt
- Berater
- Controller/Businesscase-Spezialist

22 **Inwieweit gab es kommunikative Konflikte/Missverständnisse?**

Bitte beschreiben Sie, wo es offensichtliche kommunikative Schnittstellenprobleme gab und worin sich diese niedergeschlagen haben.

Fragen zum Projekterfolg

23 Wurde das Projektziel erreicht?

Bitte beschreiben Sie, inwiefern eine Zielerfüllung gemäß der ursprünglichen Definition des Projektzieles erreicht werden konnte.

24 Welcher Aufwand war dafür notwendig?

Bitte beschreiben Sie, ob das Projekt innerhalb des geplanten Rahmens, mit mehr oder weniger Aufwand und mit Abweichungen/Änderungen gegenüber der ursprünglichen Planung beendet wurde.

25 Wurde der geplante Projektaufwand unterschritten/überschritten?

Bitte beschreiben Sie die Abweichung gegenüber dem ursprünglich vorgesehenen Planungsszenario.

26 Wird die Projekterreichung als optimal gewertet?

Bitte beschreiben Sie aus Ihrer persönlichen Sicht, wo/wie das Projekt hätte besser laufen können.

Tabelle 1: Interviewfragebogen

3.3 Kommunikative Positionierung der einzelnen Akteure

Die einzelnen Rollen sind in den Aspekten des Hintergrundes, der Handlungslogiken und der Sprachspiele verschieden aufgestellt. Im Folgenden sollen auf die erwarteten Hintergründe, Anreizsysteme und Sprachspiele der einzelnen Akteure eingegangen werden. Damit wird der situative Zusammenhang des untersuchten Fallbeispiels sowie die individuelle Positionierung der einzelnen Akteure skizziert, soweit sie sich aus den faktischen Gegebenheiten ablesen lässt. Auf Basis dieser Einordnung werden Hypothesen für die jeweiligen Akteure aufgestellt. Individuelle Motivationen darüber hinaus sowie die Bestätigung oder Falsifikation des hier entworfenen Bildes erfolgt im empirischen Teil durch die Auswertung der Interviews.

Ausgehend von der Projektsituation lässt sich bereits ein Abhängigkeitsgeflecht zwischen den Akteuren aufzeigen, das die Hintergründe bestimmt. Die Darstellung dieser Abhängigkeiten im Folgenden bildet die Grundlage für die Bildung von Hypothesen über Hintergrund, Handlungslogik und Sprachverwendung jedes einzelnen Akteurs im Beziehungsgeflecht des Projektes. Im empirischen Teil wird diese Hypothese der Abhängigkeiten auf ihre Richtigkeit hin verifiziert.

3.3.1 Der CIO

Als leitender Angestellter der oberen Führungsebene ist der CIO im typischen Abhängigkeitsverhältnis zu seinem Arbeitgeber, wobei er selbst als Abhängigkeitsgeber für die ihm Untergebenen auftritt. Mit der Terminologie der Prinzipal-Agenten-Theorie kann der CIO als Agent des Arbeitgebers aufgefasst werden: In Form des Angestelltenvertrages wurde mit dem Unternehmensziel ein übergeordnetes Ziel ausgehandelt, an das der CIO als Angestellter durch seinen Arbeitsvertrag gebunden ist. Sein Anreizsystem ist dabei in Form des Gehalts- und Vergütungsmodells festgeschrieben. Neben diesem bestehenden statischen System der Zielerreichung steht die Möglichkeit der Weiterentwicklung und Karriere, die von der Beurteilung der individuellen Leistung abhängig ist. Als leitende Funktion im Bereich IT werden dabei einzelne, fachlich gebundene Aspekte der Erreichung des Unternehmensziels betont, insbesondere die Qualität und Kosteneffizienz der Erbringung von IT Dienstleistungen im Unternehmen. Dieses Anreizsystem besteht nicht nur gegenüber dem eigenen Unternehmen, sondern ebenso gegenüber weiteren potentiellen Arbeitgebern, weil das Ziel der persönlichen Entwicklung nicht zwingend an den existierenden Arbeitgeber gekoppelt ist. Als Transmissionsriemen für dieses Ziel der Erhöhung externer Arbeitschancen definiert der Effekt der Reputation nach außen die Handlungslogik. Somit ergänzt das Streben nach positiver eigener Reputation die gesteuerten Anreize im ausgestalteten Prinzipal-Agenten-Verhältnis und beeinflusst die Erfüllung der ursprünglichen Interessenlage des übergeordneten Prinzipals.

Da der CIO als Projektleiter und als Sponsor der Teilprojektes fungiert, erstreckt sich die Abhängigkeit im Sinne eines Prinzipals auch auf alle Projektmitarbeiter, da mindestens in der Kommunikation der Projektzielsetzung im Kickoff-Meeting inhärent ein Vertrag zur Erreichung dieses Ziels geschlossen wurde.

Das typische Sprachspiel für den CIO dürfte der Begriff des Projekterfolges sein – und demgegenüber der des Risikos, als entscheidende Faktoren, die sein Hintergrundziel beeinflussen.

Hypothese: Der CIO wird die Verantwortlichkeit gegenüber der Führungsebene betonen. Seine Aufmerksamkeit gilt einer positiven Wahrnehmung des Projekterfolges bei gleichzeitiger Sicherstellung des Beitrages aller Projektmitarbeiter.

3.3.2 Der Vorstand

Der Vorstand unterliegt hinsichtlich seines unternehmerischen Handelns der Überprüfung durch den Aufsichtsrat, aber mehr noch dem Urteil der Anteilseigner. Dadurch ergibt sich für ihn ein subjektives Einzelziel, das auf die Behauptung der eigenen Person und die Vermittlung von Unternehmenserfolg an diese Zielgruppe gerichtet ist.

Die Behauptung der eigenen Person bedeutet im positiven Fall eine Darstellung von „success stories“, d.h. eine Verbindung des eigenen Namens mit positiven Nachrichten über das Unternehmen, im negativen Fall eine Distanz zu negativen Schlagzeilen – bis hin zur Vermeidung der eigenen Namensnennung.

Unternehmenserfolg lässt sich in unterschiedliche Kategorien unterteilen:

- Profit und wirtschaftlicher Erfolg
Unter dem wirtschaftlichen Erfolg sollen hier die reinen Kennzahlen für Profitabilität und Rendite des Unternehmens verstanden werden.
- Unternehmensverantwortung und gesellschaftlicher Beitrag
Im Gegensatz zu den messbaren Kennzahlen des wirtschaftlichen Erfolges lassen sich qualitative Kriterien für den Unternehmenserfolg vor allem aus den negativen Folgen von entsprechenden Nachrichten ableiten: Sollte das Unternehmen seiner ökologischen und sozialen Verantwortung nicht gerecht werden, führt dies zu einem Ansehensverlust und gegebenenfalls sogar zu einer Schwächung des wirtschaftlichen Unternehmenserfolges, wenn das Geschäft durch Boykott oder Rückzug der Anleger beeinflusst wird.

Die Setzung eines defensiven Zieles für den Vorstand meint somit die Vermittlung von positiven wirtschaftlichen Nachrichten und positiven Schlagzeilen zur verantwortungsvollen Position des Unternehmens bei gleichzeitiger Abwehr negativer Nachrichten. Der Vorstand möchte seinen eigenen und den Namen des Unternehmens möglichst positiv in den Kommunikationskanälen wahrgenommen wissen.

Interessant ist die Abhängigkeit von der Wahrnehmung – der wirtschaftliche Erfolg an sich, sprich eine Koppelung des Gehaltes an die Profitabilität, findet zwar statt, stellt aber nicht das Hauptziel dar, weil der Vorstand als Angestellter bereits über eine stabile Grundsicherung verfügt und der variable Anteil nicht den Antrieb für das Handeln stellt.

Die Anteilseigner werden über mehrere mediale Kommunikationskanäle angesprochen:

- gerichtete mediale Kommunikation wie die jährliche Hauptversammlung,
- gerichtete indirekte Kanäle, z. B. Analystenkonferenzen
- ungerichtete, aber kontrollierte Kanäle wie Börsen- und Presseveröffentlichen, die über die öffentliche Medienlandschaft die Anteilseigner erreichen
- ungerichtete, unkontrollierte Kanäle, d.h. die öffentliche Berichterstattung über das Unternehmen.

Über alle diese Kanäle werden Meinungen über das Unternehmen gebildet. Damit steht der Vorstand vor der Herausforderung, so zu handeln, dass über diese Kanäle positive Nachrichten produziert werden. Dieses Ziel bildet damit den handlungstheoretischen Hintergrund, vor dem der Vorstand entsprechend seiner Handlungslogik agiert: Als Prinzipal gegenüber dem CIO, eine Rolle, die er formal als dessen Vorgesetzter einnimmt, kann er das Ziel der Unternehmensreputation über die betriebswirtschaftlichen Führungsinstrumente wie Zielvorgaben und Leistungsbeurteilungen steuern. Projektaufträge werden dabei in ihrer Außenwirkung auf Analysten beurteilt – ein Effekt, der als Risiko durch den Vorstand kalkuliert werden muss und damit seine Steuerung der abhängigen Arbeitsverhältnisse bedingt.

Hypothese: Der Vorstand wirkt als übergeordneter Auftraggeber. Sein Interesse gilt einer positiven Darstellung des Unternehmens. Er erwartet von dem Projekt eine Erfolgsgeschichte.

3.3.3 Der Teilprojektleiter

Mit der Berufung eines Angestellten als Teilprojektleiter wird die volle Projektverantwortung für das Teilprojekt an den Angestellten übertragen. Damit wird die Abhängigkeit von der Zielsetzung des CIO in Sinne eines Prinzipal-Agenten-Verhältnisses akzeptiert. Üblicherweise wird durch die Einbindung der Projektziele in die arbeitgeberischen Managementvorgaben in Form von Leistungszielen eine Ausrichtung des Individualhandelns am Projektziel angestrebt.

Projektleiterrollen sind in der Regel Stellen exponierter Verantwortung im Unternehmen und bieten als solche die Chance, sich eine Reputation zu erarbeiten und die eigene Kompetenz unter Beweis zu stellen. Diese Reputation geht als Anreiz über die übliche Zielerfüllung im Arbeitgeber-Arbeitnehmerverhältnis hinaus, da erwartet werden kann, dass die Wahrnehmung eines größeren Veränderungsprozesses über eine begrenzte Unternehmenseinheit hinaus abstrahlt und somit einmal intern reputationsverstärkend bezüglich der eigenen Leistung wirkt, andererseits auch eine Außenwirkung erwartet werden kann, die die Arbeitsmarktchancen bei anderen Arbeitgebern erhöht. Als Folge für die Handlungslogik wird der Projektleiter die Begründbarkeit der eigenen Position als primäres Hintergrundziel ansehen und als den tatsächlichen Projekterfolg als sekundär: Denkbar wäre ein Szenario, in dem auch eine mangelnde Erreichung des Projektziels der Rolle des Projektleiters nicht schadet, weil er gegenüber Anderen z. B. schlüssig begründen kann, dass es nicht an ihm gelegen habe und er frühzeitig bereits auf das Ergebnis hingewiesen habe. Die eigene Position kann durch diese Darstellung eines verkannten „Rufers in der Wüste“ gerade gegenüber einem scheiternden Projekt sogar noch vorteilhafter herausgestellt werden. An diesem Beispiel lässt sich die von S. Jäger [44](#) unter Rückgriff auf A. N. Leontjew postulierte Differenz von objektiver Bedeutung und subjektivem Sinn zeigen: Die objektive (negative) Bedeutung eines Projektversagens zeigt dann in der Bemühung um positive Darstellung der eigenen Rolle das subjektive (positive) Sinnkonstrukt, mit dem die eigene Rolle vom negativen Urteil des Diskurses abgesetzt wird.

Hypothese: Der Teilprojektleiter wird sich bezüglich der Zielvorgabe auf den CIO als Auftraggeber beziehen. Sein Hintergrund wird das persönliche Fortkommen und damit die Wirkung des Projektes auf die eigene Reputation einschließen. Seine Handlungslogik wird auf die operative Projektabwicklung ausgerichtet sein. Demzufolge wird seine Sprachverwendung die operativen Effekte betonen.

3.3.4 Der IT Direktor für Infrastruktur

Als Bestandteil seiner Linienverantwortung ist die Direktorenposition in die organisatorische Abhängigkeitsstruktur eingebunden: Einerseits ist der IT Direktor direkt vom vorgesetzten CIO abhängig, andererseits ist er für die von ihm abhängigen Untergebenen leitend verantwortlich. In seiner Abhängigkeit vom CIO unterliegt auch er der Anreizsteuerung aus dem Angestelltenverhält-

nis, die in den Führungsinstrumenten umgesetzt wird. Die Position als Linienvorgesetzter profitiert vom Machtfaktor der Verfügung über eine Anzahl Untergebener und über ein gewisses Budget, aus dem die eigene Wichtigkeit herausgestrichen werden kann. Darüber hinaus gilt auch für seine Position der Zusatz der Reputation als weiterer Einflussfaktor, der einerseits parallel zu den Zielvorgaben wirkt, andererseits in seiner Wirkung auch unabhängig davon ihren Niederschlag findet – abhängig von der geschickten „Verkaufe“, also der positiven Darstellung seines Handelns. Wie bei allen anderen betriebsinternen Positionen ist dieser Faktor auch bezüglich der Außenwirkung ein Anreiz.

Vor dem Hintergrund der Optimierung von Karrierezielen, Führungsverantwortung und Reputation bestimmt sich also die Handlungslogik als Kombination aus Anpassung an die Vorgaben des Vorgesetzten, Positionsförderung durch Ausbau der eigenen Machtbasis und positiver Darstellung der eigenen Handlungsweise. Demzufolge wird der IT Direktor nicht nur auf die Erfolgdimension des Projektes ausgerichtet sein, sondern ebenfalls die Konsequenz für die eigene Machtbasis in Betracht ziehen – schließlich ist seine eigene Abteilung von den Änderungen unmittelbar betroffen.

Hypothese: Der IT Direktor für Infrastruktur wird neben der Abhängigkeit aus dem Projektauftrag durch den Hintergrund organisatorischer Verantwortung für seine Mitarbeiter geprägt. Seine Handlungslogik ist von einem Interesse an den langfristigen Auswirkungen geprägt. Diese langfristigen Aspekte der Umsetzbarkeit schlagen sich in seiner Sprachverwendung nieder.

3.3.5 Beratung 1 (Beratung des Outsourcing-Prozesses)

Für eine externe Beratung herrscht zunächst ein Dienstleistungsverhältnis zwischen dem Kunden und dem Berater – die Prinzipal-Agenten-Modellierung findet ihren Niederschlag direkt im Beratungsvertrag. In diesem sind sowohl die Ziele des Beratungsprojektes wie auch die Anreize festgeschrieben – in Form der Beratungsvergütung. Entsprechend mehrerer Modelle können hier ein Fixpreis, eine aufwandsabhängige Vergütung mit oder ohne Obergrenze sowie ein variabler Anteil eine Rolle spielen.

Als Unternehmen der privaten Wirtschaft agiert ein Beratungsunternehmen profitorientiert: das bestimmende Ziel als Hintergrund dürfte bei weitgehend proportionalem Zusammenhang zwischen Umsatz und Kostenstruktur im Dienstleistungsbereich demnach die Maximierung der Umsätze sein. Darüber hinaus wird jedoch diese Position meistens von mehreren Personen im Projekt vertreten, die außer dem Unternehmensziel auch individuellen Zielen verpflichtet sind. Selbst in einem Angestelltenverhältnis und damit als Agenten den Unternehmenszielen über den Transmissionsriemen der Karrieresteuerung unterworfen, wird auch hier wie bei den Angestellten des Kunden die Attraktivität für den externen Arbeitsmarkt und damit die eigene Reputation relevant. Weil zumindest für die leitenden Funktionen im Beratungsbereich neben Kundenzufriedenheit auch individuelle Akquiseleistungen häufig Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Zielvorgaben sind, verschiebt sich die Ausrichtung der Handlungslogik vom konkreten Projekt auf die weiterreichenden Folgen und die Auswirkungen auf eine zukünftige Umsatzentwicklung, einerseits mit dem

Kunden selbst in Form von Folgeprojekten, andererseits im Marktumfeld des Projektes, in dem die gewonnene Kompetenz weiter gewinnbringende eingesetzt werden soll.

Hypothese: Die externe Beratung 1 für die Betreuung des Outsourcing-Projektes verfolgt neben dem Projektauftrag ein eigenes kommerzielles Interesse. Handlungslogik richtet sich auf die Erzeugung weiterführender Geschäftsbeziehung.

3.3.6 Beratung 2 (Business Case/Controller-Rolle)

Auch für die zweite involvierte Beratung gilt das oben Gesagte, allerdings ist hier eine unmittelbare Ausrichtung des Beratungsvertrages auf das konkrete Projekt nicht zu erwarten: Der ursprüngliche Projektauftrag bezog sich auf das umfänglichere Gesamtprojekt und umfasst deswegen einen größeren Rahmen. Die Messung eines Leistungsbeitrags innerhalb des betrachteten Projektes an direkt explizit festgehaltenen Anreizpunkten ist somit erheblich schwieriger.

Hypothese: Die externe Beratung 2 für die Unterstützung des Business Cases ist nur mittelbar an den Projektauftrag gebunden. Darüber hinaus liegt auch hier eine Doppelbindung an den Projektauftrag und die Beratungsgesellschaft als Arbeitgeber vor.

3.3.7 Beauftragter Dienstleister

Ebenfalls ein unabhängig privatwirtschaftlich agierendes Unternehmen, agiert der Dienstleister ebenfalls vor dem Hintergrund der eigenen Profitabilität. Darüber hinaus regelt auch für den beauftragten Dienstleister ein Vertragswerk die Bedingungen der Zusammenarbeit und schreibt damit die Anreize und die Ausrichtung der Handlungen fest. Zwischen dem Vertragswerk einerseits und einer Optimierung der eigenen Profitabilität andererseits kann auch hier ein Interessenkonflikt vermutet werden, der immer dort zum Tragen kommt, wo das Vertragswerk Interpretationsspielraum lässt: Der Dienstleister wird bestrebt sein, die Spielräume zu seinen Gunsten, also im Sinne einer Umsatz- und Profitsteigerung zu interpretieren.

Hypothese: Der externe Dienstleister verfolgt primär das Ziel der eigenen Profitabilität. Seine Handlungslogik folgt nur punktuell dem Projektziel und kann auch gegen die Interessen des Auftraggebers gerichtet sein. Diese Abweichung wird vom Kunden vertraglich versucht zu begrenzen.

3.3.8 Einkäufer des beauftragten Dienstleisters

Eine Sonderrolle im beobachteten Projekt nimmt der Vertreter des Konzerneinkaufs ein, denn als einziger Beteiligter hat er einen explizit anderen fachlichen Hintergrund: Kommen alle anderen Projektteilnehmer aus dem Umfeld der IT und können sich darin fachlich orientieren, so fehlt dem Einkäufer zunächst der fachliche Zugang.

Davon unabhängig lässt sich zuerst konstatieren, dass auch der Einkäufer als abhängiger Angestellter letztendlich der unternehmensinternen Karrieresteuerung unterworfen ist und damit bestimmten Zielsetzungen unterliegt, die vom Vorstand bis zu seinem direkten Vorgesetzten weitgereicht und ausgestaltet werden. Auch wenn auf jeder Ebene ein individueller Zusatz das Zielbild anreichern mag, mit dem sich der jeweilige Vorgesetzte eines positiven Beitrags seines Unter-

gebenen zu den eigenen Zielen zu versichern sucht, so bildet das Unternehmensziel den Kern für die Ausprägung des Hintergrundes. Für den Bereich Einkauf wird dabei besonders die Reduzierung von Ausgaben und Kosten besonders relevant und als Anreiz wirksam: Die Optimierung von Einkaufs- und Beschaffungszyklen soll der Erzielung möglichst großer Rabatte und damit einer Senkung von Stück- und Betriebskosten dienen.

Eine diesen Prämissen entsprechende Wirklichkeitskonstruktion des Einkäufers würde also eine Handlungslogik bedingen, die durch Kostensenkung als Anreiz gesteuert wird. Daraus lässt sich ein reduzierender Blick auf die situativen Verhältnisse erwarten, der besonders sensibel auf die kostenseitigen Auswirkungen aller Maßnahmen ausgerichtet ist.

Hypothese: Der Hintergrund des Einkäufers ist von einer losen Gebundenheit an den Projektauftrag geprägt. Den stärksten Anreiz der Handlungslogik stellen Kosteneinsparungen dar. Die Sprachverwendung fällt daher auf Preisverhandlungen fixiert aus.

3.4 Erwartete Schnittstellenprobleme

Entsprechend den unterschiedlichen Rollen sind bestimmte Schnittstellenprobleme bereits zu erwarten, die durch das Interviewdesign abgeprüft werden sollen. Im Folgenden werden diese antizipierten Konflikte hypothetisch skizziert: Ausgangspunkt ist unter Rückgriff auf die vorher dargestellte Prinzipal-Agent-Theorie die von MACHARZINA ¹⁰ ausgeführte handlungstheoretische Annahme, dass der Agent nicht immer im Sinne des Prinzipals handeln wird, sondern in der Verfolgung seines Eigeninteresses versteckte Handlungen (Moral Hazard) zum Schaden des Prinzipals vornimmt. Ein suboptimales Handeln des Agenten ist möglich, da in dem zwischen Prinzipal und Agent geschlossenen relationalen Vertrag aus Kostengründen nicht alle Eventualitäten ex ante geregelt sind. Trotz des Einsatzes von Sicherungsmaßnahmen (Entschädigungskosten und Überwachungskosten) kann eine vollständige, aus der Sicht des Prinzipals optimale Handlungsanpassung nicht unterstellt werden, wodurch ein Residualverlust (residual loss) in Kauf genommen werden muss. Dieser Residualverlust entsteht in Form von Konflikten, für deren Lösung Aufwand erbracht werden muss – oder die im schlimmsten Fall unentdeckt bleiben und zu einer Minderung des Projekterfolges und damit zu einer Minderung der Effizienz führen.

Für den einzelnen Akteur ergibt sich ein Mix aus verschiedenen Anreizsystemen gegenüber mehreren Prinzipalen, für die er als Agent auftritt: im Hintergrund auf der Ebene der Einzelziele, im Projekt auf der Ebene des explizit vereinbarten Projektzieles. Dies führt zu einem individuellen Verständnis des Begriffes „Projektziel“, der damit zum Sprachspiel der einzelnen Akteure wird.

3.4.1 Das Sprachspiel: Projektziel

Für den Projektleiter ist das Projektziel auf der inhärenten Ebene des Projektes erfüllt, wenn er das gesamte Projekt mit Einverständnis des Auftraggebers als beendet erklären kann und Erfolge quantitativer und qualitativer Natur ausgewiesen werden können. Darüber hinaus kann aber auch sein subjektives Projektziel im Sinne seines Einzelzieles des Hintergrundes erfüllt sein, wenn er z. B. in der Zwischenzeit befördert wurde und dem Projektauftrag und dem bisherigen Projektverlauf die Beförderung (mit) verdankt. In diesem Fall wäre das subjektive Handlungsziel des Projektleiters,

das aus seinem Hintergrund motiviert ist, Reputationsgewinn durch das Projekt. Damit wird sein Interesse auf die Darstellungsseite des Projektes nach außen gerichtet, weil die Reputation sich gegenüber äußeren Akteuren erstreckt. Sein Hintergrund verändert also seine Handlungslogik und stellt damit einen Anreiz dar, eine optimale Erfüllung des explizit kommunizierten Projektzieles mit einer günstigen Außenwirkung zu verbinden: Durch den veränderten Fokus kann es zu einer Beeinträchtigung der Projektzielerfüllung kommen, weil externen Wahrnehmungseffekten zu viel Bedeutung eingeräumt wird und dann z. B. Faktoren wie die Reputation eingebundener Partner eine zu wichtige Rolle spielen können:

Ein Fallbeispiel: Die Zusammenarbeit mit namhaften Partnern eröffnet nicht nur neue Geschäftskontakte, sondern erzeugt auch Reputation im Lebenslauf. Daher bewirkt sie im Sinne einer persönlichen Entwicklung einen positiven Effekt, wenn die eigene Reputation Teil des subjektiven Einzelzieles ist. Wenn im Laufe eines Projektes über einen Dienstleistungsanbieter entschieden werden soll und verschiedene Kriterien wie fachliche Kompetenz, angebotener Preis und Renommee abgewogen werden, kann diese Entscheidung zugunsten des letzten Kriteriums aus subjektiven Gründen eingefärbt sein – zumal, wenn der Entscheidungsträger selbst daran begründetes Interesse hat. Im Falle einer eigenen Karriereplanung des Projektleiters, unabhängig von seinem aktuellen Angestelltenverhältnis, erscheint die Zusammenarbeit mit vielen namhaften Partnern als wünschenswert – und sei es nur zum Aufbau von Kontakten oder zum Kennenlernen der jeweiligen Arbeitsphilosophie. Damit wird diese Entscheidung bereits von subjektiven Kriterien vor dem Hintergrund der eigenen Persönlichkeitsentwicklung beeinflusst: Für den Projektleiter wird es interessant, die großen Namen wie Siemens, IBM, Accenture, EDC alle einzuladen und demgegenüber evtl. lokale, kleine Dienstleister oder z. B. die Entwicklung einer eigenen Lösung in Form der Auslagerung der eigenen Belegschaft in eine eigene Firma zu vernachlässigen.

Für die anderen internen Mitarbeiter auf dem Projekt gilt angesichts derselben Prinzipal-Bindung an das hierarchische Karrieremodell des Arbeitgebers eine simultane Ausrichtung: Die eigentlichen Projektergebnisse rücken in den Hintergrund, solange sie gegenüber einer Außenwelt, in der man weiterhin agiert, positiv und reputationsfördernd dargestellt werden können. Im Extremfall lässt sich sogar auf die positive Darstellung verzichten, wenn damit über ein Konstrukt wie das Image eines „Rufers in der Wüste“ die eigene Rolle überhöht dargestellt werden kann: Der Akteur könnte sich einen Vorteil seiner Reputation versprechen, wenn er bewusst die Schwachstellen des Projektes offenlegt und sie offensiv anderen Akteuren attribuiert – um seinen eigenen Status des kompetenten Insiders zu stärken.

Die externen Berater sind in ihrer doppelten Prinzipal-Agenten-Bindung an den Auftraggeber einerseits und im Hintergrund an ihr Unternehmen andererseits einem doppelten Projektziel verpflichtet: In Kontext des Projektes unterwerfen sie sich dem Projektziel des Auftraggebers, dem sie über den Anreiz der Vergütung verpflichtet sind. Weil diese Vergütung allerdings auf der Basis erbrachter zeitlicher Leistung kalkuliert wird, definiert sich das Ziel für die Berater möglichst genau im Rahmen der vereinbarten Maximalprojektdauer – anders gesagt: Es gibt keinen Anreiz für die Berater, das Projektziel schneller zu erreichen als vereinbart. Im Gegenteil wäre eine schnellere Erreichung des Projektziels für die Berater sogar kontraproduktiv, weil ungenutzte Be-

ratertage dem Kunden nicht in Rechnung gestellt werden und damit den Profit schmälern. Gegenüber dem Kontext der Beraterfirma erzielt der Projektleiter somit ein schlechteres Ergebnis, als wenn die Projektlaufzeit exakt entlang der ursprünglichen Planung verläuft. Insofern ist die Effizienzsteigerung durch Berater nach oben hin begrenzt: Statt einem MiniMax-Prinzip, mit minimalem Einsatz ein maximales Ergebnis anzustreben, sind die Berater auf ein FixMax-Prinzip ausgerichtet: Mit dem fixen Einsatz, der im Projektvertrag spezifiziert ist, ein maximal mögliches Ergebnis zu erzielen.

Im Hinblick auf das oben angesprochene Fallbeispiel der subjektiven Prägung von Entscheidungen, um den eigenen Reputationsbedarf zu optimieren, bieten die Berater allerdings eine mögliche Abmilderung des Problems: Für große Beratungen entsteht zwar meist ein „blinder Fleck“, wenn die eigene Leistung nicht angeboten bzw. nicht berücksichtigt werden soll, oder gerade dann, wenn sie zwar berücksichtigt werden soll, aber keine Information über die formalen Ausschreibungsbedingungen hinaus vom koordinierenden Projekt zum Dienstleistungspart fließen soll (was zu einer „chinesischen Mauer“-Mentalität innerhalb der großen Technologieberatungen führt), aber im Hinblick auf die Auswahl anderer Dienstleister werden externe Berater bemüht sein, möglichst objektive und harte Kriterien zu finden, die vor allem eine umfangreiche Beeinflussung des Preises erlauben.

Weiteres Fallbeispiel: Im Falle eines Outsourcing-Projektes erfolgte eine Ausschreibung mit Hilfe einer externen Beratung. Die Angebote basierten auf den heutigen IT Kosten für den Betrieb von Hard- und Software. Bei der Präsentation der Angebote erzwangen die unterstützenden Berater eine Kostensenkung mit dem Argument, dass nicht die heutigen IT Kosten unterboten werden müssten, sondern im Falle eines fünf Jahre dauernden Abkommens die in den fünf Jahre intern zu erzielenden Effizienzsteigerungen mit einberechnet werden müssten. Der Dienstleister hatte diesen Effekt wohl berücksichtigt, aber als eigene Marge erachtet. Mit dem Zwang zu einer methodisch transparenten Kalkulation dieser Effekte und einer entsprechenden Anpassung des Angebotspreises konnte die unterstützende Beratung erhebliche Vorteile erzielen – ein Fall, der im Folgenden Absatz näher beleuchtet wird.

Hypothese: Interne Mitarbeiter werden außer den formulierten Projektzielen die Auswirkungen auf die eigene Reputation mit einkalkulieren.

Externe Beratungen werden ein methodisch unangreifbares Vorgehen propagieren, aber nicht daran interessiert sein, eine schnellere Projektbeendigung zu erzielen.

3.4.2 Vorstand vs. Management: Einsparungen messen

Auf der obersten Ebene des Projektziels, bereits im übergeordneten Restrukturierungsprojekt, steht die explizite Vorgabe der Kosteneinsparung. Abgeleitet wurde dieses Ziel aus der Situation des Unternehmens, sich angesichts schrumpfender Margen gegenüber mangelnder Profitabilität durchzusetzen. Das Unternehmen hat sich für eine Strategie der Kostensenkung entschieden.

In der Handlungslogik des Vorstandes korrelieren die Kostenblöcke Personalzahl und Kosten, weshalb eine Reduzierung des Personals durch Abbau („Reduzierung des Headcounts“) sich in

einer Kostensenkung niederschlagen sollte. Dabei wurde auf Seiten des Vorstandes nicht trennscharf zwischen einem Abbau von Personal mit redundanten Aufgaben einerseits und einer Auslagerung von Funktionen andererseits unterschieden. Von beiden Effekten erwartete der Vorstand Einsparungen, die verkürzt in Form einer einzigen Kennzahl, des „Headcounts“, also der Anzahl der im Unternehmen in Zukunft verbleibenden Arbeitsplätze im Bereich IT, kommuniziert werden sollten.

Die zweite Annahme der Handlungslogik resultierte in einem weiteren Unterziel: Neben der Kostensenkung durch direkten Personalabbau sollte eine Verlagerung des eigenen Personalstamms in Länder mit niedrigeren Lohnkosten vollzogen werden, hier vor allem in Osteuropa. Von dieser Verlagerung wurden ebenfalls Einsparungseffekte erwartet – ausgedrückt in Form von Headcount.

Das Management und die unterstützenden Berater im übergeordneten Restrukturierungsprojekt sowie auch im betrachteten Teilprojekt lösten in ihrer Handlungslogik die Verbindung zwischen Headcount und Kosteneinsparung auf: Eine Reduzierung des eigenen Personals hatte nach ihrer Ansicht nicht zwingend einen Kostenvorteil zur Folge, da dem abgebauten Personal im Falle einer reinen Auslagerung Kosten in Form einer Gewinnmarge des Outsourcing-Dienstleisters gegenüberstehen und zusätzlich Risiko und Unabhängigkeitskosten in die Bewertung des Business Cases mit einfließen.

Aufgrund der höheren Betrachtungstiefe der externen Berater entsteht ein differenzierteres Urteil über die Möglichkeiten von Einsparungen und die Verbindung zur Kennzahl Headcount, weshalb sich eine differenziertere Verwendung des Begriffes „Einsparung“ ergibt: Im Sprachspiel des Vorstandes werden Einsparungen linear an die Headcountreduktion gekoppelt, auf Ebene des unteren Managements wird durch die methodische Unterstützung von Beratern in Form des Business Cases diese Bindung aufgeweicht.

Diese komplexen Zusammenhänge und die daraus resultierenden Kalkulationsergebnisse sind auf Vorstandsebene nicht unbedingt kommunizierbar und gegebenenfalls auch nicht erwünscht. Hier wird die Verdichtung auf eine Zahl gefragt – in diesem Fall wird erwartet, dass die Kennzahlen „Headcount“ und „absolute IT Betriebskosten“ sind, die in ihrer Entwicklung über mehrere Jahre betrachtet werden. Die Übersetzung des komplexen Zusammenhangs in die vereinfachte Form erfordert einen erheblichen Aufwand, der mit Hilfe der externen Berater abgebildet wird. Insofern wird auf dieser Ebene erwartet, dass eine inhärente Ineffizienz des Projektes durch Aufdeckung des Verständnisunterschiedes nachgewiesen werden kann.

Hypothese: Die Aufspaltung des Projektzieles in „Headcount“-Reduktion und Kostenersparnis sorgt für eine notwendige Erklärung der „Einsparung“, um übergeordnet geringe Kostenersparnis bei gleichzeitiger Personalreduktion begründen zu können.

3.4.3 Externe Berater gegeneinander: Welches Vorgehen?

Ein zweiter Konflikt wird in der Tatsache vermutet, dass zwei miteinander im Wettbewerb stehende Beratungen an einem Projekt beteiligt sind. Formal sind die Rollen klar verteilt, aber es ergeben sich zusätzliche Handlungsanreize durch die Abgrenzung vom Wettbewerber.

Entsprechend der oben beschriebenen Ausgestaltung der Beraterverträge sind beide Berater zunächst gemäß ihrem Geschäftsmodell bemüht, Umsätze durch den Verkauf von Beratertagen zu erzielen. In den Beratungsverträgen äußert sich dies dadurch, dass nicht ein Fixum für die erbrachte Leistung vereinbart wird, sondern eine Bezahlung nach Tagessätzen erfolgt, die nach oben hin begrenzt sein kann. In diesem Fall hat das Beratungsunternehmen das Interesse, möglichst 100% der kalkulierten Beratertage auch wirklich dem Kunden in Rechnung zu stellen, unabhängig davon, ob das Projektergebnis gegebenenfalls schneller bzw. mit weniger Berateraufwand zu erzielen wäre. Typischerweise schlägt sich diese Situation bei der Projektleitung in der Fragestellung „Sind noch Tage übrig?“ nieder, die nicht mehr direkt mit der Erreichung des Projektziels befasst – und damit danach fragt: „Was wäre noch nötig, um ein ideales Projektergebnis zu erzielen?“, sondern bewusst eine maximale Ergebnisqualität oder sogar zusätzliche Leistungen anstrebt, um das eigene Budget voll auszuschöpfen.

Mit der Verpflichtung zweier unterschiedlicher Beratungen entsteht der Anreiz, dem Wettbewerber zu schaden, indem sein Projektvorgehen behindert oder zumindest verzögert wird. Kritische Anmerkungen zum Vorgehen und zur Methodik und kontroverse Diskussionen, die zu Mehrarbeit führen, sind dazu die Instrumente. Sprachlich schlägt sich diese Handlungslogik in der Frage nach einem „idealen Vorgehen“ bzw. „notwendiger Untersuchung“ nieder – oft auch in einer „Definition des Projectscopes“. Diese Parameter dienen als Grundlage für die Kostenkalkulation der Beratungsunternehmen, weshalb eine Veränderung dieser Parameter den Ertrag eines Projektes gefährden kann, wenn die Beratung an einen Maximalpreis gebunden ist. Darüber hinaus zielen diese Diskussionen auf einen Angriff auf die Methodik und damit den Ruf des Anderen, indem sie ihn in eine Defensivposition bringen, die eigenen Annahmen und das eigene Vorgehen zu verteidigen – wozu gegebenenfalls weitere Fakten erhoben werden müssen und Annahmen belegt werden müssen, was zu wiederum zu Mehrarbeit führt.

Ein externes Fallbeispiel mag diese Situation illustrieren: bei einem Telekommunikationskonzern wurden in zwei unterschiedlichen Konzerntöchtern zwei verschiedene Beratungsunternehmen im Rahmen eines Projektes engagiert, dessen Ziel die Schaffung einer zukunftsfähigen IT Architektur zur Erbringung neuer, konvergenter Telekommunikationsdienstleistungen über die Geschäftsbereiche Telefonnetz, Mobilfunkanbieter und Internet Service Provider war. Mit der ursprünglichen Beauftragung im größten Geschäftsbereich, Telefonnetz, richtete sich das Augenmerk der dort verpflichteten Beratung auf die Überarbeitung der alten IT Systeme, die zum Teil in den 60er Jahren entstanden waren und die den neuen Anforderungen nicht mehr gerecht werden konnten: Ein Kunde wurde z. B. als ein Haushalt abgebildet, weswegen je Anschrift eine Rechnung gestellt wurde. Mit der Einbeziehung von Anforderungen aus neuen Services wie z. B. eMail war die Notwendigkeit geboren, unterschiedliche Rechnungen für ein und dieselbe Anschrift zu

erzeugen. Mit der Fokussierung auf diese Systeme legte die ursprünglich beauftragte Beratung einen umfangreichen Sanierungsplan mit einem Investitionsvolumen in zweifacher Millionenhöhe der Landeswährung vor. Bei der Projektpräsentation stellte sich heraus, dass die Systeme der angrenzenden Geschäftsbereiche, insbesondere des Internet Service Providers, keinen Eingang in die Betrachtung gefunden hatten. Im Rahmen dieser Einbeziehung wurde eine andere Beratung verpflichtet, die eigenen Möglichkeiten zu untersuchen.

Die auftretende Konkurrenzsituation schlug sich in einer methodischen Auseinandersetzung über die Gestaltungsprinzipien der IT Architektur nieder: Das ursprüngliche Architekturmodell der ersten Beratung wurde methodisch mit Hilfe der Berater vom Projektteam des Internet Service Providers herausgefordert und schliesslich aufgrund begründeter Unzulänglichkeiten zurückgewiesen, was auf Seiten der ersten Beratung zu massiver Nacharbeit und schließlich zum Verlust eines Folgeprojektauftrages führte.

Eine Ineffizienz des Projektes war in diesem Fall nicht nur direkt durch den Mehraufwand nachzuweisen, dass aufgrund der verengten Interpretation des Projektziels eine Ausweitung des Projektes vorhanden war, sondern zusätzlich durch die Konkurrenzsituation zwischen den Beratern mehr Abstimmung über methodische Vorgehensweisen erforderlich wurde.

Für das vorliegende Projekt wird erwartet, dass beide beteiligten Beratungen unterschiedliche Standard-Vorgehensweisen für die Kalkulation und die Identifikation von Nutzenpotentialen und für die Umsetzung entsprechender Projekte haben, die sich in unterschiedlichen Grundannahmen des Business Cases niederschlagen.

Hypothese: Die zwei Beratungen verfolgen unterschiedliche methodische Ansätze und müssen einen Abgleich gewährleisten. Bei diesem Abgleich steht die Frage „Was wäre für den Kunden am Besten“ nicht im Vordergrund.

3.4.4 CIO vs. IT Direktor: Was ist umsetzbar?

Zwischen CIO und IT Direktor ist der Konflikt um die „Umsetzbarkeit“ definierter Maßnahmen zu erwarten: Während der CIO als Zielgeber seine eigene Zielvorgabe als realistisch einschätzt und Begründungen dafür sucht, warum diese Ziele erreicht werden können, versucht der IT Direktor seiner engeren Bindung gegenüber den Mitarbeitern dadurch zu entsprechen, dass er Veränderungsprozesse langsamer gestaltet und mehr Rücksicht auf die individuelle Situation nimmt – aber er versucht auch, spezifische Risiken, über die er mit Hilfe seiner individuellen Kenntnis von Aufgabengebiet und Mitarbeitern den Überblick besitzt, zu mitigieren und somit einen langfristigen Projekterfolg aus seiner Sicht zu sichern: Statt einer kurzfristigen Erreichung hochgesteckter Ziele, die erhebliche Folgearbeiten nach sich ziehen, kann er aufgrund seiner Detailkenntnis die möglichen Folgen von Umstrukturierungen leichter abschätzen.

Die Umsetzbarkeit wird dabei vom IT Direktor wieder als Ableitung des Risikos vorgenommen: Ein hohes Risiko entstünde z. B. durch den Know-How-Verlust, wenn bei der Restrukturierung Mitarbeiter demotiviert werden und von sich aus kündigen, oder sich bei der geplanten Übergabe an einen externen Dienstleister nicht kooperativ verhalten. Dieser Fall führt zu einem

erhöhten Trainingsaufwand für die neuen Prozesse, weil Ersatzquellen für das beim Mitarbeiter gebundene Know-How gefunden werden müssen, d. h. diese Situation bedeutet einen höheren Einsatz der Ressource Zeit oder der Ressource Kapital, wenn der Know-How-Verlust durch Einbindung externer Dienstleister ausgeglichen werden muss.

Mit seiner Kenntnis der Untergebenen und ihres jeweiligen Hintergrundes, die verglichen mit dem CIO weiter gefasst ist, weil sie durchaus auch persönliche Interessenlagen und Gemütszustände umfassen kann, kann der IT Direktor die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines solchen Risikos in seinen Augen besser beurteilen.

Die detaillierte Betrachtungsweise des IT Direktors, die maßgeblich aus der hintergründigen Bindung an seine Mitarbeiter motiviert ist, steht demzufolge einer bewussten Abstraktion auf der oberen Ebene des CIO gegenüber, der eine Entscheidung unter Auslassung der Einzelschicksale bevorzugen dürfte. Für den IT Direktor wirken teaminterne Motivationsfaktoren als Anreiz, sich durch die Verteidigung seiner Mitarbeiter als guter Teamchef zu erweisen und sich somit eine hohe teaminterne Reputation und ein positives Arbeitsklima zu sichern. Demgegenüber ist der Anreiz des CIO, gegenüber seinen Vorgesetzten und einer Außenwelt eine positive Reputation zu erhalten, z. B. als „Macher“ und „Umsetzer“, der Dinge voranbringt und bewegt. In seiner Handlungslogik erscheint die Rücksichtnahme auf den Einzelfall zwar nicht ungewünscht, aber eher als entfernter Motivationsfaktor, weil es kein direkt wirkendes positives Belohnungsszenario gäbe, was ihm die Mitarbeiter direkt ermöglichen würden.

Im Ausgleich dieser Interessen ist ein erheblicher Aufwand zu erwarten, der durch Fragen nach der Auffassung von Umsetzbarkeit identifiziert werden zu können erwartet wird: Für den IT Direktor sollten die Einzelschicksale und die detaillierte Betrachtung eine erhebliche Rolle spielen, während für den CIO andere, z. B. finanzielle und zeitliche Rahmenbedingungen, relevantere Beschränkungen darstellen dürften.

Neben dem reinen Moderationsaufwand zur Einigung über entsprechende Maßnahmen findet dieses Sprachspiel auch Auswirkungen in die Vertragsgestaltung mit dem externen Dienstleister, dessen Klauseln so gestaltet sein müssen, dass die potentielle Gefährdung, die bei den Mitarbeitern durch die Verlagerung entsteht, abgemildert wird – z. B. durch eine Beschäftigungsgarantie oder durch Sonderzahlungen: Mit diesen Mitteln soll dem Gefühl eines „Verlustes des Arbeitsplatzes“ entgegengewirkt werden.

Hypothese: Die Rücksichtnahme auf organisatorische Auswirkungen und Personalfragen führt zu einem Konflikt zwischen langfristigem Denken auf Seiten des IT Direktors für Infrastruktur und Erfolgswang auf Seiten des CIO.

3.4.5 Das Sprachspiel: Nutzen

Im Rahmen der Spieltheorie wird Nutzen als eine formale Funktion über die Parameter der Ziele gesehen, die sich optimieren lässt: Nach GÄFGEN 1980²⁹ beschreibt der Nutzenindex einen Be-

²⁹ Gäfgen 1980, 269

wertungsindex von Präferenzen, der sich als Funktion der Werte von Zielvariablen z_1, z_2, \dots, z_m kalkulieren lässt: $N(Z) = N(z_1, z_2, \dots, z_m)$; für das Individuum bedeutet das die Vereinheitlichung aller Einzelziele, egal auf welcher Ebene, zu einem individuellen Gesamtnutzen.

Der Begriff „Nutzen“ wird im vorliegenden Fall von der formalisierbaren, erfassbaren Funktion zum Sprachspiel, weil er im Zusammenhang eines Projektes, das als strategisches Spiel im Sinne von GÜTH 1992 aufgefasst werden kann, nicht objektiv determinierbar ist, da

„...die Konsequenzen bestimmter Wahlhandlungen nicht notwendig eindeutig vorhersehbar sind“³⁰

Die Nutzenfunktionen, die normalerweise in den Modellen der Spieltheorie Anwendung finden, lassen sich hier also nicht als mathematische Funktionen verwenden, sondern unterliegen den Erwartungen der einzelnen Beteiligten: Zusätzlich kann durch die Unterscheidung zwischen Projekt- und Individualkontext eine Unterscheidung des Nutzens eingeführt werden, nämlich:

- Der offiziell kommunizierte Nutzen des Projektes in Form einer Kostenersparnis für den Kunden, wie er als Bestandteil des Projektzieles kommuniziert und im Business Case quantifiziert wird
- Der individuelle, rollenspezifische Nutzen eines bestimmten Projektergebnisses für den Einzelnen, zusammengesetzt aus allen individuellen Einzelzielen des Akteurs.

Im ersten Fall ist der Nutzen eine monetäre Größe, deren Bestimmung von sämtlichen Projektbeteiligten im Konsens versucht wird – indem die finanziellen Auswirkungen einer zukünftigen Entwicklung möglichst genau beziffert werden sollen. Durch den klaren Auftraggeber im Rahmen des Projektes und das Rahmenwerk des Business Case verschiebt sich diese Diskussion auf die Klärung der Einzelfragen innerhalb des Business Case. Der Nutzenbegriff spiegelt in dieser Dimension die Verhandlungsebene von Zielen im Projektumfeld wieder: Das Principal-Agenten-Verhältnis innerhalb des Projektes zielt idealtypisch auf eine Ausrichtung des Einzelverhaltens an eben diesem Nutzenbegriff als einfachste Definition des Projektzieles.

Demgegenüber steht der zweite Fall, in dem der Nutzenbegriff aus dem Kontext des Projektes herausgelöst und um die rollenspezifischen Hintergründe erweitert wird: Folgt man der Definition von GÄFGEN, Nutzen als Summe der einzelnen Ziele zusammenzufassen, so ergibt sich aufgrund der unterschiedlichen Hintergrundziele ein jeweils rollenspezifisches Bewertungsraster, dessen deutlichste Ausprägung im Konflikt zwischen dem CIO und dem externen Outsourcing-Dienstleister zu Tage treten dürfte:

Auf Basis des Projektauftrages sind für den Dienstleister im Projektvertrag Leistungen verkauft. Je nach Vertragsgestaltung können die Bedingungen abweichen, aber im Regelfall findet meistens eine sogenannte Time/Material-Kalkulation mit angegebener Obergrenze statt, d. h. die zu erbringende Leistung wird nach tatsächlich geleisteten Beratertagen abgerechnet, mit einer Obergrenze, innerhalb derer das Projektziel erreicht werden soll. Wird das Projektziel innerhalb

³⁰ Güth, 1992, S. 6

dieses Leistungsumfanges nicht zufriedenstellend erreicht, kann der Kunde entweder Nachleistungen in Form zusätzlicher Beratertage fordern oder man einigt sich über andere Ausgleichsverfahren, z. B. Kürzung der Rechnung, Entschädigungszahlungen oder Verlängerung des Projektes im gegenseitigen Einvernehmen.

Im Falle einer solchen Regelung entsteht auf Seiten des externen Dienstleisters ein Zielkonflikt zwischen der Optimierung des Projektziels und dem Geschäftsmodell des eigenen Beratungsunternehmens: eine optimale Zielerreichung des Projektzieles würde den minimalen Einsatz notwendiger Tage bedeuten, um das Ziel vollständig zu erreichen. Mit der Setzung einer Obergrenze für vergütete Tagesleistungen entsteht auf der Ebene des Hintergrundes, nämlich im Innenverhältnis zum eigenen Auftraggeber, ein anzustrebendes Umsatzziel, dessen Nichterreichung einen suboptimalen Fall darstellt: Nimmt man den hypothetischen Fall eines großen Beratungsprojektes an, in dem eine avisierte und beauftragte Reorganisation eines Unternehmensteils durch einen Verkauf der Sparte unter Umständen hinfällig würde, findet sich der externe Berater plötzlich im Zielkonflikt wieder: rät er dem Kunden im Sinne des Beratungsvertrages zur optimalen Lösung, nämlich zum Verkauf, dann entgeht ihm Umsatz und damit eine Zielerreichung im Hintergrundkontext des eigenen Unternehmens. In diesem Fall wird es an der Einzelperson des Beraters liegen, diesen Zielkonflikt auszubalancieren.

Im vorliegenden Beispiel dürfte sich dieser Konflikt so auswirken, dass nicht mit einem Unterschreiten der vertraglich vereinbarten Beratertage zu rechnen ist – jedenfalls nicht in nennenswertem Maße. Vielmehr wird eine „punktgenaue“ Landung des Projektergebnisses innerhalb der geplanten externen Beratertage erwartet, was aus der Sicht der Berater die ideale Kombination von Einzelzielerreichung des Hintergrundes und Projektzielerreichung darstellt.

Ein offensichtlicher Nutzenkonflikt zwischen Kunde und Outsourcing-Dienstleister ergibt sich aus dem kapitalistisch-ökonomischen Motivationsgrund des Eigennutzes: Das Profitinteresse des Dienstleisters läuft einer Kostenoptimierung des Kunden diametral entgegen, anders gesagt: Für den Kunden wäre es der optimale Fall, wenn er einen Dienstleister fände, der auf einen eigenen Profit verzichtet und nur die tatsächlichen operativen Kosten weiterberechnet. Jegliches Projektergebnis ist also ein Kompromiss zwischen einer Ersparnis, die sich aus der Differenz zwischen dem Szenario ergibt, dass das Rechenzentrum weiter durch den Kunden betrieben wird, und dem effizienteren Betrieb durch den Outsourcing-Dienstleister, auf den allerdings die Gewinnmarge des Dienstleisters aufgeschlagen wird. Eine Ineffizienz im Sinne einer suboptimalen Lösung ist hier dem System inhärent – denn es ist auch bei einem vollkommenen Markt kaum zu erwarten, dass man einen Dienstleister findet, der bereit ist, auf die eigene Marge zu verzichten. Dieser Konflikt wird allerdings auch durch Fragen nach dem Business Case und den darin getroffenen Annahmen und einen Vergleich mit dem tatsächlich erzielten Preis der Dienstleistung kaum identifizierbar, weil es unwahrscheinlich ist, dass der Outsourcing-Dienstleister seine Kalkulation voll offenlegt. Eine Information über die Höhe der Gewinnmarge böte allerdings ein Indiz für das Ausmaß der Suboptimalität.

In Form eines Sprachspiels spiegelt sich dieser Konflikt im Streit um den Preis wieder: Für die Kundenseite, und hier als Vertreter für CIO und Projektleiter, ist der ideale Preis die mindestmögliche Summe für die Erbringung der Leistung, also die reinen Betriebskosten ohne Gewinnmarge. Für den Dienstleister ist der ideale Preis unter dem Gesichtspunkt der eigenen Gewinnmaximierung, die seinem Anreizsystem folgt, genau minimal unter den Kosten für die Eigenerbringung durch den Kunden intern – diese Situation erlaubte die Maximierung des eigenen Profits bei gleichzeitiger Erzielung eines Nutzens – nur eben eines sehr suboptimalen, weil minimalen.

Der Kunde als Auftraggeber versucht also, Nutzenoptimalität als Kostenminimalität und damit als Preisminimalität durchzusetzen, während der Auftraggeber Nutzenoptimalität als Preismaximalität bei gegebener Attraktivität, also Unterschreitung des vergleichenden Entscheidungskriteriums, nämlich der Kosten für interne Eigenerbringung, versteht. Mit diesen beiden Auffassungen ist der Rahmen für die klassischen Preisverhandlungen gegeben, weil die Haltung des Kunden die typische Haltung eines Nachfragers auf dem Markt ist, wohingegen der Dienstleister die Position des wettbewerbsgefährdeten Anbieters auf einem Markt für diese Dienstleistung vertritt.

Hypothese: Externe Berater haben kein Interesse an einer schnelleren, effizienteren Zielerreichung als vertraglich vereinbart. Die kommerziellen Interessen der externen Dienstleister stehen dem Optimierungsanspruch des Kunden gegenüber.

3.4.6 Das Sprachspiel: Risiko

Der Begriff Risiko beinhaltet weitreichend unterschiedliche Facetten für die einzelnen Rollen im Projekt: Zunächst ist Risiko zu unterscheiden in das Risiko, das Projektziel zu erreichen, und Situationen, die der Einzelnen als gefährlich für die Erreichung seiner persönlichen Individualziele sieht. Auf Projektebene hingegen unterscheidet sich das individuelle Verständnis einer Risikosituation je nach verfügbarem Handlungsinstrumentarium.

Für den CIO als Projektverantwortlichen ist eine enge Verknüpfung zwischen der Erreichung des Projektzieles und dem persönlichen Risiko zu erwarten: durch die hohe Identifikation des CIO als Hauptverantwortlichen des Projektes wird sein Blick auf die Sicherstellung einer Wahrnehmung als Projekterfolg gerichtet sein.

Für den Teilprojektleiter und den organisatorisch verantwortlichen IT Direktor wird hingegen eine eher operative Sicht erwartet: Entsprechend ihres Hintergrundes, für die Abwicklung und Umsetzung des Projektes verantwortlich zu sein, dürften Sie mit dem Begriff Risiko zuvorderst operative Risiken verbinden, also konkrete Schwierigkeiten, die einzelne Projektschritte schwieriger machen und damit aufwändiger werden lassen. Dem IT Direktor kann dabei aufgrund seiner Linienverantwortung ein längerfristigeres Interesse unterstellt werden als dem Teilprojektleiter, dessen Auftrag mit dem Projektende erst einmal als erfüllt wahrgenommen wird, während der IT Direktor weiter organisatorisch mit der verlagerten Einheit wird zusammen arbeiten müssen.

Schließlich werden sich Risiken auch im Business Case niederschlagen. Risiken sollten darin als kalkulatorische Größen finanziell bewertet werden. Insofern sollte zumindest die betreuende Beratung 2, deren Mitarbeiter explizit den Business Case unterstützt, auf den finanziellen Aspekt des Begriffes abheben.

Weitere Aspekte von Risiko könnten sich im Vertragsentwurf wiederfinden, in dem Risiko in Form von Change Request Prozessen, möglichen Folgekosten sowie der Ausprägung von Kündigungs- bzw. Vertragsänderungsbedingungen festgehalten werden können. Dazu wären sowohl der Justitiar des Kunden wie auch der beteiligte Dienstleister interessante Gesprächspartner gewesen, deren Sichtweise jetzt nur mittelbar über die anderen Interviewpartner erfahren werden kann.

Hypothese: Die Einschätzung von Risiken spiegelt die unterschiedliche Ausprägung des Hintergrundes und der Handlungslogik wider. Für den CIO stehen strategische Risiken im Vordergrund, für die internen Mitarbeiter operative, für Externe kommerzielle.

3.4.7 Streitfall Business Case

Die verschiedenen Sprachspiele manifestieren sich im Business Case in kalkulierbaren Größen, die eine Festlegung und damit ein gemeinsames Verständnis notwendig machen: Weil die Definition von Grundannahmen über alle Rollen hinweg verabschiedet werden muss, leitet sich daraus die Notwendigkeit eines moderativen Ausgleichs ab, in der die Sprachspiele zumindest teilweise aufgelöst werden müssen.

Konkret wird im Designprozess des Business Case ein Verständnis folgender Grundparameter angestrebt:

- a) zugrunde liegenden quantitativen Kenngrößen
- b) die Bewertung qualitativer Effekte, z. B. der zukünftigen Effizienzsteigerung

Der Business Case wurde als szenarienbasierte Kalkulation über mehrere Jahre konzipiert, der sich auf die Einsparungseffekte durch Personalreduktion konzentriert. Es wurde Wert auf eine möglichst genaue Abbildung der zugrunde liegenden Kostenstruktur der Personalkosten gelegt.

Die Kenngröße Personalreduktion wurde unterschieden in

- Den Abbau redundanten Personals, der nach einer Übergangsphase („Task handover“) mit Wissenstransfer und Einarbeitung einen direkten Kostenvorteil realisiert
- Die Verlagerung von eigenem Personal durch Outsourcing zu einem externen Anbieter, der dieselbe Leistung zu einem geringeren Preis als die gesamten Personalkosten anbietet. Möglich wird dieses Angebot durch die Einbeziehung effizienterer Strukturen und Methoden, die es dem externen Dienstleister ermöglichen, dieselbe Leistung mit weniger Personal und Technikaufwand zu erbringen. Der Kostenvorteil hierin berechnet sich aus dem Preis des Anbieters, und dieser wiederum setzt sich aus dessen Kosten und seiner Gewinnmarge zusammen:

$$\text{Kostenvorteil} = (P_{\text{bisher}} + B_{\text{bisher}}) - (L_o + G_o) - \ddot{U}$$

Mit:

P = Personalkosten

B = sonstige Betriebskosten

L = Kosten des Outsourcing-Dienstleisters für die Leistungserbringung

G = Gewinnmarge des Outsourcing-Dienstleisters

Ü = Projektkosten für die Übergabe an den Dienstleister

Bei maximaler Effizienz und Vergleichbarkeit zwischen Eigenerbringung und Leistungsfähigkeit des Dienstleisters ist also ein Kostennachteil zu erwarten, der aus dem Profit des Dienstleisters und den Übergabekosten besteht: neben der Übergabe des Projektes muss ein Profit des Dienstleisters mitbezahlt werden.. Anders gesagt: Der Dienstleister erwirtschaftet seinen Gewinn damit, dass das eigene Unternehmen die Leistung nicht maximal effizient erbringen kann – und kalkuliert diesen Effizienzgewinn als Gewinnmarge ein. Neben dem Einsatz professionellerer Tools und Methoden und dadurch bestehender Prozessvorteile zählt der Outsourcing-Dienstleister hier vor allem auf Skalierungseffekte, die eine Nutzung spezialisierter, aber nicht vollständig ausgelasteter Ressourcen für verschiedene Aufträge erlauben – typisches Beispiel wären hier virtuelle Serversysteme, die mehrere Applikationen dynamisch emulieren können und somit einzelne, teure Rechnersysteme ersetzen: Statt dass zwei Unternehmen A und B jeweils einen Server für das Email-System haben, betreibt der Dienstleister für A und B eine größere und damit im Skaleneffekt günstigere Maschine für beide Dienste, die mittels virtueller Servertechnologie auf logischer Ebene auf zwei „Pseudo-Maschinen“ abgebildet werden.

Da Outsourcing-Dienstleistungsverträge über mehrere Jahre abgeschlossen werden, wird der Kostenvorteil durch Outsourcing ebenfalls über mehrere Jahre betrachtet. Die variablen Größen der Gleichung müssen somit in ihrer Entwicklung antizipiert werden: Anders als bei der vereinfachenden Annahme des Vorstandes, dass weniger Personal gleich weniger Kosten bedeutet, fließen außerdem die Übergangskosten für die Übergabe an den Dienstleister mit ein. Somit errechnet sich der gesamte Kostenvorteil über mehrere Jahre aus folgender Gleichung:

$$\text{Kostenvorteil}_{(\text{Jahr}1, \text{Jahr}2, \dots, \text{Jahr}X)} = \sum_{i=1}^x ((P + B - K)_i + G_i) - \dot{U}$$

Mit

P = angenommene eigene Personalkosten pro Jahr i

B = angenommene Betriebskosten pro Jahr i

K = Kosten für die Dienstleistung pro Jahr i

Ü = Einmalige Kosten für die Übergabe

Die Parameter des Dienstleisters werden in Form eines Angebotspreises eingeholt. Damit verbleibt als Maßgabe für die Errechnung des Kostenvorteils die Abschätzung der eigenen Entwicklungsfähigkeit, die bestehenden Betriebs- und Personalkosten in den folgenden Jahren zu senken.

Der Dienstleister seinerseits wird in den ersten Jahren mit einer negativen Gewinnmarge rechnen, die sich dann im Laufe der Zeit immer positiver entwickelt, weil Effizienzsteigerungsmaßnahmen umgesetzt werden können.

Über den Parameter der Personal- und Betriebskosten für die eigene Leistungserbringung fließt die Möglichkeit der Stellenverlagerung ein: Mit der Abschätzung einer zukünftigen Entwicklung steht der Kalkulation des Outsourcing-Dienstleisters nicht mehr ein Szenario gegenüber, wie es sich aus dem aktuellen Stand ergibt, sondern die Kalkulation einer eigenen, effizienten Verlagerung in Länder mit niedrigeren Lohnkosten.

Neben dieser Szenario-Erweiterung durch Dynamisierung ergibt sich eine Erweiterung der oben dargestellten idealtypischen Formel durch die Bewertung qualitativer Faktoren, nämlich Risiko und Unabhängigkeit: Risiko fließt in den Business Case als ein finanzieller Zuschlag ein. Im konkreten Fall kann das aus Sicht des CIO die Summe darstellen, die notwendig ist, um die Leistungserbringung in Krisenfällen zu gewährleisten, also z. B. der Zukauf von Serverkapazität, wenn die eigene Hardware zur Begrenzung wird. Neben dem Risiko von Ausfällen und höherer Gewalt sind sich ändernde Anforderungsbedingungen an die zu erbringende Leistung in den kommenden Jahren, die aktuell noch nicht vorausgesehen werden können, ein wesentlicher Risikofaktor. Anforderungen wie z. B. das amerikanische Sarbanes-Oxley-Gesetz erfordern von börsennotierten Unternehmen eine Überprüfung auf Kontrollfähigkeit und Transparenz der finanziellen Strukturen durch einen Auditor. Da ein wesentlicher Bestandteil des Berichtswesens mit IT Unterstützung realisiert wird, werden auch an die finanzorientierten Systeme und die betreibende Organisation hohe Ansprüche gestellt, die in der Regel zu umfangreichen Nachbesserungen geführt haben. Diese Aufwände waren vor Erlassung des Gesetzes nicht absehbar. Die notwendigen Änderungen an Systemen und dem Systembetrieb wären daher von einem langfristigen Vertrag über eine externe Dienstleistung nicht abgedeckt gewesen und müssten zusätzlich mit dem Dienstleister ausgehandelt werden. Dieses Änderungsrisiko kann in Form eines Zuschlages kalkuliert werden, mit dem entsprechenden Change Requests beim Dienstleister eingekauft werden können.

Unabhängigkeit schlägt sich darin nieder, dass das Unternehmen eine garantierte Leistung einkauft und damit von der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter unabhängig wird. Wird eine Angestellte schwanger und fällt für einen bestimmten Zeitraum aus der Leistungserbringung aus, so muss der Arbeitgeber dieses Risiko in Form von gegebenenfalls fälligen Ersatzmaßnahmen einkulieren. Gegenüber dem externen Dienstleister hat er im Falle eines Outsourcing-Deals einen Anspruch auf eine definierte Leistungserbringung entsprechend des Vertrages, somit liegt das Risiko z. B. für einen Wasserschaden im Rechenzentrum beim Dienstleister.

Die Unabhängigkeit von aktuellen Unwägbarkeiten wird also durch das Risiko zukünftiger, nicht vorhersehbarer Änderungen erkaufte. Die Kalkulation wird dadurch kompliziert, dass dem externen Dienstleister evtl. andere Möglichkeiten zur Risikobekämpfung zur Verfügung stehen als dem eigenen Unternehmen und vice versa: Sofern eine Mitarbeiterin schwanger wird, kann ggf. ihr Umfeld für einen bestimmten Zeitraum ihre Aufgaben abfedern und selbstverantwortlich priorisieren, welche Aufgaben dringlich sind und welche auf später verschoben werden können. Wenn es zwischen dem Umfeld und der Leistungserbringung eine Schnittstelle zu einem externen Dienstleister gibt, dann wird diese Flexibilität eingeschränkt: Die Mitarbeiter in anderen Abteilun-

gen „sehen“ unter Umständen gar nicht mehr die Abläufe und Tätigkeiten des Dienstleisters und können daher ihre eigene Arbeit nicht so flexibel auf seine Situation anpassen.

Für investitionsintensive Risikoabwehrmaßnahmen wie z. B. aufwändige Schutztechnologie für Rechenzentren ist in der Regel der professionalisierte Dienstleister besser ausgerüstet als das Unternehmen, das ein eigenes Rechenzentrum betreibt: Durch Zusammenlegen der Infrastruktur mehrerer Auftraggeber lohnt sich die Investition in ein aufwändiges und technologisch maximal gesichertes Rechenzentrum, z. B. mit Gas-Feuerlöschanlage und redundanter Auslegung, was im Falle einer Störung ein schnelles Umschalten auf ein zweites Rechenzentrum ermöglicht.

Der Business Case selbst erfordert also zwingend die Bewältigung der Sprachspiele Risiko, Nutzen und Projekterfolg. Damit wird er seiner Nachweisrolle im Projekt gerecht: Business Cases werden in Projekten zur Erfolgskontrolle und zur Darstellung des erwarteten Gewinns benutzt.

Hypothese: Im Business Case werden die Sprachspiele Nutzen, Projektziel und Risiko kalkulatorisch gefasst und fixiert..

4 Empirischer Teil: Ergebnisse

4.1 Design zur Überprüfung der Hypothese

Die im theoretischen Teil formulierte übergeordnete Hypothese, dass sich Diskrepanzen in der individuellen Sinnkonstruktion auf der sprachlichen Ebene niederschlagen und dort nachweisen lassen, impliziert ein Auswertungsvorgehen, in dem der Struktur der theoretischen Überlegungen Rechnung getragen wird. Die drei identifizierten Diskursstränge Hintergrund, Handlungslogik und Sprachspiel jedes Akteurs sind dabei bestimmend für die Analyse. Das eigentliche Analyseverfahren des vorliegenden Datenmaterials erfolgt in mehreren Schritten:

Für jeden Interviewpartner wird zunächst eine inhaltliche Analyse der Aussagen für jeden einzelnen Diskursstrang vorgenommen. Die inhaltliche Analyse wird um eine Feinanalyse auf linguistischer Ebene ergänzt, wo Auffälligkeiten dies erfordern oder das Rahmenwissen des Untersuchenden eine weitergehende Untersuchung angebracht erscheinen lässt, um einzelne Aspekte zu überprüfen. Neben den Aussagen über die eigene Position werden die Aussagen über die anderen Akteure pro Gesprächspartner zusammenfassend analysiert. Zuletzt wird das Material unter dem Gesichtspunkt einer direkten Aussage über den Diskurs des Projektes überprüft: Wo finden sich direkt Aussagen über kommunikative Schnittstellen und über die Problematik des Projektdiskurses? Abschliessend werden die Aussagen zusammenfassend zu bewerten versucht, wobei einerseits die gesammelten anderen Interviews wie auch das Wissen des Untersuchenden als Filter dienen, um ggf. weitere Erkenntnisse zu gewinnen. Diagrammatisch ergibt sich folgender Ablauf:

Was sagt A über seine Position?
Welche Aussagen trifft er über seinen Hintergrund?
Welche Aussagen trifft er über seine Anreize?
Welche Aussagen trifft er über die Verwendung von Sprache?
Was sagt A über die Position der anderen Akteure?
Was sagt A über den Diskurs des Projektes und über kommunikative Schnittstellen?
Wie ist A's Aussage zu werten?

4.2 Ergebnisse nach Rollen

4.2.1 Der CIO/IT Leiter des Kunden

Das Interview mit dem CIO des Kunden fand am 18. Dezember 2007 in Räumen des Kunden in Deutschland statt. Die Atmosphäre war ausgesprochen freundlich und offen. Das Gespräch fand auf Deutsch statt. Der Interviewpartner ist muttersprachlich Deutscher, bewegt sich aber im Konzern auf internationaler Ebene und spricht als Geschäftssprache etwa zwei Drittel der Zeit eng-

lisch. Auf der Ebene des leitenden Managements ist er im Konzern der einzige Deutsche. Ein Teil seiner Unterebenen sind muttersprachlich Deutsch, andere Einheiten verteilen sich auf Finnland, Frankreich, Großbritannien, Belgien, die Vereinigten Staaten, Polen und weitere Länder. Häufige Anglizismen und der Gebrauch von englischem Fachvokabular (z. B. „Ownership“, „steering group“) im Fluss des Interviews sind die Folge.

4.2.1.1 Aussagen zum Hintergrund

Der CIO als formaler Leiter des Ressorts IT im Unternehmen nimmt zunächst eine organisatorisch bedingte Leitungsrolle und damit die Verantwortung für sämtliche Projekte in der IT wahr, insofern auch für das hier untersuchte Projekt:

C: Ja, es ist ja so, dass :: der N.N. schon lange bevor ich überhaupt in diese Funktion kam sich dieses Themas angenommen hat, also schon mein Vorgänger hatte das Thema vorwärts getrieben: kann es Sinn machen die Datacenter outzusourcen, und der [Name Projektleiter] hatte da extrem viel Vorarbeit geleistet :: so, was wir dann gemacht haben, wir haben, nachdem wir dann das FIT, diese Strategiereview gemacht haben die Strategie neu beschrieben und vom Executiveteam haben absegnen lassen, haben wir das sozusagen neu aufgesetzt, und dann war der [Name Projektleiter] da sozusagen der : der äh zwingender Kandidat dafür dieses durchzuführen, weil er eben schon sehr viel Vorarbeit geleistet hatte und in der Rolle des Verantwortlichen für Sourcing in dieser neuen FIT Organisation %war% :: und äh insofern ähm bin ich nur durch die Tatsache dass ich auf Kraft dieser CIO Position gekommen bin äh als : auf einmal als der Owner dieses Projektes äh eingestiegen, nicht also das hätte natürlich jeder andere CIO der statt meiner auf diese Position gekommen wäre hätte die dann auch bekommen %nicht?%

I: Aber sie waren dann in dem : in dem eigentlichen Projekt quasi nur als Lenkungsausschussmitglied?

C: Richtig. Im Gegenteil, ich würde sagen, wenn nicht gerade parallel dieses andere Projekt gelaufen wäre, wäre mein Involvement sicherlich stärker gewesen, aber zu dem Zeitpunkt war das wirklich nur eine Art steering group.

Der CIO beschreibt seine Rolle bezüglich des Projektes also organisatorisch begründet (Übernahme der „Eignerschaft“ des Projektes) distanziert von der operativen Ebene, auf der Ebene des Lenkungsausschusses, wo üblicherweise nur Entscheidungen getroffen werden, die vom Projektteam vorbereitet werden. Die Übernahme der Projektverantwortung führt zu einer Identifikation des Projektzieles mit den eigenen Zielen: Auf die Frage nach der eigenen Rolle antwortet der Befragte mit der Ausrichtung des Projektes:

I: Ganz für Sie persönlich gesprochen, was wäre für Sie persönlich die beste Situation gewesen nach diesem Projekt? +4+ Können Sie sich das nochmal zurückversetzen : an den Anfang des Projektes und dann entwerfen Sie so ein best case Szenario wo Sie sa-

gen: Wenn's jetzt optimal läuft : dann : sieht es für mich hinterher persönlich so und so aus

- C: Naja gut, ich sag mal so es war schon das best Szenario ist halt, dass es outgesourced wird, dass es die erwarteten Cost savings äh : äh tatsächlich bringt und dass es sozusagen die Qualitätsanforderungen voll und ganz erfüllt. Nicht, aber : aber es ist natürlich so wie bei fast allen Outsourcing-Projekten kommt es natürlich nachher zu den kleineren und größeren Überraschungen, dass man sagt: Na gut, die Service Level waren falsch definiert oder der Provider : hat nicht das Qualitätsniveau was man vielleicht erwartet hätte Insofern gibt es natürlich immer Abweichungen von der eigentlichen Zielkurve, das gleiche gilt auch für die Savings, nicht, also die Savings, die man sich theoretisch ausrechnet kommt nicht immer :: äh : zustande, auch deswegen nicht, weil natürlich solche Business Cases sehr häufig eine Momentaufnahmen sind, das heißt in dem Moment, wo man's macht, werden bestimmte : äh: Annahmen getroffen und äh, die : wenn die nicht eintreffen, sondern wenn sich das anders entwickelt, dann kann solch ein Case dann auch dann anders ablaufen und wenn man jetzt beispielsweise hier wir ham nicht so starke Abweichungen die Abweichungen, die wir haben, erklären sich dadurch, dass der Bedarf an CPU-Leistung extrem stärker gestiegen ist als das angenommen wurde.

Die Identifikation mit den Projektzielen geht so weit, dass das Erreichen von Einsparpotential sowie einer fundierten Kalkulationsgrundlage zu ihrer Berechnung als persönliche Motivation aufgeführt werden. Da der CIO gegenüber den Projektverantwortlichen hinsichtlich des Projektauftrages als Prinzipal agiert, wird darin die subjektive Zielsetzung deutlich, die von den Anderen Projektteilnehmern ausgeführt werden soll. Die Motivation für die Erreichung des Zieles liegt in der Übernahme der Gesamtverantwortung begründet. Mit einer weiteren Nachfrage wird erneut nach weiteren Motivationsgründen gesucht:

- I: Wenn das Projekt ideal gelaufen wäre, das wären die Konsequenzen dann für Sie gewesen?
- C: Ich äh ich da wären ich sag mal so es wären jetzt nicht Konsequenzen nach dem Motto „Au Klasse, das läuft so prima, jetzt machen wir mal noch viel mehr, sondern wir ham n klaren Plan, : was wir outsourcen wollen : ähm :und insofern : ähm : verfolgen wir das auch weiter : also, die :die Ergebnisse dieses Projektes haben nicht dazu geführt, dass wir die Strategie geändert haben, haben gesagt: vergesst Outsourcing, :: ham ab jetzt alles nur noch selber. Was wir machen, was wir schon machen, ist :: wir ham, wir diskutieren grade einen zweiten Fall :: und gehen schon sehr genau dahin und nehmen als Benchmarking wenn wir es selber machen, was würden wir machen und wie würde das im Vergleich zum Outsourcer kostenmässig sich darstellen +3+ so, wenns aber so ist, dass der Outsourcer immer noch kostenmässig das Günstigste ist : werden wir auf dem Weg weitermachen

- I: mhmm :: das heißt aber schon, dass Sie, ähm, :: dass quasi die Strategie mit diesem Projekt auf dem Prüfstand stand, ja, das : wäre das Projekt, äh, : also, wären die erwarteten Erfolge nicht eingetreten, dann hätte das natürlich geheißen, das Sie wahrscheinlich, weil diese Strategie ja erheblich auch mit Ihnen assoziiert ist ::
- C: ja (...) ja, klar : wobei : äh, ja, richtig. Punkt eins erstmal ist es natürlich immer notwendig, die Strategie von Zeit zu Zeit zu überprüfen, ob sie zu dem Ergebnis führt, das man erwartet, und man wäre dumm, wenn man natürlich nicht die Strategie verändern würde, wenn sie offensichtlich in die falsche Richtung zeigt : äh : in insofern denk ich mal ist das ne ganz natürliche Sache.

In dem Verweis auf die Identifikation der Strategie mit der Position des CIO wird der Punkt tangiert, dass der CIO seine Verantwortung gegenüber dem Vorstand ausübt, d. h. er ist für die Erfolge und Misserfolge seiner Tätigkeit rechenschaftspflichtig – implizit wird das im letzten Absatz mit dem Verweis auf die notwendige Überprüfung deutlich. Trotzdem erfolgt kein expliziter Verweis auf persönliche Folgen, wie z. B. Karrierekonsequenzen. Dass diese Konsequenzen tatsächlich vorhanden waren, wird auf konkretes Nachfragen bestätigt:

- I: mhmm +4+ Nur mal ein Gedankenspiel, wenn +3+ das Projekt ganz deutlich irgendwie ich sag mal den Bach runtergegangen wäre und man hätte sofort gemerkt: ähm:: Das haut nicht hin, ähm, wie hätten Sie wie hätten Sie damit umgehen können?
- C: Ja, klar also: müsste man ändern. Der Punkt wäre: wenn es jetzt äh, gavier – also, der Punkt ist ja so: Wir hatten ja zwischenzeitlich auch Eskalationsphasen, wenn sich zeigt, dass die Eskalationsphasen nicht zu einer Korrektur der Sache führen : ganz klar Ausstieg +3+ ganz klar Ausstieg. +3+ S ist ein unbedingtes Muss, weil : ähm, äh, dazu sind wir zu abhängig von dem Service. Commodity heißt ja nicht, dass es nicht wichtige Services sind, und wir sind zu sehr abhängig, als dass wir das tolerieren können.
- I: Ok, das heißt, es war für Sie ein Mittel zur Motivierungsstrategie quasi, regelmässig dann zu überprüfen und : zu gucken, wie muss man jetzt die Konsequenz ziehen
- C: Ja, klare Sache

Wieder werden die Konsequenzen von Problemen im Projekt nicht auf die persönliche Ebene bezogen, sondern auf den Fortgang des Projektes – in diesem Falle: Ausstieg. Eine Antwort auf persönlicher Ebene verbirgt sich nur hinter dem Hinweis auf die Eskalationsphasen. An späterer Stelle im Interview sagt der CIO:

- C: (...) wir haben +3+ doch eine : Reihe : ne ganz harte Phase hinter uns gebracht, also wo :: wir das wirklich eskaliert haben doch bis ins Top Management rein : und haben festgestellt: also so läuft das überhaupt nicht.

und bestätigt damit implizit die Abhängigkeit von anderen Entscheidungsinstanzen, primär in Bezug auf den Projektverlauf, aber damit über den Transmissionsriemen der Verantwortung auch seine eigene Abhängigkeit von anderen Instanzen. Der Umgang mit möglichem Fehlschlagen des Projektes spiegelt diesen Sachverhalt wider: In diesem Fall wird als sofortige Maßnahme die Eskalation

lation angesprochen: Die Weitergabe an die übergeordnete Instanz weist aber nicht nur auf die Abhängigkeit hin, sondern damit auch auf die Notwendigkeit der Darstellung der eigenen Leistung vor dieser Instanz. Die sofortige Eskalation und daraufhin die Beendigung des Projektes kann als Maßnahme der Schadensbegrenzung gedeutet werden, die angesichts der eigenen Verantwortung die Auswirkungen auf die persönliche Entwicklung möglichst gering halten sollen.

4.2.1.2 Aussagen zu Anreizen

Basierend auf dem Hintergrund der Projektverantwortung, ergibt sich eine Motivation direkt linear aus dem Projekterfolg: Als Prinzipal für die anderen Projektteilnehmer sind keine weiteren Anreize notwendig – allerdings werden die Abhängigkeiten von der Unternehmensführung im Verweis auf entsprechende Managementinstrumente der Zielvereinbarung deutlich:

- C: Naja, äh : sagen wir, wer :wer hat profitiert? Es haben, zunächst mal haben : äh :: die entscheidenden Leute entsprechende Zielvereinbarungen gehabt, das heißt, sie haben ganz persönlich davon profitiert, wenn sie das Ziel erreichen, kriegen sie mehr Geld. Ja?
- I: Das heisst, [Name Projektleiter], Sie, [Name Direktor Infrastruktur], für sie war letztendlich der Jahreserfolg daran gekoppelt
- C: Ja, da steckt : äh da steckt natürlich je nach Involvement ein größerer oder kleinerer Anteil hinter :: ähm : aber äh : sag mal diese persönliche Zielsetzung, das ist ja auch Zweck dieser Übung, man macht ein Unternehmensziel auch zu einem persönlichen Ziel, um damit die : die Umsetzungs äh : möglichkeiten zu erhöhen :: ähm : und, ich sag mal für : f für mich war g ganz klar das Ziel die definierte Strategie auch umzusetzen und das auch zu zeigen, dass es funktioniert. +2+ nich? was :: Ich sag mal so :: äh: ähm jetzt nicht nur dem Unternehmen dient, sondern natürlich auch wenn Sie so wollen der eigenen Karriereförderung, nicht? wenn Sie zeigen können, dass Sie :: dass das, was Sie vorher vorausgesagt haben auch so eintritt.

Mit dem Verweis auf die Motivation durch Zielvereinbarungen und die explizite Erwähnung der Karriereförderung ergibt sich nicht nur ein komplettiertes Bild der Anreizsituation, sondern auch die Aspekte der zugrunde liegenden Hintergrundsituation ergänzen sich: Es kann angenommen werden, dass eine weitere Karriere im Unternehmen und damit die positive Wahrnehmung ebenso ein richtunggebendes Ziel für den CIO war wie ein erfolgreicher Projektverlauf. Außer der Darstellung von Maßnahmen der Schadensbegrenzung im Krisenfall werden hier im letzten Satzteil Anreize einer positiven Wahrnehmung angesprochen.

Trotz der angegebenen distanzierten Rolle als Lenkungsausschussmitglied wird aber der Gestaltungsspielraum nicht nur im Sinne eines punktuellen Entscheidens ausgenutzt:

- I: Wenn Sie sagen, Sie waren eigentlich nur als Lenkungsausschussmitglied in diesem Projekt involviert, ähm : inwiefern haben Sie da wirklich noch Gestaltungsspielraum gehabt oder Einfluss gehabt?

C: Ähm, naja, gut also ich sag mal so (räuspert sich) +3+ Sie haben natürlich schon Einfluss, äh, äh, Möglichkeiten also, lange, wir haben uns sehr lange aufgehalten an der Scopediskussion, was soll eigentlich mit rein, weil Data Center als solches ist jetzt nicht wirklich eine Scope-Beschreibung eine Scope-Beschreibung basiert dann nachher auf den Servern, auf den Applikationen, die damit zusammenhängen und da war schon Einiges an Gestaltungsspielraum, und auch die Frage: Soll man den Helpdesk jetzt mit rein nehmen oder nicht : ähm, war ein Thema, insofern war schon Einflussnahme da, ähm : ich : habe mich : ähm : und das ist ein ganz wichtiger Punkt : wir haben uns hier tatsächlich das Ergebnis offen gehalten :: also, ich war nicht : involviert :: in Diskussionen mit den Suppliern :: sondern : äh : da da hab ich mich bewusst rausgehalten, weil da kommt man natürlich schnell in so ein Fahrwasser, dass man Präferenzen setzt, und, äh, das haben wir nicht gemacht, also da war man relativ unabhängig.

Der Verweis auf die Diskussion über den Projektscope beinhaltet die Ausgestaltung des Projektrahmens und damit auch die Formulierung des Projektziels für die nachgelagerten, operativen Projektteilnehmer: Hier nimmt der CIO eine aktivere Rolle wahr. Bezüglich der operativen Projektergebnisse aber, der konkreten Auswahl eines Dienstleisters, wird zunächst die eigene Einflussnahme abgesprochen – ein Punkt, dem später von anderen Projektteilnehmern aus ihrer Einschätzung heraus widersprochen wird. Einen Hinweis dazu kann der Erklärung des zeitlichen Ablaufs entnommen werden:

I: Aber es ist ja interessant, dass während der Ausführung quasi : diese strategische : die strategische Entscheidung nochmal gereviewed wird oder nochmal darum gekämpft wird.

C: Ja, gut, jetzt, ja, Sie haben natürlich recht, das lag aber natürlich daran, dass die Stra Outsourcing-Strategie zu einem Zeitpunkt definiert wurde, als [Name IT Direktor Infrastruktur] noch gar nicht sozusagen in Amt und Würden war. Das ist natürlich eigentlich nicht so geschickt, schöner ist es natürlich, man entwickelt diese Strategie gemeinsam, ja, aber in diesem speziellen Case war das nicht der Fall, und damit war halt automatisch gegeben dass da eben noch mal die Frage gestellt werden würde, %eben% +3+

Damit wird die Rechtfertigungssituation für die Richtigkeit der eigenen Strategie, die gegenüber den übergeordneten Entscheidungsinstanzen besteht, ebenso nach unten weitergeführt: Gegenüber den Projektteilnehmern muss die Richtigkeit dieser Strategie ebenfalls verteidigt werden, weil sie bei der Erarbeitung nicht beteiligt waren. Dies betrifft insbesondere das Verhältnis zum IT Direktor für Infrastruktur:

C: (...) äh : klar, ähm, in der Diskussion mit [Vorname IT Direktor Infrastruktur] hat man natürlich schon Einfluss genommen, und man muss auch letzten Endes sagen (klopft auf den Tisch), der [Vorname IT Direktor Infrastruktur], wahrscheinlich, wenn er's selber hätte entscheiden können, hätte es nicht gemacht, insofern kam dann auch : äh:

irgendwann, natürlich das, äh :: die Hierarchie durch und (klopft auf den Tisch) : wa : wie :: so machen wir das jetzt : ja, und da dadurch hab ich dann schon Einfluss genommen, wie gesagt.

- I: Aber es ist ja interessant eigentlich, dass sich diese Hierarchieentscheidung zwischen Ihnen und [Vorname IT Direktor Infrastruktur] abgespielt hat, und nicht zwischen [Vorname Projektleiter] als verantwortlichem Projektleiter und Ihnen
- C: Na gut, der der [Vorname Projektleiter] : ähm : war ja nur der : ähm : sozusagen der operative Ausführende :: der der [Vorname IT Direktor Infrastruktur] war verantwortlich für den Bereich Infrastruktur, der hat natürlich hinterher mit dem Kram zu leben. Insofern konnte der [Name Projektleiter] nicht wirklich in die Entscheidung „sollen wir’s machen oder nicht“ involviert werden.
- I: Ah, ok. :: Das, was was [Vorname IT Direktor Infrastruktur] quasi auf’s Tapet gebracht hat, war der komplette Projektauftrag
- C: Ja, klar. Der hat ganz klar gesagt: Äh, eigentlich sollten wir’s anders machen, ja. Und als das nicht mehr möglich war für ihn, hat er diskutiert, was sollte im Scope sein, was nicht, da konnte er auch Einfluss nehmen +2+ ja :: äh :aber aber [Name Projektleiter] war mehr ein operativ Ausführender als einer, der tatsächlich da eine strategische Entscheidung getroffen hätte.

Die Äußerungen des CIO lassen sich als Erklärung seiner Prinzipal-Rolle lesen: In der Erklärung seiner Strategie und des Projektsopes definiert er gegenüber seinen Agenten, den Projektteilnehmern, ihr eigentliches Ziel, das sie in seinem Interesse verfolgen sollen. Entsprechend dem Prinzipal-Agenten-Ansatz akzeptiert der Prinzipal einen Informationsvorsprung der Agenten, hier in Form der operativen Arbeit, und beschränkt sich auf eine vereinfachte Schnittstelle, die hier in Form der Entscheidungen im Lenkungsausschuss ausgeübt wird. Die Ausgestaltung des Prinzipal-Agenten-Verhältnisses ist jedoch mit Schwierigkeiten behaftet: Vor allem der IT Direktor für Infrastruktur kann nicht entsprechend motiviert werden. Dass hier eine direktive Entscheidung erfolgt ist, wird durch die bekräftigenden Signale (auf den Tisch klopfen) noch unterstrichen.

4.2.1.3 Aussagen zur Sprachverwendung

Der CIO unterscheidet aus dem Nutzenaspekt des Projektes drei Einzelaspekte: „Outsourcing“ an sich als Nutzen, d. h. die Erreichung des Ziels einer Auslagerung „um jeden Preis“, eine Kostenreduktion und die Konzentration von Ressourcen auf die Kernkompetenzen statt auf „commodities“, also auf extern einkaufbare Dienste. In Bezug auf das Projekt wird Kostenreduktion als klares Primärziel herausgehoben, zusammen mit der Fokussierung auf die Kernkompetenzen. Mit der Ablehnung der Verlagerung als Ziel an sich wird die Frage nach der Headcount-Reduktion ausgeklammert: Offensichtlich spielt in seinem Verständnis die Reduktion der eigenen Mitarbeiterzahl nur dann eine Rolle, wenn den Personalausgaben geringere Externe Kosten gegenüberstehen und damit eine Nettoersparnis erzielt werden kann:

- I: Jetzt hatten Sie vorhin schon angesprochen, bei der Zieldefinition, dass das Kernwort, um das sich Projekte gruppieren, ist ja immer der Nutzen, ja? benefit, ähm +2+ Wie war das genau? Sie hatten vorhin gesagt als Nutzen wurde erwartet, dass outgesourced wird und dass ein Kostenvorteil rausgeholt wird
- C: Ne, ne, also gut, outsourcen als selbes ist natürlich kein Nutzen, also das : äh äh der es war g ganz klar gesagt worden wir Kosten : Kosten reduzieren +2+
- I: mhm
- C: Es gab dazu auch natürlich eine strategische Richtung, die man immer wieder diskutiert hat, gesagt : outsourcing ist nicht nur ein Kosten saving a ähm : action, sondern : es ist auch : äh das man sagt man will Management attention einfach anders allokalieren und nicht gerade zu Dingen, die äh : vielleicht Andere besser machen können. : äh aber der primäre Z Ziel war ganz klar Kostenreduzierung : %ja% : eindeutig.
- I: Der zweite Punkt referiert auf diese core/commodity Diskussion, dass man : man konzentriert sich auf : auf das Wesentliche
- C: Genau. Aber, dass man sagt, Outsourcing selber als Ziel war's nicht.

Der Begriff Risiko wird zuvorderst auf die Informationslage bei der Entscheidungsfindung bezogen: Der Bezug auf eine spätere Gefährdung des Projektes spiegelt die Langfristigkeit seiner Sicht wieder, in der zukünftige Szenarien berücksichtigt werden müssen. Außerdem wird dem Risiko neben einer fachlichen Gefährdung eine monetäre Dimension verliehen: Angesichts der Tatsache, dass die Angebote der unterschiedlichen Dienstleister so weit auseinander lagen, wurde das Risiko einer Fehlkalkulation durch den Dienstleister in Form eines aufgeschlagenen Betrages in die Kalkulation eingeführt.

- I: Wenn Sie sich nochmal zurückversetzen in die Projektsituation, was wäre für Sie ein Risiko gewesen, wie wurden Risikoaspekte diskutiert und was waren auch für Sie in Ihrer Rolle Risiken, wo Sie gesagt haben, da haben Sie ein Auge drauf, das versuchen Sie zu +2+ zu tracken
- C: Ja, ja, also Punkt a&eins&, also Risiko ist natürlich immer: Ist der Provider in der Lage, das so zu machen, und haben wir zu dem Zeitpunkt, wo wir den Deal gemacht haben, alle Informationen tatsächlich auf dem Tisch liegen, die relevant sind und : äh: auch hinterher nicht das : : dann : dann normalerweise das Projekt gefährden können : aber wir haben ne ganz klare Risikoabschätzung gemacht, weil, ich kann Ihnen da das Beispiel auch geben: : ähm, der, die : ähm :: die die : der Unterschied zwischen dem Provider, der letztendlich den Deal bekommen hat, :: und dem zweiten, : der dort in der Evaluierung waren, war ganz signifikant, das waren, wenn ich das noch richtig in Erinnerung habe, 24 Millionen Unterschied
- I: mhm

- C: So : und dann war natürlich die große Frage +3+ Punkt eins: Wie kann das sein, wie kann es zu einem solch hohen Preisunterschied kommen, liegen da fundamental unterschiedliche ich sag mal Annahmen zugrunde
- I: Bei welchem - was war Gesamtvolumen?
- C: Das Gesamtvolumen, wenn ich jetzt noch richtig in Erinnerung habe, waren, ich meine 40 Millionen oder sowas
- I: Das heißt, bei 40 Millionen 24 Millionen Unterschied
- C: Das war schon bedenkenswert. Jetzt wusste man, der andere Provider ist eine Apotheke vom Preis her +2+ ähm : und, äh : war sich auch : wohl verhältnismäßig sicher : dass sie den Job kriegen würden, das heißt die haben dann vielleicht überlegt, naja, gehen wir mal mit nem ganz hohen Preis rein, wir kriegen das Ding eh +2+ so, und wir haben dann sehr ernsthaft da : verhandelt und wir haben uns dann selber gesagt: Also, lasst uns mal annehmen, der andere Provider, der da billig angeboten hat, der hat Dinge vergessen. Das heißt, der hat bestimmte Dinge nicht berücksichtigt, die später hochkommen könnten +5+ und, der dann im Zweifel auch nochmal die Hand aufhält +2+ dann haben wir intern kalkuliert, wir kalkulieren als Risikozuschlag 10 Millionen +2+
- I: Ok. Also, Sie haben das Risiko in einen Zuschlag gepackt
- C: Gepackt, und haben dann gesagt, wir haben dann dem zweiten gesagt: Pass mal auf, wir haben ne lange Geschäftsbeziehung, Du kriegst den Deal : Du kriegst den DEAL, +2+ wenn Du +2+ soweit runterkommst, dass die Differenz noch 10 Millionen sind +3+ Da haben die gesagt: nee +3+
- I: mhm.
- C: Und damit war das Thema erledigt. Das heißt, wir haben für uns : sozusagen on top : durchaus eine Risikomarge gepackt +2+ weil wir uns bewußt waren, : bei diesem Preisunterschied, da sind Risiken beinhaltet.+2+ ja, und die, übrigens, diese Risiken, die sind auch wahr geworden, also es ist so, dass die tatsächlich sich bei der einen oder anderen Sache sich verkalkuliert haben +2+

Mit dieser Passage die Hypothese begründet, dass das Sprachspiel „Risiko“ im Businesscase *kalkulatorisch gefasst und fixiert* wird: Zumindest eine Auffassung von Risiko, nämlich das Risiko späterer Preiserhöhungen durch mangelhafte Kalkulation auf Seiten des Dienstleisters, wird als frei bewertete finanzielle Größe in die Nutzenrechnung mit einbezogen.

Neben dieser Neubewertung der Zuverlässigkeit des Angebotspreises in Form eines Risikozuschlages fanden Risiken auch in einer formalen Analyse Berücksichtigung, wie der CIO auf Nachfragen ausführt:

- I: mhm. : Jetzt sind ja im Lauf des Projektes auch Dinge passiert, ich meine, [Name Projektleiter] ist gegangen, bevor das Alles komplett über die Bühne war, glaube ich, das

ist ja auch eine Art von Risiko, genauso hätte das ja auf der Supplierseite auch passieren können : die Frage ist : wurde, war das irgendwo

- C: Ja, wie haben wir haben natürlich eine Risikoabschätzung gemacht :: nicht die Risikoabschätzung, dass der [Name Projektleiter] gehen könnte. : die nicht. +2+ ähm : aber, die anderen schon, nich, also <unverständlich> haben schon eine Risikomatrix gehabt und haben überlegt wie wir das : diese :: diese Risks : mitigieren können, :: ähm : und : insofern war das schon durchaus eine : ne ne %glaub ich% ne verantwortungsvolle Vorgehensweise, %ja%. +2+ JA. : Dass der [Name Projektleiter] uns verlassen hat, das war ein nicht kalkuliertes Risiko, das muss man ganz klar sagen, : ähm :: man äh : geht natürlich immer hin und sagt, ähm :: gut : keyleute, was passiert wenn keyleute so ne Menge verlassen, aber wie sich auch gezeigt hat, hat der [Name Projektleiter] uns auch zu einer Zeit verlassen, wo wir in der Lage waren, es trotzdem zu stemmen :: wir hatten ja sowieso Berater mit drin, also insofern war das Risiko im Raum manageable. +5+

Das Risiko des Know How Verlustes bzw. personeller Veränderungen wurde nicht explizit adressiert – die Mitarbeit von externen Beratern wird dafür als Sicherheit gesehen, dieses Risiko zu reduzieren. Die wesentlichen Dimensionen von Risiken sind für den CIO also Vollständigkeit der Informationslage, finanzielle Abdeckung und methodische Kompetenz und Konstanz.

Auf die Frage nach der Umsetzbarkeit verweist der CIO zuerst auf den Begriff des Scope, also der Definition was überhaupt outgesourced werden soll und was nicht. Für ihn stehen nicht Maßnahmen im Vordergrund, mit denen Projekt umgesetzt wird, sondern die Gesamtheit des Umsetzungsumfangs:

- I: Eines der, die Risiken ein bisschen enger gefaßt, einer der schwierigen Punkte ist ja das Thema Umsetzbarkeit, ja, was immer man plant in so einem Projekt ist ja :: ähm : erstmal ein Planungsstadium dem Tisch : am runden Tisch, in der Feasibility sieht das dann ja anders aus – wie : wie wurde das diskutiert, was waren die Leitplanken quasi, wo gesagt wurde, bis wohin, was können wir eigentlich umsetzen, was können wir nicht umsetzen +5+
- C: N n Naja, : ich sag mal so, die Scope-Diskussion beinhaltet ja auch ganz klar die die Diskussion was kann man machen, was kann man umsetzen, ähm, also ich kann mich jetzt nicht erinnern, dass wir explizit eine Diskussion geführt haben, das, was wir jetzt als Scope definiert haben, können wir umsetzen und andere Sachen können wir nicht umsetzen, sondern die Scope-Definition war gefühlt worden unter Berücksichtigung dessen, was man umsetzen kann, also wir haben nicht, beispielsweise nicht umgesetzt, wo wir sagen, lasst uns gleich auch äh, die lokalen Datacenter mit integrieren, das war klar, die waren ausgeklammert, aber wir haben schon gewusst, also dass, was wir jetzt definieren als Scope ist auch umsetzbar.

Auf Nachfrage nach einer Einzelmaßnahme, die nach Kenntnis des Interviewers die Umsetzbarkeit maßgeblich beeinträchtigt, nämlich die Frage, wie die Verlagerung der Mitarbeiter ausgestaltet

wird, zeigt sich, dass auch dieser Aspekt durch Regelungen mit dem Dienstleister Berücksichtigung fand. Von sich aus wäre der CIO aber nicht auf dieses Thema zu sprechen gekommen.

- I: OK, aber zum Beispiel das Risiko Mitarbeiterverlagerung, das hat ja später große Wellen geschlagen im FIT Zusammenhang generell
- C: Ja, ja, aber : äh : ich sag mal so: das : äh : nicht im Rahmen dieses Outsourcing, eigentlich. Das Outsourcing ist, was die Mitarbeiterverlagerung angeht : äh : sehr, sehr geräuschlos vonstatten gegangen. Das lag zum Einen daran, dass der Provider zugesichert hat, den Standort [Standortname] weiterzuführen, was erstmal nicht zu einem Arbeitsplatzverlust geführt hat, und auch natürlich in der Kombination mit : was wir ansprachen, mit dem FIT Projekt, wo ganz andere Massen bewegt wurden, waren wahrscheinlich die, die in das OUsourcing-Projekt involviert waren, sogar noch froh und haben gesagt: naja, gut, jetzt kommen wir in :: in ein Unternehmen, was uns eventuell da wesentlich größere Garantieren geben kann, was die Arbeitsplatzsicherheit angeht
- I: Hat sich das bewahrheitet?
- C: Das hat sich bewahrheitet, ja. Die, die leiden eher da drunter, dass sie nicht genug haben +2+
- I: Ok.
- C: Also keiner hat den Platz verloren, selbst nicht die, die wir hier in [Standort], wo wir in langen Diskussionen waren, dass wir denen einen Jahresvertrag gegeben hat, die sind alle noch da. +3+ ja? : Also, da : da ist : eigentlich : da das ist geräuschlos gegangen.

Die Begriffsverwendungen von Nutzen, Risiko und Umsetzung sind beim interviewten CIO durchweg strategisch ausgeprägt: Es geht um den Gesamtprojekterfolg, eine mögliche langfristige Gefährdung und primär um die Frage was getan werden soll, nicht wie. Damit spiegelt sich die Haltung eines Prinzipals wider, demgegenüber der Agent einen Informationsvorteil besitzt, nämlich das zur Aufgabenerledigung notwendige Fachwissen. Der CIO denkt in Zusammenhängen, die über das Projekt hinaus verweisen und es als Ganzes betreffen.

4.2.1.4 Aussagen über die Positionierung der anderen Rollen

Die Positionierung der andere Projektteilnehmern wird ganz klar als unterschiedlich wahrgenommen, womöglich bedingt durch die Prinzipal-Rolle, als derer der Auftraggeber dafür verantwortlich ist, die einzelnen Agenten auf sein Ziel zu verpflichten. Für den CIO bedeutete dies im vorliegenden Fall, zunächst Werbung für die von ihm vertretene Strategie zu machen und auf diese Weise die Projektteilnehmer von der Richtigkeit des Projektes zu überzeugen. Im Falle des Teilprojektleiters, wo diese Überzeugung nicht vonnöten war, weil er bereits von Beginn an mit dem Thema beauftragt war, wird stattdessen die gemeinsame Orientierung am Projekterfolg hervorgehoben:

- I: Gut, das war erstmal ähm das Thema Nutzen. Vielleicht nochmal ähm in einem kurzen Review, wir haben's grade schon angesprochen, wenn man sich die einzelnen Parteien anguckt, die um den Tisch saßen, würden Sie denn sagen, ähm :: es verlief irgendeine Art von Interessenslinien oder es gab wirklich Leute, ähm +3+ wo disparate Ziele verfolgt wurden :: Sie hatten vorhin schon mal angesprochen, der [Vorname Direktor IT Infrastruktur] : war am Anfang nicht involviert in die Definition dieser Sourcing-Strategie, da gab's große Diskussionen +2+ [Beratung 1] hat offensichtlich : äh : nicht so :: das beigetragen, was Sie sich erwartet haben :: ähm :: [Vorname Projektleiter] war offensichtlich auf der ausführenderen Seite : ähm und nicht mehr in dieser Strategiediskussion wirklich involviert. Wie hat sich die Gemengelage da für Sie so dargestellt?
- C: Naja gut, es war ja halt so : ähm :: die IT Fachleute : also :: [Vorname IT Direktor Infrastruktur] mit seinen Mannen, die involviert waren, die : ähm :: die waren ja zunächst mal nicht davon überzeugt, dass das die richtige Strategie ist. +2+ Und deren Interessenslinie war es jetzt so :: äh : nachdem klar war, dass sie es nicht verhindern konnten, insofern, ich sag jetzt mal so, aus ihrer Sicht den Schaden zu minimieren, indem man sozusagen Pakete wählt beim Outsourcing, die : äh : noch am wenigsten ihre spätere Eigenarbeit beeinflussen +2+ So, was jetzt sagen wir mal erstmal hieß, ähm, bei der Serverdefinition wirklich nur versuchen, logisch sinnvoll einiges zu zusammenzufassen, aber wenn man irgendwas zurückhalten kann, auch zurückzuhalten. +2+ ja? : äh : Also, die : da war die Interessenslinie ganz klar : äh : nicht so viel wie möglich out-sourcen, sondern nur das, was nötig ist. +2+ ja? Bei [Name Projektleiter] : und auf meiner Seite war :: äh : ist es mehr so gewesen, dass wir sagen : was ist eigentlich vom Package her :: was macht am meisten Sinn :%und% ist am attraktivsten +2+ um einen vernünftigen Supplier dafür zu finden. :: ja? also, wenn man's zu klein macht, findet man :: kein Interesse, wir hatten ja auch : Provider, die schon gesagt haben, denen war das Paket, was wir geschnürt hatten, zu klein :: %um% weiterzumachen +2+ äh :: und, das war hauptsächlich auf unserer Seite, nicht, also ich würd mal sagen, da waren dann schon die Interessenslinien. +2+ Dann ist es so, dass : äh : natürlich : ähm ein Unternehmen wie [Name Kunde], was auf dem was im Bereich vom Outsourcing nicht sehr viel Erfahrung hat, : äh da erkennt man schon an vielen Stellen, das ist auch heute noch so der Fall, : äh dass die sagen, also :: ähm : wir : wir glauben nicht, dass ein Provider das besser und günstiger machen kann als wir selber. Und ähm :: das heißt, es war im Verhältnis eigentlich im Verhältnis relativ viel Misstrauen +2+ ähm
- I: Von wem und gegenüber wem?
- C: Von den [Kunde] IT Leuten zum Outsourcer. :: äh : Der Outsourcer ist als einer gesehen, der da jetzt seinen Gewinn maximieren will und den Service Level so tief wie möglich setzt. +2+
- I: mhm. +2+

- C: Ja, und : äh : diese Denke ist auch heute noch zum Teil da, : ja? was : äh : eine sehr gefährliche Denke ist, weil das kann selbst ein guter Outsourcer nicht kompensieren, nicht, weil Outsourcing funktioniert in der Regel eigentlich nur über eine win-win-Situation, ja? (...) %ja% +2+ Also, ok, der, der Punkt ist, was wir ja nachher auch ganz klar festgestellt haben, :auch bei der Implementationsphase, da war es sogar :: äh : fast ne Zielsetzung für einzelne Mitarbeiter, zu beweisen, dass der Supplier es nicht kann. +3+

Zusätzlich zu den direkten Projektteilnehmern spielen im letzten Abschnitt auch die Interessen der eigentlichen Projektbetroffenen eine Rolle: Das Misstrauen der Mitarbeiter wird als ein Hindernis gesehen, dass es zu überwinden gilt. Allerdings gilt das nur mittelbar für die anderen Organisationseinheiten, die letztendlich von der Service-Erbringung abhängig sind:

- I: mhm. Wie sieht es mit der Business-Seite aus? Ich meine, die sind ja letztendlich diejenigen, die, ähm,
- C: Ja, also, ich glaube, die Business-Seite hier ist : äh : relativ unbedeutend, weil, für die ist natürlich wichtig, dass das läuft, :: ähm : aber : jetzt, speziell in DEM case, wo wir über dieses Data center reden, da war die Business-Seite nicht sehr stark involviert. Auf der HELPdesk-Seite ist das Business sehr stark involviert, da sind die auch sehr unzufrieden mit dem Outsourcing, :: allerdings ist es natürlich so, :: ähm +2+ Punkt eins ist :: wenn sie ja nicht mehr vergleichen, oder sie können ja nicht mehr wirklich vergleichen, dann haben sie Schwierigkeiten, also die sagen halt: früher war Alles besser als es eigentlich heute war :: äh : das ist nicht immer ganz objektiv :: zweite ist :: ähm +4+ äh isses wesentlich einfacher sich über einen Lieferanten zu beschweren als über die Servicequalität der eigenen Mitarbeiter. +2+ Ja? Also, Outsourcing wird immer negativer gesehen als : äh das, wenn es eigene Mitarbeiter machen +2+ und das basiert dann nicht auf objektiven Fakten, sondern mehr auf : äh gefühlten :: gefühlten äh Unterschieden +3+ ja? Das : insofern ist das Business, was die Helpdesk-Seite angeht, sehr stark involviert und auch nicht wirklich zufrieden.

Der CIO schätzt das Verhalten dieser Partei als sehr opportunistisch ein: zum Einen wird nur gegenüber denjenigen Services eine Haltung eingenommen, deren Auswirkungen auch direkt erfahrbar werden. Rechenzentrumsleistung wird höchstens im Krisenfall beim Ausfall bzw. bei Nichtverfügbarkeit einer Anwendung erfahren, wohingegen der Helpdesk als Call Center direkt in den Zusammenhang mit eigenen Kommunikationserfahrungen gebracht wird. Gemäß einer selektiven Wahrnehmung negativer Ereignisse wird jede Änderung in diesem Bereich als Grund für die negativen Erfahrungen gesehen, wenn eine fremde Dienstleistung generell mit einem negativen Vorbehalt behaftet ist.

An anderer Stelle wird das Prinzipal-Agenten-Verhältnis zwischen CIO und dem IT Direktor für Infrastruktur noch einmal eindrücklich illustriert:

- C: ja natürlich, ja klar, ich meine, der [Vorname IT Direktor Infrastruktur] hatte durchaus eine andere Vorstellung da :: wie das gehen sollte, der war auch hingegangen und hatte auch einen : sozusagen einen eigenen Case gerechnet
- I: mhm
- C: ähm, aber aus verschiedensten Gründen war das für uns nur ein : ein theoretisches Denkmodell, äh, äh : das :: war zu dem Zeitpunkt nicht in der Diskussion eventuell das selber zu machen : ähm: und äh : klar, ähm, in der Diskussion mit [Vorname IT Direktor Infrastruktur] hat man natürlich schon Einfluss genommen, und man muss auch letzten Endes sagen (klopft auf den Tisch), der [Vorname IT Direktor Infrastruktur], wahrscheinlich, wenn er's selber hätte entscheiden können, hätte es nicht gemacht, insofern kam dann auch : äh: irgendwann, natürlich das, äh :: die Hierarchie durch und (klopft auf den Tisch) : wa : wie :: so machen wir das jetzt : ja, und da dadurch hab ich dann schon Einfluss genommen, wie gesagt.
- I: Aber es ist ja interessant eigentlich, dass sich diese Hierarchieentscheidung zwischen Ihnen und [Vorname IT Direktor Infrastruktur] abgespielt hat, und nicht zwischen [Vorname Projektleiter] als verantwortlichem Projektleiter und Ihnen
- C: Na gut, der der [Vorname Projektleiter] : ähm : war ja nur der : ähm : sozusagen der operative Ausführende :: der der [Vorname IT Direktor Infrastruktur] war verantwortlich für den Bereich Infrastruktur, der hat natürlich hinterher mit dem Kram zu leben. Insofern konnte der [Name Projektleiter] nicht wirklich in die Entscheidung „sollen wir's machen oder nicht“ involviert werden.
- I: Ah, ok. :: Das, was was [Vorname IT Direktor Infrastruktur] quasi auf's Tapet gebracht hat, war der komplette Projektauftrag
- C: Ja, klar. Der hat ganz klar gesagt: Äh, eigentlich sollten wir's anders machen, ja. Und als das nicht mehr möglich war für ihn, hat er diskutiert, was sollte im Scope sein, was nicht, da konnte er auch Einfluss nehmen +2+ ja :: äh :aber aber [Name Projektleiter] war mehr ein operativ Ausführender als einer, der tatsächlich da eine strategische Entscheidung getroffen hätte.

Wenn es also um strategische Entscheidungen geht, deren Folgen von einem Projektteilnehmer ausgestanden werden müssen, dann werden diese Entscheidungen im Extremfall auf dem hierarchischen Weg durchgesetzt. Hier wird eine Trennung zwischen operativer Perspektive wie im Fall des Projektleiters und strategischer Perspektive wie im Fall des IT Direktors für Infrastruktur deutlich: Bei CIO als Auftraggeber laufen alle diese Perspektiven zusammen. In seiner eigenen Rolle agiert aber jeder der Beteiligten nur vor dem Hintergrund seines eigenen Aktionsbereichs. Innerhalb dieses Aktionsbereichs greifen die Motivationsmechanismen, wie sie z. B. durch monetäre Zielvereinbarungen als Bonuszahlungen ausgehandelt wurden. So sagt der CIO in Bezug auf das vorzeitige Ausscheiden des Projektleiters noch vor Ende des Projektes über dessen Motivation durch eine Zielvereinbarung:

C: Ja, : aber, die ähm : äh die ähm ich hab jetzt nicht mehr in Erinnerung, wie seine Zielvereinbarung war, aber er hat schon zu dem Zeitpunkt davon profitiert.

Hier werden die Schwierigkeiten einer Aushandlung von Motivationsfaktoren über Gehaltszuschläge deutlich: Weil die Gehaltsverhandlungen und damit die Bonusregelungen periodisch, in der Regel nur einmal im Jahr zur Debatte stehen, können spontane Änderungen, die z. B. durch kurzfristige oder langfristige Projektlaufzeiten bedingt sind, nur sehr schwierig abgebildet werden. Zum Zeitpunkt des Ausscheidens muss dann bereits eine Teilerfüllung festgestellt werden, ohne dass die letztendlichen Folgen des Handelns wirklich für alle Beteiligten sichtbar sind.

Entsprechend der internen Regelung über Zielvereinbarungen eröffnet sich die Möglichkeit gegenüber externen Dienstleistern, erfolgsabhängige Zahlungen zu vereinbaren. Der CIO äußert sich dazu:

I: Wie war das mit : mit [Beratung 1]? Waren die irgendwie als ich sag mal als Berater als business coaches +2+ involviert : waren die auch erfolgsabhängig dann?

C: Nein, die waren – die sind nicht erfolgsabhängig bezahlt worden. :: Das war ein Time & Material-Vertrag mit denen +2+ ähm :: das : das war nicht schlecht, aber es es war auch nicht so gut, dass man sagen würde, dass ich heute sagen würde, ich würde sie wiederwählen dafür.

Der Verzicht auf eine Erfolgsbeteiligung der Berater kann man einerseits Widerspiegelung einer Auffassung des einem „coachenden“ Verhältnis lesen, das sich als Prozessbegleitung statt als Erzeugung von Ergebnissen versteht: Wo die Ergebnisse nicht von den Beratern erzeugt werden, sondern von den eigenen Mitarbeitern, wird es auch schwierig, die Berater an der Qualität des Ergebnisses zu beteiligen. Auf der anderen Seite wird hiermit auf die Möglichkeit eines stärkeren Engagements gezielt verzichtet. Offensichtlich war das Ergebnis des Engagements auch nicht so befriedigend, dass es einen bleibenden Eindruck von Unverzichtbarkeit geschaffen hätte.

Schließlich bestätigt der CIO die ökonomische Motivation des Dienstleisters, der letztendlich den Outsourcing-Auftrag übernommen hat:

I: mhm :: ok. Ähm +2+ Der Supplier hat natürlich davon profitiert, dass er den Auftrag gekriegt hat?

C: mhm

Insgesamt zeigt sich aus Sicht des CIO das Bild eines Projektumfeldes mit mehreren unterschiedlichen Interessenlagen, an deren Spitze der CIO als Verantwortung tragender steht: Als Prinzipal ist es seine Aufgabe, alle Mitarbeiter so zu leiten, dass Sie im Sinne des Unternehmens handeln. Die oben angenommenen Thesen der unterschiedlichen Ausgangslagen werden durch diese Darstellung weitgehend bestätigt.

4.2.1.5 Aussagen über den Diskurs des Projektes

Nahezu alle Aussagen des Interviews bleiben auf der fachlichen Ebene der Beschreibung des Projektablaufs. Lediglich direkt aufgefordert, zu kommunikativen Situationen Stellung zu nehmen, verweist der CIO direkt auf den Beginn des Diskursprozesses:

- C: Ja, :: ja, ich glaube schon, dass wir bei der Scope-Definition :: äh hätten einige Sachen noch besser machen können, die daran gescheitert sind, dass : äh : [Vorname IT Direktor Infrastruktur] versucht hat, das :: sagen wir mal, den Scope klein zu halten.

Die sprachliche Ebene wird hier weniger auf den alltäglichen Umgang mit Begriffen bezogen, sondern sogar auf die zentralen Begriffe, mit denen der Projektauftrag und damit das gemeinsame Verständnis aller Projektbeteiligter definiert wird. Der Begriff „Scope“, mit dem der Bezugsrahmen des Projektes gemeint ist, spielt die zentrale Rolle bei der gemeinsamen Ausrichtung auf ein Ziel. Es wird weiter ausgeführt:

- I: Gut, das sind jetzt offensichtliche : ähm, Konflikte in der Sache an sich, : ähm : gab es irgendwelche Situationen, wo man sagte, :: man denkt, es ist ein Konsens da, und hinterher stellt sich raus, also ich rede die ganze Zeit über Äpfel und der Andere redet über Birnen?
- C: Ja, klar. : Natürlich, natürlich gibt's die, und die kommen halt aus der unterschiedlichen Interessenlage, also :: äh : wenn Dinge interpretiert werden mussten, hat natürlich ein [Vorname IT Direktor Infrastruktur] sie mehr interpretiert in „das halten wir jetzt noch zurück und machen es bei uns“ :: während das andere Projektteam gesagt hat, na- ja gut, wir haben ja gedacht, es war klar, dass das natürlich mit im Package drin ist. :: Nich, also? :: äh : Das gab's schon. :: Klare Sache. Das war getriggert von dem : ähm : ja, von der Grundhaltung letztendlich in dem Ganzen.

Die Beantwortung der Frage zeigt eine Übereinstimmung zwischen der Annahme der Untersuchung und der Wahrnehmung des Projektteilnehmers: Der Verweis auf den Hintergrund des Einzelnen (die „Grundhaltung“) beinhaltet in Kurzform ein Konstrukt, wie es dieser Untersuchung in der Konstruktion von Hintergrund, Handlungslogik und sprachlicher Ebene zugrunde liegt. Ein konkretes Beispiel auf der sprachlichen Ebene bleibt der Gefragte leider schuldig – die angeführte Phrase bezeichnet mehr eine interpretatorische Haltung als eine konkrete sprachliche Verwendung: Der Begriff „Scope“ wird, ausgehend von der Interessenlage des IT Direktors für Infrastruktur, implizit anders verstanden als es der CIO für die übrigen Projektteilnehmer einschätzt. Interessanterweise wird gerade dieser Punkt als eine wesentliche Schwachstelle des Projektablaufes gesehen, und zwar nicht nur von den Projektbeteiligten selbst, sondern auch von einer unabhängigen Audit-Instanz:

- C: Ein internes Audit. Und das hat schon einige deutliche Schwächen hervorgebracht, :: äh : jetzt beispielsweise, : es ging dann auch um die Frage: Retention von key persons :: äh : und äh war der Scope richtig definiert, war :: also, solche Fragestellungen, also es gibt da mit Sicherheit :: äh : äh +2+ mit Sicherheit Möglichkeiten zu Verbessern.

4.2.1.6 *Feinanalyse: Gewichtung der Aussagen*

Trotz der oben beschriebenen Offenheit der Interview-Atmosphäre liefert der deutliche Wechsel zwischen geschliffener Sprache mit nahezu druckreifen Ausdrücken und fragmentarischem, hektischem Satzbau ein Indiz dafür, dass der Interviewte einerseits seine Worte mit Bedacht setzt, andererseits aus diesem Anspruch heraus die Formulierungen mehrfach wiederholend korrigiert. Ein Grund dafür mag in der Zeitbeschränkung des Interviews sowie in der Termsituation des Interviewten zu finden sein – als Mitglied des leitenden Managements war der Interviewtermin einer von mehreren Terminen an diesem Tag, und die weiteren Termine übten Druck auf die Atmosphäre aus. Daher erfolgte ein Teil der Antworten sehr schnell, zum Teil überschränkend und abschneidend in die Fragen des Interviewers hinein. Generell war das Sprechtempo ausgesprochen hoch, dafür aber von häufigen Pausen vor einzelnen Worten und mit Wort- bzw. Satzteilwiederholungen durchsetzt. Die etwas hektische Atmosphäre bemerkt man an den Formulierungen des Interviewenden, die ebenfalls Verschränkungen und fragmentarischen Satzbau aufweisen und damit die Hektik und Schnelligkeit des Gesprächs widerspiegeln.

Wie sich aus dem Stil der Antworten ablesen lässt, unterliegt das Material einigen Einschränkungen: Neben der zeitlichen Beschränkung, die sich in verschränkendem Satzbau mit Satzfragmenten, vorschneidenden, unterbrechenden Antworten und Korrekturen im Satzverlauf niederschlägt, stehen ausgefeilt formulierte Passagen und die Bemühung um präzise Formulierungen, die sich in häufigen kurzen Pausen bis zwei Sekunden Länge vor einem wesentlichen Wort identifizieren lassen.

Aus dieser Situation lassen sich zweierlei Schlüsse ziehen: Zum Einen erfolgen die Antworten schnell und spontan, um dem Zeitdruck gerecht zu werden. Ihnen kann also ein hoher Gehalt an „ungefilterter“ Information zugesprochen werden. Andererseits erfolgt ein Teil dieses „Filterns“ anschließend im fragmentarischen Satzbau durch Wortpausen, so dass im Großen und Ganzen doch der Eindruck einer kontrollierten Rede entsteht, die keine Aussagen „aus dem Bauch heraus“ enthält. Der Sprecher bemüht sich, seine Gedanken einerseits schnellstmöglich, andererseits aber kontrolliert und präzise zu übermitteln. An manchen Punkten führt dieses Vorgehen zu widersprüchlichen Formulierungen, die sich nur im Redefluss erschließen. In der beispielhaften Passage

C: Naja, gut also, : äh :: der : der Punkt war so: Warum hat man :: äh : [Vorname IT Direktor Infrastruktur] war am : von Anfang an gegen [Provider 2] :: und der Grund war, wir alle wussten, [Provider 2] hat die besten Prozesse :: der ist am verlässlichsten, aber der ist auch am wenigsten flexibel, +2+ während [Provider] doch relativ starke Flexibilität zugesichert hat, was [Vorname IT Direktor Infrastruktur] als durchaus attraktive Zielsetzung : äh : angesehen hat, möglichst flexibel zu bleiben :: und deswegen war er dann auch sozusagen kompromisswillig : an der Stelle :: ja : und mir : ich würde heute sagen, [Provider 2] wäre wahrscheinlich etwas leichter gewesen von der Implementierung, : aber wir hätten wesentlich mehr Diskussionen geführt, später, für Änderungen oder für Adaptionen an unseren Sachen.

lassen sich häufige Korrekturen und Einwürfe am Anfang bis hin zu einer vollständigen Neuformulierung des Satzbaus erkennen: Das Fragment „Warum hat man“ wird verworfen, um erneut anzusetzen. Die vielen Pausen und „Äh“s zeigen, dass der Sprecher hier um eine präzise Formulierung ringt. Da im letztendlich ausgesprochenen Satz („[Vorname IT Direktor Infrastruktur] war von Anfang an gegen [Provider 2]“) ein Konflikt skizziert wird, kann aus dieser Sequenz eine Strategie der Vermeidung von Konfliktbeschreibungen herausgelesen werden. Im weiteren Verlauf der Episode, wo keine Konflikte mehr direkt angesprochen werden, wird die Sprache flüssiger. Deutlich wird die Verwendung von Pausen und Längen zur Konfliktvermeidung auch in der kritischen Reflexion:

C: Ja, :: ja, ich glaube schon, dass wir bei der Scope-Definition :: äh hätten einige Sachen noch besser machen können, die daran gescheitert sind, dass : äh : [Vorname IT Direktor Infrastruktur] versucht hat, das :: sagen wir mal, den Scope klein zu halten. :: Also, ich glaube, wir hätten bestimmte Grenzen : besser ziehen können, : mit einem mehr +4+ sagen wir so +2+ aggressiveren Approach +2+ Ja? Wir hätten beispielsweise sagen müssen, Lotus Notes, wo wir nur die Server outgesourced haben, :: man hätte die gesamte Maintenance outsourcen sollen. +3+

Sowohl die umfangreichen Pausen vor der direkt-offensiven Formulierung „aggressiveren Approach“ wie auch das bestätigend-affirmative „Ja?“ direkt dahinter illustrieren eine Unsicherheit in der Kommunikation direkt konfrontativer Inhalte.

Vor diesem Hintergrund erscheinen die Aussagen ausgesprochen defensiv: Das Interview verlässt die Ebene des beruflichen Kontextes nie, z. B. zugunsten einer Beleuchtung persönlicher Motivation oder individueller Zielsetzung. Die Aussagen des Funktionsträgers erscheinen politisch gesetzt, mit einem Wissen um die Aussenwirkung und die Auswirkung der Selbstdarstellung. Daher bleiben manche Aspekte unbeleuchtet, was z. B. das weitere Feld persönlicher Ziele oder eine unabhängige Bewertung des Projektergebnisses angeht. Dass dennoch keine rein „politische“ Position der positiven Darstellung der eigenen Rolle und des Projekterfolges vorliegt, sondern durchaus auch kritische Situationen zur Sprache kommen, lässt sich einerseits im guten Verhältnis zwischen dem Interviewer und dem Interviewten begründen, spricht andererseits aber auch für die Offenheit des Interviewsettings und erlaubt damit, die getroffenen Aussagen als durchaus so gemeint wie gesagt einzuschätzen.

Zusammenfassend lassen sich folgende Ergebnisse in Bezug auf die getroffenen Hypothesen festhalten: *Betonung der Verantwortlichkeit gegenüber der Führungsebene*: Zunächst erfolgte im Interview die Verortung der eigenen Position auf der Ebene eines Lenkungsausschusses und die Betonung der Einsparungsziele als persönlicher Motivationsfaktor. Die *positive Wahrnehmung des Projekterfolges* ist durch diese Übernahme des Projektzieles als Anreiz in die eigene Handlungslogik in den Vordergrund gerückt. Wesentlich ist der Nachweis, dass die eigene Strategie sich bewährt hat. Wäre das nicht eingetreten, wäre nur eine schnellstmögliche Beendigung des Projektes im Sinne einer Schadensbegrenzung in Betracht gezogen worden. Der *Beitrag der Projektmitar-*

beiter erfolgte über Managementinstrumente der erfolgsabhängigen Führung, womit direkt die Prinzipal-Agenten-Abhängigkeit widerspiegelt wird.

Wie erwartet erweist sich der CIO damit von seinem Hintergrund her als strategisch ausgerichteter Auftraggeber, dem als Projektziel der größtmögliche Nutzen aus einer erfolgreichen Projektabwicklung erwächst: Der Nachweis einer erfolgreichen Strategie wird noch über den inhaltlichen Erfolg, nämlich die Erreichung von Kostensenkungszielen gestellt. Selbst eine mögliche große Kostenersparnis wird mit einem Risikozuschlag versehen, um die Gefahr negativer Wahrnehmung bei anschließender Korrektur abzufedern. Detailfragen auf operativer Ebene sind nur insofern interessant, als sie sich auf das Projektergebnis direkt auswirken. Eine Diskussion über die Zielrichtung an sich wird nicht zugelassen.

Gegenüber den anderen Projektteilnehmern grenzt sich der CIO entlang der Schnittstelle strategisch/operativ ab. Die Anreize für die Mitarbeiter werden über Zielvereinbarungen gesetzt, und im Konfliktfall übt der CIO seine Entscheidungshoheit aus, wo grundlegende Fragen gestellt werden. Dem Dienstleister wird ein klarer kommerzieller Hintergrund zuerkannt. Die Klärung des „Scope“ als zentralem Begriff und damit die kommunikative Moderation wird als die entscheidende Erkenntnis zur Verbesserung des Projektablaufes angeführt.

Der Hintergrund des CIO ist also strategisch angelegt, seine Handlungslogik ist auf den generellen Projekterfolg und die Führung der Mitarbeiter auf diesen Erfolg hin angelegt. Die Sprachverwendung thematisiert diese Ausgangssituation spezifisch im Verständnis von Projektnutzen und Risiko, sowie nachhaltig im Verweis auf die saubere Definition des Projektumfanges als „Scope“.

4.2.2 Der Teilprojektleiter

Der Teilprojektleiter des Kunden, der für den Stream „Outsourcing“ der globalen IT Umstrukturierung „FIT“ verantwortlich war, hat die untersuchte Firma („Kunde“) noch vor Ablauf des Outsourcing-Projektes aus seiner Position heraus ungekündigt verlassen, um eine mittlere IT Managementposition bei einem anderen Industrieunternehmen zu übernehmen. Das Interview mit ihm fand am 10. 12. 2007 in Helsinki in den Räumen seines neuen Arbeitgebers statt. Außer dem Interviewten und dem Interviewer waren keine weiteren Personen anwesend.

Der Interviewte ist muttersprachlich Finne. Das Interview fand auf Englisch statt, für beide Beteiligten eine Fremdsprache, mit der sie aber als Geschäftssprache im internationalen Kontext täglich umgehen. Im Laufe des Interviews gab es drei kleinere Unterbrechungen, zwei durch eingehende SMS beim Interviewten und eine durch einen gebrachten Kaffee und eine anschließende kurze Pause. Nach diesen Unterbrechungen konnte das Interview aber nahtlos fortgesetzt werden, weshalb die Pausen im Transkript nicht explizit ausgewiesen sind.

4.2.2.1 Aussagen zum Hintergrund

Der Teilprojektleiter sieht sich zuerst in der Leitungsrolle des Teilprojektes, was die Identifikation mit der formalen Beauftragung belegt. Zur Übernahme dieser Leitungsfunktion kam es durch bereits vorgelagerte Verantwortung für den Bereich Sourcing in der IT. Die fachliche Motivation und die Beauftragung im Sinne des eigentlichen Projektes lag also schon vor dem Projekt unter

anderen Rahmenbedingungen vor. Der Interviewte gibt auf diese Situation einen Hinweis, indem er auf den früheren CIO als damaligen Auftraggeber verweist und das eigentliche Teilprojekt in den Projektgesamtzusammenhang mit der strategischen Initiative „Future IT“ („FIT“) stellt. Im Rahmen dieses Strategieprojektes hat der aktuelle CIO die Position der IT Leitung übernommen und das Teilprojekt Outsourcing neu aufgesetzt – unter Rückgriff auf den bisher damit betrauten. Das formale Prinzipal-Agenten-Verhältnis für dieses Thema konnte also als Fortführung der bisherigen Aufgabe unter anderen Rahmenbedingungen konstituiert werden.

TP: (...) MY role was er to er run the er er outsourcing stream : and er actually the outsourcing was : already discussed er prior this project so er er er :: we started a discussion of of er what should be kind of core competence of IT in the future er : how should it be then allocate resources er er human resources and an money and er : whatever : er : in a most optimum way : and er : : I think that we had had the first discussions already 2004 or something like that that er er [Name Mitarbeiter] used to be in charge of IT those days and then : erm continued erm the already been made efforts +2+ er : so the study of er what would be then the impact in IT and and what would be than the the future IT maybe talked about er er :: IT transformation and and er :: and then I think it started over about the future IT er : in : this FIT er project and then it er er : was rather natural that then [Name CIO] erm er was put in charge of IT and and in Outsourcing : came up then erm I was involved in in erm cause I had been working for almost a year erm thinking about what would be then the impact and what would be it (...) Well : I'm :: I had been already working about erm er : over this IT transformation and er trying to define than what would be the future competences in : in IT organisation so that we can really er meet the requirements of the business and er and er especially ::eh when I was in charge of the SAP project than it became evident that we needed to change the skillset in IT because ERP is more business process definition than programming and we had er er had er quite a lot of infra related skills and er er : program skills that are not directly driven from business and er that was the the idea in the IT transformation that we should now jump to the next generation of IT organisations and outsourcing the non core parts as one of the the er elements in in that.

Über den Projektauftrag hinaus geht der Interviewte auch auf persönliche Gründe ein, die ihn motivierten und deswegen als Ziel verfolgt wurden. Es wird auf das fachliche Interesse an den Themen Reorganisation/Organisationsentwicklung verwiesen und damit das persönliche Interesse formuliert:

I: (...) to go one step beyond: your personal motivation – what motivated you...?

TP: Yeah, :: ow, : hmm : <rückt Stuhl> I think I am :: er : being interested in erm eh well development and and organisational development and and this kind of things I also studied it at university so in that sense it was a rather interesting area eh, also : it was er : my JOB <Auflachen> in a way : er : partly it was a kind of erm er thing that you need to do er because it's part of your job but it was also motivating, cause it was

something new, something that really :: erm : put you to think that erm : what would then be the erm : benefits uh :: also : erm at least what we TRIED to do was er really then to bring then a kind of other aspects than : not only : do outsourcing er based on on IT erm : view : but erm : based on on : business view that what would be the benefits here for business and er : do things in a certain way

Weitere Ziele werden bei der Frage nach dem bestmöglichen Projektergebnis genannt: Neben einem Bonussystem, das zwar als Motivationsmethodeder erwähnt wird, aber nicht direkt an die Projektleistung gekoppelt ist, verweist der Interviewte auf die Leistungsbeurteilung im Rahmen der Zielvereinbarung, unter nochmaliger Erwähnung, dass der Einfluss sehr gering sei – hier findet sich ein Widerspruch zur Aussage des CIO, der für den Teilprojektleiter konstituiert hat, dass er „zu dem Zeitpunkt schon profitiert“ habe.

I: (...) That best case outcome – how would it have been rewarding for you personally?

TP: Ehm : well actually we didn't have that kind of er bonuses set directly to the outcome and er especially for : we had er this personal performance review system where the : er :: where the targets are set and and then based on how well we meet the targets and er er a certain amount of bonus er er the impact of this is : is : was very minor. And especially for me because I : left er : just before we er we really went live and :: er : er : er the bonus itself was not the reward it was more or less that to have a good accomplish and to get good results er and everyone believed then this is working and and er the outcome is good for the company.

Ein weiterer Aspekt kommt bei der Nachfrage nach der Auswirkung beim Jobwechsel zum Vorschein: Das erfolgreich verantwortete Projekt findet als Erfahrungsschatz für ähnliche Projekte Erwähnung, aus dem man „gut Nutzen ziehen“ kann. Dieser Erfahrungsschatz ist der eigenen Reputation also insofern förderlich, als mit Hilfe dieser Erfahrungen Kompetenz nachgewiesen werden kann:

I: But regarding your change from the company afterwards – has it been an advantage to position yourself with a track record of a successful outsourcing project?

TP: Yeah, I think at outsourcing in IT that's something that you : will meet in every company, so also in [Name neue Firma] immediately when I joined [Name neue Firma] we had a er :: not exactly SImilar but also an outsourcing case er er erm : so select er the infra supplier for server hosting : and er and erm : the : things that I've learned in erm that project erm erm have been of great value %so% that I could really good use that

Der Hintergrund lässt sich anhand der Quelle also aus Aspekten des Angestelltenverhältnisses (Erfüllung des Arbeitsauftrages, Erreichung eines maximalen Zielgehaltes), persönlichem Interesse bzw. fachlicher Neigung und beruflichem Fortkommen im weiteren Kontext rekonstruieren. Darüber hinausgehende Motivationsfaktoren, wie die private Situation, andere Entwicklungsansprüche etc. kamen nicht zur Sprache.

4.2.2.2 Aussagen zu Anreizen

Entsprechend den Aussagen zum Hintergrund können als Anreize erst einmal die Bedürfnisse der Zielerreichung vermerkt werden, also das Erfüllen des formalen Projektauftrages, die Auszahlung eines hohen Bonus, Kompetenzentwicklung und die Schaffung von guten Voraussetzungen für die weitere Karriere. Der Handlungsspielraum entspannt sich vor diesen Bedürfnissen im Rahmen des Projektauftrages:

I: (...) your task in the outsourcing stream was then to refine the Business Case for the outsourcing part and to select the outsourcing provider and ...?

TP: YES. yeah.

Die Art und Weise, wie der Handlungsspielraum ausgenutzt wird, unterliegt keinen Vorgaben und keinem Bewertungsraster. Inhaltlich gibt es zwar einzelne benannte Aktivitäten (Identifikation von Kernkompetenzen, Notwendige Umgestaltung der Organisation – s. o.), aber keine ausformulierte Handlungsanweisung. Diese methodische Kompetenz basiert auf der eigenen Einschätzung und dem eigenen Commitment und wurde gemeinsam mit Beratern erarbeitet, wobei erst im zweiten Anlauf ein fachlich wie persönlich kompetenter Mitarbeiter des Beratungsteams gefunden werden konnte:

I: Some questions about the project process: Your contribution to the project as a project lead, was it in a kinds measured, was there a controllable framework?

TP: Eh :: well we didn't have that kind of er :: er : performance : metrics that er could have been used to really check how er how well I performed I mean it was more : er the normal things that how well the timelines are kept and er : er : how well the budget was kept and it was very much er also depending on en the support we got : we got er from er from [Beratung 2]. So [Name Mitarbeiter] er was an excellent person we had er : er in the beginning someone else :: whose name I can't call now :: [Vorname Mitarbeiter Beratung 2] something : and er : and er :: that didn't work out : er it it was : erm :: something that that I think that both [Vorname Mitarbeiter Beratung 2] and I were totally lost at at what should be done and then erm when we had erm er [Vorname Mitarbeiter Beratung 2] it started to work much much better :: the cooperation was much better.

I: The overall project goal – you referred to that already... what was your motivation to contribute towards that goal, so how was your ... were there any guidelines or any rewards that ensured that you followed the project goal?

TP: Ehm :: No, I : I don't see that there were any formal guidelines. It was more or less the motivation that er whether you er believe that this is good or or this is not good and at least it was my thought that this is the way we need to take and er in that sense I was committed and er motivated and er to the project.

Die eigene Rolle wurde vom Interviewten auch als Kommunikationsaufgabe ausgefüllt, wenn gleich die eigentliche Kommunikationsaufgabe in den Bereich „Change Management“ im überge-

ordneten FIT Strategieprojekt angesiedelt war. Der Anreiz hinter dem Anspruch, diese Kommunikationsaufgabe „offen und frühzeitig“ wahrzunehmen, wird in der Bekämpfung von Veränderungswiderständen und Angst gegen Veränderung gesehen:

TP: Well, change management was both centrally driven from er from the FIT project, eh, in that sense the outsourcing was only one part of the change management actions er :: so : er : what we did, was, : er : er trying to be as open as possible. Tell the good things and the bad things and er as early as we knew that and er of course there's some limitations that you can't er do because of the of the commercial er issues that er are : er confidential, or because of some legal issues that you are not allowed to er say something, er private issues and everything. So, that was the target that that er to openly tell er er the people what's happening and er er what would be then the er targeted outcome and er and er when people understand what it is :: perhaps the fear and change resistancies could be less

Ein weiterer Aspekt, wie die Aufgabe wahrgenommen wurde, ergibt sich aus der durch den Interviewer angeregten Rückbetrachtung des Projekterfolges: der Projektgesamterfolg wird als ein Positivum gewertet, aber im Bereich der Vertragsverhandlungen hätte bessere Vorbereitung gutgetan. Daß dem fachlichen Defizit eines Projektteilnehmers nicht hinreichend entsprochen werden konnte und demzufolge fruchtlose Diskussionen geführt werden, zeigt auf der Gegenseite den Anspruch, solche Konflikte lösen zu wollen.

PL: I think it was er :: it was good. it was not that excellent : eh. It was a good project so in a way :: that we managed to get the job done. We should have er :: spent a little bit more time in : in the : in the negotiations and er : and er : in in er :: really preparing each negotiations sessions er : er :: better than we did, because sometimes, when we, er : er : had these negotiations some of the guys participating in the negotiations were not really known that was is the subjects and they were not er : prepared well enough.

I: With negotiations you refer to which negotiations?

PL: Contract negotiations with the supplier. That's something that er we should have done a little bit different. er er : we used quite a lot of time, but we didn't achieve so much. and : and that was partly, and : and this is not to blame Mr. [Einkäufer], but eh, but er we expected him to bring in the procurement expertise, er but because IT er was still rather new to him and especially this procurement of services was something that he was not that er : er : used to do :: so : some of the discussions and negotiations took to long without er ending to any kind of reasonable solution. That's something that :: I would have changed, so if : if I ever do it again, then I know that this is the area where we need to reserve enough time.

I: And this implied on all the negotiations in the selection process, so with all the selected providers or with the final ones`

PL: Only with the final ones. So the selection process was er : done :: rather well, so that there er : of course er : in the evaluation you can spend er : well : easily several months, and er and er : the quality of the decision is not improved, so that we did it in in very short timeframe the whole project, and : and of course then you need to make compromises, but you need to be wise to understand that were you can compromise and there you can't. I think that there I think that there we did it reasonably well.

Der Handlungsrahmen des Teilprojektleiters spielt sich also auf einer fachlich-methodischen Ebene und als kommunikative Aufgabe ab, deren Ergebnis sich an der Entscheidungsqualität letztendlich bemisst.

4.2.2.3 Aussagen zur Sprachverwendung

Den Nutzen des Projektes beurteilt der Teilprojektleiter anhand von finanziellem Ergebnis, Ressourcenqualität (und damit Qualität der Dienstleistung) und Zufriedenheit der Business-Seite:

I: You mentioned it sometimes – just to summarize up: Which benefits have been expected from the project?

TP: Yeah the er : One of the benefits was erm the the total cost of er : IT infra services : er er would be less. :: But er : but then also er : the the : er : kind of soft benefits : erm were expected, er erm : we could get er :: erm : a larger resource pool of expertise er er so that the supplier :: whoever it is : er er :: will have several clients and and er they they have a : better capabilities to provide best practices to our er :: environment and and what :: we could with our internal organisation. And er : also er : the fact that it would have been easier then to manage IT and and to make sure that IT is responding to the business requirements when er : when we have less people er : in our own organisation and and er :: good channels for er external expertise er :: with this kind of outsourcing contracts. So these were the er er :: main expected benefits.

An späterer Stelle relativiert der Interviewer die Bedeutung der Einsparung als dominantes Projektziel gegenüber einer strategischen Entscheidung, Mitarbeiter outzusourcen:

TP: I think that er :: the er : BUssiness case itself were er that was not the dominance so that how much savings there should be and then what would be then the payback time and and it was more kind of MANAGement and strategic decision and than a er : benefit based decision

Auf weiter gehendes Nachfragen kommen weitere Aspekte zum Tragen: die Schnelligkeit der Projektdurchführung respektive die Termintreue des Projektes, der Grad an Erfüllung der erwarteten Ergebnisse – hier besonders erwähnt einerseits als Fähigkeit des Dienstleisters, die versprochenen Leistungen auch wirklich zu erbringen, andererseits als Qualitätsanspruch an die erbrachten Leistungen, die als „best in class“ gefordert werden, wo auch mittlere Qualität angebracht wäre – und die Budgettreue:

I: To summarize up about the general project achievements, from a perspective back – do you think the project goal has been achieved?

PL: Oh :: as I left the company I'm not sure that erm er : was it achieved or how well it was achieved, but er : er to my understanding erm :: at least the : the the :: the outsourcing scope er : was er :: achieved er eh. I'm not sure how QUICKly and how well the Business Case was er met, er :: eh:: I think that er : that er : in :: all outsourcing deals there are always difficulties, and er and er so whatever you do, actually you can't :: can't prepare things that well that er you don't meet any difficulties, because er : we're dealing with human beings and and er they are not always er :: er reasonable, so sometimes emotions are : are more meaningful than than the reasoning, and er and er that means er that there are always some :: some hiccups and and problems, er :: but er :: but to my understanding the er :: the project itself was er er rather er :: good and it met the objectives rather well, : so the the capability of the supplier, er :: that's something that er : I don't really know that er : how well they er really :: were able to meet the er transition, transformation er : process and er : and er : the deadlines there.

I: Regarding the effort taken for this whole project, has the project been in plan or below plan – has there been an overshoot?

PL: I think that er : that er : er : it was :: effort was higher than what was estimated. So that er : er when we started the whole thing it er : then er : we didn't know : well enough to which level of details we need to specify the services, and er : and er : although we : er :: decided that the transition is er : as he's seen, but still we needed to define the target level also that we know er : that what would be the dangers out of the transformation. And that was er er : more difficult than er than er er :: expected, and that was also partly due to the fact that er : people were er :: very eager to er to er :: especially the IT people but to specify er : all the high hopes so without or without membering of what would be then the business benefit out of of such thing. So it was more or less to have a kind of best :: in class solutions, although sometimes er er they were good at being er good enough.

Der Teilprojektleiter betrachtet somit die Nutzenaspekte im begrenzten Rahmen des Projektes: Neben der Zielerreichung steht die Angemessenheit operativer Maßnahmen und ihre Qualität im Vordergrund.

Als Risiko wird zuerst auf eine originär kommunikative Qualität verwiesen: auf die Schaffung eines Konsens über die zu erbringenden Leistungen und Ergebnisse. Offensichtlich gab es hier Mängel, die erst nach dem Ausscheiden des Projektleiters zutage traten. Damit verweist der Interviewte auf die Diskussion über den Projektscope als größtes Risiko.

TP: Well :: project risk :: +6+ well of course the the main risk always is that er that er +2+ when you have accomplished project er you find out that actually the er deliverables were totally different than er what was erm er thought so that er :: er : that's why we tried to make sure that er we all know that what : what is target and then what should be delivered and er : er : based on what I heard afterwards there were still some things

that er were open and and er were not erm er fully communicated so that each an everyone knows that er that what was the outcome. So, that was the MAJOR risk.

Mit dem Bezug auf die Uneinigkeit über das Projektergebnis füllt der Projektleiter den Begriff mit einem operativ begrenzten Rahmen: nicht die Sinnhaftigkeit des Projektes wird als Risiko gesehen, sondern die mangelnde Zielerreichung aufgrund eines unklaren Zielverständnisses. Damit bestätigt sich die Hypothese, dass *die Einschätzung von Risiken die unterschiedliche Ausprägung des Hintergrundes und der Handlungslogik widerspiegelt*. Vor einem operativen Hintergrund, der auf die Projektdurchführung ausgerichtet ist, erweisen sich operative Probleme und Hindernisse als größtes Risiko, vor einem strategischen Hintergrund wie beim CIO wird eine falsche Marschrichtung als größte Gefährdung gesehen.

Eigenes Risiko aus der Rolle des Projektleiters wird vom Interviewten auf der persönlichen Beziehungsebene gesehen, auf der sich Konsequenzen des Projektes als emotionale Belastungen niederschlagen können:

TP: (...) +3+ and er +2+ the the risk to myself : I think that of course it goes bad and then people er people very easily have emotions mixed with er with business issues especially if they are in the target group and the risk to me would have been that erm I'm not the best buddy of each and everyone anymore and and er in fact if the process would not have gone right then er er that would have impacted my future er tasks in the company. That was not the reason why I I left the company, it : it was totally something else. : That : than perhaps was the main risk. If it would have gone bad, then it would have er caused difficulties then in personal relationships and and er people would have been then er : then er :: on : would have been more difficult to work in in future projects with people who have something against this.

Auf die Frage nach dem Umgang mit den identifizierten Risiken verweist der Interviewte auf die gemeinsam durchgeführte Methode der Risikoanalyse. Allerdings wird der Umfang dieser Analyse nicht als ausreichend bewertet – obwohl eine Konsequenz für die abgeleiteten Maßnahmen in Frage gestellt wird. Die aufgezählten Maßnahmen selbst sind auf der operativen Ebene der Projektdurchführung angesiedelt, nicht in Form von kalkulatorischen Zuschlägen oder rechtlichen Regelungen, obwohl deren Vorhandensein auf Nachfrage auch direkt bestätigt wird.

I: As you just mentioned, there are basically two sides of the risk – the success side and the personal side: What measures did you – or were there any measures to take to mitigate these risks?

TP: Yes, actually we : we :: well we made we installed risk analysis, so that we divided erm the risks in tree so we had er :eh these PROject risks then what we called the er this er : operational risks so that : er project risk is that you don't meet the schedule and the budget, operational risk is er well that the end result is bad for the company, so it won't run, so the availability and such er : things are not right. And then er :: er : we went through then all the different risks that there are. That was very much done in a rather short time with then :: some :: some basic identificational of risks, and then for

each risk then we defined that what would be then the rating and then the most er er critical ones where there er probability was highest and and the impact was highest we defined what would be the mitigation actions. +2+ and er :: I think that :: still we should have spent a little bit more time with that model, although it could be that that : mitigation actions : would have been more or less the same as the were now :: now er defined.

I: What have these been? What actions have been taken?

TP: Now, :: I can't now recall it right that : what were the main actions it it it :: of course the change resistance was something that er was seen as the biggest risk and there er the communiqués and the openness er er to the extent what is possible was seen as the one er main of mitigation efforts and then also to understand the er : different kind of stakeholders' er er objectives of this project and and er :: that kind of analyse would mitigate some other risks. The ones that er er : were more difficult to mitigate were the : transition and transformation period risks that how well er the supplier will :: er : would be able to be : er :: er : succeed in in their tasks and : er the mitigation in that area was er er actually to take the kind of best practices there from :: from contracts and and er and Mr. [Name Einkäufer] and and er Mr. [Name Berater Beratung 1] were then the er guys who :: er : brought some of the best practices here of how do we prevent ourselves er er from ending to a <...unverständlich...> and a system or er er a solution doesn't work so the the er : that a third party supplier has difficulties to deliver. : And er :: that was : I think of the main parts of that whatever er was considered as a risk it was also then er reflected in the in the contract so that er :: obligations to the supplier er are supposed to be defined : er : so in detail and : and so clearly that er :: that er it FORced them to do their best not to er : not to have any kind of difficulties in service delivery.

I: Okay, so risk was also covered on the legal side in the contracts

TP: Yes.

Der Umgang mit dem persönlichen Risiko, auf der Beziehungsebene privat mit den Konsequenzen aus dem Projekt konfrontiert zu werden, wird auf Nachfrage heruntergespielt, obwohl sogar ein Jobwechsel als notwendige Konsequenz nicht ausgeschlossen wird:

I: Your personal risks, as you said, the loose personal credibility or personal mood relationship whatever, do you take any measures to to face this?

TP: Em ::I wasn't that :: er : much worried about losing the credibility. I was er more thinking at it : say it's not credibility, it would be more or less the the er :: the : er : kind of bad feelings of the people who have been outsourced but still continue there to serve the company : and how we can manage er : that part, the credibility part :: <schmalzt mit der Zunge> I think that that would have been the minor thing if er : er the approach would have been really a mess, so that :: that :: of course that would have

meant that then er er : :: I should have found something else. Which I did er er although the project itself was er : er : rather good. In all projects there are some difficulties, but er : but er : in er in that sense er it was er not an exception. But the :: the credibility risk er : I is that I can't recall that I made any kind of er : er :: special mitigation effort there so it was more or less to be : honest and open to er to [Name CIO], who was my boss, and er and er to stakeholders and and er :: people are : are normally intelligent and clever and they understand what relates to what

Den Begriff Umsetzbarkeit verbindet der Interviewte unmittelbar mit dem kalkulatorischen Konstrukt des Business Case: Dahinter wird die Vermittlungsaufgabe gesehen, zu erklären, welche Bereiche sich mit welchem finanziellen Effekt verlagern lassen:

I: I want to step on to a second term: feasibility. My next questions would tie feasibility: So, which aspects have been discussed as drivers, as levers for feasibility of the transformation part, what have been the aspects which have been taken care of and what measurements have been taken to ensure feasibility and improve it.

TP: mhm.. : it was mainly :: erm :: stated in the Business Case. Perhaps, the :: the :: er : term outsourcing was not really known to all of the people and er and er there were :: also the scope : er of the outsourcing was er er something people didn't realize well enough : so that's why we spend quite a lot of time :: to er :: to er : explain :: what it means and er and er : what's the reasoning behind and er that's why we created this kind of er :: core/non-core : er er : graphics and er tried to explain that the er what would be then the value or what function to our business and what's business related and what's kind of commodity service then. And er that communication started already 2004, er :: not with all the stakeholder groups but with er major stakeholders so that er MANAgement understood er er : what's the reason er behind :: so that : that perhaps er : helped : er : to some extent the communication, so that : people er had a :: rather good understanding what we were talking and why we were doing it.

Auf die Nachfrage, die den Begriff "Umsetzbarkeit" direkt auf die Mitarbeiterverlagerung bezieht und damit auf die Ebene der Maßnahmen abzielt, antwortet der Interviewte mit dem Verweis auf die vertraglichen Regelungen und auf die Schaffung einer kommunikativen Plattform für Fragen und Diskussionen, um Ängste abzubauen:

I: Mhm. You mentioned before the employee relocation or the employee movement towards the outsourcer. Which measurements have been taken, which actions have been taken to erm manage this part especially, because it seems that this part is the part where most of the fear comes from or most of the transformation has to be done?

TP: Yeah. When we were already in :: in er :: of course that was er explained er er : right from the beginning that er what are the objectives for employee transfer : and er : and er : what are then the er : requirements in contract negotiations, so that people knew that eh: the that the : target is to take good care of them. And then, when we were a little bit further in : in the process, then we also introduced the er HR department all but

both suppliers to er to er : all but first project team and then er : then the employee representatives said that er : that er that they had the possibility to discuss and ask questions and and er they perhaps : a certain amount of the fear was resolved.

I: This included the provider part, so also from [Provider] side?

TP: Yes. Yes. The [Provider] had er : prior concluding the er : contract er er : they introduced themselves to our employees and and then also mentioned the processes that there is a normal process in employee transfer, that which kind of steps there are and and what would be then the the responsibilities and and er : er career opportunities and and such things there. And the there most probably helped quite a lot, cause people were really bad worried about they knew that : they had heard horror stories that what happens :: in : outsourcing cases : but er : but eh: I think er that helped quite a lot.

Umsetzbarkeit wird vom Teilprojektleiter also mit kommunikativen Aufgaben in Verbindung gebracht, die ein gemeinsames Verständnis über den Projektauftrag, Beruhigung von Ängsten und Sicherstellung von Kompetenzen und Einhaltung von Prozessen anstreben. Zusammen mit der ebenfalls kommunikativ orientierten Interpretation von Risiken und der Auffassung, dass Nutzen sich maßgeblich auch auf die Qualität der operativen Schritte im Projekt bezieht, ergibt sich das Bild eines kurzfristig-operativ-kommunikativ orientierten Verständnisses.

4.2.2.4 Aussagen über die Positionierung der anderen Rollen

Auf die unterschiedlichen Interessen der Projektteilnehmer angesprochen, antwortet der Interviewte zunächst mit der Einschätzung eines grundlegenden Konfliktes, der auf Nichtwissen beruht und sich in Widerstand niederschlägt – darin spiegelt sich die Auffassung wieder, dass dieser Konflikt das Hauptrisiko darstellt, dem mit Hilfe kommunikativer Maßnahmen in Form eines gemeinsamen Verständnisses begegnet werden muß:

TP: Eh :: No, I think I wouldn't do :: whenever there is an outsourcing er case er going on then there's a huge amount of fear and er and er and er well er :: people don't know er : everything so there's change resistance and er in that sense that er some of the stakeholders were not really committed and really did their best to fight back that this is not good.

Diese Abwehrhaltung wird konkret beim IT Direktor für Infrastruktur angesiedelt, auch bedingt durch die Tatsache, dass er erst nach dem Projektbeginn hinzu kam und somit die angesprochenen kommunikativen Maßnahmen, die bereits zu Beginn ein gemeinsames Verständnis sicherstellen sollten, wohl nicht oder nur teilweise erfahren hat:

I: When you think of the different stakeholders, like yourself as the project lead, [Name CIO] as the sponsor, [Name IT Direktor Infrastruktur] was involved as a unit lead, the external consultants – how would they have themselves personally have gained from this benefit?

TP: +5+ Well, :: [Vorname IT Direktor Infrastruktur] :: was erm er at least a little suspicious in the beginning, 'caus it was :: in a way in his field, and and er : he joined in the

organisation after the ah project has started, so the : outsourcing :: was something that er :: he had not thought much earlier, so of course then that was something that was eh: new and and er in a way :: given think to him :: and and er : in the beginning he was not really er in a favour for outsourcing : at least it seemed like that but then eh: when the :: when the er : further in the approach as then I think that he was very committed and and : and also understood the reasoning : why we are doing that. :: er : then er ::

I: Thinking of the external consultants, as you just mentioned, there have obviously been different interested lines in the different stakeholders, what was the motivation for [Name IT Direktor Infrastruktur] for example and the consultants to work towards the project goal?

PL: Well, I think ah : the [Vorname IT Direktor Infrastruktur] said it was :: in the beginning that it would be rather difficult that er : that er : he wasn't THAT committed, but then when he came understood it better then erm :: he was more committed, he wanted to make some smaller changes er : er which then :: er :: didn't really impact then the whole thing er and er +2+ and er : when he understood it better then he could see clearly the : the benefits that they can be achieved er :: by : what better access to : EX-pertise, say, and, and er : it was er :: to er ::[Vorname IT Direktor Infrastruktur] a little bit er :: or is he SO it as a kind of risk er : if it is kind of F... : Finland driven er : ac-tion, and if it's a f... finnish company although it's [Provider 2] or [Proverd 1], but but it's a finnish unit that is in charge of the deal but er : how global they can be and er how :: we can er : make sure that that the services are : are smoothly in all parts of the world, especially in Asia or : or North America, BUT er +3+ I don't know what kind of er : incentives er [Vorname IT Direktor Infrastruktur] had for this project :: but er :: but at least it looked to me that er : when the : the benefits were properly understood and he he was very : very motivated. +2+

Die Motivation der externen Berater wird mit Verweis auf ihr Vertragsverhältnis und ihre eigenen Incentivierungs-Werkzeuge als sichergestellt angenommen. Wie stark funktional dieses Verhältnis geprägt ist, zeigt sich in der Episode, dass ein Berater aufgrund unzufriedener Leistung gegen einen anderen mit Expertise und passendem persönlichem Profil ausgetauscht wird:

TP: The consultants er : er :: the % good about their thing there was% :: cause then of course the consultants are assigned to it and and they have their own incentive plan I suppose : which might be then er : related to the project outcome or or not, but er : but er : so partly they :: it's : well, related to :: how this Business Case was er er : actually drawn, this : er :: project theme, but then also : er : partly it's er :: the outcome how well the teams worked together and er : at least in my case the initial startup with [Name Berater] was not good and it was very QUICKly er : er clear that it doesn't work, and and then : er :: it was er in good cooperation agreed that er : need to find someone else, and who is er :: more er :: experienced and er : and :: has er : er done this kind of approaches earlier, and er : and er with [Name Berater] it was er : very

easy to work and er and er I think that the end flow was er :: very good, : mainly due to the fact that [Name Berater] had : er : had er : good expertise and er : and er : also his personality was such that er :: was er : his at the er : to work and er : er : and find out the solutions from er : existing :: er : oh :: previous projects.

Eine Motivation der Berater durch Beteiligung am Ergebnis wird mit Verweis auf die “coachende” Rolle sogar in Abrede gestellt, weil die operative Arbeit letztendlich durch die eigene Organisation geleistet wird:

I: You mentioned the effort was overshoot – does this also imply that the [Beratung 2] contract which was I assume based on hours or days to be delivered, has been overshoot?

PL: No, actually the [Beratung 1] er er : cause their role was kind of coaching role, so that then they didn't erm : compare to what er er : how [Beratung 2] worked, [Beratung 1] did much less. So they brought er the templates and and er they brought some expertise and er and er : the methodology, but they still er :: they didn't do the actual job as much as er : as er : [Beratung 2] did. So that was very much er er : related to the effort needed from our own organisation.

Dem CIO wird ein hohes Maß an Motivation und ein übergeordnetes Interesse aus der Situation heraus zugesprochen, dass er selbst aus der Rolle des FIT-Projektleiters mit dem strategischen Transformations-Projekt in die leitende Position gekommen ist und seinen Gestaltungsspielraum strategisch begreift „wie IT geführt werden sollte“:

TP: for [Vorname CIO], er er that er : Mr. [Nachname CIO] was er right : from the beginning then %eh% targeting the issues that %eh% how we would like to er : to run the IT and er : at least in the beginning it was sure that er : he was in charge of the project but not er : really than er : in in charge of the whole IT yet it was kind of temporary assignment that was then er : after a while then made as kind of a permanent er : job er :: and er : and he was : VERY committed and very motivated to that. ::

Als weitere Projektbeteiligte zählt der Interviewte die betroffenen Fachabteilungen und die Mitarbeiter auf, zu denen Konfliktlinien entworfen werden, die auf mangelndem Verständnis beruhen: Dem Wort “Verstehen” wird eine geradezu zentrale Rolle eingeräumt, worin sich das Selbstverständnis als Bewältiger von kommunikativen Aufgaben widerspiegelt:

TP: The OTher major stakeholders, the business er : reps : er er ::, they saw that as part the whole %eh% IT transformation %and eh% I think that the outsourcing itself was not er : not a kind of bigger issues, that was er : something that er : paper industry wanted to do in : in in very many areas and : and and then : and it was er :: well understood what would be the benefits then there. er +2+ The most CHALLENGING : stakeholder group was then of course the employees that we already talked : talked about that : that it was difficult for them to understand the benefits that er : better er : er access to er er : wider : wider pool of expertise because they could see themselves as er :

experts and : and er that's what they they were :: they were experts and that's why perhaps it was also kind of an attractive thing to er :: to [Provider 1] or or [Provider 2] or any other company to take over the people.

4.2.2.5 Aussagen über den Diskurs des Projektes

Auf die direkte Frage nach kommunikativen Verwerfungen innerhalb des Projektes verweist der Interviewte auf die Rolle des Einkäufers. Hier war wohl aufgrund mangelnder Expertise und Vertrautheit mit IT Themen eine andere Herangehensweise festzustellen, die sich an Preisen und am Einkauf von Gütern orientiert statt an der Erbringung von zu definierenden Dienstleistungen.

I: Do you personally remember some situations of communicational conflicts, of interest conflicts of using different terms or speaking different languages, which things made become complicated?

PL: <...unverständlich...> mainly hm +2+ er with er : er Mr. [Name Einkäufer] ::eh cause he was not an IT person by background, er : he :: didn't know then the the IT terms and er terminology, : and er : and sometimes say :: er +2+ er especially in the commercial : negotiations his capability to do uh : kind of fact based reasoning for certain things that was not er : good enough er at er : er :: it might have been so that er without er enough IT expertise then the contract er : would have been much much worse er %cause% then er : the focus would have been more in erm :: in just the price and not really what you get with the price : and er : I think especially in this kind of outsourcing er :: the price has less importance than the capability to deliver. Mr. [Name Einkäufer] was er : from [Kunde] procuremental organisation, so he was actually the sourcing :: er : I think he was the sourcing director for IT : and er : and he has the more expertise in : in : er sourcing of er : products than sourcing of services, and and er : sourcing of services is : er :: especially in IT, it's : it's relatively different than in some other areas, I suppose.

Die Konsequenz unterschiedlicher Auffassungen für die Handlungsebene zeigt sich in dieser Episode sehr deutlich: Während für den Einkäufer der Preis das bestimmende Kriterium ist, sorgt sich der Interviewte in erster Linie um die Qualität und die Möglichkeit der Leistungserbringung. Mit Referenz auf das oben Gesagte über die Notwendigkeit, den Verhandlungsprozess genauer vorzubereiten wird hierin deutlich, worin diese Vorbereitung besteht: in der kommunikativen Aufgabe, eine gemeinsame Sprache als Ausdruck eines gemeinsamen Verständnisses zu entwickeln.

4.2.2.6 Feinanalyse: Gewichtung der Aussagen

Gleich zu Beginn des Interviews spricht der Interviewte mit dem Verweis auf die ex-post-Betrachtung einen einschränkenden Aspekt der Untersuchung und damit des Interviews direkt an:

TP: well, yeah, I said the the a- e- lo- it's already almost two er more than two years ago that <...stranded...> and it might be that that some of the details I can't memorize anymore.

Im Verlauf des Interviews ist allerdings ausser an einer Stelle, wo es um Details ging, nirgends ein Hinweis auf mangelndes Erinnerungsvermögen enthalten. Daher kann davon ausgegangen werden, dass die Informationen noch vorliegen, obwohl sie womöglich im Licht der Erinnerung gefärbt erscheinen.

Im Interviewtext fallen die vielen Verzögerungslaute auf, die im Redefluss eingestreut sind. Entsprechend der aktuellen Theorie, nach der die häufige Verwendung einerseits durch eine Sprachstörung verursacht sein kann, andererseits aber Aufschluss über den Gedankengang des Sprechers erlaubt, kann hier – weil der Interviewer das Vorliegen einer Sprachstörung widerlegt gefunden hat – auf die strukturierende Funktion dieser Phoneme eingegangen werden. Es fällt auf, dass mit diesen Lauten die Wortfindung und die Bildung der Satzkonstruktion unterstützt wird, indem oft kurze Pausen und die Repetition von Artikeln und Partikeln damit einhergehen:

TP: But er : but then also er : the the : er : kind of soft benefits : erm were expected, er erm : we could get er :: erm : a larger resource pool of expertise er er so that the supplier :: whoever it is : er er :: will have several clients and and er they they have a : better capabilities to provide best practices to our er :: environment and and what :: we could with our internal organisation.

Korrekt ausgeschrieben müsste der Satz „But then the kind of soft benefits were expected, we could get a larger resource pool of expertise, so that the supplier, whoever it is, will have several clients and they have a better capacity to provide best practices to our environment and what we could with our internal organisation“ heißen, wobei innerhalb des Satzes zwei elliptische Anschlüsse auftreten, die den Satz in drei Teile gliedern:

Erster Teil:

„But then the kind of soft benefits were expected, we could get a larger resource pool of expertise,“

Der Anschluss des zweiten Teils erfolgt parataktisch statt hypotaktisch, obwohl eine Begründung für den Zuwachs an Expertise gegeben wird – der Anschluss mit „Because it is (so, that the supplier...)“ bleibt elliptisch. Die zweite Ellipse erfolgt beim Anschluss des dritten Teils „...to provide best practices to our environment and (compared to) what we could (provide) with our internal organisation.“.

Neben diesen Ellipsen gliedern die Phoneme „er“ und „ehm“ zusammen mit Pausen den Redefluss. Aus der Struktur lässt sich der Wortfindungs- und Satzkonstruktionsprozess ableiten, denn die Phoneme und Pausen treten gehäuft vor Schlüsselbegriffen wie „soft benefits“, „larger resource pool of expertise“ „environment“ auf. Das legt die Vermutung nahe, dass sich in diesem Redefluss der Prozess des Satzbaus widerspiegelt. Die Häufigkeit des Auftretens lässt sich anhand der Beobachtung auf drei Kriterien zurückführen:

1) Auf das hohe Sprechtempo: Das Interview lief flüssig und in hohem Redetempo ohne Pausen ab: die Antworten wurden spontan gegeben, es wurde keine „Bedenkzeit“ genutzt, sondern unmittelbar nach der Frage mit der Formulierung des Satzes begonnen. Angesichts des komplexen Satz-

baus längerer Konstrukte erfolgt die Gliederung sprechbegleitend in den kleinen Pausen und den bedeutungsfreien Stücken der Verzögerungsworte und Wortwiederholungen

- 2) Auf die Notwendigkeit der Orientierung in der Fremdsprache: Da der Interviewte sich nicht in seiner Muttersprache ausdrückt, sondern eine erlernte Fremdsprache benutzt, wird der mentale Aufwand bei der Sprachkonstruktion noch erhöht. Die Suche nach dem „richtigen Wort“ wird durch die Verzögerungsworte erleichtert. In diese Kategorie fällt auch die Beobachtung eines unterschiedlichen Redeflusses im Finnischen und im Englischen: Ist der Duktus im Englischen fließend, so ist das gesprochene Finnisch durch häufiges Stocken bei Konsonantdopplungen in Worten geprägt. Das „Fließen“ der englischen Sprache wird womöglich vom Interviewten als ungewohnt empfunden, so dass künstliche Pausen durch Verzögerungsworte geschaffen werden.
- 3) Auf die angestrebte Präzision des Ausdrucks: die Verwendung treffender Bezeichnungen und Fachtermini sowie zum Teil eigener Prägungen („soft benefits“) zeigt das Bemühen, sich auch in der Fremdsprache präzise auszudrücken. Damit wird der mentale Aufwand bei der Sprachkonstruktion noch zusätzlich erhöht, weshalb auch hier Füllwörter und Verzögerungen durch eingestreute Phoneme und Pausen hilfreich sind.

Unter Zusammenfassung des oben Gesagten lässt sich feststellen, dass die Unzulänglichkeiten des mündlichen Ausdrucks keine generellen Rückschlüsse auf Unzuverlässigkeit oder Unzulänglichkeiten inhaltlicher Natur zulassen. Eine verbindliche Metaphorik kann genauso wenig festgestellt werden wie ein gemeinsamer Rückgriff auf Symbole.

Im Hinblick auf die Hypothesen lassen sich aus den Aussagen folgende Schlüsse ziehen: *Bezug der Zielvorgabe auf den CIO als Auftraggeber:* Mit der Bestätigung der formalen Übernahme der Verantwortung für das Teilprojekt Outsourcing bindet sich der Teilprojektleiter einerseits an die Verantwortungslinie des CIO als Vorgesetzten, betont aber darüber hinaus seine bereits früher bestehende Verantwortlichkeit für das Thema, die ihn fachlich an das Thema bindet. Sein Hintergrund ist demnach subjektiv empfunden nicht nur vom Auftrag der Person eines Linienvorgesetzten abhängig, sondern maßgeblich auch durch das fachliche Interesse an dem Thema bestimmt. Das *persönliche Fortkommen* wird somit in einerseits implizit in Form einer fachlichen Weiterentwicklung eingeschlossen, andererseits auch mit dem Hinweis auf ähnliche Projekte in anderen Firmen direkt thematisiert – was sich anhand des prompt eingetretenen Falles des Arbeitsplatzwechsels auch direkt nachweisen lässt. Der *operative Bezug* in der Handlungslogik des Teilprojektleiters wird in der Fokussierung auf die Projektdurchführung, vor allem in der Einschätzung der weiteren Projektmitarbeiter auf ihren Beitrag hin, deutlich. In der *Sprachverwendung* schlägt sich dieser operative Bezug in der Darstellung von Problemen (z. B. als „Hick ups“) im Projektablauf nieder: das Management der Durchführung steht im Vordergrund. Konsequenterweise werden Risiken und Projektnutzen auch direkt auf den operativen Projekterfolg bezogen. Zugunsten einer Gewährleistung des Projekterfolges werden sogar persönliche Beziehungen zur Disposition gestellt.

Wie erwartet, ist die Rolle des Teilprojektleiters damit operativ angesiedelt, wenn auch die größere Unabhängigkeit vom Linienvorgesetzten als Auftraggeber überrascht. Vor allem die fach-

liche Eigenständigkeit, die einerseits als Interesse einen Anreiz setzt, andererseits das Maß an Loyalität einschränkt, stellt sich in weit höherem Maße dar als angenommen. In der Tatsache des vollzogenen Wechsels vor Projektabschluss findet diese Unabhängigkeit ihre direkte Auswirkung in Form von – aus Sicht des CIO als Prinzipals – mangelnder Loyalität der Aufgabe gegenüber. Die Hypothese von der *Kalkulation der Auswirkungen auf die eigene Reputation* wird dadurch gestützt – durch den vollzogenen Arbeitgeberwechsel sogar explizit insofern nachweisbar, als der Erfahrungsgewinn durch die Projektleiterrolle als Kompetenzvorteil erwähnt wird.

Die Rolle der anderen Projektbeteiligten wird entsprechend der operativen Sichtweise in erster Linie hinsichtlich ihres effektiven Beitrages hin bewertet. Die Hypothese über die *Bindung des Einkäufers an den Preis als Verhandlungsanreiz* wird durch die Aussagen des Teilprojektleiters gestützt. Insbesondere auf die sprachliche Ebene als Quelle für Konflikte nimmt er explizit Bezug.

Der Hintergrund des Teilprojektleiters ist somit klar operativ verortbar: seine Handlungslogik zielt auf die konkreten Maßnahmen, um das Projekt weiter voranzubringen und Widerstände zu überwinden. Dementsprechend werden begriffliche Strukturen wie „Risiko“ und „Projekterfolg“ in erster Linie auf ihre operative Auswirkungen, also als Maß für die Bewältigung möglicher Probleme, hin verstanden.

4.2.3 Der IT Direktor für Infrastruktur

Der Direktor für IT Infrastruktur – mittlerweile IT Direktor für Applikationen – wurde am 11. Dezember 2007 in den Räumen des Kunden interviewt. Außer den Interviewpartnern war die Assistentin des IT Direktors anwesend, die sich allerdings nicht am Interview beteiligte. Das Interview wurde auf Englisch geführt. Der Interviewte ist muttersprachlich Franzose, nutzt das Englische aber täglich als Geschäftssprache, da sich die ihm untergebene Organisationseinheit auf 18 Länder verteilt. Das Transkript ist im Vergleich zum vorhergehenden vereinfacht, auf die Wiedergabe allzu vieler Verzögerungsworte wurde zugunsten einer Analyse der Aussageebene verzichtet.

Die Atmosphäre des Gesprächs war offen, wobei der Interviewte sehr ausführlich die Beantwortung der Fragen in Form längerer Ausführungen übernahm. Insofern ergab sich eher das Bild einer eigenständigen Rede als eines wechselnden Frage-Antwort-Ablaufs. Die Fragen des Interviewbogens wurden von Interviewten als Anregungen genommen, die eigene Position ausführlicher darzustellen.

4.2.3.1 Aussagen zum Hintergrund

Der IT Direktor für Infrastruktur ist in seiner Rolle als leitendes Mitglied des IT Managements in das Projekt eingebunden worden. Da sich die Diskussion über die zu verlagernden Organisationseinheiten auf den Bereich Infrastruktur bezog, vertritt der IT Direktor die betroffenen Einheiten im Projektteam:

I: Okay. You were included in the project of course as a organisational unit lead?

P4: Yeah, right. (...) That was actually part of my organisation, er, in line organisation stream that I did that.

Der IT Direktor für Infrastruktur verweist zunächst auf den zeitlichen Ablauf des Projektes und die Einordnung in das übergeordnete Gesamtprojekt FIT. Da sein Eintreten in die Firma nach dem Start des strategischen FIT Projektes 2004 stattgefunden hat, beschreibt er seine Rolle ausgehend vom Hinterfragen des Gesamtkontextes. Gegenüber der ursprünglichen Entscheidung, auszulagern, wird eine kritische Haltung eingenommen. Dies wird später dadurch unterstrichen, dass er den Entscheidern weniger Kostenziele oder Personalabbau als Ziel dieser Maßnahme unterstellt, sondern ausführt, dass Outsourcing an sich hätte „bewiesen werden sollen“. Das Wort „sceptical“ ist bezeichnend für diese Haltung:

P4: (...) I actually did not participate myself during that FIT 2004 preparation time. I joined, let's see, [Kunde] IT in :: April 2005 /thinking// and at that time the decision was MADE that there would be some outsourcing done. I can tell you, and this is no secret by any means, that in the very early, erm, part of my venue to [Kunde] we had very long discussions with [Name CIO] about outsourcing, should we do it or not do it. I have to say that I was sceptical on many of the, er, objectives or of, or more precisely of the benefits that were going to be expected from that outsourcing.

Diese skeptische Haltung führt zu einem Disput mit dem eigentlichen Vorgesetzten über den Auftrag. Als Linienverantwortlicher hatte der IT Direktor die Entscheidungen des Projektes mitzutragen und in seiner Organisationseinheit umzusetzen, weshalb für ihn die pragmatische Perspektive an Bedeutung gewinnt. Diese Spannweite wird in der folgenden Episode mit der Entscheidung des Top Managements und der Auswahl der passenden Module, die gemanaged werden können, beschrieben:

P4: He (der CIO) wanted to outsource and he had SOLD to the top management that outsourcing was going to be a GREAT solution in IT. Erm, :: I had many discussion with him. Very, very tough discussions, I have to admit. That was one, probably, the ONLY points where we were really arguing very strongly, him and me, about his, what to do. Where I said, okay, it think it is a good idea to higher the level of abstractions but we have to do it only with modules where we are, erm, sure that they can be combined together given to an outside company and be managed and delivered in a very, er, constructive and predictable way.

Der Anspruch dieser eigenständigen Haltung gegenüber seinem Vorgesetzten wird mehrfach unterstrichen, wobei die eigene Rolle als realitätsbezogen verteidigt wird:

P4: I felt I was one of the few to focus on the reality. In the sense that to focus on something that was going to work.

Worin dieser Bruch zwischen dem Entscheidungslevel und der Frage, „was funktioniert“ besteht, beschreibt der Interviewte in einer folgenden Episode am Beispiel der Organisationseinheit „User Helpdesk“: Outsourcing ist seiner Meinung nach nur dann erfolgversprechend, wenn die zugrunde

liegenden Prozesse kontrollierbar sind. Den Entscheidungsträgern wird die Erkenntnis der tatsächlichen Situation und damit das Beurteilungsvermögen abgesprochen:

P4: But the thing is: Er, most of the people that were involved in the FIT design 2004 project, they didn't realise that actually the help desk we had was far from being a global help desk. It was only tackling a few elements of [KUNDE]. Some of those were international issues, but they were only limited and very often only limited to the paper industry and even NOT to the whole mills but only some common things. So, there we were with the dream that we would have a fantastic : help desks that will be centralised, that will hold the whole [KUNDE], and that would be serving in a very professionally way, in multi-language, with a great system, with follow-ups, with SLAs, with good response time, with happy customers. But we were outsourcing something that was actually : quite small. It was, what? Fifteen, twenty people, something... It was actually, er, very limited to a very SMALL part of our activity, but it was from a, let's say, POLITICAL dimension, very BIG. But from an acutally er, IT activity was a very small part of the help desk concept. And at that time the, again the FIT originators from 2004 they did not think that the major thing they were doing there, was, that was kind of a difficult thing, was that ::

An anderer Stelle wird noch einmal verstärkt auf diese Auseinandersetzung eingegangen, in der die eigene Position als kompetenter dargestellt wird als die der Entscheider. Zur Begründung werden Annahmen als allgemeingültig postuliert, was sich an der Formulierung „it's very well known“ ablesen lässt. Die Gegenüberstellung von Allgemeingültigkeit einerseits und einer durch das Wort „obviously“ gekennzeichneten Evidenz der Tatsachen begründet die eigene Auffassung, belegt am Beispiel, kein gemeinsames Tool zu benutzen.

P4: But I have to say, and it's very well known, is, you usually, when you outsource something, it works, usually when that thing you are outsourcing is already working, a working module, very clearly defined, well, eh, let's say, well, fine tuned processes. So when your are outsourcing it always works much better. But we were obviously outsourcing something that was going to change COMPLETEly due to the fact that we were putting all their help desk toGETHer. So it was actually totally artiFicial what we did. Erm, also, we didn't have a common tool. So we were outsourcing without proper tools etc. etc. So it was actually in the help desk arena, it was quite difficult. Er, and honestly, I was not a big fan of that, but if I would have been a decision maker I would not have done it that way at that time. I have to say.

Hinter dieser widersprechenden Haltung steht ein Eigeninteresse der Selbstbehauptung, das dem reinen angestellten Abhängigkeitsverhältnis entgegensteht. Selbst die persönliche Einschränkung der Karriere und der Verlust des Arbeitsplatzes wird als mögliche Konsequenz beschrieben, die aber billigend in Kauf genommen wird, um mit der eigenen Überzeugung kohärent zu bleiben. Die einmal getroffene Entscheidung wird wohl – wenn auch widersprechend – akzeptiert, allerdings setzt der Interviewte Alles daran, diese Entscheidung bestmöglich umzusetzen:

P4: I took/overlapping// many risks here for me, so sometimes I was worried: maybe they will kick me out, because they might want to have somebody who just does blindly this outsourcing. I was convinced that I would not do it in a blind way. I would try to adapt the false to make it : work. Er, and I have to say :: my team and myself had worked to make it work better.

Neben der Verteidigung der eigenen Meinung über die Entscheidung der Verlagerung und ihre Umsetzung ist ein der IT Direktor auch an die Vorgaben des Angestelltenverhältnisses gebunden. Zielvorgaben sollen sein Verhalten unternehmenskonform steuern, worauf in einer kurzen Episode verwiesen wird. Allerdings interpretiert er die Zielvorgaben für 2008 als Bestätigung seiner kritischen Haltung:

P4: (...) so I really have mixed feelings, I have to say, about the efficiency of the outsourcing : and the gain for the company. Er, today, let me say one thing, :: the very funny thing, which is to me almost a... :: How to put it politely? Extremely pleasurable thing, to be sarcastic a little bit here, is the targets we have in 2008, that I have personally in 2008 from my boss, is to improve the, er, (clicks tongue) the perception our customers have of IT. When I know very well, that in, with outsourcing that we have been destroying that dramatically. Okay, normally with outsourcing there are other things that have been destroying it, but with outsourcing they have lost confidence from some of our suppliers. A few, I talked to users about help desk and etc. and they have, I mean they give you so negative, er, stories about how it is happening. So, now we have been able to improve, but the funny thing is now, I have a target to improve it, when the previous target two years ago was to destroy it almost. We knew we would destroy it. So it is sarcastic. An infernal loop which is kind of funny.

Neben der Selbstbehauptung, etwas schaffen zu wollen, was funktioniert, und dem Auftrag aus dem Angestelltenverhältnis ist der Aspekt neuer Erfahrungen und des Lernens ein wesentlicher Antrieb, wie in folgender Episode unterstrichen wird:

P4: For me, it was a great experience obviously. Because now I know much better what to do and what not to do in these outsourcing cases. So I have learned dramatically, a lot. And I have to say, that has been a great experience. Now, I think it is a costly experience for the company, because we have suffered in the company. But for me personally, I surely have learned a lot and I know much better what to do and not to do. I know things, how things can work. I know things that don't work. I know the logic in timing that you have to do in outsourcing, that you have to start, for example, with governance before you are even having outsourcing you have to start with the governance and stuff like that. So, there's, it's a fabulous education that I have received and nowadays, I can tell you, I can go anywhere and deal with any company, er, with outsourcing or near-shoring or off-shoring and I know what to do. So, personally, it's a huge education, absolutely.

Der Erfahrungsgewinn ist nicht nur ein persönlicher Gewinn, sondern wird auch von anderen gesehen – in der Firma vom eigenen Vorgesetzten wie auch außerhalb, worauf der Interviewte mit der Einzigartigkeit verweist. Ein Beispiel unterstreicht das gewonnene Vertrauensverhältnis zum Top Management in das eigene Urteilsvermögen:

I: Has this been perceived within the company, from you boss in your career as well?

P4: I think so. I think they know that this experience is quite unique. Er, now do they think my way is the ultimate way? I /don't know. You would have to ask them./laughing// But at least they know that I am very educated in/to/[sic]// these issues. And I think, I got the proof, honestly, I think they trust me, because you have to imagine, because I came back, em, a few months ago, and I said to the guys: "Okay, you have outsourced the whole [Dienstleister] here. I need 18 people to drive the governance and the functional design of supply chain. You were thinking of having three or four people to do it? I am telling you, you need 18 people to do it." So we, yes, we did outsource some 60 people, whatever, er, but we need 18 people to be able to drive that, drive the different suppliers etc. Now actually, what you have to know is that we actually outsourced 60, but we had already close to 130, 140 people working in tool and supply chain, so from 150 to 18, or 140 to 18, it's roughly one to ten or two to ten, which is what I described earlier. So it's consistent with figures we see outside. But I showed that to the executive that this is what I need to run [Dienstleister] smoothly. And they said "yes" immediately. They DID NOT EVEN challenge me at all. So, I think they must perceive that I know what, how it has to be done. Otherwise they would have probably kicked me out or (Inhales) :: put me as a worker on the :: paper line or something like this. No, it has been an education, definitely.

Der IT Direktor stellt sich selbst also als einen eigenständig nach den eigenen Maßstäben Handelnden und dem Angestelltenverhältnis einerseits und den Untergebenen andererseits Verpflichteten dar. Er anerkennt die Abhängigkeit der Beziehung zu seinem Vorgesetzten (und damit die Prinzipal-Rolle), übernimmt aber die Vorgaben nicht ungefragt, sondern versucht, seine eigene Sichtweise überzeugend einzubringen, sogar wenn das bedeutet, die Entscheidungen des Prinzipals anzuzweifeln. Angesichts der Entscheidung wird dann aber der im eigenen Ermessen bestmögliche Weg gesucht, um die akzeptierten Ziele zu erfüllen.

4.2.3.2 Aussagen zu Anreizen

Entsprechend des Hintergrundes erstreckt sich die Handlungslogik des IT Direktors zuerst auf die Bedingungen des Angestelltenverhältnisses. Eine Entscheidung, auch wenn sie hinterfragt wird, erweist sich letztendlich als bindend:

P4: Then the outsourcing : very clearly came as a thing that had to be done. It had to be demonstrated.

Darüber hinaus wird aber eine explizite Betonung auf den eigenen Gestaltungswillen gelegt, die in der Verwirklichung der eigenen Idee, etwas Funktionierendes zu schaffen:

P4: And that was one of my very, very, er, main idea: what we need here is something that is going to work. That is something that is going to fit in the new organisation structure. It meant that it had to be governed that it had to be governed by a global team because we were becoming a global company etc. etc. So, I was trying to find something that was going to work. That was probably one of my number one things on my agenda. Because if I was listening to all what I heard from those other stakeholders that was not realistic then. They honestly didn't understand how to make it work.

Der Gestaltungsrahmen wird nicht nur im Widerspruch bzw., dem Hinterfragen von Entscheidungen ausgenutzt, sondern auch in Form von Aktivitäten, die vom untergebenen Team ausgeführt werden. Dazu gehört die Initiative, vorbereitend zur Verlagerung die Bereiche zu zentralisieren und zu vereinheitlichen, um später durch höhere Transparenz eine bessere Kontrolle zu erzielen. und durch einheitliche Schnittstellen eine gute Kooperation mit dem Partner zu erreichen:

P4: So, : that's another thing that I initiated as well in the beginning in parallel to this outsourcing that was kind of imposed in a way to be done. I immediately initiated a BIG work to unify the support process in the support tools in the company. (...) the most important was to set up a support process for the whole company and then you could put modules in and out of the company but you had to have a common framework.

Der Einfluss auf die Ausgestaltung der Entscheidung wird zunächst bescheiden als "Feinabstimmung" beschrieben, mit dessen Hilfe die Vorgabe („guideline“) der Verlagerung ausgestaltet wird.

P4: So, yes, I was able to FINetune a little bit. Okay, this part a little bit less, this a little bit more, this server: yes, this server: no. So we were able to finetune to some degree but the guideline of outsourcing was very clear. So, it was implemented because it was a clear request from top management to implement it. Let's say, my motivation was that is was good to try to higher the abstraction level, like I said in the beginning, so there were some good things into, erm, increasing that abstraction layer and having some partners that can take care of some of the very routine and mondaine [sic] stuff that we do DAILY which don't bring big added value to us.

Die Aktivitäten dieser Ausgestaltung sind ausgesprochen konkret und operativ. Fachliche Beispiele werden herangezogen, die am Beispiel der Verlagerung des Serverbetriebs das Ausmaß dieses Feintunings deutlich machen. Als Intention wird dabei die Erreichung von Abstraktionsebenen genannt, mit deren Hilfe einzelne Aufgaben kontrollierbarer und damit nach den Angaben des Interviewten einfacher zu verlagern sind. Demgegenüber wird das Interesse des CIO an Outsourcing „an sich“ genannt, also der Demonstration, dass es funktioniert, ohne dass dabei die unterschiedlichen Abstraktionslevel oder ihre Schwierigkeiten berücksichtigt werden.

P4: So that was good for us. That was a good part. And actually, I have to say that in the, erm (clicks tongue), in the server : er, area there was surely going to be a good thing to buy just capacity or WINTEL, UNIX to buy capacity of a CPU, memory, disc and a, a feature that everything is backed up on a certain SLA and then you go on and everything gets delivered for you. So I was, that was quite motivating. Erm : I was, :: er, I

have to say to be totally open here that if I could : the bubble of the motivation of [Name CIO] of the outsourcing and mine of doing some form of abstraction layers which is also done by some levels of outsourcing or partnership. The two bubbles were different but they were overlapping to some degree. (Inhales)

Der eigene Handlungsrahmen als organisatorischer Leiter im Gegensatz zur Situation im vorbereitenden Projekt 2004 wird nochmals illustriert und gibt einen Hinweis darauf, worauf der IT Direktor im Laufe des Projektes geachtet hat:

P4: You have to control them (die Partner), you have to partner with them. You have to work and define all the time what they are delivering, you have to take care of the escalations, because there are always escalations. You have to take care of the invoice controls, you have to take care of the competences, the new projects, the editions etc. So there was also one aspect that was foreseen by this FIT team of 2004 like maybe just one guy could do it on the corner of the table, but for me it was a full dedicated organisation team that had to do it. And the good thing is that in the server outsourcing I actually designed that governance team from the right beginning [sic], found good people, they were there and they did a very good job actually. And today they are still out here rather efficient in what they do.

Die operative Abwicklung nicht nur des Projektes, sondern die langfristigen Folgen im operativen Betrieb sind dabei die ausschlaggebenden Kriterien. Durch das Eintreten z. T. von erwarteten Schwierigkeiten und der Umsetzung wie erwartet zieht der Interviewte Selbstbestätigung:

P4: So for me that was much more meaningful to be in the right places, actually putting our servers into the network nodes /tips with hand on table// of the big companies but not just outsourcing. And that actually is now happening. So I'm really happy, because finally, we are going to where my initial picture two and a half year was looking like. We are gently drifting to that with the help of these outsourcer companies but I was able to drift to what meant more and today we see it when we do this. THERE we start to have benefits.

Auf die direkte Nachfrage nach persönlichen Folgen, die das Ziel verfolgt, eher private Motivationen aufzudecken, wird wieder zuerst auf die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit verwiesen. Darüber hinaus spielen Karriereziele bzw. die Bewertung durch Andere, auch Vorgesetzte, eine Rolle, aber in erster Linie wird auf die Erfüllung der Aufgabe Bezug genommen, so, wie sie verstanden wird und wie sie subjektiv als bestmöglich erfüllbar erkannt wird („in a right way“).

P4: Well. (blows out air) A personal implication, I don't think that term :::, my personal implications is or personal benefits are more as a whole, and outsourcing has only been a part of my work ever since I have been here, so : if you want to go into that subject of my personal benefit or personal satisfaction or career development that could have, I would say, it was only been just one part of it. But definitely people probably judge me and other IT directors how successful we have or haven't been in outsourcing with that. (...) Erm, my motivation was, er, to get things done the right

way and to gradually have more people buying in than the picture that I have that was a bit different that the top management's one. There was probably a bit more realistic picture, a more working picture because just thinking head count reduction and some savings was, was a little bit narrow-minded.

Die Umsetzung dieser subjektiven Einschätzung erfolgt im Handlungsrahmen der organisatorischen Funktion: Als Leiter der betroffenen Organisationseinheiten bestimmt der Interviewte die Organisationsform und wählt die entsprechenden Mitarbeiter passend zu den eigenen Vorstellungen aus, wobei besonders auf die Koordinationskompetenz geachtet wird. Die Umsetzung der Verlagerung wird somit durch entsprechende organisatorische Maßnahmen vorbereitet:

P4: Now the difficulty also in the governance of the outsourcing which was something I was able to prove later on by some documents from Gartner is that the governance profiles are very often not the same as the, er, let's say, the top people, the top manager or expert profiler you had in your team. If you had a team to run servers of, for example, 50 people, most of them were super gurus of servers and they knew everything about the suppliers and the technology and the intel stuff and Unix stuff and they knew everything about that and they were able to manage people, to manage complicated projects and emergencies and hot lines and everything. They knew everything on how to do that. But when you tell them: Okay now, it's a different job you are doing now, now you are coordinating, you don't really need to do, to know the latest patch or the the latest this or the latest that. All you need to make sure is that the supplier IS delivering. You have to understand IT, you don't have to understand how it works, so you can't be fooled by the supplier but it's much more a coordination job, it's much more a negotiation job, it's much more a [sic] escalation follow-up job than it is to be a leader of super-techy goals. (...)It's management slash negotiations slash crisis er kind of skills. Er, which are very different : than you often find in the, er, IT guru er leaders that we have had around. So, in practise to be able to outsource 50 people /clicks tongue/ in a technical environment, you should almost have to re-recrut five other ones that have different profiles that can really drive that. Okay, maybe not, er—er, 50 out and five in, maybe it's 47 out and three stay and two new in, or something like this would be more realistic.

4.2.3.3 Aussagen zur Sprachverwendung

Entsprechend der oben skizzierten Widerspruchshaltung gegenüber der ursprünglichen Entscheidung, wird der Nutzen der Verlagerung differenziert gesehen. Dabei werden drei Aspekte unterschieden: Die Kostenersparnis, der Personalabbau und die Umsetzbarkeit:

P4: (...) they had decided at that time that outsourcing was definitely one of the components of the delivery model that we should have in the future. But they didn't really have a 100% clear plan but it was really, erm, an idea that it should be part of that and it would really bring a lot of benefit to the company, (...)Er, some of the people in this FIT 2004 preparation workshop they saw outsourcing like some kind of nirwana of IT.

Something that was really great, that was working, that was cost-efficient, that was going to put our focus on the white issues and not any more : there. (...) But there, the focus was not really on the work and how things will be but the focus was really on the head count savings this outsourcing would do. And probably even on the money savings. Not taking, at the beginning we had not taken at all the dimension of how would it really work.

Den strategischen Entscheidern wird eine Vernachlässigung der Umsetzbarkeit vorgeworfen und stattdessen eine einseitige Ausrichtung auf Personalabbau, der sich aus dem Ziel des übergeordneten Strategieprojektes FIT ableitete:

I: Okay. So, the set-up of the outsourcing stream was driven by the goal of head count deduction...

P4: ... and some cost saving, potentially some cost savings. That was how it was really starting from. The major focus was there. It is TRUE that this is WHY it was SO part of the FIT project because part of the FIT project we had clear head cut production targets which was normal, I mean, it was absolutely normal, we had those because we had some 750 plus people and, er, the situation was not so good.

Statt der Kostenziele als Nutzen des Outsourcing wird die Aufmerksamkeit vollkommen auf die Umsetzbarkeit und die notwendigen operativen Fragen gerichtet:

P4: So the question after that was not to do outsourcing or not to do outsourcing or is the Business Case or not good. The question was: WHAT will we outsource? (...) the focus was on the wrong thing. The focus was on the head count where the focus should have been on er WHERE the servers are, who takes care of that, erm, how do we buy capacity, flexibility over capacity? But still we were too much head-count-focussed all the time.

Auf die Frage nach dem Business Case als Grundlage für die Ermittlungen von Kosteneinsparungen verweist der Interviewte wieder auf „well known“ facts, die aber nicht weiter ausgeführt werden, und begründet damit seine Haltung, dass die Aussagekraft eines Business Cases nahezu beliebig manipulierbar sind. In seinen Augen sind damit die kalkulatorischen Grundlagen entwertet:

P4: Now if I come back to the savings I have to say that's one area where I would draw a HUGE, huge warning sign. : Erm, I was not the one in charge of doing the Business Case. I saw them, and I looked at them, I commented them etc. But I was not the one in charge of doing them. I have to say, and this is well known across the industry, Business Cases you can almost tell, make them tell whatever you want. It's just the question the way you present [sic], the way you include things or don't include them, how precise you are and how realistic you are, what you include there or not include there.

Speziell die Tatsache, dass im Business Case nur einige Faktoren berücksichtigt werden, andere, wie z. B. der interne Aufwand zur Vorbereitung des Outsourcingprozesses aber keinen Eingang finden, wird negativ angemerkt:

P4: This is why I say that those Business Cases are ridiculous in the beginning because they have not taken into account the internal time, and effort, and energy this has been taking in the company. (...) It is a huge effort, a huge effort. It is massive.

Statt der Erzielung einer Kostenersparnis wird nochmals auf die politische Aussagekraft der Outsourcing-Entscheidung Bezug genommen und betont, dass der eigentliche Nutzen zumindest von den Entscheidern darin gelegen habe, nachzuweisen, dass eine Verlagerung möglich sein:

P4: And we had many, many discussions about that to the point that my believe is that the political wish to demonstrate the outsourcing was possibly : er, was stronger than anything else.

Trotzdem wird eine Erfüllung des Ziels des Personalabbaus zumindest eingeräumt, auch wenn Einschränkungen gegenüber der Kalkulationsbasis zugestanden werden:

P4: Yeah, the head count reduction has been realised. Maybe not to the mathematical approach that was seen.

Die Kostenziele wurden demgegenüber in der Einschätzung des Interviewten wohl nicht erreicht:

P4: So I have to say that my believe today is that actually moneywise we are not saving money—almost.

Der Umsetzungsaspekt, den der Interviewte als dritte Dimension des Verlagerungszieles identifiziert hat, wurde nur unter Schwierigkeiten erreicht, weil der Zwang zur Verlagerung eher als Belastung („slowing factor“) denn als Vorteil gesehen wird:

I: Okay, to summarise about the project achievements, as we said, there have been refinements afterwards but has the over all project goal been achieved?

P4: Yes and no. Er, for me I would say, in the help desk area absolutely I would say: no. Er, we are very far from what the help desk should be in our company. Erm, we have survived. We have played a survival game. We have (Inhales) worked in parallel in developing a unified process and unified tool for the support in our RFC. But I would say we have improved but what we have improved, er, in not due to the outsourcing. Outsourcing has been even more a slower, a slowing factor. So, I would say, in the help desk for me, I would say, it is more or less a failure. In the server arena with the adjustments we have today it's rather good BUT the difficulty is that the supplier we have there is so and so. We have to remember that since we were a cost savings exercise we took the cheapest company and, er, this company was really the cheapest. Ehm, but was also the less professional :

Unter Verweis auf die Kostenoptimierung und damit die Auswahl des günstigsten Anbieters werden die negativen Folgen aufgezählt, die in der Unprofessionalität und der geringen Qualifikation der Mitarbeiter dieses Anbieters bestehen:

P4: That sub set-up of the company [Dienstleister] does not attract the best people from [Dienstleister], does not have the most talented people there and they are average and they give average service. But they are rather low priced. Is the price more competitive than what we could have done? I'm still a bit suspicious about that, so I would say from a price we haven't : won anything. Er, and from a head count: yes, we have to some degree we have achieved that. So, as I said, some things have been positive.

Das Risiko des Verlagerungsprozesses wird in erster Linie als menschlicher Faktor beschrieben. Widerstände gegen das Projekt und ihr Ausdruck in Form von Streik und Demotivation („bad feelings“) im eigenen Team stehen im Vordergrund der Beobachtung. Erklärende Kommunikationsmaßnahmen, Motivationsförderung und manchmal direktives Durchsetzen der Entscheidungen werden als zu balancierende Reaktionen beschrieben.

P4: Well, concerning the risk in outsourcing one of the big risks we had was the human factor. Er, the human factor in multiple ways, people wanting to go on strike. So, that was followed up, monitored, we were hearing what was going special in [Location]. We were trying to hear, okay, are they going to do a strike there etc.? Because that could have impacted much more than just the area that was supposed to be outsourced. They could have impacted the whole company for different reasons. So, strikes, mini strikes, all kinds of format of rebellion, let's say, was something that was monitored very carefully. And obviously was something that I was worried (about/my addition) as well. The other thing I was monitoring is the, er, to keep the, let's say, the management team coherence within my own team because obviously :: there were a lot of : bad feelings in the team about this outsourcing and what was well-working etc. etc. So, we had to constantly insure good communication, good explanation, also say that sometimes things were just imPOSEd, so, we were not going to discuss forever. Erm. So I would say, the risks in management had to be mitigated so people would not leave right in the middle. Also, to keep &up& the motivation so people would not leave during the negotiation phases because negotiations were VERY long, way tool long, way, way, way too long. And some people really got demotivated during the negotiation, so we had to re-motivate [sic] them because if they would loose motivation, they would leave or they, they would drop completely their interest in the negotiation and things would take forever. (inhales) Er—er. (...) Outsourcing can be a huge drain to your few of your people that you are keeping and to the rest of the associated stakeholders.

Ein weiteres Risiko wird hinsichtlich der Verhandlungen mit den Dienstleistern benannt: Die Gefahr, dass diese in den Verhandlungen auf Abwege geraten oder blockierende Situationen entste-

hen. Diese Risiken wurden zusätzlich zur Beobachtung der Stimmung und der Sicherstellung der operativen Leistungsfähigkeit analysiert:

P4: (...) the negotiations with the outsourcing suppliers (...) Those were very long, very difficult. Erm, and they, we had many risks with that. Risks, that they would go wild, side-tracks, and they surely did many times. The risks that they would become, come in, er, in dead-lock situations and they did go to dead-lock situations regularly. (...) So, like I said: risk of the team, risk of the contract negotiations, risks of : people who are doing all kinds of er : sabotage or whatever it is. So, those were constantly monitored, looked into, analysed, mitigated all the time. (clicks tongue) But as I said the, also the risks for normal operations were looked [sic] all the time as well. Just to make sure that things were being operated.

Ein weiteres Risiko sieht der Interviewte im internen Aufwand, der notwendig ist, um den Verlagerungsprozess durchzuführen. Die Zeit, die investiert wird, kann nicht für andere Dinge verwendet werden. Deswegen wurde, wie oben bereits erwähnt, das Ziel des Outsourcings als verlangsamen- de Belastung gegenüber notwendigen Maßnahmen der Organisation empfunden. Langfristig ge- steht der Interviewte zwar mögliche positive Effekte ein, aber kurzfristig entstehen Probleme, die schnell gelöst werden müssen. Hier wird eine Metapher des brennenden Hauses herangezogen („burning house“) und somit auf die Kollektivsymbolik von Projektmanagement als „Firefighting“ verwiesen, angesichts dessen alle Planung und Priorisierungen schwierig werden und die operati- ven Probleme in den Vordergrund rücken.

P4: And the risk when you do this is that you are losing time in other places where you need to do efforts. And this comes back to what I said: if, er, maybe in the long-term you will get rid of having to do efforts there. But if in the short time you need to do ef- forts somewhere then forget about the outsourcing, it is the wrong thing to do. Put your efforts where you have problems unless you outsourcing area is burning and you need to get someone to fix it from outside. But if it's working and you have a burning house somewhere, go to the burning house and get that fixed. Don't think that out..., because otherwise you will have two burning houses at the same time. And that's what happened to us. We had multiple burning houses at the same time. Outsourcing was burning. Well, we had other things burning elsewhere. So, from that perspective I think that was a mistake.

Die Umsetzbarkeit sieht der Interviewte nicht getrennt vom Projektnutzen, sondern unmittelbar daran gebunden und primär an die Frage gebunden, was verlagert werden soll. Damit greift er zunächst die Diskussion um den Begriff „Scope“ auf und bezieht sich weniger auf prozessuale Aspekte der operativen Abwicklung. Für die Scope-Definition konstatiert er unterschiedliche An- sichten innerhalb des Projektteams:

P4: The question was: WHAT will we outsource? So, that's how things came in the picture and I have to say at that time I had some freedom to adjust the frame of what was,

what was going to be outsourced. And er, at that time we decided that okay, there were two areas that were er feasible. One was the er standard service operations :

I: So, you are saying that there have been different perception of feasibility of the outsourcing project between the, even on the [Kunde] side between the stakerolders?

P4: (Inhales) Yeah, I think, the different stake holders if you, if we name stake holders I would say all the key people of IT, all the decision makers that have a role in IT. Including purchasing, yeah. I would say that all the people that have been involved in outsourcing in [Kunde] IT they have had a different understanding about what outsourcing really is. Er, and I have to say, that I have been fighting to open up their eyes on what it is really.

4.2.3.4 Aussagen über die Positionierung der anderen Rollen

Entsprechend den Aussagen zur Diskussion über den Scope, werden den unterschiedlichen Projektteilnehmern unterschiedliche Ansichten unterstellt und eine Differenz konstatiert („not 100% aligned“). Ein Ausgleich dieser Ansichten hinsichtlich Scope und Verständnis fand erst im Laufe der Zeit statt:

P4: Now the, it is really true that the alignment really between all those parties was not 100%. That's very clear. We were not aligned 100%. Er, I would say our situation today is better because we have modified the outsourcing, way working in scope, and understanding of what it is and how we work with it. But at that time we were not aligned at all. Sorry, not aligned between all, not at all, between all. Some of them were really focussing on some aspect, some on another aspect

Worin dieser Unterschied in den Aspekten besteht, wird am Beispiel von operativen Maßnahmen erläutert, hier der Vereinheitlichung von Prozessen und Tools. Die Unterschiede in den Auffassungen werden dadurch erklärt, dass die anderen Projektteilnehmer, vor allem der CIO, die Notwendigkeit dieser Maßnahme nicht sehen, sondern nur auf die abstraktere Ebene von Personalabbau und globalen Applikationen schauen. Dadurch entstehen unterschiedliche Wahrnehmungen („Bubbles“), die sich aber „überlappen“.

P4: But that (die Vereinheitlichung von Prozessen und Tools in IT) was not perceived by most of my peers as something important, even [Name CIO] did not see that in the beginning as so important. He was so focussed on the head count reduction and the globalisation and the big applications, which are important as well. (...) But this is a game because : the : the intital target picture would, this famous bubble thing bit, the : bubble of targets from [Name CIO] and me were quite different in the beginning, I have to say. But we manage now to have good overlap.

Ein weiteres Beispiel für die unterschiedliche Wahrnehmung gibt P4 anhand des Aspektes Governance, also der Frage, wie die Kooperation mit der teilweise verlagerten Organisationseinheit sichergestellt werden soll. Hier wird eine individuelle Überlegenheit bei der Einsicht in dieses Thema dargestellt, die dazu führt, dass er nahezu „schreit“:

P4: Er, one thing also at that time, that was totally underestimated by the FIT 2004, errr, preparation team was the GOVernance. And I was one of the guys in IT to, I would say, almost scream about this issue that we were totally underorganised for govern-ance. Because the more you do outsourcing the more you do have to control your part-ners. (...) Because that was really a vision that I was quite, erm, : quite by myself on that one because the other ones did not realise the without the proper governance we would fail. (...) Some companies believe that the governance of a partner can be done by the usual business community. I have lot of doubts [sic] about that and some com-panies, I think even more unconsciously [sic] think that it can be done actually by one man show or half a man show at the corner of a table by the sense that it is a trust rela-tionship with the supplier and you give the keys and your wallet to the supplier and say: Hey, just do that, whatever it take, go ahead and do it.

Diese Differenzen zwischen den einzelnen Projektteilnehmern werden vom Interviewten klar er-kannt und als solche benannt: Die Ausrichtung der Entscheiderebene auf die übergeordneten Ziele von Personalabbau und Kostenersparnis, denen die eigene Ausrichtung an Effizienz, Integration, Qualität u. a. entgegensteht. Auch die operativen Detailentscheidungen wie Entscheidungen über Standorte, Netzwerkanbindung etc. werden berücksichtigt. Weil diese Punkte im Laufe der Pro-jektdurchführung alle nach und nach geklärt werden mussten, wird im nachhinein eine bessere, weil realistischere Einschätzung des Top Managements festgestellt:

P4: So, that comes back to really that the picture that I made myself of what outsourcing was and the picture that we got from top management was were quite different. They were focussing on the head count and the savings, I was focussing on the governance, the efficiency, the costs, model efficiency and the good integration with the company, professional services, quality, etc. etc. So, and the right design where things are going, where servers are going, where they are connected etc. etc. So, but step by step things got closer together and nowadays I would say that our top management is much more realistic about, er, outsourcing than they have been, much more.

Zusammenfassend wird die Wahrnehmung der Entscheiderebene als zu vereinfachend dargestellt, dem aber die Wirklichkeit gegenübersteht, die aus viel mehr Details besteht, als die Entscheider zuerst berücksichtigen:

P4: Now, one thing to remember is that in the MIND of management, top management es-pecially and people like [Name Teilprojektleiter] etc. also. They had the vision that ac-tually outsourcing was quite easy in the sense that they though that okay, erm, if we have a data center there working and we have a, whatever, 50 people. If you outsource the 50 people just have another boss but basically they continue to basically do the same job. That was an inview of their vision and then they thought that after that gradually they would try to optimise. But the reality is not like that at all. The reality is totally different. Maybe the few weeks in the beginning are the same but very quickly those people start working for another company, they start to have other jobs. Erm,

also, er, because the company wants to make savings to supply these 20 to 30% extra costs, the margin they have to fill, then they have to, very often, pull people out. They reduce their head count there, so they lose competence, they lose, er, know-how, erm, :: so the world is not at all like [Name Teilprojektleiter] and the other guys were pointing, these guys just having another boss and thing would continue smooth&ly& as usual. (...)So, those companies do a lot of changes! Not only for a cause but also to be coherent with their own organisations. So things change very, very quickly and to believe that there is some kind of continuity, momentum, this is totally wrong! Totally, totally wrong to believe that. It is not the case at all.

Die Outsourcing-Dienstleister werden zwar einerseits als Partner bezeichnet, mit denen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit stattfinden soll, aber zumindest in der Verhandlungsphase werden sie als eigennützig handelnde Gegenpartei charakterisiert:

P4: But obviously the, when you negotiate outsourcing, on the other hand you have a partner that is: his aim is to make money, is to have the best profit there, to have the best contract and to ensure that he is going to have a limited risk. Because he doesn't know what he is taking, he is even suspicious of some of the people obviously. He might think that we are keeping all the good ones and putting all the "weaker" performers in&to& the train&ing& of outsourcings.

4.2.3.5 Aussagen über den Diskurs des Projektes

Schon in den bisherigen Episoden ist angeklungen, dass der Interviewte unterschiedliche kommunikative Ausgangslagen aufgrund unterschiedlicher Wahrnehmung beschreibt. Diese unterschiedliche Auffassung wird am Beispiel des Begriffes „Scope“ nochmal verdeutlicht: eine gemeinsame Auffassung darüber, was eigentlich genau verlagert werden soll, gab es zu Beginn nicht, sondern es wurde nur die Tatsache der Verlagerung „verkauft“. Wie oben beschrieben erfolgte erst im Laufe des Projektes eine Verständigung darüber, wie die zu verlagernden Einheiten und die zu erbringenden Dienstleistungen tatsächlich gefasst werden sollen:

I: Erm, by saying that do you mean that during that process the level of abstractions, so, meaning the product definition was not defined clearly?

P4: No! No, no, no, not at all. In April 2005 it was a concept. We wanted to outsource. And er, at that stage, I really would say, it was [Name CIO]. He wanted to outsource and he had SOLD to the top management that outsourcing was going to be a GREAT solution in IT.

Die eigene Rolle, auch gegenüber bereits beschlossenen Entscheidungen Widerspruch einzulegen und über einzelne Aspekte zu diskutieren, bezeichnet der Interviewte als ungewöhnlich in einer großen Organisation. Mit seiner Handlungsweise hat er seiner Aussage nach großes persönliches Risiko auf sich genommen, aber er hat es gewagt:

P4: But yes, between the stakeholders there were some visible, er, tensions there in this outsourcing, definitely. (...) There was, those were very visible when we were doing,

er, the project review. During those meetings it was quite obvious. And the..., funny enough is, and this is probably the trauma in these big groups that very few people who dare to say when—er, something is going wrong. Very, very few people in a big company like this will dare to say. And I felt I was daring to do it, I knew I was taking a risk for my career every time coming up and saying: “Hey guys, you know, this will not work. This will be a problem.” (Inhales) And I got feedback that sometimes I was opening up too much : my view here and saying that there was some risk. But at least, at the end [sic] it helped to do it because I think by telling quite openly the weaknesses and the issues we have been able to actually improve the situation.

4.2.3.6 *Feinanalyse: Gewichtung der Aussagen*

Die Interviewte ist der einzige Gesprächspartner, der in seinen Ausführungen in größerem Maße Metaphern verwendet, in obiger Episode zum Beispiel das Bild vom „brennenden Haus“, oder den Vergleich zum Bau eines Computers in folgender Episode:

P4: . Because in a way the work we do we get very often in certain areas we get higher in the abstractions, we get, we buy ready-made components from a supplier that take that abstraction layer. We built bigger and bigger lego blocks that are ready-made. Like today, I mean, you buy a computer that is totally ready-made and you are not going into the process of how to manufacture it where in the past you would probably do, but nowadays it's all ready-made. So we get higher and higher in abstraction of components that are very stable and working well.

Die Verwendung von Metaphern dient einerseits der Illustration, andererseits hat sie einen betonenden Charakter durch die Verstärkung der Einsichtigkeit: Wie bei einem Analogiebeweis wird die Metapher benutzt, um einen Sachverhalt zu unterstreichen, der nicht faktenbasiert untermauert werden kann, aber aufgrund seiner Evidenz als gültig vermittelt wird. Damit argumentiert der Interviewte auf eine Art, die seine eigene Meinung verstärkt und als allgemeingültig darstellt, obwohl er den genauen Nachweis für die Gültigkeit schuldig bleibt.

Ergänzend zur Untermauerung durch Metaphern werden eigene Konzepte und Ansichten vorgestellt, wie die Argumentation mit der „Abstraktionsebene“ zeigt Anhand der Erklärung von Abstraktionsebenen im Unternehmen wird die folgende Aussage begründet, warum die Verlagerung nicht einfach nur die Übertragung von Mitarbeitern in ein neues Unternehmen bedeutet, sondern eine weitere Qualität hinzukommt (nämlich die Schaffung des Abstraktionslevels):

P4: Let's say that layer of abstraction is a BIG benefit. And it is, er, something that will always happen. We will have a continuous layer of abstraction. I mean you don't reinvent physics of your computer or the binary language by the time you create some software. The higher you go the more you go, for example, SAP is a new layer of abstraction in companies because SAP in itself doesn't do anything but it is a new environment where you have so many things to predefined to do business that when you tailor them, you configure them and then you can do business. So, I think this layer of abstraction is normal but people should not argue or estimate that outsourcing is not

just like taking some people and sending them away into another company and everything continues as normal. This : is totally wrong!

Als drittes Element zur Betonung der eigenen Aussagen argumentiert der Interviewte schließlich mit neutralen Formulierungen wie “it is well known that”, oder, in der folgenden Episode, “you know, there is some curse...“, was über die Metapher des Fluches einerseits eine Atmosphäre des Mystischen aufbaut, die den Gesprächspartner zur Heimlichkeit anhält und gleichzeitig zum Mitwisper aufwertet, andererseits die Existenz dieses „Fluches“ respektive dieser Aussage jedem Nachweis vollkommen entzieht und damit die subjektive Meinung mit dem Mäntelchen der Allgemeingültigkeit verkleidet. Damit entzieht sich der Redner einer fachlichen Auseinandersetzung.

P4: And I don't know if you know but, you know, in outsourcing there is some curse that I don't know where you start from the neutral point and usually you go to the inferno which is the more and more negative in the beginning with the target where you are almost close to the disruption of the contract and finally with effort and combined efforts and combined targets and having a bit of fun together in good relationship you can finally get to the partnership situation.

Die bildhafte Sprache und die verallgemeinernden Aussagen können als Mittel interpretiert werden, die eigene Meinung zu unterfüttern – mit der Kraft und Einsichtigkeit der bildhaften Vergleiche beziehungsweise mit dem Rückgriff auf angeblich allgemein Bekanntes. Diese Unterfütterung kann darin begründet sein, dass die eigene Meinung einer Begründung bedarf. Darin schlägt sich auf der Mitteilungsebene die Positionierung des Redners nieder, der seine eigene Überzeugung gegenüber dem Abhängigkeitsverhältnis in die Waagschale wirft.

In der Sprache des IT Direktors schlägt sich die Eigenständigkeit seiner Haltung nieder: Von seinem Hintergrund her einerseits abhängig von Auftrag seines Vorgesetzten, andererseits unabhängig motiviert Etwas zu verändern, in seiner Handlungslogik auf die operative Umsetzung hin fixiert untermauert er sprachlich in seiner Rede seine eigene Position.

In Bezug auf die getroffenen Hypothesen lassen sich für den IT Direktor für Infrastruktur folgende Aussagen machen: Die *Prägung des Hintergrundes von der organisatorischer Verantwortung für seine Mitarbeiter* wird explizit angesprochen. Das *Interesse an den langfristigen Auswirkungen* schlägt bis auf die direkte Konfrontation mit dem Auftraggeber durch, in dem Bestreben, eine Lösung zu finden, die auch „wirklich funktioniert“. Auf der sprachlichen Ebene finden sich diese *langfristigen Aspekte der Umsetzbarkeit* in der differenzierten Betrachtung zwischen Kostenzielen und Personalabbau wieder. Die getroffenen Annahmen über die Positionierung des IT Direktors für Infrastruktur in einem operativen Rahmen, der allerdings von der Betrachtung langfristiger Konsequenzen und damit von Nachhaltigkeit als Ausdruck der organisatorischen Verantwortung geprägt ist, als können damit als voll bestätigt gelten. Wie erfolgreich die Berücksichtigung auch des eigenen Fortkommens gewesen ist, lässt sich daran ablesen, dass trotz der Konfliktfreudigkeit ein eindeutiger Karrieresprung zum IT Direktor für Applikationen vollzogen wurde, der zwar formal einen horizontalen Wechsel in der Hierarchie darstellt, dessen Position von der fachlichen Wichtigkeit aber als viel relevanterer Wertbeitrag im Unternehmen gesehen wird. Es kann

also davon ausgegangen werden, dass trotz der Konfliktfreudigkeit entsprechend der Hypothese durchaus auch die *Auswirkungen auf die eigene Reputation* berücksichtigt wurden – in diesem Falle in Form einer Risiko-/Nutzenabwertung, die bewußt negative Folgen in Kauf genommen hätte, aber auf der anderen Seite auch einen Reputationsgewinn aus dem kompromisslosen Verhalten in Erwägung zieht.

In Bezug auf die anderen Projektteilnehmer wird vor allem die Hypothese der *ökonomischen Orientierung der Outsourcing-Dienstleister* auf den eigenen Profit hin gestützt, die explizit vom Interviewten angesprochen wird.

Die kommunikative Problematik wird mit dem Verweis auf fehlendes „Alignment“ ebenfalls direkt bestätigt, allerdings eher bezogen auf das Verständnis bestimmter Begriffe wie Governance, denen von den Projektteilnehmern offensichtlich ein abweichendes Maß an Bedeutung zugeordnet wurde, nicht direkt nachweisbar auf die Sprachverwendung im Sinne eines eindeutigen wörtlichen Redeauszuges.

Der Hintergrund des IT Direktors für Infrastruktur ist also sowohl im organisatorischen Kontext als auch im persönlichen Fortkommen langfristig angelegt, seine Handlungslogik ist auf eine Nachhaltigkeit der Projekfolgen und die organisatorische Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern angesichts dieser Konsequenzen hin angelegt. Damit steht er entsprechend der Hypothese in einem Konflikt zwischen *langfristigem Denken und dem Erfolgszwang des CIO*. Die Sprachverwendung thematisiert diese Nachhaltigkeit spezifisch der Bedeutung von „Outsourcing“, sowie nachhaltig im Verweis auf die Notwendigkeit des „Alignment“, auch auf Kosten auszufechtender Konflikte.

4.2.4 Beratung 1 (Beratung des Outsourcing-Prozesses)

Das Interview mit dem Vertreter des Beratungsunternehmens, das mit der coachenden Begleitung des Outsourcing-Prozesses betraut war, fand am 10. Dezember in den Räumen der Beratung in Finnland statt. Außer den Interviewpartnern waren keine anderen Personen anwesend. Gesprächspartner war der verantwortliche Key Account Manager der Beratung, der aufgrund seiner Rolle als Projektleiter auf Beratungsseite im Transkript mit „PL“ markiert ist.

Aufgrund der Vertraulichkeit und Offenheit der Gesprächsatmosphäre wurden die Fragen offen beantwortet und viele Themen kamen direkt zur Sprache, Von Seiten des Interviewenden wurde keine Beklemmung oder Scheu bemerkt, Dinge zu adressieren oder beim Namen zu nennen. Der Grad an Indirektheit in der Kommunikation kann somit als relativ gering und die wesentlichen Aussagen der strukturellen Inhaltsanalyse als wörtlich gesagt und ebenso gemeint angesehen werden.

Da der Interviewte muttersprachlich Finne ist, lassen sich sprachliche Auffälligkeiten wie die häufige Doppelung von Füllwörtern und Wortanfängen nach Einschätzung der Interviewsituation durch den Interviewer nicht auf Unsicherheiten über die Aussage zurückführen, sondern auf die Unterschiede im Sprachfluss zwischen der Muttersprache Finnisch und der Interviewsprache Englisch. Insbesondere die repetitive Häufung von Konjunkional- und Füllwörtern sowie von Wortan-

fängen und Phonemen versehen nach dem akustischen Eindruck die flüssig-gebundene Sprachmelodie des Englischen mit einem abgehackten, oft pausierenden Sprechrhythmus, wie er im Finnischen aufgrund der häufigen, distinguiert gesprochenen Doppelkonsonanten auftritt. Ebenso ist die Pausensetzung nicht typisch für flüssig gesprochenes Englisch, wird aber mit vergleichendem Rückgriff auf die Pausensetzung in der gesprochenen finnischen Sprache verständlicher. Zusätzliche Pausen entstehen durch den mentalen Akt der Übersetzung und der damit verbundenen Suche nach treffenden Ausdrücken, die sich durch die fremdsprachliche Interviewsituation inmitten einer muttersprachlichen Alltagsumgebung des Interviewten ergeben hat.

4.2.4.1 Aussagen zum Hintergrund

Bezüglich der eigenen Positionierung bestätigt der Gesprächspartner die Abhängigkeit in Form eines formalen Vertrages mit einer klaren Beauftragung:

PL: (our goal was to)...deLIver the outsourcing advisory part and and coaching... o the goal was clear we we need to to to ehm +2+ develop a a a sourcing :: process or sourcing approach for selecting the outsource outsourced service provider : for to to provide data center services *and* : a : ah to create a a transition path for for for : for going forward with the out outsourcing initiative so : on that level it was really clear <lacht> ... basically all the phases you need to ha you need to to to include in order to :: to conduct an outsourcing or you you you draft a request for porposal and you you : you you sketch the new ope operating model and governance model and and your you plan for a diff different kind of kind of kinds of data room a and due diligence things and you hm basically all those things were pretty clear that they are expected to be done

und

PL: when we agreed upon the contract or the assignment we drafted a a a : memo

allerdings schränkt er, seiner Aussage „the goal was clear“ später ein, dass dieses Beauftragungsverhältnis offensichtlich doch nicht so genau definiert war:

PL: ... in fact nothing was clear :: NO : thing was clear and ehm and ehm :: the first mismatch was was kind of expectation of of of the consul consultant role in here so ehm :: original the client ask us to to to provide this coaching and and advisory thing and and a couple of weeks later they told us :: well : basically we need something more and and and a : it all went really fuzzy :: right in the first first :: eh first weeks <Räuspfern> : so ehm :: I guess that was kind of tension :: at some parts

Offensichtlich lag zwischen dem Kunden und der Beratung 1 also ein formales Beauftragungsverhältnis vor, das im Sinne einer Prinzipal-Agent-Abhängigkeit interpretiert werden kann. Die Formalität dieses Beauftragungsverhältnisses und damit die Konstituierung der Abhängigkeit wird in einer eigenen Aussage nochmals betont, die durch Klopfen auf den Tisch noch unterstrichen wird:

PL: [Name Teilprojektleiter] was really the guy on the floor, so basically [Name Teilprojektleiter] determined everything and <knocks on table> we worked for [Name Teilprojektleiter]

Neben dem formalen Beauftragungsverhältnis, dessen Umfang zwischen dem Teilprojektleiter als Prinzipal und der Beratung 1 als Agent ausgehandelt wurde, wenn auch offenbar nicht hinreichend, spielt auch der persönliche Hintergrund des Gesprächspartners als Person eine Rolle. Nach seinen Aussagen hat er zunächst eine leitende Funktion mit überwiegender Koordinierungsfunktion gegenüber den anderen Vertretern der Beratung 1 wahrgenommen, sich dann aber später voll in dem Projekt engagiert:

PL: my role was to be kind of of : project or engagement partner er kind of senior advisor : working ha half time at maximum ::na and a a and a we had a handful of supporting consultants as well : now what happened was that [Name] wasn't capable of managing all these ambiguities and and a we got pretty directly back from [Name Teilprojektleiter auf Kundenseite] that [Name Projektmitarbeiter der Beratung 1] is not his man so so basic what I needed to do was was I downgraded [Name Projektmitarbeiter der Beratung 1] and made myself to to handle the thing which was was during those days kind of nuisance because I had some :: naturally I had some other plans for my time

Sein Hintergrund dürfte also auch durch die Verantwortung für die anderen Teammitglieder und seine leitende Stellung beim Beratungsunternehmen beeinflusst sein. Bei der Frage nach Anreizen kommt diese persönliche Position innerhalb des Beratungsunternehmens zur Sprache:

PL: I started a couple of years earlier : ehm :: &kind of& small outsourcing advisory service practice here in Finland and I had done a huge amount of footwork and and a marketing and selling activities and and we had to conduct it : ehm a dozen of decent outsourcing advisory engagements in Finland one of them being °being° or two of them actually being eh of equal size as as [Kunde] so we were really confident that we we can do it this this is data center this this is pretty straight forward we can do it we can doing this and and a ehm : [Beratung 1] ehm :: hadn't been doing too many engagements for [Kunde] so it was really an attractive opportunity

Neben einem Karriereziel innerhalb der eigenen Firma wird der Projekterfolg zum persönlichen Ziel der Fortführung eigener Aufbauarbeit und somit zum Teil einer persönlichen Erfolgsgeschichte. Auf jeden Fall war ein weiteres Verkaufsziel angestrebt, wie der Interviewpartner an späterer Stelle auf eine erneute Frage nach dem idealen Ergebnis für ihn beantwortet:

PL: Perhaps a couple of more assignments. I guess, that was kind of my : wildest daydream at some point

Die Rolle des Interviewten hat also Zielsetzungen aus dem abhängigen Beratungsverhältnis, der Verantwortung für die Profitabilität des Projektes und für seine Mitarbeiter, seiner persönlichen Karriereplanung und im Bereich weitergehenden Verkaufs von Anschlussprojekten. Daraus ergeben sich Unterziele, die als Anreize wirken.

4.2.4.2 Aussagen zu Anreizen und Handlungslogik

Durch die unterschiedlichen Ziele, die den Handlungshintergrund des Beraters bilden – der Projektauftrag, Karriereziele durch positive Bewertung innerhalb der Firma und die individuelle Selbstbestätigung durch Ausbau des Outsourcing-Geschäftes und mehr Umsatz, ergeben sich unterschiedliche Anreize, die den Rahmen für die Handlungen setzen. In einer der ersten Aussagen auf die Frage nach Anreizen werden zunächst die individuellen Kontakte zum Kunden genannt:

PL: to have a a handful or or : or or or kind of decent amount of of : working relationships with [Kunde] :: key people

Die Bezeichnung “key people” lässt vermuten, dass dieser Anreiz auf das Ziel weiteren Umsatzes und damit des weiteren Folgegeschäftes ausgerichtet ist. Von den “key people” erhofft sich der Interviewpartner wohl Entscheidungen über weitere Aufträge.

Darüber hinaus sind weitere Anreize in der formalen Projektbeschreibung und in der Ausgestaltung des Beratungsvertrages festgelegt:

PL: we drafted a a a : memo of of of : certain performance criteria and and some of our fee : fees were were tied upon achievement of those. ... he provided a FEEDback for us and and we got some bonus

Ein Teil des Beratungsentgeltes wurde also variabel nach der Zielerreichung, in diesem Fall nach Messwerten definierter Kennzahlen, ausgezahlt, abhängig von einer Messung durch den Kunden. Der Vertrag selbst hingegen beinhaltete als Variable die erbrachten Tage:

PL: eh I believe it was pure time and material without top

Ein Vertrag, wie er hier erwähnt wird, in dem erbrachte Tage auf Basis eines Tagessatzes abgerechnet werden, wird im Beratungsumfeld als “Time/Material”-Vertrag bezeichnet. Dass es kein “Top”, also keine Obergrenze gab, lässt theoretisch eine unendliche Maximierung des Umsatzes zu, indem das Projekt “unendlich” gestreckt wird und immer mehr Tage abgerechnet werden. Eine Verständigung über eine Obergrenze hat aber offensichtlich implizit stattgefunden:

PL: We used more days than what was originally agreed. Eh, naturally we got an approval, we spent all the days we spent by the time.

Also gab es zu Beginn eine Übereinkunft über die veranschlagten Tage für das Projekt, aber im Zuge der Nachforderung des Kunden hat man sich über die Erbringung weiterer Tage verständigt. Damit wird der Anreiz für den Berater, eine Leistungserbringung innerhalb eines begrenzten Zeitrahmens zu erbringen, deutlich geschmälert. Damit erklärt sich auch, weshalb einerseits ein Bonus für die Berater ausgeschüttet wurde, obwohl das Projekt im Gesamtablauf nicht innerhalb des geplanten Rahmens blieb:

PL: one of the reasons why it was delayed later as much as it was delayed later was that they had huge struggles in creating transition plans so that the quality was adequate for going forward.

Obwohl die Begleitung des Gesamtprozesses, und damit auch der Schritt der Übergangsplanung durchaus noch im formal fixierten Verantwortungsbereich der Beratung 1 lag, erfolgte offensichtlich keine oder nur unzureichende Unterstützung des Dienstleisters mehr in dieser Phase.

Im Hinblick auf die persönlichen Ziele des Beraters hat sich bereits die Größe des Projektes, respektive das Renomee des Kunden als Anreiz erwiesen:

PL: For me personally it was really really rewarding as such because it it was such a a large deal in in this area which was kind of promoted as one one of our : crown jewels at that time so so : basically I didn't need anything else than than that project and and eh : success in it so in order to be be be rewarded ... by the standard procedures

I: That means your your standard procedures consist of measurement of sales goals and kind of a review process?

PL: sales delivery client satisfaction

Sowohl der persönliche Ehrgeiz wie auch die intern gemessenen Karriereziele orientierten sich damit an zwei massgeblichen Kriterien, von denen eines bereits bei Projektbeauftragung gegeben war, nämlich das der Projektgröße, das das Projekt bereits als "Kronjuwel" auszeichnete. Der Projekterfolg hinsichtlich der eigenen Karriere wurde an der Kundenzufriedenheit gemessen – und damit auf Basis des erfolgten Feedbacks durch den Teilprojektleiter, das, obwohl das Projekt noch nicht abgeschlossen war, positiv ausfiel. Ein Anreiz, sich persönlich bis zum Ende des Projektes einzusetzen, lässt sich daraus nicht ableiten.

Diese Anreize unterstützen eine bestimmte Handlungsrichtung, indem sie bestimmte Handlungsoptionen als wertvoller erscheinen lassen als andere. Insgesamt leitet sich die Gesamtheit der Handlungsoptionen außerdem von der individuellen Fähigkeit des Akteurs ab:

PL: it was kind of of it became clear that ehm :: [Kunde] expectation was was to have really a DEtailed : procedures now like like at this very moment you write a letter containing this and this and this and and and memo of of of containing this and this and this and and and that's something we really weren't prepared to do ... so so basically our advisory concept is is is operating on higher level ... so so the abstraction level level of our services is : is and was higher

I: in that case you didn't manage the whole process you were expected just to deliver best practices

PL: yeah ... well naturally we had been engaged in similar projects and and we have our worldwide repository as well so so what we what we did <...> was that we believed : two or three weeks be ahead all the time and tried to get all the stuff they needed : just in time ... so there was a process of constant planning and replanning instead of of sticking with eh eh original plan and executing so so : I guess a huge effort was was spent on on : creating ehm communiqués and STYLE of of material instead of communiCATE

In dieser kurzen Passage wird deutlich, dass die Handlungen des Beratungsteams “auf einem hohen Abstraktionslevel” vorgesehen waren, insbesondere in Form der Erbringung von “Best Practices”, also der Anwendung von Verhaltensmustern und –vorschlägen, die aus einem weltweiten Vorlagenkatalog unterstützt werden. Nicht vorgesehen war die Schritt-für-Schritt-Anleitung auf detaillierter Ebene. Interessant erscheint hier, dass die Beauftragung als Coaching durch den gesamten Prozess formuliert war, aber dieses Coaching auf Beraterseite offensichtlich mit dem Rückgriff auf Standardvorlagen erfüllt worden wäre: Die individuelle Erwartung war, mit Anwendung dieser Standardmethoden stets zwei oder drei Wochen Vorsprung zu haben. Der Verweis auf permanente Neuplanung statt Ausführung zeigt, dass die Handlungslogik der Beratung auf die Ausführung einmal festgelegter Pläne ausgerichtet war und nicht prozessural orientiert. Damit passt die Äußerung in die Selbstbeschreibung der Beratungsfirma 1, “ergebnisorientierte Beratung” anzubieten, statt “prozessorientierte Beratung”, wie das üblicherweise z. B. im Bereich der Organisationsentwicklung oder bei den klassischen Coachingansätzen der Fall ist.

4.2.4.3 Aussagen zur Sprachverwendung

In einigen Fragen wurden die einzelnen Begriffe adressiert, die bei der Vorüberlegung als Beispiele für unterschiedliche Verwendung beschrieben wurden. Über den Projekterfolg sagt der Interviewpartner in Bezug auf den seiner Ansicht nach “idealen Projektausgang”:

PL: Perhaps a couple of more assignments. I guess, that was kind of my : wildest day-dream at some point

Damit wird deutlich, dass der Projekterfolg stärker an einer Erfüllung der persönlichen Ziele definiert wird als an einer formalen Erfüllung des festgeschriebenen Projektauftrages. Die eigene Perspektive, die über das konkrete Projekt hinausweist und auf längerfristige Erfolge ausgerichtet ist, überwiegt.

Auf die Frage nach dem Begriff “Risiko” verweist der Interviewpartner auf das erfolgte Risikoassessment, das im Projektverlauf vorgenommen wurde. Bei den formal aufgenommenen Risiken im Lauf des Assessments wird die Fixierung auf eine Gefährdung des Projektergebnisses bemerkt, die Gefährdungen des Prozesses ausblendet:

PL: I guess we tried to focus more on the outcome of the outsourcing instead of running the project when we, when we talked about to assess the risk. ... When we assessed the risk it wasn't how we ran the program week by week or day by day. All the time, it was on outcome the outsourcing and the risk related to that situation.

Der eingenommene Blick spiegelt allerdings wohl eher eine im Projekt gewonnene Erfahrung wieder, daher die Formulierung “I guess we tried” – weniger eine grundlegend andere Auffassung: In der Projektsituation selbst wurden die Prozessrisiken wohl auch von den beteiligten Beratern unterschätzt. Dies betrifft wohl gerade die rechtlichen Implikationen der Verlagerung:

PL: But I have to say, I am pretty sure, I remember I, we struggled in determining the general legislation and all those worker's counsel things. Ehm <schluckt>. But as for personal transfer, the best practice is, we had our input in their ambiguous source issues.

Actually, one of the pretty things is that, ehm, if you put all your effort in focussing on one person to be transferred you easily neglect the remaining personnel and you don't focus your change leadership or change management. And this is one of the risks we blocked out and it was nicely received. ... we included some clauses in the contract text already, so like the job guarantees and ehm, and we examined the vendor candidates' standard way of receiving personnel and asked for examples and of earlier track record for those things, so I think we did our homework pretty decent.

Während also einige Aspekte des Personaltransfers als Teil der "Best Practices" berücksichtigt wurden, namentlich Change Management und Change Leadership Maßnahmen und die Stellengarantien des Outsourcing-Dienstleisters, wurden die Auswirkungen der Betriebsratsverhandlungen unterschätzt.

Als weiterer Punkt, der sich im Nachhinein für den Interviewpartner als Risiko herausstellt, wird die Zuverlässigkeit und Zusammenarbeit mit dem Outsourcing-Dienstleister erwähnt:

PL: They (der Outsourcing-Dienstleister) were too flexible, they were too easy going. And somehow their story about their services was suspicious so that you really got an impression that the maturity level of their services where they told us it would be. And this is something that we raised as a risk already after the first round of proposal.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass entsprechend der Positionierung der "ergebnisorientierten Beratung" die Risiken vom Interviewpartner in Situationen gesehen wurden, die eine erneute Planung und neue Entscheidungssituationen erforderten und damit den ursprünglichen Zeitplan bzw. die Qualität des Projektergebnisses gefährdeten.

Über den Business Case befragt, trifft der Interviewpartner nur wenige Aussagen:

PL: Business Case was pretty simple all the time I would say. Or it would have been pretty simple, but we had to trick. We had to put in an author about the whole project. And I am talking about [Name Beratung 1] only. I guess, we used three or four times the effort needed to create a Business Case only due to the fact that we needed to please also [Name Controller des Kunden]. Basically, he was a master in making simple things pretty complex.

Der Verweis auf die Vorteilhaftigkeit eines Verantwortlichen für den Business Case, statt der Beteiligung des Controllers auf Kundenseite, liefert ein Indiz dafür, dass unterschiedliche Auffassungen hinter dem Konzept "Business Case" standen, von denen diejenige des Kunden wesentlich komplexer war und einen höheren Zeitaufwand nach sich zog.

Befragt nach der Auffassung über den Projektnutzen ("Benefit"), zeigt sich, dass nicht primär die Kosteneinsparung herausgestellt wird, sondern die Begleiteffekte des Outsourcing-Prozesses, der zu Standardisierung und Festlegung von Produkten ("Services") führt:

PL: Basically you being, was seeking efficiency of scale and increased quality and, or if not increased quality then standards as quality and standards as products and all those nice things. ... it really wasn't clear to many people that, hey, we are really starting to

buy service instead of resources. ... when #you outsource services to some, some <knocks on table> professional service provider if not global in that case to regional coverage one of the drivers typically is access to resources.

Das Klopfen auf den Tisch kann als besondere Betonung dieser Auffassung gewertet werden und damit als Merkmal für die Wichtigkeit des Aspektes, nicht mehr selbst Leistungen zu erbringen, sondern im Gegenteil durch Outsourcing die Möglichkeit zu eröffnen, auf Spezialisten zugreifen zu können und dadurch andere Leistungen flexibler erbringen zu können.

Auf die Frage, ob das Projekt insgesamt erfolgreich war, verweist der Interviewpartner weniger auf die eigene Leistung als auf die Probleme, die der Dienstleister später bei der Erfüllung des Outsourcing-Vertrages hatte:

PL: it really was frustrating to be there and witness all the struggles [Name Dienstleister] had in their transition planning and transformation planning and to us that nothing gets done. ... And one of the reasons why it was delayed later as much as it was delayed later was that they had huge struggles in creating transition plans so that the quality was adequate for going forward. ... As for us, I know, there were huge challenges later in 2006 and ehm, the vendor per-formed was not as expected. However the last news I have heard is that the performance has improved a lot and ehm, some other clients of [Name Dienstleister] have had an impact for this platform and so it's not a complete disaster, ... But it could have been better. %It could have been better.%

Interessant ist, dass hier nochmals auf die mangelnde Erfüllung der Projektziele verwiesen wird, mit dem Verweis, ein besseres Projektziel sei möglich gewesen, aber in Bezug auf die eigene Leistung wurde die Ausschüttung eines Bonus nicht als ungerechtfertigt dargestellt – und hier auch nicht korrigiert. Daraus ergibt sich ein Hinweis auf die unpassende Ausprägtheit des Anreizes, d. h. der Bonus war an Kriterien gekoppelt, die nicht unmittelbar auf eine effiziente und planungsrechte Abwicklung des Gesamtprojektes zu beziehen waren.

Über die in den Vorüberlegungen antizipierten Beispiele hinaus geht der Interviewpartner explizit auf den Begriff "Scope", der für ihn die Unzulänglichkeiten in der Beschreibung des Projektauftrages zusammenfasst – darauf wird im späteren Kapitel eingegangen, wenn die Aussagen über den Diskurs des Projektes untersucht werden.

4.2.4.4 Aussagen über die Positionierung der anderen Rollen

Zur vollständigen Erfassung der unterschiedlichen Kommunikationsbezüge innerhalb des Projektes wurde gezielt nach einer Einschätzung der anderen Projektteilnehmer aus der Sicht der Interviewten direkt gefragt, um eine erste Reflexion zu erhalten und den kommunikativen Schnittstellen auf die Spur zu kommen. Im vorliegenden Interview werden die anderen Teilnehmer vor dem Hintergrund ihrer eigenen Zielsetzung charakterisiert:

PL: And I guess, [Vorname CIO] and [Name Teilprojektleiter] were the only guys who had +2+ the target clear at all times. So that they didn't let any small details disturb their focus and they pretty much worked principle oriented, which was obviously an asset in

a messy project like this one. Ehm, then I'm not 100% sure how [Vorname IT Direktor für Infrastruktur] felt during the project and he was a master of introducing turbulence at times and, ehm, it felt strange that he couldn't add up this principle oriented approach at all. He was in fact behaving more like one of the, ehm, the infra guys from garage then an infrastructure director of a global firm. So, he had difficulties in keeping his act together. And he, by failing of having his focus clear, he put his subordinates in a really awkward situation so that they really didn't know who to listen <to>. [Vorname IT Direktor für Infrastruktur], [Vorname CIO], [Name Teilprojektleiter], someone else? And I guess, this confusion led to some kind of self-steering or kind of auto-piloting these guys.

Schon bei der Beschreibung der zwei Leitungsfunktionen, des CIO und des Teilprojektleiters, wird deutlich, wie sich die sprachliche Unzulänglichkeit durch das Projektgeschehen hindurchzieht: Obwohl ihre Ziele „klar waren“ – hier im Sinne von: für sie selbst klar formuliert und gesetzt – wird durch die Einleitung „Ich vermute“ („I guess“) bereits darauf verwiesen, dass diese „klaren Ziele“ so nicht für alle Beteiligten transparent waren, was bedeutet, dass sie unzulänglich kommuniziert wurden. Diese individuellen Ziele der Projektleitung setzten zwar einen klaren Handlungsrahmen für die beiden Impulsgeber („worked principle oriented“), aber dennoch wird das Gesamtprojekt als chaotisch („messy“) bezeichnet. Demgegenüber schien der Handlungsrahmen des Directors für Infrastruktur nicht verständlich, weshalb das weitere Projektumfeld, nämlich die Betroffenen aus den Organisationsabteilungen, mehr verwirrt als geleitet wurden. Die Bemerkung der Eigendynamik („self-steering or kind of autopiloting“) verweist auf eine der Spätfolgen des Projektes, die darin bestand, dass sich eine gesamte Organisationseinheit aus dem Infrastrukturbereich geschlossen von dem Kunden getrennt und selbständig gemacht hat. In der Einschätzung des Interviewten ist diese Handlungsweise offensichtlich auf die unklare Handlungssituation der direkten Projektbeteiligten zurückzuführen, namentlich auf das Verhalten ihres direkten Vorgesetzten.

In Bezug auf die Einbeziehung einer weiteren Beratung für den Teilbereich verweist der Interviewte auf deren Einbindung in das übergeordnete Gesamtprojekt:

PL: Um-hm. And then I spoke <to> [Name Beratung 2]: “Don't know, you guys may do something, I don't know what.” <lacht> “somewhere” <lacht>, eh.

Hier wird auf eine Intransparenz bezüglich der Projektabhängigkeiten verwiesen, die deutlich macht, dass zwar formal auf abstrakter Ebene die Bezüge zwischen übergeordnetem Strategieprojekt und untergeordnetem Outsourcingprojekt kommuniziert wurden, die konkreten Inhalte der Arbeit aber nicht für die Beteiligten einsichtig war. Da ein Mitarbeiter der Beratung 2 auch eine Rolle im Outsourcingprojekt übernommen hatte, wirkt diese Unsicherheit über die unterschiedlichen Projektsituationen bis in das Innenverhältnis nach.

Auf die Frage nach der Einschätzung der Dienstleister wird weniger auf deren subjektive Zielsetzung eingegangen, als auf deren Situation als Objekt des Interesses der anderen Projektteilnehmer:

PL: Ehm. Before going at that: The major candidates were, like you probably know, [Firma1] and [Name Dienstleister] and [Firma2]. So it was really a hard call about

who is going to be eliminated. Whether it is [Firma1] doing it to a high price, whether it is [Name Dienstleister] because of their lack of perceived capability to do this or whether it is [Firma2] because they really didn't do a good job in the first proposal round. So, [Firma2] was personal favorite of [Name IT Direktor für Infrastruktur]. [Firma1] was personal favorite of [Name CIO]. [Name Dienstleister] was personal favorite of [Name Teilprojektleiter]. (...) And when [Name Teilprojektleiter] and [Vorname CIO] were sort of comradeship with this one thing, [Vorname IT Direktor für Infrastruktur] lost his interest in this process altogether and he didn't appear in too many occasions after our selection.

Hier wird die scheinbar "objektive" Projektzielsetzung durch offensichtlich individuelle Präferenzen konterkariert: Trotz der Aufzählung messbarer Kriterien wie Preis, Kapazitäten und Qualität im Ausschreibungsprozess werden einzelne Unternehmen explizit als „Favoriten“ einzelnen Projektteilnehmern zugeordnet. Die Verwendung des Wortes „Kameradschaft“ („comradship“) für die Entscheidungsfindung verweist auf intransparentes Projektvorgehen, in dessen Verlauf statt einer kommunizierbaren und kommunizierten Messung und Bewertung von Kriterien – subjektiv oder objektiv – eher bilaterale Absprachen zur Entscheidungsfindung beitragen. Die Abwendung eines Teilnehmers nach Ausscheiden seiner „Favoriten“ untermauert als Indiz, dass zumindest keine Überzeugung im Sinne auf eine gemeinsame Zielführung für das Gesamtprojekt erreicht werden konnte: Die Nicht-Erfüllung des Einzelzieles einer Platzierung „eigener Favoriten“ wird als Scheitern empfunden, demgegenüber der Fortschritt bei der Zielerreichung des Gesamtprojektziels nicht als ausreichend oder übertreffend überzeugt. Damit erweist sich offensichtlich das Anreizsystem als nicht optimal geeignet, die individuellen Ziele der Projektteilnehmer zugunsten eines übergeordneten Gesamtprojektziels zusammenzufassen.

Zusätzlich zu dieser Bruchstelle auf der Ebene der Zielsetzungen beschreibt der Interviewte eine kommunikative Schnittstelle zum Einkäufer, die sich bis auf die sprachliche Ebene verfolgen lässt:

PL: So, I had a pretty decent understanding about the tricks and : of the things to do and not to do in negotiation and, ehm, in contract contents as well. Now, what happened, and this is a communication thing: We really had a conflict with [Name Einkäufer] at some point... I would have done the whole thing more collaboratively ... he was really tight in the beginning and tried to understand basically everything kind of "So, now, what is the specification of your service?" And, ehm: "How much is this thing costing?"

PL: it is a pretty different to buy soda or toilet paper than to buy service. So, service by definition is somewhat more unclear. It is so, I'd say awkward to describe and never water-tight and stuff like that and therefore you need to allow some kind of ambiguity even in a negotiation situation as long as you know that everything is fully described in the contract.

I: Okay, but as you have just #referred <PL hustet> considering a service with a certain kind of ambiguity and eh openness, ehm, whereas your approach would have been in defining in the later stage with the contract negotiations. But leave the negotiations in the early stage very open and : pull the ties in the contract clauses.

PL: Mhm, yeah, exactly.

I: Okay, and procurements view was to start already with price negotiations <PL hustet zweimal>.

PL: Yeah, exactly, exactly. And it's not the contract, it is the style, I mean, it's a personal style, I mean. : : [Vorname Einkäufer] wasn't an easy guy to cooperate with from the vendor side, it should have been easier, #he should have been easier <jedes Wort gedehnt> ehm, +3+ there was a communication problem, ehm, exactly in the service definition which was conducted in another ehm, contract negotiation team

Die Rolle des Einkäufers (der unglücklicherweise nicht für die Untersuchung interviewt werden konnte) wird hier ausgehend von seiner Handlungslogik beschrieben, die sich hier in der Orientierung am Preis niederschlägt: Entsprechend dem Einkauf von Konsumgütern steht der Preisvergleich im Vordergrund des Handelns, vermuteterweise, weil sich darüber auch der Anreiz definiert. Demgegenüber steht die Handlungslogik des Beraters, der an einer langfristigen Zusammenarbeit und an einer positiven Projekteinschätzung interessiert ist und deswegen bereit ist, bestimmte Dinge in der frühen Verhandlungsphase offen zu lassen und andere Kriterien stärker zu gewichten als den Preis – insbesondere die Definition der zu erbringenden Services. Der Erfahrung des Beraters, dass sich diese Definition erst in einem kooperativen Prozess entwickeln muss, um als Dienstleister angemessen kalkulieren zu können, steht die Preisfixierung des Einkäufers als hinderlich gegenüber („He should have been more easy“), was durch mehrfache Wiederholung und Dehnung ausdrücklich betont wird.

Interessanterweise bietet sich in den Aussagen auch eine Lösung für die Berücksichtigung der Interessen des Einkäufers, nämlich im Verweis auf einen länger gestreckten Prozess, in dem zuerst offen über die Servicedefinition verhandelt wird und der Preis erst bei Vertragsschluss fixiert wird. Darüber, wieso es angesichts dieses Vorschlages trotzdem zu Verwerfungen kam und ob dieser Vorschlag so explizit thematisiert und kommuniziert wurde, konnten leider keine weitergehenden Informationen gewonnen werden. Hier böte sich jedoch ein Ansatz, mit moderativen Mitteln zwischen den unterschiedlichen Parteien zu vermitteln und jedem die Motivation und Anreize des „Mitspielers“ verständlich zu machen.

4.2.4.5 Aussagen über den Diskurs des Projektes

Bereits bei der Schilderung des Hintergrundes, speziell der expliziten Beauftragung, verweist der Interviewpartner selbst direkt auf einen sprachlichen Konflikt in Form einer Diskrepanz zwischen der ausgesprochenen Beauftragung und dem später herausgestellten Umfang.

Die erste Aussage über die klare Definition des Projektauftrages wird durch Lachen und die Beschränkung „on that level“ teilweise entwertet: Beide Zeichen deuten darauf hin, dass mit dieser

Aussage trotz späterer detaillierter Aufzählung vermeintlich aller Inhalte nicht alle Aspekte abgedeckt sind und weitere Ausführungen eine andere Meinung entschlüsseln: Die Betonung der ersten Silbe des „NO“thing hebt die Inversion dieser ersten Aussage noch deutlicher hervor und zeigt die Bedeutung, welcher der Ergänzung zugewiesen wird: Trotz anfänglicher Bestätigung, Alles sei klar gewesen, korrigiert sich hier der Gesprächspartner und enthüllt damit seine gegenteilige Meinung: Im Detail gesehen gab es bei der Definition des Projektauftrages wohl erhebliche Mängel.

Hier schien ein Problem der Zielvereinbarung vorzuliegen: Der genaue Umfang der Beauftragung ist im Vertrag offensichtlich nicht festgelegt worden. Zwar gab es eine oberflächliche Benennung des Gesamtumfangs („On that level“), aber eine genauere Aufschlüsselung der einzelnen notwendigen Schritte hat nicht stattgefunden:

I: okay : and eh :: what was the point when you mentioned nothing was clear?

PL: scope

Unter „scope“ – also dem genauen Projektumfang fasst der Interviewte die Mängel zusammen, die zwischen den Erwartungen aus dem kommunizierten Projektauftrag und der tatsächlichen Entwicklung bestanden. Für die Betrachtung des zugrunde liegenden Prinzipal-Agenten-Verhältnisses ergibt sich somit eine mangelhafte Beauftragung des Agenten durch den Prinzipal: Durch ungenügenden Informationsaustausch bei der Beauftragung müssen die Abstimmungen später nachgeholt werden, um eine konsistente Ausrichtung des Handelns zu gewährleisten:

PL: and we needed to to to ehm :: ehm : manage all these these : these : small things : <..>
in parallel and and a and a kind of of : of makes more decisions as we a a as we went forward

Die häufigen Wortwiederholungen und der stotternde Satzbau können einerseits auf die Schwierigkeit des Umgangs mit der Sprache zurückgeführt werden, andererseits spricht die eindeutig geschliffenere Verwendung in den meisten anderen Passagen dafür, dass hier Unsicherheit vorliegt: Der Vorgang an sich und die „small things“ sind auch im Nachhinein für den Sprecher nicht genau fassbar. Das einzige genau definierende Wort sind „decisions“, also ein Mehr an Entscheidungen im Vergleich zur ursprünglichen Annahme. Damit wird offensichtlich ein Komplexitätsprung ausgedrückt, der von der ersten oberflächlichen Vereinbarung „on that level“ zum tatsächlichen Projektablauf stattgefunden hat, in dem plötzlich mehr Dinge („something more“) notwendig werden und viele Entscheidungen parallel getroffen werden müssen – womit sich der Projektumfang („scope“) erweitert.

Der Gesprächspartner bestätigt damit direkt das Vorliegen einer Situation, die im theoretischen Teil bereits vermutet wurde:

PL: it's &one& classic example of of the conversation where where all the parties ba basically agree but : but still have : may have have have different opinions or perceptions of what what was talked about so so ehm when you whe when you talk about eh about the scope with the wording that that you have data centers in [Ort 1] and you dave data centers in [Ort 2] and and and that's it basically but but then the scope creep came in

pretty earlier : hey : what shou what should with the USer support : what should should we do do with the the the HP 3 charges <...> that are are are a couple of servers here and a couple of servers there and how about [Ort 3] and how about so so it was it was really messy and and and nothing nothing was clear : and and basi- cally what happened was what ehm we already had a really tight time frame for this data center outsourcing thing :: and and we need it to to to ehm :: ehm : manage all these these : these : small things : <..> in parallel and and a and a kind of of : of makes more decisions as we a a as we went forward it would really messy in that sense :: but I guess it's it's it's it's +2+ we should have known better

Offensichtlich war der Projektscope nicht diskutiert und nicht exakt definiert worden: der ursprünglich ausformulierte Umfang des Projektes, basierend auf der Existenz zweier Rechenzentren, implizierte wohl bei den Sprechern die notwendigen Tätigkeiten für ein Outsourcing, aber die einzelnen Teilschritte und Teilentscheidungen wurden nicht genau benannt: Entscheidungen über User Support und über einzelne Server waren wohl von den Akteuren zumindest aus Sicht dieses Gesprächspartners nicht anzuzipiert worden und erschwerten im Folgenden den Projektablauf. Insbesondere der letzte Satz verdient Aufmerksamkeit, weist er doch darauf hin, dass bei der Beratung wohl das Auftreten einer solchen Situation nicht unbekannt ist, aber offensichtlich wurde der sauberen Begriffsklärung nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt: offensichtlich war der Dienstleister als „Agent“ nicht in der Lage, seinen Informationsvorsprung einzubringen.

Die Konsequenzen sind aus einigen Äußerungen ablesbar:

PL: we were really confident that we we can do it this this is data center this this is pretty straight forward we can do it we can doing this ... but then the scope creep came in pretty earlier. .. as we went forward it went really messy in that sense ... we should have known better there there are always those those things but somehow [KUNDE] did did really good job in in the first place or or or in in the early phases to to to to ehm let us believe that it has all been fixed

Mit dem Ausdruck “believe” wird direkt auf die subjektive Wirklichkeitskonstruktion Bezug genommen: Die Details wurden offensichtlich nicht sprachlich fixiert, sondern indirekt kommuniziert bzw. stillschweigend vorausgesetzt. Im späteren Verlauf fiel dieser Mangel auf: Nicht unbedingt identifizierbar als ein Unterschied in den Erwartungen der verschiedenen Akteure, aber zumindest im Unterschied zwischen den Erwartungen des Beraters und der tatsächlichen Situation. Da sich die Annahme des Beraters über die Einfachheit auf die Beschreibung der Situation durch den Kunden stützt (“they let us believe”), ist hier eine eindeutige kommunikative Schnittstelle zu identifizieren.

Die Kommunikation wird auch als Hauptpunkt gesehen, der im Sinne von „lessons learnt“ aus dem Projekt für zukünftige Projekte subsummiert wird:

PL: what we would have done better in the very early phases, or so, we should have been more demanding, more strict, more decisive in communicating the actual needs for [Name Kunde] effort. And, I guess, it was part of a typically first time consulting ex-

perience, extended honey-moon at the early phases where the schedule didn't really allow for that.

Als Potential für Verbesserung wird im Nachhinein die Notwendigkeit von gerichteter Kommunikation gesehen, die Entscheidungen fordert („demanding, strict, decisive“). Dies kann einen Hinweis auf die Bewältigung von kommunikativen Schnittstellen geben.

Projektbegleitende Kommunikation wird im Beratungsumfeld gegenüber den direkten Projektbeteiligten, vor allem aber gegenüber den Betroffenen, durch eigene Change Management Aktivitäten abgedeckt. Die Bewältigung kommunikativer Probleme wird daher methodisch intuitiv diesem Verantwortungsbereich zugeschrieben, weshalb sich der Interviewte auch darauf bezieht, dass innerhalb des Teilprojektes keine Change Management Maßnahmen verfolgt wurden – dies wurde im Rahmen des übergeordneten Strategieprojektes adressiert:

PL: So, for example, when it comes to communication, ehm, relating this outsourcing initiative, you probably know that this communication stream was someone totally else. So, basically, we didn't know what is being taken care of someplace else. (..) Like the information flow in our direction was, I'd say, if not meaningless then at least unsatisfying.

Hier wird von einer Schnittstelle im Sinne von tatsächlichem Informationsaustausch gesprochen, der nicht zwischen einzelnen Projektbeteiligten, sondern zwischen Projekteinheiten organisiert werden muss. Damit wird ein wesentliches Merkmal herausgestellt: Die Trennung der Bewältigung von informellen und formalen Kommunikationsaufgaben. Unter formalen Kommunikationsaufgaben kann die nach außen gerichtete Kommunikation gegenüber den Betroffenen sowie die interne „administrative“ Kommunikation, also das Erfassen von Ergebnissen und Protokollen sowie die Entscheidungsvorbereitung, gesehen werden. Die informellen Kommunikationsaufgaben wären demzufolge mit den Schnittstellen befasst, die aufgrund unterschiedlicher subjektiver Ausgangssituationen und Handlungslogiken entstehen.

4.2.4.6 Feinanalyse: Gewichtung der Aussagen

Obwohl das Gespräch in einer offenen und vertrauensvollen Atmosphäre stattfand, lassen sich zwei Punkte anmerken, die den Aussagen eine veränderte Bedeutung zukommen lassen: Zum Einen spricht der Interviewte auch gegenüber dem aus wissenschaftlichem Interesse Interviewendem aus seiner professionellen Rolle des Beraters. Daraus ergeben sich folgende Konsequenzen: Persönliche Motive, die in emotionalen und lebenssituativen Kontexten wie z. B. der Familiensituation begründet wären, kamen während des Interviews nicht zur Sprache, obwohl auch diese als nicht zu vernachlässigende Motivationsfaktoren angenommen werden kann. Desweiteren wird die Hoffnung auf weitere Beziehungen mit dem Kunden sogar im Interview direkt thematisiert, wodurch deutlich wird, dass weiterhin Interesse an einem positiven Eindruck gegenüber dem Kunden besteht. Vor allem dieser Punkt konnte durch die Zusicherung vertraulicher Behandlung der Aussagen abgemildert werden, so dass sich auch durchaus kritische Aussagen über den Projekttablauf finden, die im Falle einer unterstellten möglichst positiven Selbstdarstellung nicht zu erwarten gewesen wären.

Der zweite Punkt liegt in der Bedeutungsverschiebung, die durch den Gebrauch der Fremdsprache entsteht. Zwar kann bei beiden Interviewpartnern ein hohes Niveau der Sprachbeherrschung des Englischen zugestanden werden, doch bleibt der Ausdruck in einer anderen Sprache als der Muttersprache immer durch den Übersetzungsvorgang verzögert, so dass die Aussagen Gefahr laufen, einerseits sprachlich und inhaltlich unpräziser zu werden, andererseits aber auch vorsichtiger formuliert wird und temperamentvolle und emotionale Interjektionen vermindert werden.

Für die getroffenen Hypothesen lassen sich zusammenfassend folgende Erkenntnisse festhalten: Das *kommerzielle Interesse* der Beratung als eigenständig wirtschaftende Einheit bleibt auch im Abhängigkeitsverhältnis eines Projektes bestimmend für den Hintergrund der Projektteilnehmer: Die Möglichkeit eines Weiterverkaufs von Projekten an diesen Kunden und der Wiederverwertung der gewonnenen Erfahrung spielen eine entscheidende Rolle. Entsprechend wird die Handlungslogik auf die *weitere Geschäftsbeziehung* ausgerichtet – die methodisch saubere Projekterfüllung spielt somit nur über den Transmissionsriemen der Kundenzufriedenheit und damit der Erhöhung einer weiteren Geschäftsmöglichkeit eine motivierende Rolle. Die Frage „*Was wäre für den Kunden am Besten*“ tritt angesichts dieser Motivation offensichtlich tatsächlich in den Hintergrund bzw. wird als nachrangig hinter die ökonomischen Interessen zurückgestellt – immerhin steigerte die direkt nachweisbare explizite Projektverzögerung gegenüber dem ursprünglich geplanten Budget das Projektvolumen der Beratung, obwohl bereits Probleme der grundlegenden Definition identifiziert worden waren, zu deren Lösung die Beratung 1 nicht direkt beitragen konnte, sondern die intern vom Kunden hätten gelöst werden können.

Die Hypothese, dass *für Externe kommerzielle Risiken* im Vordergrund stehen läßt sich explizit nur insoweit aus dem Interview bestätigen, daß sie aus der Situation des Hintergrundes abgeleitet werden kann: Als bestmöglicher Ausgang wird die Generierung und Fortführung weiterer Geschäftsbeziehungen angeführt, deren Nichterreichen sich tatsächlich als Mißerfolg herausstellt. Das rein kommerzielle Risiko hat sich also bewahrheitet. Eine Priorisierung dieses Risikos über die Ausrichtung auf den Projekterfolg wird explizit nicht angesprochen. Es läßt sich aber festhalten, dass offensichtlich entsprechend der Hypothese *kein Interesse an einer schnelleren, effizienteren Zielerreichung* lag – zumindest wurde dieser Ansatz nicht in Erwägung gezogen. Im Gegenteil, der Aufwand wurde eher zu Gunsten einer Erreichung der geschätzten Obergrenze des Budgets großzügiger bemessen.

Auf der kommunikativen Ebene wird das Alignment, also das Grundverständnis über bestimmende Annahmen und Definitionen, in den Vordergrund gerückt. In diesem Zusammenhang wird explizit auf die sprachliche Schnittstelle zwischen dem Einkäufer mit dem *Anreiz der Kosteneinsparung* gegenüber einer fachlich-inhaltlichen Ausrichtung der Verhandlungen eingegangen.

Die Beratung 1 bestätigt insofern das Bild externer Berater auf einem Projekt, die sich zwar formal auf den Projektauftrag verpflichten, aber darüber hinaus einen Hintergrund aufweisen, der von lang- und kurzfristigen ökonomischen Interessen geprägt ist. Auf die Handlungslogik bezogen heißt dies, dass solche Handlungen bevorzugt werden, die eine positive Wahrnehmung beim Kunden zur Folge haben und demzufolge einen Folgeauftrag wahrscheinlich werden lassen. Durch den

Mechanismus der Kundenzufriedenheit wird das ökonomische Ziel an den Projekterfolg im Sinne des Auftraggebers gekoppelt, wobei der blinde Fleck in Kauf genommen wird, dass die Erwartung des Auftraggebers womöglich falsch liegen könnte und das Projekt z. B. wesentlich schneller abgeschlossen werden könnte. Sprachlich schlägt sich dieser Transmissionsriemen in einer operativen Ausrichtung am Projekterfolg nieder, die aber nur so lange trägt, als der Projekterfolg am Auftraggeber gemessen wird. Begriffe werden von der operativen Logik und der methodischen Kompetenz her aufgefasst und dahingehend geprüft, ob sie zielführend hinsichtlich des Projektzieles sind oder hinderlich. Die Berater erweisen sich so in operativer Hinsicht als gute Gegenüber zum Projektleiter, auch wenn ihre Motivation hintergründig durch die ökonomischen Interessen geleitet wird. Eine Überraschung im Sinne einer Übererfüllung oder Projektverkürzung wird man aber nicht erwarten können.

4.2.5 Beratung 2 (Übernahme des Business Case Szenarios – Controller-Rolle)

Das Interview mit dem Vertreter des Beratungsunternehmens, das mit dem übergreifenden Strategieprojekt betraut war und eine Person als Unterstützung für den Teilprojektstream „Outsourcing“ gestellt hat („Beratung 2“), fand am 8. Dezember in einem privaten Raum statt. Außer den Interviewpartnern waren keine anderen Personen anwesend. Gesprächspartner war der verantwortliche Berater, der aufgrund seiner Rolle im Transkript mit „B2“ markiert ist.

Das Gespräch fand, unterstützt durch die persönliche Bekanntschaft zwischen Interviewendem und Interviewtem, in einer offenen und vertrauensvollen Atmosphäre statt. Die direkte duzende Anrede auf persönlicher Ebene wurde bewusst gewählt, um die Vertrauenssituation noch weiter zu fördern. Die gestellten Fragen wurden dementsprechend offen und direkt beantwortet, so dass auch hier der Grad an Indirektheit in der Kommunikation als gering angenommen werden kann und die wesentlichen Aussagen der strukturellen Inhaltsanalyse als wörtlich gesagt und ebenso gemeint angesehen werden können.

4.2.5.1 Aussagen zum Hintergrund

Die eigene Position des Interviewten wird direkt auf die Abhängigkeit der zusammenhängenden Projekte referenziert: Durch die „Entsendung“ eines Mitarbeiters aus dem übergeordneten Strategieprojekt in das untergeordnete Teilprojekt „Outsourcing“ sollte Konsistenz bei der Vorgehensweise, vor allem bei der Kostenanalyse, erreicht werden:

- I: (...) Deine Rolle war der eines Business Case Leiters, eines business Case Treibers?
- B2: Richtig. Für ein übergeordnetes Gesamt-Restrukturierungsprojekt, wobei dieses Outsourcing, ehm, sag ich mal, Teil eines Teilbereichs bereits vorher gestartet war und entsprechend auch ein Bestandteil von diesem übergeordneten Restrukturierungsprojekt mit verschiedenen anderen Teilbereichen sein würde. Problem war, dass das erstens, schon vorher gestartet war, zweitens nicht durch uns, durch meinen damaligen Arbeitgeber initiiert war.

I: Gut. Das heißt, worin bestand deine Motivation an diesem Teilprojekt eben teilzunehmen? Wo kam dein Auftrag her? Wie war der formuliert?

B2: Mein Auftrag war: Suche diesen Kontakt mit dem Ziel, eh, zu verstehen, was dieses Projekt bedeutet. Was ist der Scope, also der Betrachtungsumfang dieses Projektes? Ehm, inwieweit beeinflusst das unser Gesamtprojekt? Ehm, und dann detaillierter: Was sind die Annahmen der Kalkulation? Ehm, damit dort keine Widersprüche zu unseren, ich sage wieder, übergeordneten Berechnungen stattfinden würden. Also, das war als Abstimmung zu verstehen.

Mit diesen Aussagen wird implizit bereits eine mehrfache Abhängigkeit postuliert: Einerseits ist der Mitarbeiter als Teil des Projektteams von Beratung 2 an den Beratungsauftrag des Kunden gebunden, wie er in der Beauftragung des übergeordneten Strategieprojektes definiert ist. Darüber hinaus aber ist der Mitarbeiter nicht nur Angestellter seines Arbeitsgebers und damit auch seinen Vorgesetzten (und damit dem Projektleiter) verantwortlich, sondern das übergeordnete Projekt entwickelt eine Eigendynamik, die durch das Teilprojekt gegebenenfalls gestört werden kann. Die Verteidigung der Kalkulationsannahmen wird zur Achillesferse zwischen beiden Projekten, deren Widersprüchlichkeit beide Seiten gefährden könnten. Der Interviewte sieht sich selbst nicht konstruktiv zum Projektziel beitragen, sondern nur defensiv mit der Fehlervermeidung beauftragt:

B2: (...) es gab einen größeren Ausschreibungsprozess, es waren noch zu diesem Zeitpunkt wie ich mich erinnere drei Firmen im Spiel für die genauer die Einsparungen berechnet wurde auch in gegenseitiger Abstimmung, dass auch hier eben die gleichen Annahmen der möglichen Partner getroffen werden. Ob hier noch andere Gründe als nur die finanziellen eine Rolle gespielt haben, kann ich nicht sagen, würde ich mir aber so denken, ja? Aber in dieser Schnittstelle ging es rein um die finanziellen Abstimmungen.

Somit lassen sich aus dieser Episode bereits drei Zielebenen ableiten, die den Hintergrund der Rolle bilden: Das Verhältnis zum Kunden, das Verhältnis zum eigenen Arbeitgeber und das Verhältnis zum übergeordneten Projekt. Für die Kundenebene entspricht das Ziel dem formalen Beratungsauftrag, für die in der Episode nicht explizit angesprochene Angestelltensituation leitet sich das Ziel aus der Behauptung der eigenen Position und dem Karrierewunsch ab, für die letzte Ebene der Projektinterdependenzen stellt die Verteidigung der eigenen Annahmen bzw. die Überprüfung des Projektvorgehens im Outsourcing-Teilprojekt das entsprechende Ziel. Entsprechend finden sich auch zu jedem auch dieser Einzelziele entsprechende Anreize, die die Handlungslogik konstatieren:

4.2.5.2 Aussagen zu Anreizen

Der eigentliche motivationale Anreiz für die Projektmitarbeit wird vom Interviewten zuerst auf das Angestelltenverhältnis zurückgeführt und dadurch auf die Übernahme des übergeordneten Projektzieles:

B2: Ich war von uns – damals von [Beratung 2] von meinem Arbeitgeber in diese Rolle gesetzt, dass ich die Kalkulation durchführen und verantworten sollte, entsprechend war ich dafür verantwortlich, die Annahmen abzustimmen, also mein Interesse war ganz klar, unser Projekt sinnvoll voranzutreiben und mit diesen anderen Annahmen abzustimmen. Also mir ging's rein um, um eine reine Sicherheit, Absicherung, dass hier nichts Widersprüchliches geschieht.(...) Soweit ich weiß, stand damals quasi schon eine Entscheidung fest, an wen das jetzt outsourced – also fremdvergeben würde. Aber das war für mich auch nicht wirklich relevant an wen, ich musste nur sicherstellen, wie hoch ist die Einsparung und was sind die Annahmen dahinter, um meine Annahmen entsprechend anpassen zu können.

I: Inwiefern wär' das für Dich der bestmögliche Ausgang gewesen? Was hätte es für Konsequenzen gehabt, wenn das nicht gepasst hätte?

B2: Wenn die Annahmen nicht gepasst hätten, dann hätten wir Zahlen kommuniziert, bzw. ich hab diese Werte dieses anderen Teilprojektes ja verwendet als Einsparung im Rahmen dieser Gesamtkalkulationen. Konkret wäre die Zahl falsch gewesen und hätte angefochten werden können, wenn ich mit anderen ich weiß nicht Gehältern oder ähnlichen oder Einsparungen rechne, als das andere Teilprojekt.

I: Was hätte das bewegt?

B2: Also es hätte Unstimmigkeiten gegeben in den Zahlen, es hätte für mich im schlimmsten Fall berufliche Konsequenzen erst mal, und den unangenehmen Faktor, für Unstimmigkeiten gerade stehen zu müssen, also für mich ein extremes Unwohl-Gefühl (lacht) und dann hätte es vielleicht auch berufliche Konsequenzen gegenüber Projektleitung bis hin zu meinen Vorgesetzten gehabt, der mir hätte vorwerfen können, mich nicht mit diesem anderen Teilprojekt, von dem ich ja wusste, abgestimmt zu haben.

Ausgehend von dem Projektauftrag des übergeordneten Projektes wird eine defensive Situation geschildert, in der Sanktionen abgewehrt werden müssen. Auf konkretes Nachfragen wird diese Einschätzung bestärkt:

I- Verstehe ich das richtig, das würde eher eine defensive Rolle beschreiben ? Wie Du vorhin gesagt hast, Aneinander vorbeigleiten...

B2: Sicherlich. Sicherlich.

I: ...statt einem kooperativen Miteinander auf ein Ziel hin?

B2: Oh, das klingt böse, aber da mein Projektziel eigentlich nicht konkret mit diesem anderen Projektziel so direkt verbunden war, sag ich mal, meine Hauptaufgabe, dies war ja nur eine mir aufdiktierte zusätzliche Rolle, sag ich mal, diese Schnittstelle wahrzunehmen, würde ich sagen, war ich, war meine Rolle eher passiv, wenn ich das so richtig interpretiere – und der anderen Seite eigentlich auch – also ich würde sagen, keiner wollte dem Anderen viel Aufwand generieren, für beide Seiten wahrscheinlich eine Art

Überlebensstrategie, auch wenn das jetzt sehr böse klingt, aber so würde ich das formulieren.

Diese Gefährdungssituation hätte damit Auswirkungen auf allen hintergründigen Zielebenen gehabt – auf die Ergebnisqualität beider Projekte, über den Rechtfertigungsdruck auf das Verhältnis zwischen Beratung und Kunden bis hin zum persönlichen Vorgesetzten und damit zum Karriereziel. Wie sehr diese Rolle defensiv angelegt war und von der Zieldefinition des Teilprojektes, also einem erfolgreichen Outsourcing-Prozess, entfernt, wird an anderer Stelle deutlich:

B2: Gut, an diesem anderen Projekterfolg hat mich mäßig interessiert, ich war an meinem Projekterfolg interessiert, es war ja eine Schnittstelle also ich war jetzt nicht ich – ich war kein Kernteam-Mitglied dieses anderen Projekts. Ich kam ja eigentlich von einem anderen Auftraggeber von einer anderen Unternehmensberatung von einem anderen Projekt und war eigentlich nur an einem reibungslosen Aneinandervorbeigleiten interessiert ohne möglichst viel Aufwand für mich und ohne nachträgliche Vorwürfe mich nicht abgestimmt zu haben. Also, was da letztendlich jetzt bei dem anderen Projekt rauskam, hat mich mäßig interessiert.

Die Interviewte rückt die Abstimmung in den Vordergrund und beschreibt somit seine Rolle als Kommunikationsfunktion, als Vermittlungsaufgabe an der Schnittstelle zwischen beiden Projekten. Den Handlungsrahmen dieser Abstimmungsmöglichkeit beschreibt er denn auch als Ausnutzung kommunikativer Mittel in persönlichem Meeting und telefonischem Austausch:

B2: Wir haben ein Meeting arrangiert, wo beide Seiten mal Ihre Annahmen darlegen sollten und wo man so steht und was man so macht, d. h. ich hab ein paar Folien vorbereitet, was ich vorhabe mit dem anderen Projekt, wie wir da die Berechnungen vornehmen auch ein paar grundlegende Annahmen und das hat die andere Seite ebenso vorgenommen, haben mir einen Einblick gegeben in ihr Projekt, wo sie stehen, was die Annahmen sind, wir haben dann ein paar potenzielle Schnittstellen zusammen identifiziert und ich glaub auch noch ein paar Mal nachträglich telefoniert diesbezüglich und uns eins, zwei Sachen hin und her geschickt. Ehm. einfach um den Anderen zu informieren und das ist dann irgendwann eingeschlafen, das war dann mit diesen Abstimmungen eigentlich geschehen. (...) Gestaltungsspielraum an Kreativität war da zu dem Zeitpunkt nicht viel, da ging's einfach wirklich um konkrete Absicherung. Also – Gestaltungsspielraum, gut, das war insofern natürlich Gestaltungsspielraum frei, weil was wir uns da gegenseitig erzählen war offen, also es gab keine detaillierten Agendapunkte, es gab niemanden der das auch vordiktieren hätte, es war einfach als Abstimmung gesehen in diesem wöchentlichen oder in diesen zwei, drei wöchentlichen Meetings und da hat jeder einfach seinen Status bekannt gegeben da konnte ich quasi erzählen, was ich wollte. Ich hab mich da auf das Wesentliche beschränkt.

Das Verhältnis zwischen der individuellen Zielsetzung als Mitglied des übergeordneten Projektes und der Rolle im Outsourcing-Teilprojekt wurde in einer Frage direkt angesprochen. Die Antwort enthüllt, wie schwach die Bindung des Mitarbeiters an den Erfolg des Teilprojektes war:

I: Welcher Projektausgang wäre für Dich persönlich am Positivsten gewesen? Best Case?

B2: Grundsätzlich möglichst viele Einsparungen, d.h. dass dieses Outsourcing-Projekt viel Einsparungen berechnet, wobei ich dann im zweiten Schritt wieder überlegen muss, das wäre mir ja nicht wirklich : angelastet worden, denn damit hatte ja weder ich noch mein ursprünglicher Auftraggeber – also sprich die Unternehmensberatung – was zu tun – es handelt sich ja hauptsächlich – in der Führung dieses Projektes war ja eine andere Unternehmensberatung, d.h. mit dieser Einsparung wären und dem damit verbunden Projekterfolg wäre ich und wir nicht in Verbindung gebracht worden. Von daher war mein Interesse daran jetzt nicht überaus groß. Blöd wär's gewesen, wenn sich ergeben hätte, es kommt keine Einsparung raus und alles verzögert sich. Also ich war an einem reibungslosen, effizienten, schnellen Projekt interessiert, grundsätzlich mit einer signifikanten Einsparung, aber wie gesagt an einem Projekterfolg hatte ich konkret sonst keine „stakes“, wie man sagen kann.

Neben der Ebene der formalen Beauftragung und der Motivation im Sinne des Projektauftrages wurde nach tiefer liegenden Motivationsmotiven gefragt, um auch die persönliche Ebene des Hintergrundes mit einzubeziehen:

B2: Ich war interessiert daran zu sehen, wie diese andere Unternehmensberatung diese Kalkulation vorgenommen hat. Natürlich, das muss ich auch zugeben, ist so etwas ja auch immer eine gewisse Konkurrenzsituation. D.h. jeder der beiden Seiten – mit beiden Seiten meine ich jetzt die beiden Beratungsseiten – wollten sich ja positionieren und haben sich ja gegenseitig auch ihre beiden Kalkulationsmodelle – nenn ich das mal – quasi unter Wettbewerbern vorgestellt in diesen Sitzungen. Selbstverständlich – also ich sage jetzt selbstverständlich – habe ich da auch Dinge kritisch gesehen und die auch geäußert auch im Nachhinein im Fortgang dieser Schnittstellenthematik gegenüber dem Kundenprojektleiter. Aus meiner Sicht waren die Kalkulationen zu detailliert und nicht angebracht und angemessen für diese Situation. d.h. da sag ich mal, kann ich jetzt sagen ich hab versucht meine Kalkulation – eh, also meine Arbeit als vielleicht etwas hochwertiger und besser darzustellen, vielleicht war das mein Interesse als möglichst kompetent zu erscheinen. Sowohl ich als Person als auch der Name meines Arbeitgebers.

I: Was genau wäre da für Dich positiv gewesen, wenn Du kompetent erscheinst?

B2: Dann wirke ich da in diesen Meetings und in diesen, ehm, Interaktionen auch viele Kunden teilgenommen haben die ja sowohl als Auftraggeber der anderen Beratung als auch mir erscheinen, hätte ich da in einem guten Licht dagestanden und entsprechend gute Bewertung, Lob, vielleicht Folgeaufträge – ehm, ja, erhalten. (...) Wohlbefinden möchte ich dazu vielleicht auch äußern oder jeder möchte ja gerne, ehm, Erfolg haben.

Das Ziel der individuellen Weiterentwicklung auf Wissensebene und im Hinblick auf die Aussenwirkung wird direkt als erstrebenswert und als Motivationsfaktor angesprochen. Die Anreize Weiterverkauf, Bewertung und Erfolg stecken einen weiteren Bogen als das Teilprojektziel und bewir-

ken über den Wunsch nach positiver Kenntnisnahme zumindest eine interessierte Projektteilnahme, erzeugen im gleichen Moment aber durch die Bestrebung, als möglichst kompetent zu glänzen, widerstrebende Motivationen – im vorliegenden Fall wird die Berechnungsmethode als zu komplex und einem effizienten Projektverlauf unangemessen bezeichnet: Die Erwartung, mit einem beeindruckend komplizierten Beitrag auf dem Projekt auch dann positiven Eindruck zu erzeugen, wenn dieser Beitrag sich für das Projekt als nur begrenzt zielführend erweist, konnte offenbar nicht relativiert werden.

4.2.5.3 Aussagen zur Sprachverwendung

Bei der Frage nach der Einschätzung des Begriffes „Risiko“ werden die einzelnen Ebenen der eigenen Ziele noch einmal zitiert und der defensive Charakter der eigenen Projekttrolle primär herausgestellt, bevor auf die übergreifenden Risiken des Outsourcings an sich eingegangen wird:

B2: Fange ich mit dem Übergeordneten, aus meiner Sicht, mit dem Projekt, an. Das Risiko für das Projekt, nicht abgestimmte Projekthalte, Daten, also Inkonsistenzen, das war das Haupt-, eh, ...risiko vielleicht aus meiner Sichtbrille für das Gesamtprojekt Outsourcing, Risiko falsche Kalkulation, sprich keine Einsparungen, Auswahl eines falschen Partners, ehm, Unstimmigkeiten in der Organisation, ein Outsourcing-Thema ist ja auch immer – das hab ich bis jetzt gar nicht erwähnt – eine menschliche Geschichte, d.h. Aufruhr in der Organisation vielleicht bis hin zu Streiks in der Organisation, das wären für das Projekt sicherlich die größten Risiken gewesen. Im Rahmen dieser Schnittstelle allerdings: Falsche Berechnungen, falsche Annahmen, nicht in Erfüllung tretende berechnete Einsparungen. Was man allerdings erst deutlich im Nachhinein festgestellt hatte bis hin zu eben Ärger mit dem ausgewählten Partner – dass man nicht zurecht kommt. Das wären die Risiken für das Gesamtprojekt. Risiken für mich persönlich ergeben sich daraus. Wenn ich nämlich damit in Verbindung gebracht werde, dann ist der Kunde, der Auftraggeber mit mir unzufrieden, ich offensichtlich mit mir selber auch, mein Arbeitgeber auch, das hat für mich also bis hin zu finanzielle Konsequenzen, interne Beurteilungen, Beförderungen, eh, sag ich mal, Karriereentwicklung.

In der Kaskade vom Projektmisserfolg bis zur Konsequenz für die persönliche Karriere spiegelt sich das Anreizsystem etablierter Prinzipal-Agent-Verhältnisse: Die erwartete Parallelität von Sanktionen bei Fehlern bzw. Misserfolgen soll die Ausrichtung der subjektiven Zielsetzungen auf das externe Ziel sicherstellen. Um diese Sanktionen zu vermeiden, versucht der Mitarbeiter, möglichst keine Fehler zu machen:

I: Wie wurde mit diesen Risiken umgegangen? Auch wieder auf beiden Ebenen. Wie wurde im Projekt mit den Risiken umgegangen? Wie bist Du persönlich mit diesen Risiken deiner Rolle umgegangen?

B2: Das war ja für mich auch ein Grund der Wahrnehmung dieser Schnittstelle, um solche Risiken eben möglichst zu vermeiden oder vielleicht auch erst mal, um sie überhaupt einschätzen zu können. Inwieweit bestehen hier diese Risiken für mich? Für mich per-

sönlich. Und deswegen habe ich ja auch diese Schnittstelle in dieser Art wahrgenommen, um diese Risiken zu minimieren. (...) Also das Projekt insgesamt sicherlich, hat die Maßnahme ergriffen, möglichst genau zu berechnen und möglichst gut die Annahmen zu verifizieren und in möglichst guter Zusammenarbeit mit den möglichen Partnern herauszufinden, wer dafür geeignet ist, für so eine Partnerschaft, um die übergeordneten Projektrisiken zu vermeiden. Und um auch diese Abstimmungsrisiken zu vermeiden, die Schnittstelle zu mir, zu den Kalkulationen für mich wieder mein persönliches Risiko, Karriereentwicklung, finanziell, habe ich, indem ich aus bestem Gewissen, ehm, ja, diese potenziellen Gefahren inhaltlicher Art versucht habe zu verstehen und dafür gerade stehen zu können.

Das ausschlaggebende Kriterium für das Eintreten der Sanktionen ist also die „Richtigkeit“ der Berechnungen im Sinne einer konsistenten Betrachtungsweise. Alles, was die Einschätzung einer Richtigkeit der Annahmen gefährdet, wird als maßgebliches Risiko für diese Rolle bewertet. Sogar die Frage nach dem Verständnis der Begriffe Machbarkeit und Umsetzbarkeit wird zuerst aus dem Aspekt der Richtigkeit beleuchtet und erst auf Nachfrage ausgeweitet:

B2: Gut, die Umsetzbarkeit ist natürlich einmal an die ::, an die Richtigkeit dieser Berechnungen, an die, an die Validität all dieser Annahmen usw. geknüpft, nicht zuletzt auch an die Annahmen oder Bestrebungen in der Zusammenarbeit mit diesem, einem potenziellen Partner, d.h. die Umsetzbarkeit war ansonsten zu diesem Zeitpunkt – für mich zumindest – kein größerer Fokus, aber Umsetzbarkeit hat hier vielleicht auch noch mit Zeiträumen zu tun, das die sinnvoll gewählt waren. Dies wurde alles betrachtet. Viel mehr kann ich dazu nicht sagen, richtig.

I: (...) Wie genau haben sich die Risiken in die Machbarkeit der Entscheidungen – in die Umsetzbarkeit der Entscheidungen niedergeschlagen?

B2: Ja, die Risiken der tatsächlichen Erfüllung dieser Einsparungen durch eine möglichst genaue Kalkulation. Aber das ist ja noch nicht die Machbarkeit, die Machbarkeit würde ich eher definieren als: Wurden die richtigen Bereiche ausgewählt? Wurde der richtige Partner ausgewählt? Die Machbarkeit ist dann ja weniger der finanzielle Aspekt, sondern überhaupt dann die mögliche Umsetzung, was hauptsächlich ja, wie gesagt, an den ausgewählten Bereichen und der Auswahl des Partners liegt, wo ich in Beides nicht involviert war, zu diesem Zeitpunkt.

Die Begrenzung der eigenen Rolle wird in dem Hinweis zur Sprache gebracht, „nicht involviert“ gewesen zu sein. Eine Auseinandersetzung mit der methodischen Umsetzbarkeit findet erst ad hoc auf erneutes Nachfragen statt:

I: Das heißt, noch mal zurück zu Maßnahmen zur Verbesserung der Umsetzbarkeit. Stichwort Risikominimierung. Was genau wurde da diskutiert, wie man eine reibungslose Umsetzung, oder wie man eben eine Korrektheit dieser Partnerauswahl sicherstellen kann?

B2: Also, hier ging es hauptsächlich um die wirklichen Berechnungen und um die inhaltlichen Fragen. An der Partnerauswahl war ich da nicht beteiligt, die war hier zu diesem Zeitpunkt, in dieser Phase hauptsächlich finanziell bedingt, d.h. welcher Partner ist der kostengünstigste? Das war hier der Fokus. Nicht darauf, ob er auch nett ist oder wie auch immer, ja? Ob die heutigen Mitarbeiter da gerne arbeiten würden, das wurde nicht diskutiert, was ich jetzt trotzdem so als mögliche Gründe für eine Umsetzbarkeit als Bestandteile sehen könnte, die wurden hier in diesem Rahmen nicht diskutiert. (...) Das war in dieser Schnittstellenthematik, mit der ich da betroffen war, für in, sag ich jetzt mal, meinen Horizont, nicht diskutiert, weil es für den Fall – so hart wie es klingt – nicht mein Problem war. Also die Auslagerbarkeit der Mitarbeiter, der Zufriedenheit der Mitarbeiter, das war in dieser Thematik kein Thema.

Die Fixierung auf Berechnungen als Grundlage der Handlungslogik determiniert also auch die Grenzen des eigenen Umgangs mit methodischen Begriffen. Obwohl der Berater aus anderen Kontexten nicht nur mit Business Case Kalkulationen beauftragt war, sondern sehr wohl auch die anderen inhaltlichen Aspekte des Begriffes erfasst, werden ihm spontan zuerst die Konnotationen präsent, die sich direkt auf die Berechnungsfähigkeit beziehen. In einer weiteren Frage wurde versucht, die methodischen Aspekte inhaltlich auf die Berechenbarkeit zu beziehen:

I: Wurde es auch nicht diskutiert in Form von Annahmen, in Form von Risikozuschlägen, von irgendwelchen zu berücksichtigenden Faktoren?

B2: Finde ich einen interessanten Punkt. Müsste ich genau überlegen, wie die Kalkulation jetzt aufgebaut war. Das wurde ja durch diese andere Unternehmensberatung, durch einen Wettbewerber gemacht. Da habe ich sehr stark den großen Detailfokus gesehen. Sie haben quasi die Berechnungen nachgeahmt, wie jetzt ein möglicher Partner, so ein Outsourcing-Anbieter rechnen würde, d.h. sie haben wirklich gerechnet, was jede dieser einzelnen Dienstleistungen kosten würde zu erbringen plus einer gewissen Marge, aber da waren, glaub ich – da muss eigentlich ein Risikofaktor drin sein, das ist schon richtig, weil zumindest so was wie potenzielle Kündigungen aus Unzufriedenheit der Mitarbeiter, so was wird da schon drin gewesen sein, ja, um diese Risiken dann – das könnte ich so interpretieren – abzufedern und in das Projekt zu integrieren, ja? Also ich würde sagen, dass in den Kalkulationen gewisser solcher Risiken, eh, drin waren.

Hier werden die Grenzen einer Ex-post-Analyse deutlich, die mit einer ausgewiesenen zeitlichen Distanz zum Untersuchungsobjekt leben muss. Im Rückgriff auf das Interview mit dem Projektleiter der Beratung 1 kann hier der Vollständigkeit halber angemerkt werden, dass dieses Risiko der Umsetzbarkeit keine kostentechnische Entsprechung fand, sondern primär in Form von Vertragsklauseln und Change Management Maßnahmen behandelt wurde. Auf späteres Nachfragen zeigt sich die Abgrenzung der Behandlung von Risiken aus Berechnungssicht gegenüber einer vertraglichen Fixierung:

- I: Ich wollte eigentlich nur noch mal aufnehmen, ich hab Dich vorhin so verstanden, dass Du aus dieser Business-Case aus dieser Berechenbarkeitsbrille, versucht hast, auch Risiken in Zahlen zu fassen. ...dass es sich um die Annahmen gedreht hat?
- B2: Ja, Okay. Das heißt, das ist ja eine Absicherung, die man da automatisch macht und diese Absicherung, : eh, hält man ja fest, das ist jetzt nicht direkt ein Vertragsbestandteil aber man überlegt sich ja, was sind Risiken wie Unzufriedenheit der Mitarbeiter, Kündigungen, Wissensverlust. Also wenn dann Mitarbeiter die Firma verlassen und die Outsourcing-Firma andere Mitarbeiter anstellt, das sind dann, sag ich mal Effizienzen, die man einkalkulieren muss. Ich seh das jetzt nicht direkt als vertragliche : Komponenten, weil das ist dann im Endeffekt Aufgabe des Outsourcing-Anbieters, dafür aufzukommen. Das muss er in seine Kalkulation als sein persönliches Risiko mit einkalkulieren. Vertraglich sehe ich da eher den Preis und so was wie: Wie lange wird der Arbeitsplatz garantiert, ja? Was dann wiederum das Interesse des Kunden – speziell dieses Infrastrukturleiters namens [Name IT Direktor Infrastruktur] gewesen wäre, hier seinen Mitarbeitern wenigstens möglichst lange einen Arbeitsplatz zu garantieren. Das wären Vertragsinhalte, die hier zumindest am Rande auch eine Rolle gespielt haben. In dieser Phase.

Im Gegensatz zur defensiven Argumentation bei der Erklärung des Begriffs „Risiko“, die von der eigenen Maßgabe der Abwehr von Inkonsistenzen und damit von Sanktionen bis auf privater Ebene ausging, wird der Begriff „Nutzen“ geradezu anders herum vom Kundeninteresse her argumentiert:

- B2: Der Nutzen für den Kunden muss es ja in dem Fall sein – für den Auftraggeber dieser Nutzen war, eine möglichst hohe Einsparung durch Auslagerung von sekundären Dienstleistungen – von also Nicht-Kernprozessen dieses Unternehmens an einen externen Partner. Fazit: Möglichst hohe Einsparung, reibungsloser Ablauf.
- I: Inwiefern hätten die ganzen Beteiligten – jeder einzelne Beteiligte – von diesem Nutzen profitiert?
- B2: Die andere Unternehmensberatung hätte davon : profitiert, dass sie die : richtigen Bereiche ausgewählt hat, den richtigen Partner ausgewählt hat, den Preis durch ihre detaillierten Kalkulationen deutlich vielleicht noch mal drücken konnte, um diese hohe Einsparung zu erzielen. Vielleicht auch ein variabler Anteil an der Vergütung für diese Beratung durch ein mögliches Finden und Nachweisen einer möglichst großen Einsparung. Das weiß ich aber nicht. Das sind jetzt Vermutungen. Der Kunde profitiert, ja, der Kunde in dem Fall muss man ja auch sagen, in Person des Kundenprojektleiters oder in Person des Kundenauftraggebers, der also über dem Projektleiter sitzt und das Projekt verantwortet sieht gut aus gegenüber seinen Chefs, das kann man ja nicht anders sehen, er hat ja auch diesen Auftrag bekommen. Also enden wir irgendwo beim Vorstand, der dann gegenüber seinen Aktionären sagen kann, wir haben so und soviel eingespart und eh, was vermutlich höhere Gewinne und steigende Aktienkurse letzt-

endlich bewirkt. Anders sind die Zusammenhänge ja nicht. Und in dieser Kette bis hin zu dem kleinen Lieferanten - hauptsächlich eben in Person dieses Wettbewerbers – dann der Vorteil, das Lob und vielleicht auch die variable Vergütung zu erhalten. Also für das Unternehmen: Gesamteinsparung, dann am Ende für den Aktionär.

In dieser Episode wird die Unterscheidung zwischen einem Nutzen für Beratung 1 und für den Kunden deutlich: Während bei der Risikodefinition von der Notwendigkeit einer Abstimmung zwischen Beratung 1 und Beratung 2 ausgegangen wurde, um das Teilprojekt und das übergeordnete Projekt effizient durchzuführen, und das Interesse des Kunden an der Risikobewältigung weitgehend implizit gelassen wurde, reicht die Erklärung des Nutzenverständnisses von der Kundensituation bis zu Beratung 2 als direktem Verantwortlichen für das Teilprojekt, aber interessanterweise nicht bis zur persönlichen Ebene. Der Begriff „Risiko“ wird also bei weitem stärker persönlich bezogen als der Begriff „Nutzen“.

Insgesamt zeigt das Beispiel sehr deutlich, wie sehr die eigene Rolle und die eigene Handlungslogik das Sprachverständnis bestimmt. Mit einer Frage nach juristischen Aspekten wurde versucht, den Blick des Interviewten gezielt auf Bereiche außerhalb seiner Handlungslogik zu lenken. Die Antwort unterstreicht die Annahme:

B2: Also Vertragsgesichtspunkte sehe ich hier wenig aus meiner... , die Brille, die ich hier aufhatte, in dem Zusammenhang gegeben. Vertragsgesichtspunkt ist, was letztendlich finanziell vereinbart wird in dem Zusammenhang und das war hier nicht wirklich diskutiert, also es ging...

Die Formulierung „Eine Brille aufhaben“ reflektiert genau das Verhältnis zwischen Handlungslogik und Sprachebene, auf der mit bestimmten Begrifflichkeiten gespielt wird. Seine eigene Brille beschreibt der Interviewte deutlich mit der Einfärbung „Berechenbarkeit“ und „Richtigkeit der Berechnung“. Diese Sicht wird klar gegenüber anderen Projektteilnehmern abgegrenzt. Deren unterschiedlichen „Brillen“ werden vom Interviewten dementsprechend auch in den folgenden Episoden beschrieben.

4.2.5.4 Aussagen über die Positionierung der anderen Rollen

Die anderen Projektteilnehmer sieht der Interviewte sehr deutlich mit eigenen Zielen abgegrenzt. Nochmals wird betont, dass die eigene Rolle defensiv auf die Verteidigung der eigenen Vorgehensweise angelegt war – damit ergibt sich zumindest eine teilweise Kohärenz mit dem Projektziel und dem Unterziel des Kundenprojektleiters, nämlich korrekte Einsparungen zu kalkulieren.

B2: (einatmen) Ja, das liegt ja an den unterschiedlichen Interessen – zumindest teilweise den verschiedenen Schwerpunkten. Der Kundenprojektleiter, der eine möglichst hohe und möglichst exakte Einsparung haben will, eh ich, der möglichst :: solide Annahmen und abgestimmte Annahmen – am Liebsten hätte ich ja gehabt, dass die meine Annahmen übernehmen : und für mich vielleicht auch noch ganz klar möglichst wenig Aufwand damit, da ich ja mit dem Ergebnis nicht viel zu tun habe, ist es für mich alleine aus Effizienzgründen nicht möglich, im Detail einzusteigen und hiermit viel Zeit

zu verbringen. Das ist nicht an mein Projekterfolg direkt angeknüpft, an meinen persönlich. Weil ich ja von diesem anderen Projekt eigentlich beauftragt war, hier teilzunehmen, ging es für mich um was Anderes als für die anderen Teilnehmer.

Auf die Frage nach den beteiligten Dienstleistern wird eine gegenteilige Interessenposition vermerkt, die den eigentlichen Projektinteressen gegenübersteht: ausgelöst vom ökonomischen Interesse einer Profitabilität wird dem Dienstleister Eigeninteresse unterstellt. Das stützt einerseits zwar die erwartete Annahme dieser Situation, allerdings bleibt diese Aussage unbelegt. Hier waren weitergehende Analysen nicht möglich, die diesen Konflikt anhand von konkreten Situationen belegt hätten.

B2: (...) Gut, [die Beratung, Verf.] die am Ende den Zuschlag gekriegt hat, das ist dieses Outsourcing-Haus, was haben die für ein Interesse gehabt? Ich meine, die haben natürlich ein konträres Interesse, die wollen ja möglichst viel Gewinn machen, d.h. sie werden versuchen, ehm, das ganze Projekt als möglichst komplex darzustellen, als wenig transparent und eben nicht Einblick in ihre genaue Kalkulation zu gewähren, deswegen ja auch eine weitere Unternehmensberatung, die das detailliert nachgerechnet hat, d.h. was sind hier die konträren Ziele, der Outsourcing-Provider möchte möglichst viel Gewinn machen, lässt das Ganze also als schwierig erscheinen, um eine möglichst hohe Marge auf seine Kalkulation zu rechnen, der Kundenprojektleiter, der möglichst hohe Einsparungen haben will zusammen mit dem externen anderen Unternehmensberatungsanbieter und dann ich, der eigentlich nur überleben und eine möglichst valide, eh, Annahme haben möchte und möglichst wenig Aufwand mit dem Ganzen generieren möchte, d.h. natürlich haben wir hier sehr unterschiedliche Perspektiven, eh, drin.

Auch dem IT Direktor für Infrastruktur wird eine klare Interessenlage unterstellt. Belege für diese Aussagen bleiben auch diesmal auf der Ebene der subjektiven Einschätzung, so dass das ihm unterstellte Interesse für seine Mitarbeiter und insbesondere mögliche Folgen einer „blockierenden“ Einstellung nicht weiter ausgeführt werden:

B2: [Vorname IT Direktor für Infrastruktur], als Abteilungsleiter, ja. Ja, ganz wichtig. Den armen Kerl hab ich hier vergessen. Der hat natürlich noch mal eine andere Sicht, wenn wir hier über die Rollen sprechen. Er fühlt sich sowohl als Person als auch natürlich in seiner Position als auch in seiner, eh. :: ja, schon in seiner Position in diesem Unternehmen verantwortlich für seinen Bereich – und es ging hauptsächlich um diesen Infrastrukturbereich, der für diese Make-Or-Buy-Entscheidung, für ein Outsourcing in Frage kam und der hat natürlich kein großes Interesse daran, seine Leute herzugeben. Da möchte ich auch noch zwei Punkte anführen. Erstens fühlt er sich verantwortlich für seine Leute, zweitens bedeutet es für ihn Machtverlust, Leute extern abzugeben, weil seine Untergebenen damit weniger wären und er weniger Gewicht innerhalb des Gesamtunternehmens hätte und somit vielleicht auch selber ersetzbarer wird bis hin zu Existenzängsten, das auch er abgebaut werden könnte, d.h. in seiner Rolle wollte er natürlich den internen Wert möglichst hoch halten und ihn als unersetzbar oder auch

als extern zu teuer darzustellen, d.h. er war natürlich an keiner großen Einsparung interessiert. Das war auch in allen diesen Kommunikationen zu spüren.

Die Subjektivität der Aussage wird durch die Gefühlsäußerung „armer Kerl“ noch unterstrichen. Es wird zwar im letzten Satz auf „spürbare Auswirkungen“ in den Kommunikationen gesprochen, aber konkrete Belege für diese Auswirkungen sind nicht erkennbar. So bleibt die Einschätzung zwar nachvollziehbar und bestätigend im Sinne der Annahmen, aber als persönliches Bauchgefühl höchstens ergänzend zur Analyse des Materials über den Projektteilnehmer selbst.

So bleibt auch die zusammenfassende Aussage über die Erreichung der einzelnen Projektziele zwar prägnant und nachvollziehbar, aber nicht durch konkrete Belege unterfüttert:

I: (...) Wurde das Projektziel erreicht?

B2: Mhm. Projektziel? (lacht) Wieder mein persönliches Projektziel Abstimmung? Gesamtprojektziel Einsparung, Auswahl eines geeigneten Partners würde ich beides bejahen. Das übergeordnete Projektziel – es gab eine schon signifikante Einsparung, wie ich mich dran erinnere – in einen höheren Millionenbetrag, der jährlich gespart werden konnte, ehm, durch eine sehr wohl durchdachte, (puh) langwierige detaillierte Partnerauswahl. Würde ich so sehen, dass dieses Ziel erfüllt wurde. Für das Gesamtunternehmen, für die andere Unternehmensberatung, die ja für dieses, eh, gute Projektergebnis zumindest mitverantwortlich war, für [Name IT Direktor für Infrastruktur], den Infrastrukturleiter, wahrscheinlich nicht voll zufrieden, da er so viele Leute abgeben musste.

Und für mich – es war, wie man vielleicht auch manchen dieser Inhalte entnehmen kann, relativ reibungslos. Ich hatte nicht zuviel Aufwand mit diesem anderen Projekt und das war ja meine persönliche Überlebensstrategie, nicht zuviel Zeit hier reinstecken zu müssen. Und somit habe ich auch nie Ärger für irgendetwas bekommen. Alle Abstimmungen galten immer als reibungslos und die Ergebnisse als vergleichbar und auf den gleichen Annahmen basierend. Von daher würde ich sagen war der Großteil der Teilnehmer mit dem Projektergebnis – auch mit ihren unterschiedlich zu definierenden Projektzielen – zufrieden.

Die unterschiedlichen Hintergründe und Ziele der einzelnen Projektteilnehmer beschreibt der Interviewte klar abgegrenzt und auf konkrete Handlungsrahmen bezogen: Die Verantwortlichkeit der Unternehmensberatung für ein positives Projektergebnis, das Bestreben des Infrastrukturleiters, seine Organisationseinheit zu schützen und letztendlich die eigene Position mit dem Ziel der „Reibungslosigkeit“. Die Einschätzungen bleiben aber auf dem Niveau „gefühlter“ Eindrücke ohne konkrete Nachweise, wie sich dieses Verhalten niedergeschlagen hat oder wodurch die Einschätzung, z. B. „nicht voll zufrieden“ zu sein, gerechtfertigt ist.

4.2.5.5 Aussagen über den Diskurs des Projektes

Die direkte Frage nach den Auswirkungen kommunikativer Schnittstellen bleibt ebenso unkonkret: Zwar werden Auswirkungen „konträrer Gesichtspunkte“, mit denen die beschriebenen Interessen-

lagen referenziert werden, als „spürbar“ beschrieben, aber für eine Verfolgung bis auf die sprachliche Ebene bleiben die Aussagen zu undifferenziert:

I: Gab es darüber hinaus noch kommunikative Konflikte oder Missverständnisse, gab es Situationen, wo man das Gefühl hat, hier werden zwei Sprachen gesprochen?

B2: Hm. Mit Sicherheit. Aber ich war vielleicht zu wenig – meine Schnittstelle hier war vielleicht zeitlich auch bedingt zu wenig, es hat sich wirklich auf wenige Meetings beschränkt, einige Telefonate, : wo ich, was ich miterlebt habe in diesen gemeinsamen Sitzungen waren diese konträren Gesichtspunkte, die man schon spüren konnte, das der einer viel Einsparungen und der andere wenig Einsparungen wollte. Aber da es ansonsten rein um eine Abstimmung des Verständnisses ging, war da jetzt kein Fokus auf diese : Differenzen.

4.2.5.6 *Feinanalyse: Gewichtung der Aussagen*

Durch die offene und vertrauliche Gesprächsatmosphäre und die direkte Beantwortung der Fragen auch im Sinne kritischer Bewertung und einer Offenlegung interner Projektabläufe gewinnen die Aussagen an inhaltlicher Glaubwürdigkeit: eine Überlagerung des Gesagten durch den Wunsch positiver Selbstdarstellung kann, unter anderem begründet durch die persönliche Bekanntschaft zwischen Interviewtem und Interviewer, weitgehend ausgeschlossen werden. Die Zusicherung von Vertraulichkeit der Aussagen auch gegenüber den anderen Projektteilnehmern hat weiter zur Offenheit beigetragen. Die Aussagen können deswegen als ehrlich gemeinte Einschätzungen angesehen werden. Leider verleitet diese vertraute Atmosphäre auch zu schneller subjektiver Einschätzung, so dass viele Aussagen zwar nachvollziehbar und schlüssig erscheinen, aber konkrete Nachweise für „Gefühle“ und „gespürte“ Irritationen nicht zur Sprache kommen.

Bezüglich der eigenen Positionierung kann die kritische Betrachtung der eigenen Rolle, die Reduktion auf ein Ziel der „Abstimmung“ mit möglichst wenig „Reibung“ als nüchterne und schonungslose Selbstanalyse zugestanden werden. Hätte im Interview die Intention bestanden, diese Rolle positiver hervorzuheben, hätten sich andere Blickwinkel ergeben, z. B. die Herausstellung der Kalkulation als Rückgrat des Projektzieles. Dass diese Blickwinkel nicht eingenommen wurden, sondern die eigene Rolle als „passiv“ und „temporär“ attribuiert wird, ist ein weiteres Indiz für die Einheit zwischen Gesagtem und Gemeintem.

Im Hinblick auf die aufgestellten Hypothesen läßt sich aus dem Gesagten zuvorderst die Bestätigung ablesen, dass externe Mitarbeiter einen anderen Hintergrund aufweisen als die internen: Im Gegensatz zu eigenen Mitarbeitern sind sie zwar auch an eigenen Karrierezielen und an der eigenen Reputation interessiert, aber diese Zielerreichung besteht gegenüber dem eigenen Vorgesetzten und wird durch die Spezifität des ökonomischen Auftraggeber-Kundenverhältnisses ergänzt: Entsprechend einer defensiven Strategie gegenüber dem Auftraggeber bemüht sich der Berater wie hypothetisch formuliert um *ein methodisch unangreifbares Vorgehen*, das die Erfüllung der Beauftragung entsprechend den formulierten Erwartungen des Kunden ermöglicht. Das Streben nach solcher Unangreifbarkeit geht so weit, dass wie erwartet bei der Suche nach einem Abgleich verschiedener Methoden *nicht die Frage* „Was wäre für den Kunden am Besten“

im Vordergrund steht, sondern die operative Problemlosigkeit des Abgleiches „Wie können wir eine gemeinsame Basis finden“. Damit bestätigt sich auch, wie *die ökonomischen Interessen externer Dienstleister den Optimierungsbestrebungen des Kunden* gegenüberstehen. Dies trifft offensichtlich nicht nur auf die Outsourcing-Dienstleister zu, sondern lässt sich bereits am Beispiel zweier beteiligter Beratungsunternehmen beobachten. Auch die vermutete, nur mittelbare Bindung der Beratung 2 an den Projektauftrag bestätigt sich hier: Zwar unterliegt die Beratung 2 auch einem Projektauftrag, aber die Bindung an den eigenen Arbeitgeber und an dessen Beurteilung überwiegt die Abwägung des Projektnutzens bei der Reflexion über das eigene Vorgehen.

Mit den Aussagen über die anderen Projektteilnehmer bestätigt der Interviewende darüber hinaus die bereits oben festgestellten Beobachtungen: Die *Orientierung des CIO am strategischen Projektziel*, die *operative Ausrichtung des Projektleiters* und die *langfristige Orientierung des IT Direktors für Infrastruktur*.

Auf sprachlicher Ebene wird die erwartete Ausrichtung auf eine zahlenmässige Bewertung im Businesscase durch die Problematik der Zusammenarbeit überlagert: *Nicht die methodisch saubere finanzmässige Erfassung* von situativen Aspekten wie Risiko steht im Vordergrund, sondern letztendlich nur die Frage, *ob die eigene Vorgehensweise zu der Vorgehensweise der anderen Beratung passt*. Insofern legt sich hier bereits eine Ebene über die erwartete Sprachebene, nämlich die der Abschätzung von Konfliktpotential in der Darstellung des eigenen Vorgehens.

4.3 Methodische Kritik

Qualitative Sozialforschung sieht sich immer dem Vorwurf ausgesetzt, die Ergebnisse zu produzieren, die bereits in der Fragestellung antizipiert sind und damit rein affirmativ zu sein. In der Tat kann von der vorliegenden Arbeit keine induktive Ableitung oder Falsifikation eines Erklärungsmodells erwartet werden. Aber die empirisch beschriebenen Sachverhalte lassen sich mit Hilfe des Erklärungsmodells rationaler Handlungstheorie soweit analysieren, dass sich Erkenntnisse über mögliche Verbesserungen treffen lassen. Insofern ist der Wert der Arbeit weniger auf wissenschaftlich-theoretischem als vielmehr auf pragmatisch-angewandtem Feld zu erachten: die wissenschaftliche Methodik dient hier der Identifikation von Einflussmöglichkeiten auf Problemsituationen und ist somit ein Vehikel zur Erreichung praktischen Fortschritts.

Zum methodischen Vorgehen bleibt als kritischer Punkt die Frage, in wie weit leitfadengesteuerte Tiefeninterviews überhaupt eine zulässige Methoden wissenschaftlichen Erkenntnisgewinns sind. Selbst wenn man den damit angerührten Kernkonflikt zwischen „objektivem“ Sachverhalt und individueller „Wahrheit“ beiseite lässt, muss man sich ganz nüchtern die Frage stellen, ob und inwieweit aus Gesprächen Erkenntnisse gewonnen werden können, die allgemeine Bedeutung haben können. Für die vorliegende Arbeit sprechen zwei Argumente: Zum Einen ist das ausgewählte Fallbeispiel von einer geradezu musterhaften Struktur für ähnliche Projekte im wirtschaftlichen Umfeld: Sowohl die Projektgröße als auch die organisatorische Situation finden sich in ähnlicher Form häufig im Wirtschaftsalltag, gerade in Bezug auf Unternehmensberatung. Zum Anderen liessen sich mit den Interviewpartnern Gespräche in geradezu überraschender Offenheit führen, die teilweise sowohl mit Selbstkritik als auch mit

kritisch wertenden Tönen über den gesamten Projektverlauf durchsetzt waren – ein Indiz dafür, dass hier wenig „Schönfärberei“ im Spiel war. Dazu beigetragen hat sicher, dass das betrachtete Projekt im Allgemeinen als Erfolg gewertet wird, das sei nicht verschwiegen. Bei einem eindeutigen Misserfolg fällt es im Nachhinein Beteiligten sicher schwerer, eigene Fehler zuzugeben, als bei einem Erfolg noch auf einzelne Probleme hinzuweisen – die Einstellung des „Aber wir haben es trotzdem geschafft“ mag eher noch schmeichelnd verstärkend wirken.

Angesichts des Untersuchungsgegenstandes von Projekten als einer Konstellation von zeitlich gegliederten kooperativen Kommunikationssituationen stellt sich darüber hinaus das Problem, dass eine andere Methode wie z. B. die teilnehmende Beobachtung eine Untersuchung „am lebenden Objekt“, also direkt begleitend zum tatsächlichen Passieren ermöglicht hätte und damit unter Einsatz von Methoden der Konversationsanalyse einen direkteren Zugang zur Verwendung von Sprache im Projektablauf ermöglicht hätte. Von diesem Ansatz wären sicher mehr Einsichten über die Diskrepanzen auf sprachlicher Ebene zu erwarten gewesen, weil diese Details der Kommunikation in einer Betrachtung ex post (vor allem nach dem Zeitraum von über anderthalb Jahren) verloren zu gehen drohen. Andererseits erfordert eine teilnehmende Beobachtung eine erhebliche Offenheit der Institution gegenüber der wissenschaftlichen Untersuchung, eine Rahmenbedingung, die in der freien Wirtschaft so selten zu finden sein wird. Die Wahl eines anderen, vergleichbaren Untersuchungsobjektes, z. B. in Form eines Projektes freier Trägerschaft oder in kulturellem Umfeld, in dem weniger Sensibilitäten mit dem öffentlichen Umgang herrschen, wäre denkbar, hätte aber den Wegfall des Bezuges zur Rolle des Beraters nach sich gezogen – ein Aspekt, auf den der Untersuchende aufgrund seiner persönlichen Erfahrung Wert legte: auch, weil sich aus diesem professionellen Hintergrund weiteres Wissen einbringen ließ, das die Gewichtung und Auswertung des Datenmaterials aufgrund größeren Verständnisses zugunsten besserer Auswertung beeinflusst hat.

Mit dem Rückgriff auf spieltheoretische Erklärungsmuster von Ziel und Anreiz, wie sie in der Prinzipal-Agenten-Theorie verwandt werden, handelt sich jede verhaltenswissenschaftliche Untersuchung von individuellen Akteuren das Problem des hyperrationalen Handlungsansatzes ein. Die Begründung einer vollständig zweckrationalen Handlungstheorie wäre nur insofern zulässig, als a) alle möglichen rationalen Einflussfaktoren und somit alle individuellen Einzelziele eines Akteurs bekannt wären, b) diese Einzelziele in das Kalkül und die Analyse mit einbezogen werden könnten und c) etwaige dynamische Verschiebungen der Interessenlage ebenfalls abgebildet werden.

Anders gesagt: Eine Untersuchung, die zielorientiertes Handeln voraussetzt, müsste für jedes beteiligte Individuum auch alle Befindlichkeiten widerspiegeln, z. B. das Bedürfnis nach Ruhe aufgrund von Bauchschmerzen, um sämtliche Einflußfaktoren auf das Handeln abzuzeichnen. Mit der Konzentration auf die Ebene der Sprachspiele kann dieser Dynamisierung zwar begegnet werden, aber trotzdem kann von einer vollständigen Abbildung aller Motivationsfaktoren und Ziele nicht die Rede sein. Der komplette Bereich des privaten Umfeldes z. B. und die daraus resultierende Balance zwischen Reputationszielen und Faktenzielen bleibt ausgeklammert: Wer aus privaten Gründen sein Arbeitsumfeld wechseln will, wird mehr an der Außenwahrnehmung

seiner Leistung und damit des Projektes interessiert sein als an dem faktischen Projekterfolg und der Wahrnehmung innerhalb des Unternehmens. In einem offiziellen Interview läßt sich diese Ebene nur sehr oberflächlich berühren.

Zusätzlich tritt dieser Mangel an Rationalität auch in der Einschätzung der Anderen ein: hyperrationale Akteure, wie sie die Spieltheorie und die Prinzipal-Agent-Theorie als ihre Ableitung voraussetzen, sind in der Lage, die Absichten der anderen, ebenfalls rational agierenden Akteure wahrzunehmen. In der Realität kommt dieser Einschätzung und der daraus abgeleiteten Erwartungsbildung eine gewichtige Bedeutung bei der Entstehung von Konsenssituationen zu.

Der Annahme der individuellen Nutzenmaximierung als Basis der der Prinzipal-Agenten-Theorie und dem damit gesetzten engen Handlungsrahmen wird in der Literatur durch DAVIS/SCHOORMAN/DONALDSON 55 mit dem Konzept der „Stewardship“ ein weiterer Handlungsrahmen in Form von kollektivistisch orientiertem Verhalten zur Abdeckung intrinsischer Motivation gegenübergestellt: Damit werden höhere Motivklassen wie Selbstachtung und Selbstverwirklichung berücksichtigt und ebenfalls als Komponenten der Rationalität eingeführt. Die Frage nach dem Verhältnis nicht-materieller Anreize zu materiellen und meßbaren Anreizen scheint damit aber nicht abschliessend beantwortet. Desweiteren wird der Prinzipal-Agenten-Theorie die Schließung zu einer sich selbsterfüllende Prophezeiung vorgeworfen³¹

Eine weitere Einschränkung entsteht im ersten Fall durch die Ex-post-Analyse eines Projektes durch Interviews: Mit der Zeitverzögerung von ca. 18 Monaten sind viele Dinge bereits im Bewußtsein und Erinnerungsvermögen der Akteure anders eingefärbt, als sie sich aus Textprotokollen der tatsächlichen Sitzungen ergeben hätten. Es kann zwar erwartet werden, dass die individuellen Zielverschiebungen ihre Entsprechung in der individuellen Einfärbung der Rückbesinnung finden, aber spätere „Einsichtseffekte“ können nicht ausgeschlossen werden, die dazu führen, dass Dinge heute anders gesehen werden als damals. Dies mag vor allem für die Bewertung des Gesamtprojekterfolges gelten, da in der Zwischenzeit auch nicht antizipierte Folgen sichtbar geworden sind, welche die Bewertung des Projektvorgehens und der Rolle der Akteure beeinflussen.

Im methodischen Detail ergibt sich aus dieser insgesamt positiven Ausgangslage eine geminderter Anspruch: Wo auch unbequeme Wahrheiten verhältnismässig explizit angesprochen werden, ist es weit weniger erforderlich, „zwischen den Zeilen“ lesen zu müssen und sich auf die Suche nach den unausgesprochenen, tatsächlichen Beweggründen zu machen. Sowohl ein quälendes, „bohrendes“ Nachfragen in den Interviews wie auch die detaillierte gesprächsanalytische Auswertung der Interviews haben somit unterstützenden Charakter, aber dienen eher zur Bestätigung der Aussagengewichtung als dass sie zur Identifikation von versteckten Hinweisen und anderen Bedeutungen herangezogen werden müssen.

³¹ Zur weiteren Diskussion s. Macharzina 2003, S. 64f

4.4 Fazit

4.4.1 Erkenntnisse aus der Untersuchung

Ziel dieser Untersuchung war es, aufzuzeigen, inwiefern in der Situation mehrerer Beteiligter mit unterschiedlichem Hintergrund und unterschiedlichen Handlungslogiken sich kommunikative Schnittstellen in der Sprache niederschlagen. Zur theoretischen Beschreibung dieses Sachverhaltes wurde auf die sozialwissenschaftlichen Handlungstheorien zurückgegriffen, namentlich auf das Modell des eigennützig-rationalen Handelns, wie es im homo oeconomicus verwirklicht ist.

Gezeigt werden konnte, wie sich die unterschiedlichen Akteure eines Projektes hinsichtlich ihres Hintergrundes, ihrer Handlungslogik und ihrer Sprachspiele unterscheiden und wie sich ihre Eigeninteressen sogar dort niederschlagen, wo ein übergeordnetes Interesse durch den Aufbau von formalen Beziehungen im Sinne eines Prinzipal-Agenten-Verhältnisses zu etablieren versucht wurde: sogar im Verhältnis von explizit beauftragten Dienstleistern ersetzt die Beauftragung nicht die gesamte individuelle Interessenlage, sondern ergänzt lediglich die Einzelziele des Subjektes um die förmliche Beauftragung – als eines der Ziele, das mit anderen konkurriert. Es konnte beobachtet werden, dass die unterschiedlichen Akteure sehr wohl eigene Ziele haben, ihre eigenen Ziele mit ihren eigenen Mitteln verfolgen und damit Schwierigkeiten hinsichtlich der Ausrichtung an einem übergeordneten Ziel entstehen. Eine Ebene, auf der sich diese Schwierigkeiten niederschlagen, ist die rein sprachliche Ebene, die sich nicht nur hinsichtlich der Begriffsverständnisse unterscheidet, sondern offensichtlich auch an der Unzulänglichkeit der konkreten begrifflichen Inhalte leidet.

Im Sinne der Wissenssoziologie kann also die individuelle Konstruktion der Wirklichkeiten im gemeinsamen Kontext des Projektes bis auf die sprachliche Ebene nachvollzogen werden: Zwischen den einzelnen Akteuren entstehen kommunikative Schnittstellen, deren Abgleich notwendig wird, weil sich die einzelnen Ausprägungen der Wirklichkeitskonstruktionen, die mit diesem Begriff verbunden sind, erheblich unterscheiden – oder kurz gesagt: Menschen reden miteinander und verstehen sich nicht. Sie können sich nicht verstehen, weil ihre Begriffswelten unterschiedliche Assoziationen mit den gleichen Begriffen beinhalten. Die getroffenen Hypothesen, wie sie auf Basis soziologischer Modelle getroffen wurden, lassen sich damit bestätigt finden. Zwar müsste die vollständige Überprüfung eines so komplexen sozialwissenschaftlichen Modells der Handlungstheorie, wie sie von ESSER [29](#) entwickelt wurde, jeden Einzelschritt des Handelns aller Akteure detailliert untersuchen. Ein solches „Mapping“ wurde allerdings in der vorliegenden Arbeit nicht angestrebt und wird auch nicht ansatzweise erreicht. Somit wird das theoretische Fundament zwar nicht en detail im Sinne eines Beweises untersucht, aber es erweist sich als tragfähig, um Aussagen zu treffen, die sich durch die Beobachtung bestätigt finden.

Der Umgang mit dem Begriff „Risiko“ im zitierten Fallbeispiel in Form einer methodischen Risikoanalyse dient als positives Vorbild, wie durch explizite Heraushebung dieses Begriffes die Vorstellungen vieler Akteure gemeinsam gebündelt werden können. Das Fallbeispiel zeigt aber auch, dass selbst eine konzertierte Aktion zwischen allen Akteuren noch keine Garantie einer

„vollständigen“ Abdeckung aller Facetten eines Begriffes und der damit verbundenen objektiven Tatbestände sein kann – auch in der Gesamtheit der Gruppe werden einzelne Aspekte, konkret hier: einige Facetten des „Risikos“ vergessen.

Wo kommunikative Schnittstellen auftreten, besteht die Gefahr, dass die unterschiedlichen Auffassungen nicht thematisiert werden. Eine direkte Thematisierung der Differenzen fordert von allen Akteuren eine Positionierung und trägt damit einerseits zum gegenseitigem Verstehen bei, andererseits durch höhere Transparenz auch zu einem Abgleich der Interessenlagen im Sinne einer Verstärkung der Prinzipal-Agenten-Bindung: Der Projektleiter bzw. Auftraggeber kann sich von den Projektbeteiligten bestätigen lassen, dass sie die Aufgabe in seinem Sinne verstanden haben, wenn er explizit eine Erklärung in ihren eigenen Worten fordert.

Wie weit die unterschiedliche Auffassung gehen kann, zeigt das vorliegende Beispiel im Punkt „Einflussnahme auf die Auswahl des Dienstleisters“ durch den CIO: Während der CIO in der eigenen Darstellung betont, er habe sich aus der operativen Ebene herausgehalten, um eben keine Einflussnahme auf die Dienstleisterauswahl auszuüben, so bestätigt z. B. der Mitarbeiter von Beratung 1, dass von ihm auf Seiten des CIO sehr deutlich eine Präferenz für einen bestimmten Dienstleister wahrgenommen wurde. Der Verantwortungsträger hat also mindestens für die anderen Teilnehmer wahrnehmbar sehr deutlich Einfluss ausgeübt. Diese Wahrnehmungsdifferenzen an den Schnittstellen der Kommunikation legen somit die Grundlage für Missverständnisse und Effizienzverluste in Form von Mehraufwand, wie sie zum Beispiel in Form der Zusammenarbeit zwischen dem Projektleiter und dem Einkäufer beschrieben werden konnten.

Was passiert nun wirklich? Stimmt die Annahme, dass über ein Thema geredet wird, darüber Konsens besteht und sich anschließend erweist, dass jeder ein anderes Bild gehabt hat? Diese Situation lässt sich mit der vorliegenden Arbeit im konkreten Fall nachvollziehen. Dennoch unterliegt das Ergebnis methodischen Einschränkungen: Zum Einen stehen einer detaillierten Theorieüberprüfung „am lebenden Objekt“ die oben erwähnten Schwierigkeiten einer Ex-Post-Analyse gegenüber. Eine direkte Beobachtung im Projektbetrieb würde nachgelagerte Bias-Effekte der Erinnerung ausschließen. Zu Anderen erzwingt die Ex-Post-Analyse außerdem eine reflektierende Haltung der Gesprächspartner, die bereits intensiv von der Fragestellung der Untersuchung beeinflusst ist. Aus beiden Gründen bleibt der Zugang zur unmittelbaren Sprachebene der gesprochenen Kommunikation nur mittelbar, quasi „aus zweiter Hand“ fassbar. Der Nachweis eines konkreten Sprachspiels, an dem sich die kommunikative Schnittstellensituation ablesen lässt, konnte aber in einigen Fällen trotzdem konkretisiert werden, z. B. in der Beleuchtung der Rolle des Einkäufers, der preisfixiert agiert und den Einkauf von Dienstleistungen genauso behandelt wie die Bestellung von Toilettenpapier.

Hier ist ein klarer Hintergrund erkennbar, nämlich die Gedankenwelt des in der Einkaufsabteilung abhängig Beschäftigten, sowie seine Handlungslogik, die auf das Erzielen möglichst niedriger Preise abzielt. Dass die anderen Beteiligten zum Teil andere Schwerpunkte haben und auf längerfristige Risiken außer dem Kaufpreis orientiert sind, führt erstmal zu einem Interessenkonflikt. Dass dieser Interessenkonflikt sich konkret in einem Sprachspiel niederschlägt, konnte aller-

dings höchstens implizit gezeigt werden. Es wird zwar von drei Interviewten bestätigt, dass diese Preisfixiertheit die Verhandlungen erschwert hat, doch kann man daraus nur ableiten, dass das Konzept „Verhandeln“ für den Einkäufer eben wohl primär mit „über den Preis reden“ besetzt war, während die anderen Teilnehmer zum Teil lieber den Dienstleistungsumfang thematisiert hätten.

Ebenso wurde von allen Beteiligten auf die Schwierigkeit hingewiesen, den Begriff „Outsourcing“ genauer zu füllen und damit den Scope des Projektes zu definieren: Weder über das methodische Vorgehen, die Detailtiefe noch über bestimmte do's & dont's bei der Vertragsverhandlung scheint ein gemeinsames Verständnis vorgelegen zu haben. Der zugrunde liegende Begriff diente zwar ironischerweise als Projekttitel, doch mehrfach fällt in den Interviews der Satz, dass den Beteiligten nicht wirklich klar gewesen sei (bzw. kein gemeinsames Verständnis geherrscht hätte), was Outsourcing wirklich bedeute: Welche Schritte und Vorarbeiten dafür notwendig seien, welchen Nutzen man sich erhoffen könnte und welche Bereiche sich überhaupt für Outsourcing eignen.

Im Detail jenseits der Sprachspiele lassen sich auf jeden Fall Unterschiede in den Hintergründen der einzelnen Projektteilnehmer konstatieren: Einer strategischen Sicht des leitenden Managements steht eine umsetzungsorientierte Sicht des mittleren Managements gegenüber: Wo der CIO den Nutzen des Outsourcings als strategische Entscheidung bewertet, stellen der IT Direktor für Infrastruktur und der Projektleiter die operativen Fragen von Umsetzbarkeit und Koordination in den Vordergrund. Die externen Berater hingegen sehen durch die Brille der Methodologie und unterliegen einer Kommerzorientierung mit dem Ziel, weitere Projekte zu verkaufen.

Entsprechend den unterschiedlichen Hintergründen lassen sich auch die in den Hypothesen konstatierten unterschiedlichen Handlungslogiken nachweisen:

- Der CIO ist daran interessiert, Entscheidungen voranzutreiben;
- Der Projektleiter sieht das Projekt als Koordinations- und Kommunikationsaufgabe, mit dem Ziel, das gut abzuwickeln und hinterher gut dazustehen lassen und abwickeln;
- Der IT Direktor für Infrastruktur muss letztendlich „mit den Projektergebnissen leben“ und ist deshalb an einer langfristig funktionierenden Lösung interessiert
- Die Berater in der coachenden Rolle sind an einem methodischen Vorgehen interessiert, um auf Basis des erfolgreichen Projektes weitere Projekte zu verkaufen
- Der Berater, der den Business Case unterstützt und die Schnittstelle zum übergeordneten Strategieprojekt wahrnimmt, hat als oberste Priorität die reibungslose Einigung über die Berechnungsmethode
- Der Einkäufer, den die Befragten als Beispiel erwähnen, hat wie oben bereits dargestellt das Ziel, gute Preise auszuhandeln und handelt dementsprechend preisorientiert

Auf der Sprachebene ist es schwieriger, dezidierte Unterschiede festzustellen. Die strategische Sicht des CIOs spiegelt sich aber in seinem Verständnis von Projektnutzen und Risiken wieder, dem die operative bzw. kurzfristige Sicht des Projektleiters und des IT Direktors deutlich gegenübersteht. Auch die Ausprägung der Handlungslogik des Einkäufers, der unter

„Verhandlungen“ offensichtlich sofort in das Schema „Preis verhandeln“ gefallen ist, wurde vom interviewten Berater der Beratung 1 deutlich beschrieben.

Zusammenfassend kann mit dieser Untersuchung illustriert werden, wie die unterschiedlichen Teilnehmer aufgrund ihrer unterschiedlichen Hintergründe keine gemeinsame Sprache sprechen, weil sie sich bereits in ihrem Handlungsbezug unterscheiden. Daraus entstehen in dem Moment Schnittstellenprobleme, in dem es darauf ankommt, zwischen mehreren Parteien einen Konsens zu finden – zum Beispiel im Rahmen des zielgerichteten Handelns in einem Projekt. Die Erkennung und Bewältigung solcher Schnittstellenprobleme verursacht Aufwand, der vor allem dann zum Problem wird, wenn diese Probleme erst spät erkannt werden: im vorliegenden Fall zog sich die Diskussion über den Scope des Projektes als schwierige Auseinandersetzung durch das ganze Projekt.

4.4.2 Mögliche Instrumente zur Verbesserung der Projektkommunikation

Aus den gewonnenen Erkenntnissen der Untersuchung lassen sich Ansätze ableiten, wie mit den kommunikativen Schnittstellen umgegangen werden kann. Das Beispiel der Scope-Diskussion zeigt, dass der Schlüssel in der Definition, in der sprachlichen Übereinkunft liegt. Die Arbeit in Projekten definiert sich somit maßgeblich als eine Arbeit am gemeinsamen Verständnis von Begriffen: Verstehen wirklich alle Beteiligten das Gleiche? Was wird eigentlich von jedem Einzelnen als Projektziel verstanden? Wo sieht er seine Rolle und seine Möglichkeiten? In der Praxis der Unternehmensberatung gehören einzelne Aspekte dieser Arbeit zwar zu den typischen „Best Practices“, die sich z.B. in einer Phase des „Expectation Managements“ vor einzelnen Meetings niederschlägt. Aber oft wird diese ausgleichende Funktion des immer wieder Hinschauens: „Worüber reden wir gerade?“ angesichts der operativen Belastung und der Diskussion über Fakten vergessen: es entsteht die Verstrickung im Detail statt des distanzierten Blicks auf eine übergeordnete Ebene, auf der eine gemeinsame Ausgangslage erarbeitet werden muss – und damit wird die koordinierte und effiziente Ausrichtung aller Teilnehmer auf das Projektziel erschwert: Die Vermittlerrolle des „Schnittstellenmanagements“, in der auf die unterschiedlichen Ausgangslagen aller einzelnen Akteure eingegangen wird und durch die diese reflektierend im gesamten Team eine gemeinsame Basis explizit erarbeitet wird kann hier helfen, den Projektablauf effizienter und für alle Beteiligten konfliktfreier zu gestalten – eine klassische Beraterrolle, in der der „Blick von außen“ so wertvoll wird. Damit sind vor allem die von Berufs wegen mit dem Projektmanagement betrauten Akteure, die Unternehmensberater, gefordert, sich neben der Erarbeitung von Fakten verstärkt mit der situativen Ausgangslage der beteiligten Akteure auseinanderzusetzen und ein echtes gegenseitiges Verstehen herzustellen: Nur wenn man sich wirklich versteht, kann man effektiv und effizient zusammen arbeiten.

Hier ist eine vermittelnde Rolle gefragt, deren Aufgabe explizit die sprachliche Definition sein könnte: Die Beobachtung der Kommunikation zwischen den Akteuren und das Insistieren auf der Definition zentraler Begriffe an prominenter Stelle, so daß permanent ein Abgleich zwischen

den unterschiedlichen Handlungslogiken stattfinden kann, weil die jeweilige Sichtweise gegenüber den anderen Teilnehmern ständig reflektiert wird.

Bibliographie

- Arielli, Emanuele: Unkooperative Kommunikation. Eine handlungstheoretische Untersuchung. Münster, Lit Verlag, 2005 18
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. 3 Frankfurt/Main, Suhrkamp, 1972 34
- Bergmann, Rouven: Gestaltung von Anreizsystemen zur Steuerung von Innovationsprozessen. Berlin, Duncker & Humblot, 2005 3
- Bohnsack, Ralf / Nohl, Arnd-Michael: Exemplarische Textinterpretation: Die Sequenzanalyse der dokumentarischen Methode. Hrsg.: Bohnsack, Ralf / Nentwig-Gesemann, Iris / Nohl, Arnd-Michael: Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Opladen, Leske + Budrich, 2001 S.303-308, 51
- Bohnsack, Ralf / Schäffer, Burkhard: Exemplarische Textinterpretation: Diskursorganisation und dokumentarische Methode. Hrsg.: Bohnsack, Ralf / Nentwig-Gesemann, Iris / Nohl, Arnd-Michael: Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Opladen, Leske + Budrich, 2001 S.309-321, 52
- Braun, Dietmar: Handlungstheoretische Grundlagen in der empirisch-analytischen Politikwissenschaft. Eine kritische Übersicht. Hrsg.: Benz, A./Seibel, W.: Theorieentwicklung in der Politikwissenschaft. Eine Zwischenbilanz. Baden-Baden, Nomos, 1997 S.45-73, 52
- Brennenstuhl, Waltraud: Ziele der Handlungslogik. Hrsg.: Lenk, Hans: Handlungstheorien, interdisziplinär. Band 1. München, Fink, 1980 4
- Brinker, Klaus; Sager, Sven F.: Linguistische Gesprächsanalyse. 4 Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2006 19
- Burkart, R.: Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. 3. Wien, Köln, Weimar, 1998 22
- Bußmann, Hademund et al.: Hrsg.: Bußmann, Hademund: Lexikon der Sprachwissenschaft. 3 Stuttgart, A. Kröner, 2002 50
- Dahrendorf, Ralf: Gesellschaft und Freiheit. Zur soziologischen Analyse der Gegenwart. München, Piper, 1961 27
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. & Donaldson, L.: Toward a stewardship theory of management. Academy of Management Review. 1997, 22, S.20-47, 55
- Duve, Christian / Eidenmüller, Horst / Hacke, Andreas: Mediation in der Wirtschaft. Wege zum professionellen Konfliktmanagement. Köln, Otto Schmidt, 2003 24
- Erlei, Mathias: Der Beitrag der Spieltheorie zur Analyse von Organisationen aus der Sicht der Neuen Institutionenökonomik. Hrsg.: Holler, Manfred: Ein halbes Jahrhundert Spieltheorie, HOMO OECOMICUS XII(1/2). Band 2. München, Accedo, 1995 5
- Esser, Hartmut: Soziologie - allgemeine Grundlagen. 3 Frankfurt/New York, Campus, 1999 29

- Esser, Hartmut: Das Modell der soziologischen Erklärung und die Paradigmen der Soziologie. Hrsg.: Orth, Barbara/Schwietring, Thomas/Weiß, Johannes: Soziologische Forschung: Stand und Perspektiven. Opladen, Leske + Budrich, 2003 S.523-532, 36
- Esser, Hartmut: Alltagshandeln und Verstehen. Zum Verhältnis von erklärender und verstehender Soziologie am Beispiel von Alfred Schütz und "Rational Choice". Tübingen, Mohr, 1991 42
- Etzrodt, Christian: Alfred Schütz - Ökonom oder Soziologe? Eine Kritik an Hartmut Essers Interpretation der Theorie von Alfred Schütz und an seiner "Definition der Situation". KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Band 52. 2000, 4, S.761-782, 41
- Fleischer, Michael: Wirklichkeitskonstruktion. Dresdner Studien zur Semiotik Bd. 6. Dresden, Richter, 2003 30
- Flick, Uwe: Qualitative Sozialforschung - Stand der Dinge. Hrsg.: Orth, Barbara/Schwietring, Thomas/Weiß, Johannes: Soziologische Forschung: Stand und Perspektiven. Opladen, Leske + Budrich, 2003 39
- Gäfigen, Gérard: Formale Theorie strategischen Handelns. Hrsg.: Lenk, Hans: Handlungstheorien, interdisziplinär. Band 1. München, Fink, 1980 6
- Gollwitzer, Mario / Schmitt, Manfred: Sozialpsychologie. Workbook. Weinheim, Beltz-Verlag, 2006 49
- Güth, Werner: Spieltheorie und ökonomische (Bei)Spiele. Berlin, Springer, 1992 7
- Helbig, Gerhard: Die Entwicklung der Sprachwissenschaft seit 1970. Leipzig, VEB Interdruck, 1986 47
- Hinnekamp, Volker: Missverständnisse in Gesprächen. Opladen, Westdeutscher Verlag, 1998 17
- Holler, M.J: Ein halbes Jahrhundert Spieltheorie. In: Homo Oeconomicus 12. Band 1. München, Accedo, 1995 8
- Jäger, Siegfried: Diskurs und Wissen. Theoretische und methodische Aspekte einer Kritischen Diskurs- und Dispositivanalyse. Hrsg.: Keller, Reiner/Hirsland, Andreas/Schneider, Werner/Viehöver, Willy: Handbuch sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Band 1: Theorien und Methoden. Opladen, Leske + Budrich, 2001 S.81-112, 40
- Jäger, Siegfried: Kritische Diskursanalyse. Eine Einführung. 2 Duisburg, DISS, 1999 44
- Joas, Hans: Praktische Intersubjektivität: die Entwicklung des Werkes von George Herbert Mead. 2 Frankfurt/Main, Suhrkamp, 2000 33
- Kallmeyer, Werner / Schütze, Fritz: Konversationsanalyse. Studium Linguistik. 1976, 1, S.1-28, 20
- Keller, Reiner: Wissenssoziologische Diskursanalyse. Hrsg.: Keller, Reiner/Hirsland, Andreas/Schneider, Werner/Viehöver, Willy: Handbuch sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Band 1: Theorien und Methoden. Opladen, Leske + Budrich, 2001 S.113-144, 43

- Kirsch, Werner: Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse. Wiesbaden, Gabler, 1977
25
- Knoblauch, Hubert: Das Ende der linguistischen Wende. Von der Sprachsoziologie zur Wissenssoziologie. Hrsg.: Orth, Barbara/Schwietring, Thomas/Weiß, Johannes: Soziologische Forschung: Stand und Perspektiven. Opladen, Leske + Budrich, 2003 S.581-594, 37
- Koester, Almut: The Language of Work. New York, Routledge, 2004 23
- Korolija, Natascha: Episodes in Talk; Constructing coherence in multiparty conversation. Linköping, Linköping University Press, 1998 9
- Labov, W.: Das Studium der Sprache im sozialen Kontext. Hrsg.: Klein, Wolfgang / Wunderlich, Dieter: Aspekte der Soziolinguistik. 1 Frankfurt, Fischer, 1972 S.111-194, 21
- Lax, David A. / Sebenius, James K.: The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain. New York, The Free Press, 1986 26
- Lenk, Hans: Handlungstheorien – interdisziplinär: : Handlungslogik, formale und sprachwissenschaftliche Handlungstheorien. Band 1. München, Fink, 1990 2
- Lewin, Kurt: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. 1 Bern, Huber, 1963 54
- Lindenberg, Siegwart: An assessment of the new political economy. Its potential for the social sciences and for sociology in particular. Sociological Theory. 3, S.99-114, 28
- Linke, Angelika/Nussbaumer, Markus/Portmann, Paul R.: Studienbuch Linguistik. 3 Tübingen, Niemeyer, 1996 45
- Lüders, Christian / Reichertz, Jo: Wissenschaftliche Praxis ist, wenn alles funktioniert und keiner weiß warum - Bemerkungen zur Entwicklung qualitativer Sozialforschung. Sozialwissenschaftliche Literatur Rundschau. 1986, 12, S.90-102, 53
- Macharzina, Klaus: Unternehmensführung. 4 Wiesbaden, Gabler, 2003 10
- Orth, Barbara/Schwietring, Thomas/Weiß, Johannes: Hrsg.: Orth, Barbara/Schwietring, Thomas/Weiß, Johannes: Soziologische Forschung: Stand und Perspektiven. Opladen, Leske + Budrich, 2003 35
- Park, Song Chol: Kommunikative Indirektheit: Eine Untersuchung ihrer sprachtheoretischen Relevanz sowie ihrer Funktionsweise und Leistung. Münster, LIT Verlag, 1999 31
- Peritsch, Manfred: Wissensbasiertes Innovationsmanagement: Analyse - Gestaltung - Implementierung. Wiesbaden, DUV, 2000 11
- Rickheit, Gerd: Kohärenz-Prozesse: Modellierung von Sprachverarbeitung in Texten und Diskursen. Opladen, Westdeutscher Verlag, 1991 12
- Ross, Stephen: The economic theory of agency: the principal's problem. American Economic Review. 1973, 63, S.134-139, 48
- Schanz, Günther: Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart, 1991 1

- Schanz, Günther: Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen. Hrsg.: Schanz, Günther: Handbuch Anreizsysteme. Stuttgart, [1991](#) [13](#)
- Schmid, Michael: Rationales Handeln und soziale Prozesse. Beiträge zur soziologischen Theoriebildung. Wiesbaden, VS Verlag, [2004](#) [32](#)
- Schröer, Norbert: Interpretative Sozialforschung. Auf dem Weg zu einer hermeneutischen Wissenssoziologie. Opladen, Westdeutscher Verlag, [1994](#) [38](#)
- Schütze, Fritz: Sprache soziologisch gesehen. Band II: Sprache als Indikator für egalitäre und nicht-egalitäre Sozialbeziehungen. München, Fink, [1975](#) [46](#)
- Shubik, Martin: A game-theoretic approach to political economy. Cambridge, MIT Press, [1985](#) [14](#)
- Watzlawick, Paul: Wie wirklich ist die Wirklichkeit?. 1 München, Nomos, [1976](#) [53](#)
- Wittgenstein, Ludwig: Philosophische Untersuchungen. Frankfurt, Suhrkamp, [1977](#) [15](#)
- Wittgenstein, Ludwig: Schriften I. 3 Frankfurt, Suhrkamp, [1969](#) [56](#)
- Wyss, Stefan, Zimmermann, Willi: Kohärenz durch Kooperation und Koordination: Ansätze und Fragmente der politikwissenschaftlichen Theorie und empirische Beispiele aus der Regional- und Umweltpolitik. Cavannes-près-Renens, IDHEAP, [1997](#) [16](#)

Universität Viadrina

Die Probleme kommunikativer Schnittstellen in Projektsituationen

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades

Der kulturwissenschaftlichen Fakultät
der Europa Universität Viadrina
Frankfurt (Oder)

Band 2 / 2: Transkripte

Vorgelegt von Johannes Pözl,
geb. 14.06.1972, Freiburg im Breisgau

Dekan: Prof. Dr. G. Hübinger

Gutachter: 1. Prof. Dr. Hartmut Schröder
2. Prof. Dr. Stephan Breidenbach

eingereicht: 02.07.2008

Datum der Promotion: 18.07.2008

Inhaltsverzeichnis

TRANSKRIPTION CIO	1
TRANSKRIPTION Teilprojektleiter	13
TRANSKRIPTION IT Direktor.....	23
TRANSKRIPTION Beratung 1	36
TRANSKRIPTION Beratung 2	52

TRANSKRIPTION CIO

N.N., CIO des Kunden

Tonbandaufnahme 001 2007-12-19 13 47 38.wav

transkribiert durch: Johannes Pözl, Feb. 2008

Die Transkription hält sich möglichst genau an die Tonbandaufnahme.
Sprachliche Fehler werden daher in den Text übernommen.

verwendete Zeichen:

I:	= Interviewer
C:	= CIO
& Wort &	= vermutete Form
<...>	= konnte nicht verstanden werden
% Wort %	= wurde sehr leise gesprochen
WOrt	= laut gesprochener Wortteil
+X+	= Angabe von längeren Pausen in Sekunden
:	= kürzere Pause

<Anmerkung> = Anmerkungen

- 1 I: Ähm, mir wär wichtig dass Sie vielleicht in ihren eigenen Worten nochmal ganz kurz
2 zusammenfassen: was waren eigentlich die Projektziele, worum ging es in diesem Pro-
3 jekt
4 C: In dem Outsourcingprojekt?
5 I: Genau, nur in diesem einen Stream
6 C: mhm
7 I: Was war ihre Rolle, wie haben sie die da gesehen? Ich werde ein paar Fragen stellen,
8 wo sie sicher sagen, das könnte ich mir zusammenreimen, das weiß ich selbst, ja, ich
9 muss es einfach aus Dokumentationsgründen nochmal aufrollen
10 C: mhm : mhm :: naja gut, das hier war :: äh eigentlich : ja formuliert worden bei dem
11 Strategiereview in dem FIT Projekt, dass wir sagen, wir wollen, äh, eine stärkere Fo-
12 kussierung auf Corekompetenzen, äh, durchführen und wollen dort, wo wir sagen, das
13 ist eigentlich ein sogenanntes „commodity“ verstärkt externe Partner einsetzen. Das
14 haben wir ja auch im Vorfeld schon immer wieder gemacht aber es war nicht sehr sys-
15 tematisch, also man hat die Entscheidungen für Outsourcing :: sind äh: sehr auf :
16 sagen wir mal aufgrund unterschiedlicher Gründe dann gefällt worden, aber es gab
17 nicht wirklich eine Sourcing-Strategie dahinter und ähm, bei der Untersuchung, was
18 ist eigentlich jetzt ähm, haben wir ein Commodity und was hat ein Maturity-Level der
19 es erlauben würde, äh zu dem Zeitpunkt tatsächlich dann ein solches Outsourcing vor-
20 zunehmen sind wir halt auf das Thema Data Center und äh Helpdesk gestossen und :
21 äh : ja : und das Ziel war eigentlich diese Umsetzung dieser Strategie und versprochen
22 haben wir uns natürlich und das war dann natürlich auch Part dieser Zielsetzung ehm
23 Teil dieser Zielsetzung waren entsprechende Cost savings zu erhalten, also hier war
24 eindeutig der Fokus dieses Outsourcings auf cost reduction.
25 I: ok
26 C: ja :: und : äh : ja gut, wie immer, wie können wir's sagen : wir ham's soweit erreicht
27 +2+ ja also insofern
28 I: Da frag ich nachher noch detaillierter nach
29 C: mhm
30 I: Sie waren – [Name Projektleiter] war designierter Projektleiter in diesem Stream, sie
31 sind dann eigentlich in die Rolle des Sponsors geraten

- 32 C: Ja, es ist ja so, dass :: der [Name Projektleiter] schon lange bevor ich überhaupt in
33 diese Funktion kam sich dieses Themas angenommen hat, also schon mein Vorgänger
34 hatte das Thema vorwärts getrieben: kann es Sinn machen die Datencenter outzusour-
35 cen, und der [Name Projektleiter] hatte da extrem viel Vorarbeit geleistet :: so, was
36 wir dann gemacht haben, wir haben, nachdem wir dann das FIT, diese Strategiereview
37 gemacht haben die Strategie neu beschrieben und vom Executiveteam haben absegnen
38 lassen, haben wir das sozusagen neu aufgesetzt, und dann war der [Name Projektlei-
39 ter] da sozusagen der : der äh zwingender Kandidat dafür dieses durchzuführen, weil
40 er eben schon sehr viel Vorarbeit geleistet hatte und in der Rolle des Verantwortlichen
41 für Sourcing in dieser neuen FIT Organisatio %war% :: und äh insofern ähm bin ich
42 nur durch die Tatsache dass ich auf Kraft dieser CIO Position gekommen bin äh als :
43 auf einmal als der Owner dieses Projektes äh eingestiegen, nich also das hätte natür-
44 lich jeder andere CIO der statt meiner auf diese Position gekommen wäre hätte die
45 dann auch bekommen %nicht?%
- 46 I: Aber sie waren dann in dem : in dem eigentlichen Projekt quasi nur als Lenkungsaus-
47 schussmitglied
- 48 C: Richtig
- 49 I: part...also punktuell dann
- 50 C: Richtig
- 51 I: immer so richtig %involviert?%
- 52 C: Richtig. Im Gegenteil, ich würde sagen, wenn nicht gerade parallel dieses andere Pro-
53 jekt gelaufen wäre, wäre mein Involvement sicherlich stärker gewesen
- 54 I: mhm
- 55 C: aber zu dem Zeitpunkt war das wirklich nur eine Art steering group
- 56 I: mhm
- 57 C: äh : so selbst für [Vorname Direktor IT Infrastruktur] war das so, dass der eigentlich
58 ne Randfigur war und gar nicht, obwohl er Leiter Infrastruktur war gar nich ganz tief
59 in der Thematik drin war
- 60 I: mhm :: jetzt haben sie es gerade schon angesprochen, letztendlich war ihre Motivati-
61 on, an dem Projekt teilzunehmen, bedingt durch ihre Rolle als CIO
- 62 C: Richtig
- 63 I: War der Auftrag :: Trotzdem, ganz für Sie persönlich gesprochen, was wäre für Sie
64 persönlich die beste Situation gewesen nach diesem Projekt? +4+ Können Sie sich das
65 nochmal zurückversetzen : an den Anfang des Projektes und dann entwerfen Sie so ein
66 best case Szenario wo Sie sagen: Wenn's jetzt optimal läuft : dann : sieht es für mich
67 hinterher persönlich so und so aus
- 68 C: Naja gut, ich ich sag mal so es war schon das best Szenario ist halt, dass es outgesour-
69 ced wird, dass es die erwarteten Cost savings äh : äh tatsächlich bringt und dass es so-
70 zusagen die Qualitätsanforderungen voll und ganz erfüllt
- 71 I: mhm
- 72 C: Nich, aber : aber es is natürlich so wie bei fast allen Outsourcing-Projekten kommt es
73 natürlich nachher zu den kleineren und größeren Überraschungen, dass man sagt: Na
74 gut, die Service Level waren falsch definiert oder der Provider : hat nicht das Quali-
75 tätsniveau was man vielleicht erwartet hätte
- 76 I: mhm
- 77 C: Insofern gibt es natürlich immer Abweichungen von der eigentlichen Zielkurve, das
78 gleiche gilt auch für die Savings, nicht, also die Savings, die man sich theoretisch aus-
79 rechnet kommt nicht immer :: äh : zustande, auch deswegen nicht, weil natürlich sol-
80 che Business Cases sehr häufig eine Momentaufnahmen sind, das heißt in dem Mo-
81 ment, wo man's macht, werden bestimmte : äh: Annahmen getroffen und äh, die :

- 82 wenn die nicht eintreffen, sondern wenn sich das anders entwickelt, dann kann solch
83 ein Case dann auch dann anders ablaufen und wenn man jetzt beispielsweise hier wir
84 ham nicht so starke Abweichungen die Abweichungen, die wir haben, erklären sich
85 dadurch, dass der Bedarf an CPU-Leistung extrem stärker gestiegen ist als das ange-
86 nommen wurde
- 87 I: mhm
- 88 C: und das Modell, basierend auf diesen : äh SBUs gibt, äh, äh hier dem Provider Mög-
89 lichkeiten, den Case auch zu seinem Vorteil zu drehen. +3+ Nichtsdestotrotz, : äh : äh
90 im Großen und Ganzen sind wer zufrieden, es gibt Mängel in der Qualität, und das
91 bedarf auch noch der Korrektur
- 92 I: Wenn das Projekt ideal gelaufen wäre, das wären die Konsequenzen dann für Sie ge-
93 wesen?
- 94 C: Ich äh ich da wären ich sag mal so es wären jetzt nicht Konsequenzen nach dem Motto
95 „Au Klasse, das läuft so prima, jetzt machen wir mal noch viel mehr, sondern wir ham
96 n klaren Plan, : was wir outsourcen wollen : ähm :und insofern : ähm : verfolgen wir
97 das auch weiter : also, die :die Ergebnisse dieses Projektes haben nicht dazu geführt,
98 dass wir die Strategie geändert haben, haben gesagt: vergesst Outsourcing, :: ham ab
99 jetzt alles nur noch selber. Was wir machen, was wir schon machen, ist :: wir ham, wir
100 diskutieren grade einen zweiten Fall :: und gehen schon sehr genau dahin und nehmen
101 als Benchmarking wenn wir es selber machen, was würden wir machen und wie würde
102 das im Vergleich zum Outsourcer kostenmässig sich darstellen +3+ so, wenns aber so
103 ist, dass der Outsourcer immer noch kostenmässig das Günstigste ist : werden wir auf
104 dem Weg weitermachen
- 105 I: mhm :: das heißt aber schon, dass Sie, ähm, :: dass quasi die Strategie mit diesem Pro-
106 jekt auf dem Prüfstand stand, ja, das : wäre das Projekt, äh, : also, wären die erwarteten
107 Erfolge nicht eingetreten, dann hätte das natürlich geheißen, das Sie wahrschein-
108 lich, weil diese Strategie ja erheblich auch mit Ihnen assoziiert ist ::
- 109 C: ja
- 110 I: ähm : dementsprechend
- 111 C: ja, klar : wobei : äh, ja, richtig. Punkt eins erstmal ist es natürlich immer notwendig,
112 die Strategie von Zeit zu Zeit zu überprüfen, ob sie zu dem Ergebnis führt, das man
113 erwartet, und man wäre dumm, wenn man natürlich nicht die Strategie verändern
114 würde, wenn sie offensichtlich in die falsche Richtung zeigt : äh : in insofern denk ich
115 mal ist das ne ganz natürliche Sache. Wir haben ein zweites Outsourcing-Projekt
116 gestartet, was sich deutlich schlechter darstellt :: äh was : äh in gewisser Weise eine
117 Erwartungshaltung schon getroffen hat, dass es ein wesentlich schwierigerer Case ist,
118 aber für den Bereich, für dieses Data Center zu sagen, es ist eine Commodity, : es ist
119 mature enough, ähm, dann gibt's da noch so Kriterien gibt es ich sag mal ver-
120 gleichbare Cases die erfolgreich sind, so muss man ganz klar sagen, eigentlich die
121 Strategie ist richtig, %&wenn man den Fall so&% <...unverständlich...>
- 122 I: mhm +4+ Nur mal ein Gedankenspiel, wenn +3+ das Projekt ganz deutlich irgendwie
123 ich sag mal den Bach runtergegangen wäre und man hätte sofort gemerkt: ähm:: Das
124 haut nicht hin, ähm, wie hätten Sie wie hätten Sie damit umgehen können?
- 125 C: Ja, klar also: müsste man ändern. Der Punkt wäre: wenn es jetzt äh, gravier – also, der
126 Punkt ist ja so: Wir hatten ja zwischenzeitlich auch Eskalationsphasen, wenn sich
127 zeigt, dass die Eskalationsphasen nicht zu einer Korrektur der Sache führen : ganz klar
128 Ausstieg +3+ ganz klar Ausstieg. +3+ S ist ein unbedingtes Muss, weil : ähm, äh, dazu
129 sind wir zu abhängig von dem Service. Commodity heißt ja nicht, dass es nicht
130 wichtige Services sind, und wir sind zu sehr abhängig, als dass wir das tolerieren kön-
131 nen.

- 132 I: Ok, das heißt, es war für Sie ein Mittel zur Motivierungsstrategie quasi, regelmäßig
133 dann zu überprüfen und : zu gucken, wie muss man jetzt die Konsequenz ziehen
- 134 C: Ja, klare Sache
- 135 I: Wenn Sie sagen, Sie waren eigentlich nur als Lenkungsausschussmitglied in diesem
136 Projekt involviert, ähm : inwiefern haben Sie da wirklich noch Gestaltungsspielraum
137 gehabt oder Einfluss gehabt?
- 138 C: Ähm, naja, gut also ich sag mal so (räuspert sich) +3+ Sie haben natürlich schon Ein-
139 fluss, äh, äh, Möglichkeiten also, lange, wir haben uns sehr lange aufgehalten an der
140 Scopediskussion, was soll eigentlich mit rein, weil Data Center als solches ist jetzt
141 nicht wirklich eine Scope-Beschreibung eine Scope-Beschreibung basiert dann nach-
142 her auf den Servern, auf den Applikationen, die damit zusammenhängen und da war
143 schon Einiges an Gestaltungsspielraum, und auch die Frage: Soll man den Helpdesk
144 jetzt mit rein nehmen oder nicht : ähm, war ein Thema, insofern war schon Einfluss-
145 nahme da, ähm : ich : habe mich : ähm : und das ist ein ganz wichtiger Punkt : wir ha-
146 ben uns hier tatsächlich das Ergebnis offen gehalten :: also, ich war nicht : involviert ::
147 in Diskussionen mit den Suppliern :: sondern : äh : da da hab ich mich bewusst raus-
148 gehalten, weil da kommt man natürlich schnell in so ein Fahrwasser, dass man Präfe-
149 renzen setzt, und, äh, das haben wir nicht gemacht, also da war man relativ unabhän-
150 gig.
- 151 I: mhm. Jetzt gab's ja doch relativ intensive Diskussionen zwischen [Vorname IT Direk-
152 tor Infrastruktur] und Ihnen auch in dem Zusammenhang, das heißt, da haben Sie
153 schon :: waren Sie schon stärker involviert als nur quasi in den Lenkungsausschuss-
154 Sitzungen zu sitzen
- 155 C: ja natürlich, ja klar, ich meine, der [Vorname IT Direktor Infrastruktur] hatte durchaus
156 eine andere Vorstellung da :: wie das gehen sollte, der war auch hingegangen und hat-
157 te auch einen : sozusagen einen eigenen Case gerechnet
- 158 I: mhm
- 159 C: ähm, aber aus verschiedensten Gründen war das für uns nur ein : ein theoretisches
160 Denkmodell, äh, äh : das :: war zu dem Zeitpunkt nicht in der Diskussion eventuell
161 das selber zu machen : ähm: und äh : klar, ähm, in der Diskussion mit [Vorname IT
162 Direktor Infrastruktur] hat man natürlich schon Einfluss genommen, und man muss
163 auch letzten Endes sagen (klopft auf den Tisch), der [Vorname IT Direktor Infrastruk-
164 tur], wahrscheinlich, wenn er's selber hätte entscheiden können, hätte es nicht ge-
165 macht, insofern kam dann auch : äh: irgendwann, natürlich das, äh :: die Hierarchie
166 durch und (klopft auf den Tisch) : wa : wie :: so machen wir das jetzt : ja, und da da-
167 durch hab ich dann schon Einfluss genommen, wie gesagt.
- 168 I: Aber es ist ja interessant eigentlich, dass sich diese Hierarchieentscheidung zwischen
169 Ihnen und [Vorname IT Direktor Infrastruktur] abgespielt hat, und nicht zwischen
170 [Vorname Projektleiter] als verantwortlichem Projektleiter und Ihnen
- 171 C: Na gut, der der [Vorname Projektleiter] : ähm : war ja nur der : ähm : sozusagen der
172 operative Ausführende :: der der [Vorname IT Direktor Infrastruktur] war verantwort-
173 lich für den Bereich Infrastruktur, der hat natürlich hinterher mit dem Kram zu leben.
174 Insofern konnte der [Name Projektleiter] nicht wirklich in die Entscheidung „sollen
175 wir's machen oder nicht“ involviert werden.
- 176 I: Ah, ok. :: Das, was was [Vorname IT Direktor Infrastruktur] quasi auf's Tapet ge-
177 bracht hat, war der komplette Projektauftrag
- 178 C: Ja, klar. Der hat ganz klar gesagt: Äh, eigentlich sollten wir's anders machen, ja. Und
179 als das nicht mehr möglich war für ihn, hat er diskutiert, was sollte im Scope sein, was
180 nicht, da konnte er auch Einfluss nehmen +2+ ja :: äh :aber aber [Name Projektleiter]

- 181 war mehr ein operativ Ausführender als einer, der tatsächlich da eine strategische
182 Entscheidung getroffen hätte.
- 183 I: Ok :: gut. Aber es ist ja interessant, dass während der Ausführung quasi : diese strate-
184 gische : die strategische Entscheidung nochmal gereviewed wird oder nochmal darum
185 gekämpft wird.
- 186 C: Ja, gut, jetzt, ja, Sie haben natürlich recht, das lag aber natürlich daran, dass die Stra
187 Outsourcing-Strategie zu einem Zeitpunkt definiert wurde, als [Name IT Direktor Inf-
188 rastruktur]noch gar nicht sozusagen in Amt und Würden war. Das ist natürlich ei-
189 gentlich nicht so geschickt, schöner ist es natürlich, man entwickelt diese Strategie
190 gemeinsam, ja, aber in diesem speziellen Case war das nicht der Fall, und damit war
191 halt automatisch gegeben dass da eben noch mal die Frage gestellt werden würde,
192 %eben% +3+
- 193 I: Klar. Wenn Sie sich nochmal zurückversetzen in die Projektsituation, was wäre für Sie
194 ein Risiko gewesen, wie wurden Risikoaspekte diskutiert und was waren auch für Sie
195 in Ihrer Rolle Risiken, wo Sie gesagt haben, da haben Sie ein Auge drauf, das ver-
196 suchen Sie zu +2+ zu tracken
- 197 C: Ja, ja, also Punkt a&eins&, also Risiko ist natürlich immer: Ist der Provider in der La-
198 ge, das so zu machen, und haben wir zu dem Zeitpunkt, wo wir den Deal gemacht ha-
199 ben, alle Informationen tatsächlich auf dem Tisch liegen, die relevant sind und : äh:
200 auch hinterher nicht das : : dann : dann normalerweise das Projekt gefährden können :
201 aber wir haben ne ganz klare Risikoabschätzung gemacht, weil, ich kann Ihnen da das
202 Beispiel auch geben: : ähm, der, die : ähm :: die die : der Unterschied zwischen dem
203 Provider, der letztendlich den Deal bekommen hat, :: und dem zweiten, : der dort in
204 der Evaluierung waren, war ganz signifikant, das waren, wenn ich das noch richtig in
205 Erinnerung habe, 24 Millionen Unterschied
- 206 I: mhm
- 207 C: So : und dann war natürlich die große Frage +3+ Punkt eins: Wie kann das sein, wie
208 kann es zu einem solch hohen Preisunterschied kommen, liegen da fundamental unter-
209 schiedliche ich sag mal Annahmen zugrunde
- 210 I: Bei welchem - was war Gesamtvolumen?
- 211 C: Das Gesamtvolumen, wenn ich jetzt noch richtig in Erinnerung habe, waren, ich mei-
212 ne 40 Millionen oder sowas
- 213 I: Das heißt, bei 40 Millionen 24 Millionen Unterschied
- 214 C: Das war schon bedenkenswert. Jetzt wusste man, der andere Provider ist eine Apo-
215 theke vom Preis her +2+ ähm : und, äh : war sich auch : wohl verhältnismäßig sicher :
216 dass sie den Job kriegen würden, das heißt die haben dann vielleicht überlegt, naja,
217 gehen wir mal mit nem ganz hohen Preis rein, wir kriegen das Ding eh +2+ so, und
218 wir haben dann sehr ernsthaft da : verhandelt und wir haben uns dann selber gesagt:
219 Also, lasst uns mal annehmen, der andere Provider, der da billig angeboten hat, der hat
220 Dinge vergessen. Das heißt, der hat bestimmte Dinge nicht berücksichtigt, die später
221 hochkommen könnten +5+ und, der dann im Zweifel auch nochmal die Hand aufhält
222 +2+ dann haben wir intern kalkuliert, wir kalkulieren als Risikozuschlag 10 Millionen
223 +2+
- 224 I: Ok. Also, Sie haben das Risiko in einen Zuschlag gepackt
- 225 C: Gepackt, und haben dann gesagt, wir haben dann dem zweiten gesagt: Pass mal auf,
226 wir haben ne lange Geschäftsbeziehung, Du kriegst den Deal : Du kriegst den DEAL,
227 +2+ wenn Du +2+ soweit runterkommst, dass die Differenz noch 10 Millionen sind
228 +3+ Da haben die gesagt: nee +3+
- 229 I: mhm.

- 230 C: Und damit war das Thema erledigt. Das heißt, wir haben für uns : sozusagen on top :
231 durchaus eine Risikomarge gepackt +2+ weil wir uns bewußt waren, : bei diesem
232 Preisunterschied, da sind Risiken beinhaltet.+2+ ja, und die, übrigens, diese Risiken,
233 die sind auch wahr geworden, also es ist so, dass die tatsächlich sich bei der einen oder
234 anderen Sache sich verkalkuliert haben +2+
- 235 I: mhm. : Jetzt sind ja im Lauf des Projektes auch Dinge passiert, ich meine, [Name Pro-
236 jektleiter] ist gegangen, bevor das Alles komplett über die Bühne war, glaube ich, das
237 ist ja auch eine Art von Risiko, genauso hätte das ja auf der Suppliereite auch passie-
238 ren können : die Frage ist : wurde, war das irgendwo
- 239 C: Ja, wie haben wir haben natürlich eine Risikoabschätzung gemacht :: nicht die Risiko-
240 abschätzung, dass der [Name Projektleiter] gehen könnte. : die nicht. +2+ ähm : aber,
241 die anderen schon, nich, also <unverständlich> haben schon eine Risikomatrix gehabt
242 und haben überlegt wie wir das : diese :: diese Risks : mitigieren können, :: ähm : und
243 : insofern war das schon durchaus eine : ne ne %glaub ich% ne verantwortungsvolle
244 Vorgehensweise, %ja%. +2+ JA. : Dass der [Name Projektleiter] uns verlassen hat,
245 das war ein nicht kalkuliertes Risiko, das muss man ganz klar sagen, : ähm :: man äh :
246 geht natürlich immer hin und sagt, ähm :: gut : keyleute, was passiert wenn keyleute
247 so ne Menge verlassen, aber wie sich auch gezeigt hat, hat der [Name Projektleiter]
248 uns auch zu einer Zeit verlassen, wo wir in der Lage waren, es trotzdem zu stemmen ::
249 wir hatten ja sowieso Berater mit drin, also insofern war das Risiko im Raum manage-
250 able. +5+
- 251 I: mhm. Eines der, die Risiken ein bisschen enger gefaßt, einer der schwierigen Punkte
252 ist ja das Thema Umsetzbarkeit, ja, was immer man plant in so einem Projekt ist ja ::
253 ähm : erstmal ein Planungsstadium dem Tisch : am runden Tisch, in der Feasibility
254 sieht das dann ja anders aus – wie : wie wurde das diskutiert, was waren die Leit-
255 planken quasi, wo gesagt wurde, bis wohin, was können wir eigentlich umsetzen, was
256 können wir nicht umsetzen +5+
- 257 C: N n Naja, : ich sag mal so, die Scope-Diskussion beinhaltet ja auch ganz klar die die
258 die Diskussion was kann man machen, was kann man umsetzen, ähm, also ich kann
259 mich jetzt nicht erinnern, dass wir explizit eine Diskussion geführt haben, das, was wir
260 jetzt als Scope definiert haben, können wir umsetzen und andere Sachen können wir
261 nicht umsetzen, sondern die Scope-Definition war gefühlt worden unter Berücksichti-
262 gung dessen, was man umsetzen kann, also wir haben nicht, beispielsweise nicht um-
263 gesetzt, wo wir sagen, lasst uns gleich auch äh, die lokalen Datencenter mit integrie-
264 ren, das war klar, die waren ausgeklammert, aber wir haben schon gewusst, also dass,
265 was wir jetzt definieren als Scope ist auch umsetzbar.
- 266 I: OK, aber zum Beispiel das Risiko Mitarbeiterverlagerung, das hat ja später große
267 Wellen geschlagen im FIT Zusammenhang generell
- 268 C: Ja, ja, aber : äh : ich sag mal so: das : äh : nicht im Rahmen dieses Outsourcing, ei-
269 gentlich. Das Outsourcing ist, was die Mitarbeiterverlagerung angeht : äh : sehr, sehr
270 geräuschlos vonstatten gegangen. Das lag zum Einen daran, dass der Provider zugesich-
271 chert hat, den Standort [Standortname] weiterzuführen, was erstmal nicht zu einem
272 Arbeitsplatzverlust geführt hat, und auch natürlich in der Kombination mit : was wir
273 ansprachen, mit dem FIT Projekt, wo ganz andere Massen bewegt wurden, waren
274 wahrscheinlich die, die in das OUt sourcing-Projekt involviert waren, sogar noch froh
275 und haben gesagt: naja, gut, jetzt kommen wir in :: in ein Unternehmen, was uns even-
276 tuell da wesentlich größere Garantieren geben kann, was die Arbeitsplatzsicherheit
277 angeht.
- 278 I: Hat sich das bewahrheitet?

- 279 C: Das hat sich bewahrheitet, ja. Die, die leiden eher da drunter, dass sie nicht genug ha-
280 ben. +2+
- 281 I: Ok.
- 282 C: Also keiner hat den Platz verloren, selbst nicht die, die wir hier in [Standort], wo wir
283 in langen Diskussionen waren, dass wir denen einen Jahresvertrag gegeben hat, die
284 sind alle noch da. +3+ ja? : Also, da : da ist : eigentlich : da das ist geräuschlos
285 gegangen.
- 286 I: Jetzt hatten Sie vorhin schon angesprochen, bei der Zieldefinition, dass das Kernwort,
287 um das sich Projekte gruppieren, ist ja immer der Nutzen, ja? benefit, ähm +2+ Wie
288 war das genau? Sie hatten vorhin gesagt als Nutzen wurde erwartet, dass outsourced
289 wird und dass ein Kostenvorteil rausgeholt wird
- 290 C: Ne, ne, also gut, outsourcen als selbes ist natürlich kein Nutzen, also das : äh äh der es
291 war g ganz klar gesagt worden wir Kosten : Kosten reduzieren +2+
- 292 I: mhm
- 293 C: Es gab dazu auch natürlich eine strategische Richtung, die man immer wieder disku-
294 tiert hat, gesagt : outsourcing ist nicht nur ein Kosten saving a ähm : action, sondern :
295 es ist auch : äh das man sagt man will Management attention einfach anders allokalieren
296 und nicht gerade zu Dingen, die äh : vielleicht Andere besser machen können. : äh
297 aber der primäre Z Ziel war ganz klar Kostenreduzierung : %ja% : eindeutig.
- 298 I: Der zweite Punkt referiert auf diese core/commodity Diskussion, dass man : man kon-
299 zentriert sich auf : auf das Wesentliche
- 300 C: Genau. Aber, dass man sagt, Outsourcing selber als Ziel war's nicht.
- 301 I: Ok, nur mittelbar, dass man sagt, man hat die Ressourcen frei. Wenn wir kurz durch-
302 deklinieren, wer da alles am Tisch saß : ja? : von so einer Zielerreichung : ähm : Wie
303 hätten die einzelnen Player davon profitiert? Sie hatten vorhin gesagt, es wäre natür-
304 lich eine Bestätigung gewesen der Sourcing-Strategie, ja?
- 305 C: Naja, äh : sagen wir, wer :wer hat profitiert? Es haben, zunächst mal haben : äh :: die
306 entscheidenden Leute entsprechende Zielvereinbarungen gehabt, das heißt, sie haben
307 ganz persönlich davon profitiert, wenn sie das Ziel erreichen, kriegen sie mehr Geld.
308 Ja?
- 309 I: Das heisst, [Name Projektleiter], Sie, [Name Direktor Infrastruktur]
- 310 C: ja, genau
- 311 I: für sie war letztendlich der Jahreserfolg daran gekoppelt
- 312 C: Ja, da steckt : äh da steckt natürlich je nach Involvement ein größerer oder kleinerer
313 Anteil hinter :: ähm : aber äh : sag mal diese persönliche Zielsetzung, das ist ja auch
314 Zweck dieser Übung, man macht ein Unternehmensziel auch zu einem persönlichen
315 Ziel, um damit die : die Umsetzungs äh : möglichkeiten zu erhöhen :: ähm : und, ich
316 sag mal für : f für mich war g ganz klar das Ziel die definierte Strategie auch umzuset-
317 zen und das auch zu zeigen, dass es funktioniert. +2+ nich? was :: Ich sag mal so :: äh:
318 ähm jetzt nicht nur dem Unternehmen dient, sondern natürlich auch wenn Sie so wol-
319 len der eigenen Karriereförderung, nicht? wenn Sie zeigen können, dass Sie :: dass
320 das, was Sie vorher vorausgesagt haben auch so eintritt.
- 321 I: mhm. :: Klar. +2+ Jetzt ist es ja ein interessanter Effekt eingetreten, gerade dadurch,
322 dass [Name Projektleiter] als Projektleiter rausgegangen ist, ja, ist die Frage, ähm, in-
323 wie weit hat sich da denn noch :: also, der ist ja rausgegangen vor einem : vor hundert
324 Prozent des Projektablaufs, ja?
- 325 C: Ja, : aber, die ähm : äh die ähm ich hab jetzt nicht mehr in Erinnerung, wie seine Ziel-
326 vereinbarung war, aber er hat schon zu dem Zeitpunkt davon profitiert.

- 327 I: Ah, ok. Über einen Teil :: Teilerfolg dann. +2+ Wie war das mit : mit [Beratung 1]?
328 Waren die irgendwie als ich sag mal als Berater als business coaches +2+ involviert :
329 waren die auch erfolgsabhängig dann?
- 330 C: Nein, die waren – die sind nicht erfolgsabhängig bezahlt worden. :: Das war ein Time
331 & Material-Vertrag mit denen +2+ ähm :: das : das war nicht schlecht, aber es es war
332 auch nicht so gut, dass man sagen würde, dass ich heute sagen würde, ich würde sie
333 wiederwählen dafür.
- 334 I: mhm :: ok. Ähm +2+ Der Supplier hat natürlich davon profitiert, dass er den Auftrag
335 gekriegt hat
- 336 C: mhm
- 337 I: Ganz klar, können wir nachher vielleicht nochmal ein paar Worte verlieren im Rück-
338 blick, ob sich das auch wirklich ausgezahlt hat.
- 339 C: mhm
- 340 I: Es gab ja auch noch [Beratung 2] Unterstützung davon
- 341 C: mhm
- 342 I: Da war's wahrscheinlich abgedeckt durch den : durch den FIT Gesamtauftrag
- 343 C: Genau : genau :: Wir äh [Beratung 2] war auch nur involviert in Bezug auf den Busi-
344 ness Case +2+ %ja%
- 345 I: Gut, das war erstmal ähm das Thema Nutzen. Vielleicht nochmal ähm in einem kur-
346 zen Review, wir haben's grade schon angesprochen, wenn man sich die einzelnen
347 Parteien anguckt, die um den Tisch saßen, würden Sie denn sagen, ähm :: es verlief
348 irgendeine Art von Interessenlinien oder es gab wirklich Leute, ähm +3+ wo disparate
349 Ziele verfolgt wurden :: Sie hatten vorhin schonmal angesprochen, der [Vorname Di-
350 rektor IT Infrastruktur] : war am Anfang nicht involviert in die Definition dieser
351 Sourcing-Strategie, da gab's große Diskussionen +2+ [Beratung 1] hat offensichtlich :
352 äh : nicht so :: das beigetragen, was Sie sich erwartet haben :: ähm :: [Vorname Pro-
353 jektleiter] war offensichtlich auf der ausführenderen Seite : ähm und nicht mehr in
354 dieser Strategiediskussion wirklich involviert. Wie hat sich die Gemengelage da für
355 Sie so dargestellt?
- 356 C: Naja gut, es war ja halt so : ähm :: die IT Fachleute : also :: [Vorname IT Direktor
357 Infrastruktur] mit seinen Mannen, die involviert waren, die : ähm :: die waren ja zu-
358 nächst mal nicht davon überzeugt, dass das die richtige Strategie ist. +2+ Und deren
359 Interessenlinie war es jetzt so :: äh : nachdem klar war, dass sie es nicht verhindern
360 konnten, insofern, ich sag jetzt mal so, aus ihrer Sicht den Schaden zu minimieren, in-
361 dem man sozusagen Pakete wählt beim Outsourcing, die : äh : noch am wenigsten ihre
362 spätere Eigenarbeit beeinflussen +2+ So, was jetzt sagen wir mal erstmal hieß, ähm,
363 bei der Serverdefinition wirklich nur versuchen, logisch sinnvoll einiges zu zusam-
364 menzufassen, aber wenn man irgendwas zurückhalten kann, auch zurückzuhalten. +2+
365 ja? : äh : Also, die : da war die Interessenslinie ganz klar : äh : nicht so viel wie
366 möglich outsourcen, sondern nur das, was nötig ist. +2+ ja? bei [Name Projektleiter] :
367 und auf meiner Seite war :: äh : ist es mehr so gewesen, dass wir sagen : was ist ei-
368 gentlich vom Package her :: was macht am meisten Sinn :%und% ist am attraktivsten
369 +2+ um einen vernünftigen Supplier dafür zu finden. :: ja? also, wenn man's zu klein
370 macht, findet man :: kein Interesse, wir hatten ja auch : Provider, die schon gesagt ha-
371 ben, denen war das Paket, was wir geschnürt hatten, zu klein :: %um% weiterzu-
372 machen +2+ äh :: und, das war hauptsächlich auf unserer Seite, nich, also ich würd
373 mal sagen, da waren dann schon die Interessenslinien. +2+ Dann ist es so, dass : äh :
374 natürlich : ähm ein Unternehmen wie [Name Kunde], was auf dem was im Bereich
375 vom Outsourcing nicht sehr viel Erfahrung hat, : äh da erkennt man schon an vielen
376 Stellen, das ist auch heute noch so der Fall, : äh dass die sagen, also :: ähm : wir : wir

- 377 glauben nicht, dass ein Provider das besser und günstiger machen kann als wir selber.
378 Und ähm :: das heißt, es war im Verhältnis eigentlich im Verhältnis relativ viel
379 Misstrauen +2+ ähm
- 380 I: Von wem und gegenüber wem?
- 381 C: Von den [Kunde] IT Leuten zum Outsourcer. :: äh : Der Outsourcer ist als einer gese-
382 hen, der da jetzt seinen Gewinn maximieren will und den Service Level so tief wie
383 möglich setzt. +2+
- 384 I: mhm. +2+
- 385 C: Ja, und : äh : diese Denke ist auch heute noch zum Teil da, : ja? was : äh : eine sehr
386 gefährliche Denke ist, weil das kann selbst ein guter Outsourcer nicht kompensieren,
387 nicht, weil Outsourcing funktioniert in der Regel eigentlich nur über eine win-win-
388 Situation, ja?
- 389 I: mhm. Wie sieht es mit der Business-Seite aus? Ich meine, die sind ja letztendlich die-
390 jenigen, die, ähm,
- 391 C: Ja, also, ich glaube, die Business-Seite hier ist : äh : relativ unbedeutend, weil, für die
392 ist natürlich wichtig, dass das läuft, :: ähm : aber : jetzt, speziell in DEM case, wo wir
393 über dieses Data center reden, da war die Business-Seite nicht sehr stark involviert.
394 Auf der HELPdesk-Seite ist das Business sehr stark involviert, da sind die auch sehr
395 unzufrieden mit dem Outsourcing, :: allerdings ist es natürlich so, :: ähm +2+ Punkt
396 eins ist :: wenn sie ja nicht mehr vergleichen, oder sie können ja nicht mehr wirklich
397 vergleichen, dann haben sie Schwierigkeiten, also die sagen halt: früher war Alles
398 besser als es eigentlich heute war :: äh : das ist nicht immer ganz objektiv :: zweite ist
399 :: ähm +4+ äh isses wesentlich einfacher sich über einen Lieferanten zu beschweren
400 als über die Servicequalität der eigenen Mitarbeiter. +2+ Ja? Also, Outsourcing wird
401 immer negativer gesehen als : äh das, wenn es eigene Mitarbeiter machen +2+ und das
402 basiert dann nicht auf objektiven Fakten, sondern mehr auf : äh gefühlten :: gefühlten
403 äh Unterschieden +3+ ja? Das : insofern ist das Business, was die Helpdesk-Seite
404 angeht, sehr stark involviert und auch nicht wirklich zufrieden.
- 405 I: mhm. :: ok. Dieser Effekt, den Sie jetzt zum Schluß angesprochen haben, dass man
406 leichter nach Außen attribuiert, als die eigenen Mitarbeiter : ähm : quasi auch : auch
407 kontrollieren zu können entspringt das auch so einem :: so einer eher defensiven
408 Strategie, wo ich natürlich sagen kann ich kann leichter Fingerpointing betreiben nach
409 außen?
- 410 C: %ja% +2+ Also, ok, der, der Punkt ist, was wir ja nachher auch ganz klar festgestellt
411 haben, :auch bei der Implementationsphase, da war es sogar :: äh : fast ne Zielsetzung
412 für einzelne Mitarbeiter, zu beweisen, dass der Supplier es nicht kann. +3+
- 413 I: ok
- 414 C: ja? Was, : natürlich :: das : das geht ganz schief. +3+ Nicht, also? Und das hat dann
415 einiger Korrekturen bedurft.
- 416 I: Waren das Mitarbeiter, die auch verlagert wurden?
- 417 C: Nein.
- 418 I: Oder waren das Mitarbeiter, die quasi mit denen kooperieren mussten und dann weiter
419 hinten in der Kette saßen?
- 420 C: Ja, genau.
- 421 I: Erinnern Sie sich an irgendwelche konkreten Situationen, wo Sie heute sagen würden,
422 also da haben wir echt aneinander vorbei gesprochen, oder :: da gab es : wirklich Miß-
423 verständnisse
- 424 C: Ja, :: ja, ich glaube schon, dass wir bei der Scope-Definition :: äh hätten einige Sachen
425 noch besser machen können, die daran gescheitert sind, dass : äh : [Vorname IT Direk-
426 tor Infrastruktur] versucht hat, das :: sagen wir mal, den Scope klein zu halten. :: Also,

- 427 ich glaube, wir hätten bestimmte Grenzen : besser ziehen können, : mit einem mehr
428 +4+ sagen wir so +2+ aggressiveren Approach +2+ Ja? Wir hätten beispielsweise
429 sagen müssen, Lotus Notes, wo wir nur die Server outsourced haben, :: man hätte
430 die gesamte Maintenance outsourcen sollen. +3+
- 431 I: Gut, das sind jetzt offensichtliche : ähm, Konflikte in der Sache an sich, : ähm : gab es
432 irgendwelche Situationen, wo man sagte, :: man denkt, es ist ein Konsens da, und hin-
433 terher stellt sich raus, also ich rede die ganze Zeit über Äpfel und der Andere redet
434 über Birnen?
- 435 C: Ja, klar. : Natürlich, natürlich gibt's die, und die kommen halt aus der unterschiedli-
436 chen Interessenlage, also :: äh : wenn Dinge interpretiert werden mussten, hat natür-
437 lich ein [Vorname IT Direktor Infrastruktur] sie mehr interpretiert in „das halten wir
438 jetzt noch zurück und machen es bei uns“ :: während das andere Projektteam gesagt
439 hat, naja gut, wir haben ja gedacht, es war klar, dass das natürlich mit im Package drin
440 ist. :: Nich, also? ::äh : Das gab's schon. :: Klare Sache. Das war getriggert von dem
441 : ähm : ja, von der Grundhaltung letztendlich in dem Ganzen.
- 442 I: Gut, letztes Topic – Sie hatten es ein paarmal schon angesprochen: Inwieweit wurde
443 das Projektziel erreicht, inwieweit wurde das wirklich umgesetzt?
- 444 C: Gut, also wir haben das outsourced, was wir outsourcen wollten, also wir haben
445 nicht während des Outsourcings den Scope geändert, :: ähm : wir haben +3+ doch ei-
446 ne : Reihe : ne ganz harte Phase hinter uns gebracht, also wo :: wir das wirklich eska-
447 liert haben doch bis ins Top Management rein : und haben festgestellt: also so läuft
448 das überhaupt nicht. +2+ ähm : wir : Ich teile eigentlich die Ansicht hier von [Vor-
449 name IT Direktor Infrastruktur], der Provider, den wir heute haben, der liefert nicht
450 world class services. Der wird das auch nie. :: Das ist ein average ::äh : supplier, der
451 wird average services liefern. Und dafür, dass er das tut, macht, bedarf es auch noch
452 ganz schön Einsatz von uns. :: Ja, also : äh, weil man : weil viele : Prozesse nicht
453 wirklich sauber bei dem implementiert sind, so dass man sie bei uns anwenden könnte,
454 : ja, haben wir hier auch eine ganze Reihe Entwicklungsarbeit für den Provider
455 geliefert.
- 456 I: Zwei Fragen dazu: Das Erste: Sie haben gemeint: Das wurde eskaliert, bis ins Top
457 Management – an welchem Punkt und um welche Fragestellung?
- 458 C: Naja, also schlicht und ergreifend im Helpdesk beispielsweise :: ähm : da : der : die
459 Firma hat gleichzeitig mit : äh mit unserem Outsourcing-Deal ebenfalls eine Nearsho-
460 re-Aktivität durchgeführt, das heisst, die haben diesen Helpdesk in Riga angesiedelt, ::
461 und das hat man am Anfang unterschätzt, da hat man zu wenig Leute und zu wenig
462 Knowledge Transfer gemacht, und das ging überhaupt nicht, :: und das wurde dann
463 eskaliert, und dann wurden Leute von :: die haben ein großes Helpdesk Center in
464 Cork, in Irland, dann wurden Leute von der Firma nach Helsinki geholt, um das ir-
465 gendwie mal in Gang zu kriegen, dass das funktioniert.
- 466 I: Das wäre genau die zweite Frage gewesen: Inwieweit betrafen diese Unzulänglichkei-
467 ten jetzt die finnische Truppe von dem Provider, denn eigentlich hat man ja gedacht,
468 dass ist ja ein internationaler Player, ein global Player.
- 469 C: Ja : aber: wie das so mit den Global Playern ist : die Profitstrukturen dieser Firmen
470 sind eben doch nicht oft nicht global, sondern lokal oder regional, und so war das bei
471 [Provider] genauso – die finnische Unit versucht natürlich, das in ihren Reihen zu lö-
472 sen, um damit den Profit zu sichern, und :: das hat am Anfang sehr viel Schwierigkei-
473 ten gemacht. :: ähm : Ich meine, der Punkt war ja so: : ähm : Der Provider war zu
474 dem Zeitpunkt : auch : auf der Verkaufsliste, :: und da gab es natürlich einige Unsi-
475 cherheiten. +2+ Und das übrigens, weil wir ja über Risk gesprochen haben, da haben
476 wir auch drüber nachgedacht, was würde das denn de facto bedeuten, wenn die ver-

- 477 kauft würden, aber wir haben dann gesagt, na gut, : äh Punkt eins ist: Wir hatten : rela-
478 tiv glaubwürdige Informationen aus dem Top Management von [Provider], dass das so
479 wahrscheinlich nicht passieren würde :: wie : wie glaubwürdig das auch immer ist, :
480 äh: bei solchen Akquisitionen, Akquisitionsverhandlungen :: äh : Dealverhandlungen,
481 :: äh : das Zweite ist, wir haben gedacht, na gut, wenn sie verkauft werden, dann wer-
482 den sie sicherlich zu einem potenten Provider verkauft, also das sollte nicht unbedingt
483 ein Risiko sein. Mittlerweile hat sich das Thema geklärt, mittlerweile kommt uns
484 zugute, dass [Provider] diesen Deal gemacht hat mit [finnische FirmaXY] :: und auf
485 einmal hat : haben alle finnischen Delivery Centers von [Provider] eine ganz andere
486 Attention, :: weil da ein Kunde zugekommen ist, der so elementar wichtig ist für [Pro-
487 vider], dass man also hier :: die Data Center beispielsweise zu sogenannten global
488 Data Center erhoben hat : und damit ganz andere Prozesse dort laufen.
- 489 I: Jetzt haben Sie gerade gesagt, offensichtlich ist ja ein Risiko, dass der vermeintliche
490 global Player in Wirklichkeit ...
- 491 C: ...ein lokal Player ist
- 492 I: Sie hatten ja vorhin gesagt, die Apotheke als Gegenzug zu [Provider] – hatten Sie in
493 der frühen Phase darauf eigentlich auch ein Auge, dass man gesagt hat, wenn man das
494 jetzt [Provider 2] gibt, oder [Provider], in wie weit werden die das lokal lösen oder
495 global? +2+
- 496 C: Naja, gut also, : äh :: der : der Punkt war so: Warum hat man :: äh : [Vorname IT Di-
497 rektor Infrastruktur] war am : von Anfang an gegen [Provider 2] :: und der Grund war,
498 wir alle wussten, [Provider 2] hat die besten Prozesse :: der ist am verlässlichsten, aber
499 der ist auch am wenigsten flexibel, +2+ während [Provider] doch relativ starke Flexi-
500 bilität zugesichert hat, was [Vorname IT Direktor Infrastruktur] als durchaus attraktive
501 Zielsetzung : äh : angesehen hat, möglichst flexibel zu bleiben :: und deswegen war er
502 dann auch sozusagen kompromisswillig : an der Stelle :: ja : und mir : ich würde heute
503 sagen, [Provider 2] wäre wahrscheinlich etwas leichter gewesen von der Implementie-
504 rung, : aber wir hätten wesentlich mehr Diskussionen geführt, später, für Änderungen
505 oder für Adaptionen an unseren Sachen.
- 506 I: Das heißt, das, was Sie gerade gesagt haben, bei [Provider] haben Sie auch maßgeb-
507 lich dazu beigetragen, den Provider zu erziehen und bestimmte Prozesse zu implemen-
508 tieren, das hätten Sie bei [Provider 2] wahrscheinlich :: äh : hätten Sie sich unterwer-
509 fen müssen
- 510 C: Genau, genau. Richtig. : %richtig%
- 511 I: Gut. Wenn Sie das Projekt noch mal Revue passieren lassen und den Projektaufwand
512 betrachten, im Vergleich zur Initialplanung, ja, war das im Rahmen der Planung?
- 513 C: War gut. Ja, war gut. +3+
- 514 I: Das heißt, auch der Berateraufwand und so weiter, der drin war,
- 515 C: Ja, würd ich sagen, ja :: ähm : Punkt war, dass das ganze Projekt, da ist hinterher ein
516 Audit darüber gelaufen. Ja, nicht nur über das Outsourcing-Projekt, sondern auch über
517 die anderen.
- 518 I: Ein internes?
- 519 C: Ein internes Audit. Und das hat schon einige deutliche Schwächen hervorgebracht,
520 ::äh : jetzt beispielsweise, : es ging dann auch um die Frage: Retention von key per-
521 sons ::äh : und äh war der Scope richtig definiert, war :: also, solche Fragestellungen,
522 also es gibt da mit Sicherheit :: äh : äh +2+ mit Sicherheit Möglichkeiten zu Ver-
523 bessern. Allerdings muss man dazu sagen :: äh : so, wie jetzt das interne Audit gerne
524 Projekte geplant hätte, ist natürlich bei solchen Outsourcing-Projekten in der Regel
525 nicht möglich . : Jetzt, Sie haben : Sie können nicht alle Experten involvieren, weil ::
526 So ein Projekt läuft in der Regel unter Geheimhaltung und : man hat halt nur eine lim-

- 527 itierte Anzahl von Leuten zur Verfügung, die das machen können, und das birgt ge-
528 wisse Risiken. Ja, gar keine Frage. Aber Alles in Allem würde ich sagen: Ja, es war ::
529 war ok.
- 530 I: Das Audit, wair das ein IT-internes Audit?
- 531 C: Nein, nein nein. Das interne Audit der Firma hat gesagt, wir wollen mal die Outsourc-
532 ing, den Outsourcing-Prozess selber auditieren.
- 533 I: Also, das waren auch gar keine IT Fachleute?
- 534 C: Naja, sagen wir mal so: Wir haben schon auch IT Fachleute im internen Audit, und die
535 haben das auditiert.
- 536 I: Ok, gut. Und, Sie haben gerade gesagt, es kam nicht ideal raus?
- 537 C: Ja, Nein, : es gibt : es gab : es gab einige Major Issues hier :: nur ist es natürlich so: Im
538 Gegensatz zu anderen Audits, wo Prozesse auditiert werden, und das Audit sagt: Also,
539 ihr müsst jetzt den Prozess so ändern, damit es den Anforderungen eines internen
540 Audits entspricht, war natürlich ein Outsourcing-Prozess, das ist ein einmaliger Pro-
541 zess, : das heisst, die Fehler, die Sie dort gemacht haben, können Sie zur Kenntnis
542 nehmen und können geloben, es beim nächsten Mal anderes zu machen, aber für den
543 jetzt gerade abgelaufenen Prozess hat das keine Auswirkungen.
- 544 I: Klar. Also, Sie haben so eine Art lessons learnt rausgezogen?
- 545 C: Ja, genau

TRANSKRIPTION Teilprojektleiter

*N.N., Projektleiter des Kunden für das Teilprojekt „Outsourcing“
Tonbandaufnahme 001 2007-12-10 11 15 48.wav
transkribiert durch: Johannes Pölzl, Feb. 2008*

Die Transkription hält sich möglichst genau an die Tonbandaufnahme.
Sprachliche Fehler werden daher in den Text übernommen.

verwendete Zeichen:

I: = Interviewer
TP: = Teilprojektleiter
& Wort & = vermutete Form
<...> = konnte nicht verstanden werden
% Wort % = wurde sehr leise gesprochen
WOrt = laut gesprochener Wortteil
+X+ = Angabe von längeren Pausen in Sekunden
: = kürzere Pause
<Anmerkung> = Anmerkungen

1 I: The : the research is focused on communication and on your personal motivation, your
2 personal relationship, that was the reason why I didn't : erm : I didn't send you a de-
3 tailed questionnaire
4 TP: okay
5 I: because it's important for me to : erm : to : speak directly in a face to face interview to
6 be more able to reflect your your personal opinion, your personal motivation %yes%
7 TP: okay
8 I: ehm : the project of my research is erm the outsourcing stream of the FIT project
9 TP: mhm
10 I: ehm : so, simply the part with the which was the initial outsourcing phase during erm :
11 I think it was september 2005 to April 2005 : %roughly%
12 TP: It could be, yeah
13 I: YEah <lacht> :: I know it's quite a long time since then :: so erm :: in fact you you
14 don't remember anything or you're you're not sure about erm the opinion or so, just
15 leave it open erm : as I said, the focus is on the relation between the different stake-
16 holders
17 TP: yeah
18 I: The first topic I want to cover is of course your own role in the project, so in the be-
19 ginning it would be helpful if you :: could give a short overview about the project the
20 project scope and your own role in the project
21 TP: well, yeah, I said the the a- e- lo- it's already almost two er more than two years ago
22 that <...stranted...> and it might be that that some of the details I can't memorize
23 anymore but but er ne me MY role was er to er run the er er outsourcing stream : and
24 er actually the outsourcing was : already discussed er prior this project so er er er :: we
25 started a discussion of of er what should be kind of core competence of IT in the fu-
26 ture er : how should it be then allocate resources er er human resources and an money
27 and er : whatever : er : in a most optimum way : and er : : I think that we had had the
28 first discussions already 2004 or something like that that er er [Name Mitarbeiter]
29 used to be in charge of IT those days and then : erm continued erm the already been
30 made efforts +2+ er : so the study of er what would be then the impact in IT and and
31 what would be than the the future IT maybe talked about er er :: IT transformation and
32 and er :: and then I think it started over about the future IT er : in : this FIT er project
33 and then it er er : was rather natural that then [Name CIO] erm er was put in charge of
34 IT and and in Outsourcing : came up then erm I was involved in in erm cause I had

- 35 been working for almost a year erm thinking about what would be then the impact and
36 what would be it
- 37 I: Okay. So the erm : the goal only of the outsourcing stream was : how was it defined –
38 was there a clear kickoff meeting with a clear project goal defined?
- 39 TP: Yes, we had erm ah actual several we : we prepared also the : we started at erm er
40 what's the impact of outsourcing and on the rest of the organisation and er then that
41 was : used partly as basis for the reorganisation : er plans and in the FIT project so we
42 had er the kickoff er the business was not that much involved as they perhaps er
43 should have been so than that the business objectives : er +2+ were not : calculated
44 that clearly er for the outsourcing that er that might have been the case in some other
45 er projects er but then er cause everything was summarized as part of the FIT business
46 case and and er presented to : [Name Vorstand] and er and : [Vorname Vorstand] him-
47 self then er represented the business.
- 48 I: mhm
- 49 TP: So, in er in that sense the :: big KICKoff with larger audience was never :: done %if I
50 remember it right%
- 51 I: Okay. But your task in the outsourcing stream was then to refine the business case for
52 the outsourcing part and to select the outsourcing provider and ...?
- 53 TP: YES. yeah.
- 54 I: Did it also cover the legal issues about the contract definitions of the outsourcing?
- 55 TP: YES. And that's why had [Beratung 1] too there so that [Beratung 1] er was used to
56 coach us and er to understand the different aspects and to bring the kind of methodol-
57 ogy and also help us in legal matters and er so we had er [Name PL Beratung 1] who
58 you will meet today later on who brought than er that kind of framework and er best
59 practices for this kind of outsourcing cases.
- 60 I: Okay. :: great :: erm : What was your own motivation or your own reward in taking
61 part of the project : why...?
- 62 TP: Well : I'm :: I had been already working about erm er : over this IT transformation and
63 er trying to define than what would be the future competences in : in IT organisation
64 so that we can really er meet the requirements of the business and er and er especially
65 ::eh when I was in charge of the SAP project than it became evident that we needed to
66 change the skillset in IT because ERP is more business process definition than pro-
67 gramming and we had er er had er quite a lot of infra related skills and er er : program
68 skills that are not directly driven from business and er that was the the idea in the IT
69 transformation that we should now jump to the next generation of IT organisations and
70 outsourcing the non core parts as one of the the er elements in in that.
- 71 I: Okay. And, to go one step beyond: your personal motivation – what motivated you...?
- 72 TP: Yeah, :: ow, : hmm : <rückt Stuhl> I think I am :: er : being interested in erm erm well
73 development and and organisational development and and this kind of things I also
74 studied it at university so in that sense it was a rather interesting area eh, also : it was
75 er : my JOB <Auflachen> in a way : er : partly it was a kind of erm er thing that you
76 need to do er because it's part of your job but it was also motivating, cause it was
77 something new, something that really :: erm : put you to think that erm : what would
78 then be the erm : benefits uh :: also : erm at least what we TRIED to do was er really
79 then to bring then a kind of other aspects than : not only : do outsourcing er based on
80 on IT erm : view : but erm : based on on : business view that what would be the bene-
81 fits here for business and er : do things in a certain way
- 82 I: Mhm. For you personally, what would have been the best outcome of the project, the
83 best result?

- 84 TP: ehm :: I think like that : happy business owners, so that we would have been able to
85 show er that we got the benefits that were targeted and and er that we had also er then
86 kind of :: clear sourcing strategy that this is er the path we would follow : so :: what
87 was :: perhaps : a little bit that difficult was that we were running a er er procurement
88 er developing program : and er the FIT sourcing parallel to each other, but not that
89 heavily intergrated : so : that indirect er : er purchasing was very much related to IT
90 and er and er :: it was Mr. [Name Einkäufer] who was in charge of a of a : sourcing
91 from the er procurement organisation and he could have been perhaps more active. IT
92 was er : not his best competence, so it might be that was : a lot difficult for him
93 mainly due to the fact that he couldn't really recognize er all the differences and er and
94 er all the options in IT : sourcing
- 95 I: Okay, but :: That best case outcome – how would it have been rewarding for you personally?
96
- 97 TP: Ehm : well actually we didn't have that kind of er bonuses set directly to the outcome
98 and er especially for : we had er this personal performance review system where the :
99 er :: where the targets are set and and then based on how well we meet the targets and
100 er er a certain amount of bonus er er the impact of this is : is :was very minor. And especially
101 for me because I : left er : just before we er we really went live and :: er : er :
102 er the bonus itself was not the reward it was more or less that to have a good accomplish
103 and to get good results er and everyone believed then this is working and and er
104 the outcome is good for the company.
- 105 I: But regarding your change from the company afterwards – has it been an advantage to
106 position yourself with a track record of a successful outsourcing project?
- 107 TP: Yeah, I think at outsourcing in IT that's something that you : will meet in every company,
108 so also in [Name neue Firma] immediately when I joined [Name neue Firma]
109 we had a er :: not exactly Similar but also an outsourcing case er er erm : so select er
110 the infra supplier for server hosting : and er and erm : the : things that I've learned in
111 erm that project erm erm have been of great value %so% that I could really good use
112 that
- 113 I: Some questions about the project process: Your contribution to the project as a project
114 lead, was it in a kinds measured, was there a controllable framework?
- 115 TP: Eh :: well we didn't have that kind of er :: er : performance : metrics that er could have
116 been used to really check how er how well I performed I mean it was more : er the
117 normal things that how well the timelines are kept and er : er : how well the budget
118 was kept and it was very much er also depending on en the support we got : we got er
119 from er from [Beratung 2]. So [Name Mitarbeiter] er was an excellent person we had
120 er : er in the beginning someone else :: whose name I can't call now :: [Vorname Mitarbeiter
121 Beratung 2] something : and er : and er :: that didn't work out : er it it was :
122 erm :: something that that I think that both [Vorname Mitarbeiter Beratung 2] and I
123 were totally lost at at what should be done and then erm when we had erm er [Vorname
124 Mitarbeiter Beratung 2] it started to work much much better :: the cooperation
125 was much better.
- 126 I: The overall project goal – you referred to that already... what was your motivation to
127 contribute towards that goal, so how was your ... were there any guidelines or any rewards
128 that ensured that you followed the project goal?
- 129 TP: Ehm :: No, I : I don't see that there were any formal guidelines. It was more or less the
130 motivation that er whether you er believe that this is good or or this is not good and at
131 least it was my thought that this is the way we need to take and er in that sense I was
132 committed and er motivated and er to the project.
- 133 I: Okay. Do you estimate this being valid for all the other stakeholders?

- 134 TP: Eh :: No, I think I wouldn't do :: whenever there is an outsourcing er case er going on
135 then there's a huge amount of fear and er and er and er well er :: people don't know er
136 : everything so there's change resistance and er in that sense that er some of the stake-
137 holders were not really committed and really did their best to fight back that this is not
138 good.
- 139 I: What have been your possibilities to grab these different intentions together? What
140 was your framework of action?
- 141 TP: Well, change management was both centrally driven from er from the FIT project,
142 ehm, in that sense the outsourcing was only one part of the change management ac-
143 tions er :: so : er : what we did, was, : er : er trying to be as open as possible. Tell the
144 good things and the bad things and er as early as we knew that and er of course there's
145 some limitations that you can't er do because of the of the commercial er issues that er
146 are : er confidential, or because of some legal issues that you are not allowed to er say
147 something, er private issues and everything. So, that was the target that that er to
148 openly tell er er the people what's happening and er er what would be then the er tar-
149 geted outcome and er and er when people understand what it is :: perhaps the fear and
150 change resistancies could be less
- 151 I: As you just mentioned, there have been certain risks of course, certain fears. In your
152 personal understanding, how – what would you estimate, what would you have esti-
153 mated as a risk, as a project risk, and as a risk for your role personally within the pro-
154 ject?
- 155 TP: Well :: project risk :: +6+ well of course the the main risk always is that er that er +2+
156 when you have accomplished project er you find out that actually the er deliverables
157 were totally different than er what was erm er thought so that er :: er : that's why we
158 tried to make sure that er we all know that what : what is target and then what should
159 be delivered and er : er : based on what I heard afterwards there were still some things
160 that er were open and and er were not erm er fully communicated so that each an eve-
161 ryone knows that er that what was the outcome. So, that was the MAJOR risk. I think
162 that er :: the er : BUsiness case itself were er that was not the dominance so that how
163 much savings there should be and then what would be then the payback time and and
164 it was more kind of MANAGement and strategic decision and than a er : benefit based
165 decision +3+ and er +2+ the the risk to myself : I think that of course it goes bad and
166 then people er people very easily have emotions mixed with er with business issues
167 especially if they are in the target group and the risk to me would have been that erm
168 I'm not the best buddy of each and everyone anymore and and er in fact if the process
169 would not have gone right then er er that would have impacted my future er tasks in
170 the company. That was not the reason why I I left the company, it : it was totally
171 something else. : That : than perhaps was the main risk. If it would have gone bad,
172 then it would have er caused difficulties then in personal relationships and and er peo-
173 ple would have been then er : then er :: on : would have been more difficult to work in
174 in future projects with people who have something against this.
- 175 I: As you just mentioned, there are basically two sides of the risk – the success side and
176 the personal side: What measures did you – or were there any measures to take to
177 mitigate these risks?
- 178 TP: Yes, actually we : we :: well we made we installed risk analysis, so that we divided
179 erm the risks in tree so we had er :eh these PROject risks then what we called the er
180 this er : operational risks so that : er project risk is that you don't meet the schedule
181 and the budget, operational risk is er well that the end result is bad for the company, so
182 it won't run, so the availability and such er : things are not right. And then er :: er : we
183 went through then all the different risks that there are. That was very much done in a

184 rather short time with then :: some :: some basic identificational of risks, and then for
 185 each risk then we defined that what would be then the rating and then the most er er
 186 critical ones where there er probability was highest and and the impact was highest we
 187 defined what would be the mitigation actions. +2+ and er :: I think that :: still we
 188 should have spent a little bit more time with that model, although it could be that that :
 189 mitigation actions : would have been more or less the same as the were now :: now er
 190 defined.

191 I: What have these been? What actions have been taken?

192 TP: Now, :: I can't now recall it right that : what were the main actions it it :: of course
 193 the change resistance was something that er was seen as the biggest risk and there er
 194 the communiqués and the openness er er to the extent what is possible was seen as the
 195 one er main of mitigation efforts and then also to understand the er : different kind of
 196 stakeholders' er er objectives of this project and and er :: that kind of analyse would
 197 mitigate some other risks. The ones that er er : were more difficult to mitigate were the
 198 : transition and transformation period risks that how well er the supplier will :: er :
 199 would be able to be : er :: er : succeed in in their tasks and : er the mitigation in that
 200 area was er er actually to take the kind of best practices there from :: from contracts
 201 and and er and Mr. [Name Einkäufer] and and er Mr. [Name Berater Beratung 1] were
 202 then the er guys who :: er : brought some of the best practices here of how do we pre-
 203 vent ourselves er er from ending to a <...unverständlich..> and a system or er er a solu-
 204 tion doesn't work so the the er : that a third party supplier has difficulties to deliver. :
 205 And er :: that was : I think of the main parts of that whatever er was considered as a
 206 risk it was also then er reflected in the in the contract so that er :: obligations to the
 207 supplier er are supposed to be defined : er : so in detail and : and so clearly that er ::
 208 that er it FORced them to do their best not to er : not to have any kind of difficulties
 209 in service delivery.

210 I: Okay, so risk was also covered on the legal side in the contracts

211 TP: Yes.

212 I: Your personal risks, as you said, the loose personal credibility or personal mood rela-
 213 tionship whatever, do you take any measures to to face this?

214 TP: Em :: I wasn't that :: er : much worried about losing the credibility. I was er more
 215 thinking at it : say it's not credibility, it would be more or less the the er :: the : er :
 216 kind of bad feelings of the people who have been outsourced but still continue there to
 217 serve the company : and how we can manage er : that part, the credibility part ::
 218 <schnalzt mit der Zunge> I think that that would have been the minor thing if er : er
 219 the approach would have been really a mess, so that :: that :: of course that would have
 220 meant that then er er : :: I should have found something else. Which I did er er al-
 221 though the project itself was er : er : rather good. In all projects there are some diffi-
 222 culties, but er : but er : in er in that sense er it was er not an exception. But the :: the
 223 credibility risk er : I is that I can't recall that I made any kind of er : er :: special miti-
 224 gation effort there so it was more or less to be : honest and open to er to [Name CIO],
 225 who was my boss, and er and er to stakeholders and and er :: people are : are normally
 226 intelligent and clever and they understand what relates to what

227 I: I want to step on to a second term: feasibility. My next questions would tie feasibility:
 228 So, which aspects have been discussed as drivers, as levers for feasibility of the trans-
 229 formation part, what have been the aspects which have been taken care of and what
 230 measurements have been taken to ensure feasibility and improve it.

231 TP: mhm.. : it was mainly :: erm :: stated in the business case. Perhaps, the :: the :: er :
 232 term outsourcing was not really known to all of the people and er and er there were ::
 233 also the scope : er of the outsourcing was er er something people didn't realize well

- 234 enough : so that's why we spend quite a lot of time :: to er :: to er : explain :: what it
 235 means and er and er : what's the reasoning behind and er that's why we created this
 236 kind of er :: core/non-core : er er : graphics and er tried to explain that the er what
 237 would be then the value or what function to our business and what's business related
 238 and what's kind of commodity service then. And er that communication started al-
 239 ready 2004, er :: not with all the stakeholder groups but with er major stakeholders so
 240 that er MANAgement understood er er : what's the reason er behind :: so that : that
 241 perhaps er : helped : er : to some extent the communication, so that : people er had a ::
 242 rather good understanding what we were talking and why we were doing it.
- 243 I: Mhm. You mentioned before the employee relocation or the employee movement to-
 244 wards the outsourcer. Which measurements have been taken, which actions have been
 245 taken to erm manage this part especially, because it seems that this part is the part
 246 where most of the fear comes from or most of the transformation has to be done?
- 247 TP: Yeah. When we were already in :: in er :: of course that was er explained er er : right
 248 from the beginning that er what are the objectives for employee transfer : and er : and
 249 er : what are then the er : requirements in contract negotiations, so that people knew
 250 that eh: the that the : target is to take good care of them. And then, when we were a lit-
 251 tle bit further in : in the process, then we also introduced the er HR department all but
 252 both suppliers to er to er : all but first project team and then er : then the employee
 253 representatives said that er : that er that they had the possibility to discuss and ask
 254 questions and and er they perhaps : a certain amount of the fear was resolved.
- 255 I: This included the provider part, so also from [Provider] side?
- 256 TP: Yes. Yes. The [Provider] had er : prior concluding the er : contract er er : they intro-
 257 duced themselves to our employees and and then also mentioned the processes that
 258 there is a normal process in employee transfer, that which kind of steps there are and
 259 and what would be then the the responsibilities and and er : er career opportunities and
 260 and such things there. And the there most probably helped quite a lot, cause people
 261 were really bad worried about they knew that : they had heard horror stories that what
 262 happens :: in : outsourcing cases : but er : but eh: I think er that helped quite a lot.
- 263 I: You mentioned it sometimes – just to summarize up: Which benefits have been ex-
 264 pected from the project?
- 265 TP: Yeah the er : One of the benefits was erm the the total cost of er : IT infra services : er
 266 er would be less. :: But er : but then also er : the the : er : kind of soft benefits : erm
 267 were expected, er erm : we could get er :: erm : a larger resource pool of expertise er
 268 er so that the supplier :: whoever it is : er er :: will have several clients and and er they
 269 they have a : better capabilities to provide best practices to our er :: environment and
 270 and what :: we could with our internal organisation. And er : also er : the fact that it
 271 would have been easier then to manage IT and and to make sure that IT is responding
 272 to the business requirements when er : when we have less people er : in our own or-
 273 ganisation and and er :: good channels for er external expertise er :: with this kind of
 274 outsourcing contracts. So these were the er er :: main expected benefits.
- 275 I: When you think of the different stakeholders, like yourself as the project lead, [Name
 276 CIO] as the sponsor, [Name IT Direktor Infrastruktur] was involved as a unit lead, the
 277 external consultants – how would they have themselves personally have gained from
 278 this benefit?
- 279 TP: +5+ Well, :: [Vorname IT Direktor Infrastruktur] :: was erm er at least a little suspi-
 280 cious in the beginning, 'caus it was :: in a way in his field, and and er : he joined in the
 281 organisation after the ah project has started, so the : outsourcing :: was something that
 282 er :: he had not thought much earlier, so of course then that was something that was
 283 eh: new and and er in a way :: given think to him :: and and er : in the beginning he

284 was not really er in a favour for outsourcing : at least it seemed like that but then eh:
 285 when the :: when the er : further in the approach as then I think that he was very com-
 286 mitted and and : and also understood the reasoning : why we are doing that. :: er : then
 287 er :: for [Vorname CIO], er er that er : Mr. [Nachname CIO] was er right : from the
 288 beginning then %eh% targeting the issues that %eh% how we would like to er : to run
 289 the IT and er : at least in the beginning it was sure that er : he was in charge of the pro-
 290 ject but not er : really than er : in in charge of the whole IT yet it was kind of tempo-
 291 rary assignment that was then er : after a while then made as kind of a permanent er :
 292 job er :: and er : and he was : VERY committed and very motivated to that. :: The
 293 OTHER major stakeholders, the business er : reps : er er ::, they saw that as part the the
 294 whole %eh% IT transformation %and eh% I think that the outsourcing itself was not
 295 er : not a kind of bigger issues, that was er : something that er : paper industry wanted
 296 to do in : in in very many areas and : and and then : and it was er :: well understood
 297 what would be the benefits then there. er +2+ The most CHALLenging : stakeholder
 298 group was then of course the employees that we already talked : talked about that :
 299 that it was difficult for them to understand the benefits that er : better er : er access to
 300 er er : wider : wider pool of expertise because they could see themselves as er : experts
 301 and : and er that's what they they were :: they were experts and that's why perhaps it
 302 was also kind of an attractive thing to er :: to [Provider 1] or or [Provider 2] or any
 303 other company to take over the people.

304 I: Thinking of the external consultants, as you just mentioned, there have obviously been
 305 different interested lines in the different stakeholders, what was the motivation for
 306 [Name IT Direktor Infrastruktur] for example and the consultants to work towards the
 307 project goal?

308 PL: Well, I think ah : the [Vorname IT Direktor Infrastruktur] said it was :: in the begin-
 309 ning that it would be rather difficult that er : that er : he wasn't THAT committed, but
 310 then when he came understood it better then erm :: he was more committed, he wanted
 311 to make some smaller changes er : er which then :: er :: didn't really impact then the
 312 whole thing er and er +2+ and er : when he understood it better then he could see
 313 clearly the : the benefits that they can be achieved er :: by : what better access to : EX-
 314 pertise, say, and, and er : it was er :: to er ::[Vorname IT Direktor Infrastruktur] a little
 315 bit er :: or is he SO it as a kind of risk er : if it is kind of F... : Finland driven er : ac-
 316 tion, and if it's a f... finnish company although it's [Provider 2] or [Proverd 1], but but
 317 it's a finnish unit that is in charge of the deal but er : how global they can be and er
 318 how :: we can er : make sure that that the services are : are smoothly in all parts of the
 319 world, especially in Asia or : or north america, BUT er +3+ I don't know what kind of
 320 er : incentives er [Vorname IT Direktor Infrastruktur] had for this project :: but er ::
 321 but at least it looked to me that er : when the : the benefits were properly understood
 322 and he he was very : very motivated. +2+ The consultants er : er :: the % good about
 323 their thing there was% :: cause then of course the consultants are assigned to it and
 324 and they have their own incentive plan I suppose : which might be then er : related to
 325 the project outcome or or not, but er : but er : so partly they :: it's : well, related to ::
 326 how this business case was er er : actually drawn, this : er :: project theme, but then
 327 also : er : partly it's er :: the outcome how well the teams worked together and er : at
 328 least in my case the initial startup with [Name Berater] was not good and it was very
 329 QUICKly er : er clear that it doesn't work, and and then : er :: it was er in good coop-
 330 eration agreed that er : need to find someone else, and who is er :: more er :: experi-
 331 enced and er : and :: has er : er done this kind of approaches earlier, and er : and er
 332 with [Name Berater] it was er : very easy to work and er and er I think that the end
 333 flow was er :: very good, : mainly due to the fact that [Name Berater] had : er : had er

- 334 :good expertise and er : and er : also his personality was such that er :: was er : his at
 335 the er : to work and er : er : and find out the solutions from er : existing :: er : oh ::
 336 previous projects.
- 337 I: Do you personally remember some situations of communicational conflicts, of interest
 338 conflicts of using different terms or speaking different languages, which things made
 339 become complicated?
- 340 PL: <...unverständlich...> mainly hm +2+ er with er : er Mr. [Name Einkäufer] ::eh cause
 341 he was not an IT person by background, er : he :: didn't know then the the IT terms
 342 and er terminology, : and er : and sometimes say :: er +2+ er especially in the com-
 343 mercial : negotiations his capability to do uh : kind of fact based reasoning for certain
 344 things that was not er : good enough er at er : er :: it might have been so that er with-
 345 out er enough IT expertise then the contract er : would have been much much worse er
 346 %cause% then er : the focus would have been more in erm :: in just the price and not
 347 really what you get with the price : and er :I think especially in this kind of outsourc-
 348 ing er :: the price has less importance than the capability to deliver. Mr. [Name
 349 Einkäufer] was er : from [Kunde] procuremental organisation, so he was actually the
 350 sourcing :: er : I think he was the sourcing director for IT : and er : and he has the
 351 more expertise in : in : er sourcing of er : products than sourcing of services, and and
 352 er : sourcing of services is : er :: especially in IT, it's : it's relatively different than in
 353 some other areas, I suppose.
- 354 I: Has there, despite of [Name Beratung 1] also been an involvement of a legal stake-
 355 holder?
- 356 PL: Yes, we had er :: the +2+ hm : the lawyer from +2+ from [Kunde] that er that er ad-
 357 dressing the legal erm problems or legal issues in the contracts as we had their law-
 358 yers, erm er : their specialists in commercial er : areas and lawyers that were special-
 359 ists in human resources, and eh: cause eh: er :: the people they needed to know er ::
 360 the legal requirements in different countries, so that's why we had a network of : of
 361 HR representatives er from er Germany, from er USA and and from Finland er :: to
 362 make sure that we obey all the legal requirements in each country. :: And er and er :
 363 for that purpose we had one HR person who had some legal er backkground er in
 364 charge of these actions.
- 365 I: Have they been involved in the whole project or only punctually?
- 366 PL: They were er : only punctually, so whenever : they were needed, so mainly in : in er
 367 the contract negotiations er : and in some cases, in the planning that which kind of ac-
 368 tions should be taken, and and er : what would be the sequence of the actions so that
 369 that we fulfil the legal requirements ,in in Germany especially it was very, VErY strict
 370 what was the procedures and how you should run those.
- 371 I: To summarize up about the general project achievements, from a perspective back –
 372 do you think the project goal has been achieved?
- 373 PL: Oh :: as I left the company I'm not sure that erm er : was it achieved or how well it
 374 was achieved, but er : er to my understanding erm :: at least the : the the :: the out-
 375 sourcing scope er : was er :: achieved er eh. I'm not sure how QUICKly and how well
 376 the business case was er met, er :: eh: I think that er : that er : in :: all outsourcing
 377 deals there are always difficulties, and er and er so whatever you do, actually you can't
 378 :: can't prepare things that well that er you don't meet any difficulties, because er :
 379 we're dealing with human beings and and er they are not always er :: er reasonable, so
 380 sometimes emotions are : are more meaningful than than the reasoning, and er and er
 381 that means er that there are always some :: some hickups and and problems, er :: but er
 382 :: but to my understanding the er :: the project itself was er er rather er :: good and it
 383 met the objectives rather well, : so the the capability of the supplier, er :: that's some-

- 384 thing that er : I don't really know that er : how well they er really :: were able to meet
385 the er transition, transformation er : process and er : and er : the deadlines there.
- 386 I: Regarding the effort taken for this whole project, has the project been in plan or below
387 plan – has there been an overshoot?
- 388 PL: I think that er : that er : er : it was :: effort was higher than what was estimated. So that
389 er : er when we started the whole thing it er : then er : we didn't know : well enough to
390 which level of details we need to specify the services, and er : and er : although we : er
391 :: decided that the transition is er : as he's seen, but still we needed to define the target
392 level also that we know er : that what would be the dangers out of the transformation.
393 And that was er er : more difficult than er than er er :: expected, and that was also
394 partly due to the fact that er : people were er :: very eager to er to er :: especially the IT
395 people but to specify er : all the high hopes so without or without membering of what
396 would be then the business benefit out of of such thing. So it was more or less to have
397 a kind of best :: in class solutions, although sometimes er er they were good at being er
398 good enough.
- 399 I: Does this only refer to the outsourcing stream, so only to this small picture?
- 400 PL: Eh, yeah, I think er that's mainly proven – Of course I KNEW what was happening in
401 the other streams, but my focus was in the outsourcing stream, so that er that er I
402 mainly related to the outsourcing stream.
- 403 I: You mentioned the effort was overshoot – does this also imply that the [Beratung 2]
404 contract which was I assume based on hours or days to be delivered, has been over-
405 shot?
- 406 PL: No, actually the [Beratung 1] er er : cause their role was kind of coaching role, so that
407 then they didn't erm : compare to what er er : how [Beratung 2] worked, [Beratung 1]
408 did much less. So they brought er the templates and and er they brought some exper-
409 tise and er and er : the methodology, but they still er :: they didn't do the actual job as
410 much as er : as er :[beratung 2] did. So that was very much er er : related to the effort
411 needed from our own organisation.
- 412 I: Your personal estimation backwards – do you consider it as an optimal outcome?
413 What are your lessons learnt or should have been different?
- 414 PL: I think it was er :: it was good. it was not that excellent : eh. It was a good project so in
415 a way :: that we managed to get the job done. We should have er :: spent a little bit
416 more time in : in the : in the negotiations and er : and er : in in er :: really preparing
417 each negotiations sessions er : er :: better than we did, because sometimes, when we,
418 er : er : had these negotiations some of the guys participating in the negotiations were
419 not really known that was is the subjects and they were not er : prepared well enough.
- 420 I: With negotiations you refer to which negotiations?
- 421 PL: Contract negotiations with the supplier. That's something that er we should have done
422 a little bit different. er er : we used quite a lot of time, but we didn't achieve so much.
423 and : and that was partly, and : and this is not to blame Mr. [Einkäufer], but eh, but er
424 we expected him to bring in the procurement expertise, er but because IT er was still
425 rather new to him and especially this procurement of services was something that he
426 was not that er : er : used to do :: so : some of the discussions and negotiations took to
427 long without er ending to any kind of reasonable solution. That's something that :: I
428 would have changed, so if : if I ever do it again, then I know that this is the area where
429 we need to reserve enough time.
- 430 I: And this implied on all the negotiations in the selection process, so with all the se-
431 lected providers or with the final ones`
- 432 PL: Only with the final ones. So the selection process was er : done :: rather well, so that
433 there er : of course er : in the evaluation you can spend er : well : easily several

434 months, and er and er : the quality of the decision is not improved, so that we did it in
435 in very short timeframe the whole project, and : and of course then you need to make
436 compromises, but you need to be wise to understand that were you can compromise
437 and there you can't. I think that there I think that there we did it reasonably well

TRANSKRIPTION IT Direktor

N.N., IT Direktor des Kunden

Tonbandaufnahme 001 2007-12-10 11 15 48.wav

transkribiert durch: Claudia Bauer, Feb. 2008

Die Transkription hält sich möglichst genau an die Tonbandaufnahme.

Sprachliche Fehler werden daher in den Text übernommen.

verwendete Zeichen:

I:	= Interviewer
P4::	= IT Direktor für Infrastruktur
& Wort &	= vermutete Form
<...>	= konnte nicht verstanden werden
% Wort %	= wurde sehr leise gesprochen
WOrt	= laut gesprochener Wortteil
+X+	= Angabe von längeren Pausen in Sekunden
:	= kürzere Pause
(Anmerkung)	= Anmerkungen

- 1 I I didn't send you a detailed questionnaire, but just the topics, because the goal was to
2 get into kind of an open talk. So the questions I have is just a guideline to make sure
3 that I cover all the topics. ::: And to get to a strong scope, erm, in the middle of my re-
4 search process is only the initial outsourcing stream on the FIT project. So, not the
5 whole FIT project itself, only the part which was taken under the guidance of [Name
6 Beratung 1] (0:34) from, I think, it was autumn 2005 until spring 2006.
- 7 P4: Okay.
- 8 I Er, the first outsourcing of the data center in [Location], was%*n*'*t*% it?
- 9 P4: Mainly, yeah.
- 10 I Mainly [Location], and some of it in [Location2].
- 11 P4: So, you want to focus only on....
- 12 I: Only on that part.
- 13 P4: Outsourcing.
- 14 I: Yes. It's only on that part. The question about this project, your role in this stream :
15 directly. And the first question would directly target into this: Give a short explanation
16 of your view of this project, the project goals and your personal role in it.
- 17 P4: Er, okay.
- 18 I: I know, it's quite a long time back, so take your time to remember and don't be afraid.
19 It might happen that I will ask some questions which I obviously know but it's for
20 documentation reasons, I want to hear it in your own words.
- 21 P4: So really outsourcing focussed, it seems outsourcing was only ONE part of the whole
22 FIT project. Okay, erm, :: (clicks tongue) it's interesting because (clears his throat)
23 this part of the project was one that was in a way in a very : in my very deep thoughts,
24 outsourcing was not a CORE part of the reorganisation of IT. To go from this heavily
25 decentralised IT-modeled, global IT-model, outsourcing of help desk in data center
26 was not a prerequisite, was not something that was an absolute need. Erm. It only
27 came there for other reasons. So it was more like an additional task to be done during
28 this FIT, erm, stream. I have to say that outsourcing came from the : exercise that was
29 done by the preparation of FIT in 2004, erm, where [Name Teilprojektleiter] and
30 [Name CIO] and other people were participating – and they had decided at that time
31 that outsourcing was definitely one of the components of the delivery model that we
32 should have in the future. But they didn't really have a 100% clear plan but it was
33 really, erm, an idea that it should be part of that and it would really bring a lot of bene-
34 fit to the company, that team was convinced. I actually did not participate myself dur-
35 ing that FIT 2004 preparation time. I joined, let's see, [Kunde] IT in :: April 2005

36 /thinking// and at that time the decision was MADE that there would be some out-
37 sourcing done. I can tell you, and this is no secret by any means, that in the very early,
38 erm, part of my venue to [Kunde] we had very long discussions with [Name CIO]
39 about outsourcing, should we do it or not do it. I have to say that I was sceptical on
40 many of the, er, objectives or of, or more precisely of the benefits that were going to
41 be expected from that outsourcing. Er, some of the people in this FIT 2004 preparation
42 workshop they saw outsourcing like some kind of nirwana of IT. Something that was
43 really great, that was working, that was cost-efficient, that was going to put our focus
44 on the white issues and not any more : there. But I have to say, that I had a lot of
45 doubts, er, about that. Even though, I knew very sincerely that in IT it is always a
46 question of, erm, layers of abstraction. Because in a way the work we do we get very
47 often in certain areas we get higher in the abstractions, we get, we buy ready-made
48 components from a supplier that take that abstraction layer. We built bigger and bigger
49 lego blocks that are ready-made. Like today, I mean, you buy a computer that is totally
50 ready-made and you are not going into the process of how to manufacture it where in
51 the past you would probably do, but nowadays it's all ready-made. So we get higer
52 and higher in abstraction of components that are very stable and working well. But the
53 problem in outsourcing if you :: er, er, outsourcing is meant to raise that level of ab-
54 straction again, but if you do it in the WRONG way you can very easily be running
55 into MAJOR issues.

56 I: Erm, by saying that do you mean that during that process the level of abstractions, so,
57 meaning the product definition was not defined clearly?

58 P4: No! No, no, no, not at all. In April 2005 it was a concept. We wanted to outsource.
59 And er, at that stage, I really would say, it was [Name CIO]. He wanted to outsource
60 and he had SOLD to the top management that outsourcing was going to be a GREAT
61 solution in IT. Erm, :: I had many discussion with him. Very, very tough discussions, I
62 have to admit. That was one, probably, the ONLY points where we were really argu-
63 ing very strongly, him and me, about his, what to do. Where I said, okay, it think it is a
64 good idea to higher the level of abstractions but we have to do it only with modules
65 where we are, erm, sure that they can be combined together given to an outside com-
66 pany and be managed and delivered in a very, er, constructive and predictable way.
67 But there, the focus was not really on the work and how things will be but the focus
68 was really on the head count savings this outsourcing would do. And probably even on
69 the money savings. Not taking, at the beginning we had not taken at all the dimension
70 of how would it really work.

71 I: Okay. So, the set-up of the outsourcing stream was driven by the goal of head count
72 deduction...

73 P4: ... and some cost saving, potentially some cost savings. That was how it was really
74 starting from. The major focus was there. It is TRUE that this is WHY it was SO part
75 of the FIT project because part of the FIT project we had clear head cut production
76 targets which was normal, I mean, it was absolutely normal, we had those because we
77 had some 750 plus people and, er, the situation was not so good. But I have to say that
78 the outsourcing started from that which in my personal perspective was an issue and
79 actually today, we have seen, is really an issue. I have to admit, not that I am a predic-
80 tor of the future, but my fears have actually materialised. Exactly. So, the—erm, that
81 was the frame of the beginning. Then the outsourcing : very clearly came as a thing
82 that had to be done. It had to be demonstrated. So the question after that was not to do
83 outsourcing or not to do outsourcing or is the business case or not good. The question
84 was: WHAT will we outsource? So, that's how things came in the picture and I have
85 to say at that time I had some freedom to adjust the frame of what was, what was go-
86 ing to be outsourced. And er, at that time we decided that okay, there were two areas

87 that were er feasible. One was the er standard service operations : and there was one :
88 that was true and : turned out to be rather well working even though the focus was on
89 the wrong thing. The focus was on the head count where the focus should have been
90 on er WHERE the servers are, who takes care of that, erm, how do we buy capacity,
91 flexibility over capacity? But still we were too much head-count-focussed all the time.
92 I: Mhm.
93 P4: But I knew that that area had some potential because I had visited many companies
94 doing this server relocation centralisation in the right places and with success, so I
95 knew that area [sic] we can do something. And then there was this area of help desk
96 where we wanted to reMOVE those help desk agents from our company, put them in
97 an extra company, do the same job. But the thing is: Er, most of the people that were
98 involved in the FIT design 2004 project, they didn't realise that actually the help desk
99 we had was far from being a global help desk. It was only tackling a few elements of
100 [KUNDE]. Some of those were international issues, but they were only limited and
101 very often only limited to the paper industry and even NOT to the whole mills but
102 only some common things. So, there we were with the dream that we would have a
103 fantastic : help desks that will be centralised, that will hold the whole [KUNDE], and
104 that would be serving in a very professionally way, in multi-language, with a great
105 system, with follow-ups, with SLAs, with good response time, with happy customers.
106 But we were outsourcing something that was actually : quite small. It was, what? Fif-
107 teen, twenty people, something... It was actually, er, very limited to a very SMALL
108 part of our activity, but it was from a, let's say, POLITICAL dimension, very BIG.
109 But from an actually er, IT activity was a very small part of the help desk concept.
110 And at that time the, again the FIT originators from 2004 they did not think that the
111 major thing they were doing there, was, that was kind of a difficult thing, was that ::
112 the most important was to set up a support process for the whole company and then
113 you could put modules in and out of the company but you had to have a common
114 framework. So, : that's another thing that I initiated as well in the beginning in parallel
115 to this outsourcing that was kind of imposed in a way to be done. I immediately initi-
116 ated a BIG work to unify the support process and the support tools in the company.
117 But that was not perceived by most of my peers as something important, even [Name
118 CIO] did not see that in the beginning as so important. He was so focussed on the head
119 count reduction and the globalisation and the big applications, which are important as
120 well. But the thing is they didn't realise we needed actually our own ERP within IT.
121 And out own ERP within IT is what the support and RFC process. So hopefully we
122 were able to motivate enough people to get that working. But I have to say, and it's
123 very well known, is, you usually, when you outsource something, it works, usually
124 when that thing you are outsourcing is already working, a working module, very
125 clearly defined, well, eh, let's say, well, fine tuned processes. So when your are out-
126 sourcing it always works much better. But we were obviously outsourcing something
127 that was going to change comPLETely due to the fact that we were putting all their
128 help desk toGETHer. So it was actually totally artiFicial what we did. Erm, also, we
129 didn't have a common tool. So we were outsourcing without proper tools etc. etc. So,
130 it it was actually in the help desk arena, it was quite difficult. Er, and honestly, I was
131 not a big fan of that, but if I would have been the decision maker I would not have
132 done it that way at that time. I have to say.
133 I: Okay. You were included in the project of course in your role as a organisational unit
134 lead?
135 P4: Yeah, right.

- 136 I: What was your intrinsic motivation, your personal motivation to work towards the
137 goal of outsourcing or what has been your, what has been driving you contributing in
138 this project?
- 139 P4: Well, the driver is that there was an agreement to go that way. : Er, : well, it really
140 meant we had to do it. We had to move on and go that way and make it happen be-
141 cause it was a common decision, so it was a diREcted decision that we were...
- 142 I: ... by the top management?
- 143 P4: ...from the top management that we had to do this outsourcing and those were : the
144 major ideas. So, yes, I was able to FINetune a little bit. Okay, this part a little bit less,
145 this a little bit more, this server: yes, this server: no. So we were able to finetune to
146 some degree but the guideline of outsourcing was very clear. So, it was implemented
147 because it was a clear request from top management to implement it. Let's say, my
148 motivation was that is was good to try to higher the abstraction level, like I said in the
149 beginning, so there were some good things into, erm, increasing that abstraction layer
150 and having some partners that can take care of some of the very routine and mondaine
151 [sic] stuff that we do DAILY which don't bring big added value to us.
- 152 I: Mhm.
- 153 P4: So that was good for us. That was a good part. And actually, I have to say that in the,
154 erm (clicks tongue), in the server : er, area there was surely going to be a good thing to
155 buy just capacity or WINTEL, UNIX to buy capacity of a CPU memory disc and a, a
156 feature that everything is backed up on a certain SLA and then you go on and every-
157 thing gets delivered for you. So I was, that was quite motivating. Erm : I was, :: er, I
158 have to say to be totally open here that if I could : the bubble of the motivation of
159 [Name CIO] of the outsourcing and mine of doing some form of abstraction layers
160 which is also done by some levels of outsourcing or partnership. The two bubbles
161 were different but they were overlapping to some degree. (Inhales) Now, in the server
162 arena we were able to *redirect* things step by step to go, I have to say, more and more
163 to the bubble that I was thinking about. For example, for me in server arena the loca-
164 tion of the server was very critical. Where for the [Name CIO]'s bubble [sic] defini-
165 tion that wasn't an issue. But if you knew where they were, I mean, they were in that
166 [Location] Center running servers for the whole world which obviously, [Location] is
167 a very safe place from the political point of view, from, er, stability of employees, but
168 from network performances is close to a disaster. I mean, you have to be in the kernel
169 of Europe if you have most of your users there. Or at *least*, you have to be in the ker-
170 nel of Finland which is today from a network standpoint Helsinki, which is Espoo
171 Helsinki area and then you have to be in UK, for instance, or Germany to be in the
172 kernel of there. So for me that was much more meaningful to be in the right places, ac-
173 tually putting our servers into the network nodes /tips with hand on table// of the big
174 companies but not just outsourcing. And that actually is now happening. So I'm really
175 happy, because finally, we are going to where my initial picture two and a half year
176 was looking like. We are gently drifting to that with the help of these outsourcer com-
177 panies but I was able to drift to what meant more and today we see it when we do this.
178 THERE we start to have benefits.
- 179 I: Mhm.
- 180 P4: But this is a game because : the : the intital target picture would, this famous bubble
181 thing bit, the : bubble of targets from [Name CIO] and me were quite different in the
182 beginning, I have to say. But we manage now to have good overlap. Today the situa-
183 tion is that, er, this part works fairly well. (clicks tongue) Er, one thing also at that
184 time, that was totally underestimated by the FIT 2004, errr, preparation team was the
185 GOVERNance. And I was one of the guys in IT to, I would say, almost scream about
186 this issue that we were totally underorganised for governance. Because the more you

187 do outsourcing the more you do have to control your partners. You have to control
 188 them, you have to partner with them. You have to work and define all the time what
 189 they are delivering, you have to take care of the escalations, because there are always
 190 escalations. You have to take care of the invoice controls, you have to take care of the
 191 competences, the new projects, the editions etc. So there was also one aspect that was
 192 foreseen by this FIT team of 2004 like maybe just one guy could do it on the corner of
 193 the table, but for me it was a full dedicated organisation team that had to do it. And the
 194 good thing is that in the server outsourcing I actually designed that governance team
 195 from the right beginning [sic], found good people, they were there and they did a very
 196 good job actually. And today they are still out here rather efficient in what they do.

197 I: Did you do that as part of the outsourcing stream or did you do this as part of your
 198 organisational line task with a server team?

199 P4: That was actually part of my organisation, er, in line organisation stream that I did
 200 that. Because that was really a vision that I was quite, erm, : quite by myself on that
 201 one because the other ones did not realise the without the proper governance we would
 202 fail. And acutally history has shown that EVery time we have not had proper govern-
 203 ance, EVERY time we have failed. Er, for example, in help desk we did not have
 204 enough proper governance. We had a lot of issues in the beginning. In the server we
 205 had the right governance almost from the beginning and there it went rather well. Erm,
 206 in the [Dienstleister] outsourcing contract we did recently almost NO governance at all
 207 in the beginning. Full disaster. Lot of problems, lot of problems. [sic] Now, we are set-
 208 ting up finally, after everybody sees that governing external companies is very impor-
 209 tant, finally things are getting better with [Dienstleister] because we are taking back
 210 the control of the situation and tell them what to do and making sure we are, this is
 211 happening. Some companies believe that the governance of a partner can be done by
 212 the usual business community. I have lot of doubts [sic] about that and some compa-
 213 nies, I think even more unconsciously [sic] think that it can be done actually by one
 214 man show or half a man show and a corner of a table by the sense that it is a trust rela-
 215 tionship with the supplier and you give the keys and your wallet to the supplier and
 216 say: Hey, just do that, whatever it take, go ahead and do it. Some companies are doing
 217 it and some are lucky that it's working, but some companies are doing it and they, they
 218 are SUFFering a lot from the extraordinary bills they get from the suppliers. And then
 219 after [sic], we have to remember that governance is also your only guarantee to keep
 220 some choice. If you don't have governance you have no choice because if you don't
 221 have governance it means the supplier is driving everything. It means you will never
 222 be able to change the supplier or change the scope of the supplier or change the way
 223 the supplier is working or just change one component to another one, you will never
 224 be able... (doesn't finish his sentence) So, that comes back to really that the picture
 225 that I made myself of what outsourcing was and the picture that we got from top man-
 226 agement was were quite different. They were focussing on the head count and the sav-
 227 ings, I was focussing on the governance, the efficiency, the costs, model efficiency
 228 and the good integration with the company, professional services, quality, etc. etc. So,
 229 and the right design where things are going, where servers are going, where they are
 230 connected etc. etc. So, but step by step things got closer together and nowadays I
 231 would say that our top management is much more realistic about, er, outsourcing than
 232 they have been, much more.

233 I: As you just said, you kind of drew a picture or created a vision, in realising this vision
 234 or in following it, how did this have positive implications for you? Personally? What
 235 was your AIM behind it, following this vision?

236 P4: Well. (blows out air) A personal implication, I don't think that term :::, my personal
 237 implications is or personal benefits are more as a whole, and outsourcing has only

238 been a part of my work ever since I have been here, so : if you want to go into that
 239 subject of my personal benefit or personal satisfaction or career development that
 240 could have, I would say, it was only been just one part of it. But definitely people
 241 probably judge me and other IT directors how successful we have or haven't been in
 242 outsourcing with that. But on the other hand judging the success of the outsourcing is
 243 more complex than just, erm, the result of one man, it's usually a very vast team, that
 244 is involved there. You usually have lawyers, you have, er, er purchasers and you have
 245 consultants and etc. etc. that are involved. So it is a wider responsibility in a way.
 246 Erm, my motivation was, er, to get things done the right way and to gradually have
 247 more people buying in than the picture that I have that was a bit different that the top
 248 management's one. There was probably a bit more realistic picture, a more work-
 249 ing picture because just thinking head count reduction and some savings was, was a
 250 little bit narrow-minded. Now if I come back to the savings I have to say that's one
 251 area where I would draw a HUGE, huge warning sign. : Erm, I was not the one in
 252 charge of doing the business case. I saw them, and I looked at them, I commented
 253 them etc. But I was not the one in charge of doing them. I have to say, and this is well
 254 known across the industry, business cases you can almost tell, make them tell what-
 255 ever you want. It's just the question the way you present [sic], the way you include
 256 things or don't include them, how precise you are and how realistic you are, what you
 257 include there or not include there. I have to say that the savings that were shown by
 258 the outsourcing case were positive but they were to my understanding probably a little
 259 bit too positive and I have to say, I was very sceptical. Erm, just for the very basic
 260 thing that it was very difficult for me to find where the out..., external company would
 261 find the, the, this amount of benefit, this amount of savings to the amount that we do.
 262 Where would they find such a big amount of savings in what we do compared to what
 263 they were going to do? Because when you outsource you have to know that by defini-
 264 tion there is what? 20, 30% extra cost due to taxation, due to let's say re-invoicing and
 265 profit that these companies want to make and corporation and governance and etc. So
 266 you have a whole lot of additional things that you have to put on the price of what you
 267 are doing to be able to make the outsourcing WORK. I don't know if it is 20 to 30%
 268 but that's my rough estimate. So, if the company that is doing the outsourcing for you
 269 can not doing at least 20 to 30% savings on how you were doing in internally then
 270 they have no chance to make money, so the business case for them will be lost unless
 271 they invoice you more. /inhales/ And we had many, many discussions about that to the
 272 point that my believe is that the political wish to demonstrate the outsourcing was pos-
 273 sibly : er, was stronger than anything else. So even if the business case was not totally
 274 correct or not totally good it was actually not HIGH-lighted. So I have to say that my
 275 believe today is that actually moneywise we are not saving money—almost.

276 I: Okay, which refers to the previous mentioned target of head count reduction being the
 277 first one because this has been realised.

278 P4: Yeah, the head count reduction has been realised. Maybe not to the mathematical ap-
 279 proach that was seen because the problem is the people, what was done at that time, in
 280 2004, was to say okay, you have 50 people working in servers, you outsource, you re-
 281 duce 50 people. At that time they forgot the governance, so if you reduce 50 you need
 282 to adjust another, you might have minus 50, but you might have plus five or plus four
 283 or something like this. Usually 10% is often the number ten, twenty percent can actu-
 284 ally be the number of people you actually need to actually govern that company. Now
 285 the difficulty also in the governance of the outsourcing which was something I was
 286 able to prove later on by some documents from Gartner is that the governance profiles
 287 are very often not the same as the, er, let's say, the top people, the top manager or ex-
 288 pert profiler you had in your team. If you had a team to run servers of, for example, 50

289 people, most of them were super gurus of servers and they knew everything about the
 290 suppliers and the technology and the intel stuff and Unix stuff and they knew every-
 291 thing about that and they were able to manage people, to manage complicated projects
 292 and emergencies and hot lines and everything. They knew everything on how to do
 293 that. But when you tell them: Okay now, it's a different job you are doing now, now
 294 you are coordinating, you don't really need to do, to know the latest patch or the the
 295 latest this or the latest that. All you need to make sure is that the supplier IS deliver-
 296 ing. You have to understand IT, you don't have to understand how it works, so you
 297 can't be fooled by the supplier but it's much more a coordination job, it's much more
 298 a negotiation job, it's much more a [sic] escalation follow-up job than it is to be a
 299 leader of super-techy goals.

300 I: It is management skills instead of operation skills?

301 P4: It's management slash negotiations slash crisis er kind of skills. Er, which are very dif-
 302 ferent : than you often find in the, er, IT guru er leaders that we have had around. So,
 303 in practise to be able to outsource 50 people /clicks tongue/ in a technical invironment,
 304 you should almost have to re-recruit five other ones that have different profiles that can
 305 really drive that. Okay, maybe not, er—er, 50 out and five in, maybe it's 47 out and
 306 three stay and two new in, or something like this would be more realistic.

307 I: Okay. As you just said, this is obviously one of the risks you have to monitor when
 308 outsourcing, during the outsourcing process.

309 P4: Yeah.

310 I: Where, when you review the outsourcing project as it has been erm, done in the first
 311 stage, which risks in the project on the first stage have been monitored, which have
 312 been put on the table? Erm, and which risks have you seen personally in your role for
 313 yourself as a stakerolder? And for your own agenda?

314 P4: Well, concerning the risk in outsourcing one of the big risks we had was the human
 315 factor. Er, the human factor in multiple ways, people wanting to go on strike. So, that
 316 was followed up, monitored, we were hearing what was going special in [Location].
 317 We were trying to hear, okay, are they going to do a strike there etc.? Because that
 318 could have impacted much more than just the area that was supposed to be outsourced.
 319 They could have impacted the whole company for different reasons. So, strikes, mini
 320 strikes, all kinds of format of rebellion, let's say, was something that was monitored
 321 very carefully. And obviously was something that I was worried (about/my addition) as
 322 well. The other thing I was monitoring is the, er, to keep the, let's say, the manage-
 323 ment team coherence within my own team because obviously :: there were a lot of :
 324 bad feelings in the team about this outsourcing and what was well-working etc. etc.
 325 So, we had to constantly insure good communication, good explanation, also say that
 326 sometimes things were just imPOSed, so, we were not going to discuss forever. Erm.
 327 So I would say, the risks in management had to be mitigated so people would not
 328 leave right in the middle. Also, to keep &up& the motivation so people would not
 329 leave during the negotiation phases because negotiations were VERY long, way too
 330 long, way, way, way too long. And some people really got demotivated during the
 331 negotiation, so we had to re-motivate [sic] them because if they would loose moti-
 332 vation, they would leave or they, they would drop completely their interest in the
 333 negotiation and things would take forever. (inhales) Er—er.

334 I: Where the negotiation referring to the FIT er /staff communications/overlapping//

335 P4: /to the outsourcing/overlapping// Yeah. To the...

336 I: /not with the negotiations with the outsourcing suppliers?/interrupting//

337 P4: No, I mean the negotiations with the outsourcing suppliers.

338 I: Ah, okay.

339 P4: (clicks tongue) Those were very long, very difficult. Erm, and they, we had many risks
340 with that. Risks, that they would go wild, side-tracks, and they surely did many times.
341 The risks that they would become, come in, er, in dead-lock situations and they did go
342 to dead-lock situations regularly.

343 I: The suppliers?

344 P4: Both. Our own people and the suppliers. They would also go to lock frustrations, the
345 people were heavily frustrated and irritated because the suppliers had && different
346 agenda. I mean we had an agenda and that was: trying to do this outsourcing, it was a
347 model that was imposed and we decided to do it. And we wanted to make it cost-
348 efficient, we wanted to make it smooth, we wanted no, NO business effects. So, we
349 wanted to do business as usual. But obviously the, when you negotiate outsourcing, on
350 the other hand you have a partner that is: his aim is to make money, is to have the best
351 profit there, to have the best contract and to ensure that he is going to have a limited
352 risk. Because he doesn't know what he is taking, he is even suspicious of some of the
353 people obviously. He might think that we are keeping all the good ones and putting all
354 the "weaker" performers in&to& the train&ing& of outsourcings. So, like I said: risk
355 of the team, risk of the contract negotiations, risks of : people who are doing all kinds
356 of er : sabotage or whatever it is. So, those were constantly monitored, looked into,
357 analysed, mitigated all the time. (clicks tongue) But as I said the, also the risks for nor-
358 mal operations were looked [sic] all the time as well. Just to make sure that things
359 were being operated. But I have to say that 99% of the people that were going to be
360 outsourced were great people, were very good professionals. They were, maybe I only
361 know of ONE case of a low performer that, not so many low performers... Actually,
362 most of the low performers were, err, retrieved with the FIT headcount deduction, not
363 with the outsourcing. So, I would say they were good people, they were professionals,
364 they were hard workers and I think they continued in a pretty good stage : outside.
365 Now, one thing to remember is that in the MIND of management, top management es-
366 pecially and people like [Name Teilprojektleiter]etc. also. They had the vision that ac-
367 tually outsourcing was quite easy in the sense that they thought that okay, erm, if we
368 have a data center there working and we have a, whatever, 50 people. If you outsource
369 the 50 people just have another boss but basically they continue to basically do the
370 same job. That was an inview of their vision and then they thought that after that
371 gradually they would try to optimise. But the reality is not like that at all. The reality is
372 totally different. Maybe the few weeks in the beginning are the same but very quickly
373 those people start working for another company, they start to have other jobs. Erm,
374 also, er, because the company wants to make savings to supply these 20 to 30% extra
375 costs, the margin they have to fill, then they have to, very often, pull people out. They
376 reduce their head count there, so they loose competence, they loose, er, know-how,
377 erm, :: so the world is not at all like [Name Teilprojektleiter] and the other guys were
378 pointing, these guys just having another boss and thing would continue smooth&ly&
379 as usual. This is absolutely not the case when you are outsourcing : very quickly the
380 people you get are not the same ones again. You get people that are new ones. Er, they
381 change the organisation, people are leaving, people are, things are, responsible teams
382 are moved to other places like : er, in [KUNDE], erm, (clicks tongue) [Location]for
383 the outsourcing of [Dienstleister]. /Very quickly/hits on table// they moved all the
384 support to India, so we have Indians taking care, no more the people we were used to.
385 So, those companies do a lot of changes!

386 I: Mhm.

387 P4: Not only for a cause but also to be coherent with their own organisations. So things
388 change very, very quickly and to believe that there is some kind of continuity, momen-
389 tum, this is totally wrong! Totally, totally wrong to believe that. It is not the case at all.

- 390 I: So, you are saying that there have been different perception of feasibility of the out-
391 sourcing project between the, even on the [Kunde] side between the stakerolders?
- 392 P4: (Inhales) Yeah, I think, the different stake holders if you, if we name stake holders I
393 would say all the key people of IT, all the decision makers that have a role in IT.
- 394 I: Including purchasing?
- 395 P4: Including purchasing, yeah. I would say that all the people that have been involved in
396 outsourcing in [Kunde] IT they have had a different understanding about what out-
397 sourcing really is. Er, and I have to say, that I have been fighting to open up their eyes
398 on what it is really. [sic] There are also benefits to that. Let's say that layer of abstrac-
399 tion is a BIG benefit. And it is, er, something that will always happen. We will have a
400 continuous layer of abstraction. I mean you don't reinvent physics of your computer or
401 the binary language by the time you create some software. The higher you go the more
402 you go, for example, SAP is a new layer of abstraction in companies because SAP in
403 itself doesn't do anything but it is a new environment where you have so many things
404 to predefined to do business that when you tailor them, you configure them and then
405 you can do business. So, I think this layer of abstraction is normal but people should
406 not argue or estimate that outsourcing is not just like taking some people and sending
407 them away into another company and everything continues as normal. This : is totally
408 wrong!
- 409 I: Mhm. This also reflects the different perceptions of the benefits of the process.
- 410 P4: Yeah, yeah. Definitely, definitely, er. Again, I say, for me the benefit is this abstrac-
411 tion layer. Er, for some people it was purely head count. There is one thing to explain
412 this abstraction layer. It is true that, er, our vision was that we should focus where the
413 biggest PAIN was. (Inhales) Now, there is a vicious issue here. A lot of people sell to
414 you outsourcing like "hey, if you outsource this then you can focus more energy onto
415 that." The reality : for the long term is correct but for the short term is the total oppo-
416 site. Because when you outsource you have to spent a LOT of time on that, lot of ef-
417 ferts, lot of negotiations, lot of risks mitigation, lot of, er, energy, : and a lot of focus.
418 So, if you thought, and that was my view here, as we knew we had some areas where
419 we knew we had to focus our time on application area and some of the technical areas
420 that were critical to business. And there we are, we think we need to do it so we are
421 going to do outsourcing and then you can focus there. But the reality is we focussed *so*
422 much energy on outsourcing that we lost time : because we didn't focus on where
423 things should be done. So, probably we should have focussed our attention where
424 things were really NEEDED and maybe have some parallel streams that we would be
425 preparing company outsourcing in a good way. Built the RIGHT governance from the
426 beginning, make it really a TRUE abstraction layer system etc. and then things would
427 have been more and more successful than what we have done.
- 428 I: Okay. One point you mentioned before but just to sum it up, erm, for all the stake
429 holders [Name CIO], Eero Oksa, purchasing, I think it was [Name Einkäufer], the
430 [Beratung 1] guys, the business case driven by [Name Mitarbeiter] and [Beratung 2].
431 Erm, how have there been different agendas or different interest lines?
- 432 P4: Now the, it is really true that the alignment really between all those parties was not
433 100%. That's very clear. We were not aligned 100%. Er, I would say our situation to-
434 day is better because we have modified the outsourcing, way working in scope, and
435 understanding of what it is and how we work with it. But at that time we were not
436 aligned at all. Sorry, not aligned between all, not at all, between all. Some of them
437 were really focussing on some aspect, some on another aspect. I really left, I felt I was
438 one of the few to focus on the reality. Trying to...
- 439 I: In which sense?
- 440 P4: In the sense that to focus on something that was going to work.

- 441 I: Mhm-hm.
- 442 P4: And that was one of my very, very, er, main idea: what we need here is something that
443 is going to work. That is something that is going to fit in the new organisation struc-
444 ture. It meant that it had to be governed that it had to be governed by a global team be-
445 cause we were becoming a global company etc. etc. So, I was trying to find something
446 that was going to work. That was probably one of my number one things on my
447 agenda. Because if I was listening to all what I heard from those other stakeholders
448 that was not realistic then. They honestly didn't understand how to make it work. And
449 experience has shown me again when with this [Dienstleister] contract that was done.
450 It was failed to go <...unverständlich...> and crazy without the efforts we are going
451 through now to reintroduce a governance team, to take care of the escalations in a
452 proper way, to govern [Dienstleister] and tell them what to do and when etc. etc.
- 453 I: Do you remember any situation where it became pretty obvious that there have been
454 such interest conflicts?
- 455 P4: Yeah. There was, those were very visible when we were doing, er, the project review.
456 During those meetings it was quite obvious. And the..., funny enough is, and this is
457 probably the trauma in these big groups that very few people who dare to say when—
458 er, something is going wrong. Very, very few people in a big company like this will
459 dare to say. And I felt I was daring to do it, I knew I was taking a risk for my career
460 every time coming up and saying: “Hey guys, you know, this will not work. This will
461 be a problem.” (Inhales) And I got feedback that sometimes I was opening up too
462 much : my view here and saying that there was some risk. But at least, at the end [sic]
463 it helped to do it because I think by telling quite openly the weaknesses and the issues
464 we have been able to actually improve the situation.
- 465 I: Mhm.
- 466 P4: But yes, between the stakeholders there were some visible, er, tensions there in this
467 outsourcing, definitely.
- 468 I: Okay, to summarise about the project achievements, as we said, there have been re-
469 finements afterwards but has the over all project goal been achieved?
- 470 P4: Yes and no. Er, for me I would say, in the help desk area absolutely I would say: no.
471 Er, we are very far from what the help desk should be in our company. Erm, we have
472 survived. We have played a survival game. We have (Inhales) worked in parallel in
473 developing a unified process and unified tool for the support in our RFC. But I would
474 say we have improved but what we have improved, er, in not due to the outsourcing.
475 Outsourcing has been even more a slower, a slowing factor. So, I would say, in the
476 help desk for me, I would say, it is more or less a failure.
- 477 I: Mhm.
- 478 P4: In the server arena with the adjustments we have today it's rather good BUT the diffi-
479 culty is that the supplier we have there is so and so. We have to remember that since
480 we were a cost savings exercise we took the cheapest company and, er, this company
481 was really the cheapest. Ehm, but was also the less professional : and we have seen it
482 so: how does it materialise? It's very easy. In the help desk it has materialised by
483 really impossible due to do proper in competence management to people. So, they
484 don't know. They are so cheap they don't know how to do competence management,
485 they don't know how to get good people. They don't know how to train and motivate
486 people, so they have weak people all the time. In the server arena they have a little bit
487 the same problem. But they are, erm, because they are so cheap they haven't been able
488 to do the added value that would be necessary for us, that is monitoring, predictive ap-
489 proach, pro-active proposals, etc. that would bring us to the real partnership. And I
490 don't know if you know but, you know, in outsourcing there is some curse that I don't
491 know where you start from the neutral point and usually you go to the inferno which is

492 the more and more negative in the beginning with the target where you are almost
 493 close to the disruption of the contract and finally with effort and combined efforts and
 494 combined targets and having a bit of fun together in good relationship you can finally
 495 get to the partnership situation. But with some companies it's im possible because they
 496 just don't have the capability to do that. And I have to say this supplier is an average
 497 supplier in [sic] &by& all means. It's only a sub set-up of the big company of the big
 498 company [Dienstleister]. That sub set-up of the company [Dienstleister] does not at-
 499 tract the best people from [Dienstleister], does not have the most talented people there
 500 and they are average and they give average service. But they are rather low priced. Is
 501 the price more competitive that what we could have done? I'm still a bit suspicious
 502 about that, so I would say from a price we haven't : won anything. Er, and from a head
 503 count: yes, we have to some degree we have achieved that. So, as I said, some things
 504 have been positive. Okay, head count, yes, but it is intro head count, extra head counts
 505 still exist. So, it's nice on the paper but you still have them external anyway. Level of
 506 abstraction in the server environment, we have been able to to some degree. Now we
 507 have the servers in the right locations. We have them in [Location]and in [Location],
 508 so that's improving. Em, but there are still a lot of difficulty [sic] like I said about this
 509 pro-active attitude : like that and the cost efficiency is totally still a big question mark.
 510 The cost factors that I have don't show today that there are great savings.

511 I: The effort necessary to achieve these goals has this?

512 P4: True. This is why I say that those business cases are ridiculous in the beginning be-
 513 cause they have not taken into account the internal time, and effort, and energy this
 514 has been taking in the company. Outsourcing can be a huge drain to your few of your
 515 people that you are keeping and to the rest of the associated stakeholders. It is a huge
 516 effort, a huge effort. It is massive. And the risk when you do this is that you are loos-
 517 ing time in other places where you need to do efforts. And this comes back to what I
 518 said: if, er, maybe in the long-term you will get rid of having to do efforts there. But if
 519 in the short time you need to do efforts somewhere then forget about the outsourcing,
 520 it is the wrong thing to do. Put your efforts where you have problems unless you out-
 521 sourcing area is burning and you need to get someone to fix it form outside. But if it's
 522 working and you have a burning house somewhere, go to the burning house and get
 523 that fixed. Don't think that out..., because otherwise you will have two burning
 524 houses at the same time. And that's what happened to us. We had multiple burning
 525 houses at the same time. Outsourcing was burning. Well, we had other things burning
 526 elsewhere. So, from that perspective I think that was a mistake.

527 I: Okay. Would you still perceive the outcome of the outsourcing part for you personally
 528 as an optimum achievement? A positive achievement?

529 P4: Like I said, I have really a mixed :: view on the benefits here. Em, really a very mixed
 530 view. Like I said, I listed many good things, many bad things.

531 I: But for you personally.

532 P4: /For me./overlapping//

533 I: /You said, you took also the risk,/overlapping// er, of, of, er, stepping up front to im-
 534 posing /your objections for, er/overlapping//.

535 P4: /Yeah, exactly. I took/overlapping// many risks here for me, so sometimes I was wor-
 536 ried: maybe they will kick me out, because they might want to have somebody who
 537 just does blindly this outsourcing. I was convinced that I would not do it in a blind
 538 way. I would try to adapt the false to make it : work. Er, and I have to say :: my team
 539 and myself had worked to make it work better. At least in the server arena and now
 540 with [Dienstleister] where the supply chain is getting better. Er, in the help desk, er,
 541 that needs so much effort. We are far from being at the point but at least we have the
 542 benefit, we have one common... Let me give you here an interesting example: In this

543 outsourcing we have with [Dienstleister] today, if one year ago we would not have had
 544 set up one support tool for the whole company, then this [Dienstleister] outsourcing
 545 would be a disaster, because we would not be even able to track—all the tickets all the
 546 incidents and everything. Due to the visionary, I think it was really visionary, process
 547 that I have had at that time when I was pushing it, I said: “We need one whole tool for
 548 the whole company.” We had 24 tools, 25 tools, something like this. We need one tool
 549 for the whole company, *one* process, support RFC with that we will have some form
 550 of outsourcing, otherwise how come that you have an internal and external company
 551 that is working on the same things as you? Okay, you can make connections, but if
 552 you have 25 teams and you have three or four suppliers you have 75 different connec-
 553 tions. So, if you want to be sufficient, you have to have one tool. Em, : so I really have
 554 mixed feelings, I have to say, about the efficiency of the outsourcing : and the gain for
 555 the company. Er, today, let me say one thing, :: the very funny thing, which is to me
 556 almost a... :: How to put it politely? Extremely pleasurable thing, to be sarcastic a lit-
 557 tle bit here, is the targets we have in 2008, that I have personally in 2008 from my
 558 boss, is to improve the, er, (clicks tongue) the perception our customers have of IT.
 559 When I know very well, that in, with outsourcing that we have been destroying that
 560 dramatically. Okay, normally with outsourcing there are other things that have been
 561 destroying it, but with outsourcing they have lost confidence from some of our suppli-
 562 ers. A few, I talked to users about help desk and etc. and they have, I mean they give
 563 you so negative, er, stories about how it is happening. So, now we have been able to
 564 improve, but the funny thing is now, I have a target to improve it, when the previous
 565 target two years ago was to destroy it almost. We knew we would destroy it. So it is
 566 sarcastic. An infernal loop which is kind of funny.

567 I: But, last question, for you personally, was it worth it contributing in this project?

568 P4: /Yeah./simultaneously//.

569 I: /Did it pay out?/overlapping//. In what form?

570 P4: Okay, if you want to take the personal dimension for me.

571 I: Yeah.

572 P4: As you seem to be interested into that. For me, it was a great experience obviously.
 573 Because now I know much better what to do and what not to do in these outsourcing
 574 cases. So I have learned dramatically, a lot. And I have to say, that has been a great
 575 experience. Now, I think it is a costly experience for the company, because we have
 576 suffered in the company. But for me personally, I surely have learned a lot and I know
 577 much better what to do and not to do. I know things, how things can work. I know
 578 things that don't work. I know the logic in timing that you have to do in outsourcing,
 579 that you have to start, for example, with governance before you are even having out-
 580 sourcing you have to start with the governance and stuff like that. So, there's, it's a
 581 fabulous education that I have received and nowadays, I can tell you, I can go any-
 582 where and deal with any company, er, with outsourcing or near-shoring or off-shoring
 583 and I know what to do. So, personally, it's a huge education, absolutely.

584 I: Has this been perceived within the company, from you boss in your career as well?

585 P4: I think so. I think they know that this experience is quite unique. Er, now do they think
 586 my way is the ultimate way? I /don't know. You would have to ask them./laughing//
 587 But at least they know that I am very educated in/to/[sic]// these issues. And I think, I
 588 got the proof, honestly, I think they trust me, because you have to imagine, because I
 589 came back, em, a few months ago, and I said to the guys: “Okay, you have outsourced
 590 the whole [Dienstleister] here. I need 18 people to drive the governance and the func-
 591 tional design of supply chain. You were thinking of having three or four people to do
 592 it? I am telling you, you need 18 people to do it.” So we, yes, we did outsource some
 593 60 people, whatever, er, but we need 18 people to be able to drive that, drive the dif-

594 ferent suppliers etc. Now actually, what you have to know is that we actually out-
595 sourced 60, but we had already close to 130, 140 people working in tool and supply
596 chain, so from 150 to 18, or 140 to 18, it's roughly one to ten or two to ten, which is
597 what I described earlier. So it's consistent with figures we see outside. But I showed
598 that to the executive that this is what I need to run [Dienstleister] smoothly. And they
599 said "yes" immediately. They DID NOT EVEN challenge me at all. So, I think they
600 must perceive that I know what, how it has to be done. Otherwise they would have
601 probably kicked me out or (Inhales) :: put me as a worker on the :: paper line or some-
602 thing like this. No, it has been an education, definitely.

TRANSKRIPTION Beratung 1

N.N., Projektleiter [Beratung1]/Externer Berater

Tonbandaufnahme 001-2007-12-10-16_04_06.wav

transkribiert durch: Johannes Pölzl, Dez. 2007 – Claudia Bauer, Jan 2008

Die Transkription hält sich möglichst genau an die Tonbandaufnahme.

Sprachliche Fehler werden daher in den Text übernommen.

verwendete Zeichen:

I:	= InterviewerPL:	= Projektleiter
& Wort &	= vermutete Form	
<...>	= konnte nicht verstanden werden	
% Wort %	= wurde sehr leise gesprochen	
Wort	= laut gesprochener Wortteil	
+X+	= Angabe von längeren Pausen in Sekunden	
:	= kürzere Pause	

<Anmerkung> = Anmerkungen

- 1 I: Okay, first all, before we start, I would, I introduce myself a little bit
2 PL: mhm
3 I: Ehm, I'm, eh, I used to work as a Senior Consultant for [Beratung2], I was involved in
4 the [Name Kunde] project, and after three years working with [Beratung2] I, eh, de-
5 cided to draw back to finish my PhD, eehm, which was not able within the company,
6 so I left at a time where the market is quite, positive for finance such projects as a
7 freelance consultant
8 PL: yeah
9 I: and, ehm, ehm, I started a PhD thesis in cooperation with a professor from the univer-
10 sity of viadrina, Frankfurt/Oder, he's, ehm, originally he's a lawyer, and he's also do-
11 ing mediation, so he's interested in, ehm, the communication process in projects, from
12 a: more or less a coaching point of view, so, in the center of my research is not the
13 content or the approach what has been done in the project but more the relationships
14 between the stakeholders
15 PL: okay
16 I: So, ehm, one of the most important things : some of the questions will target your per-
17 sonal targets, your personal motivations and so on
18 PL: okay
19 I: whatever you say is, ehm, will not be made readable or seeable
20 PL: mhm
21 I: for all the other stakeholders of for :: anyone else :: except being anonymized and ex-
22 cer, eh, excerpted
23 PL: yeah, ok
24 I: So, it's only in a condensed way anonymized, eh, being part of the published thesis
25 PL: mhm
26 I: ehm, all the source information will be held confidentially even from the other inter-
27 viewees
28 PL: yeah, ok
29 I: so, to achieve a maximum on openness in discussion
30 PL: sounds nice
31 I: yeah :: ehm, the topic of my research project is, ehm, the, ehm, examination of com-
32 municational interfaces in a project. Ehm, the original intention was to examine the,
33 ehm, typical fact that, many people sitting around a desk talking about something,
34 agree on something and afterwards

35 PL: mhm
36 I: It turns out that nothing is clear
37 PL: &is clear& and understand what was talked
38 I: yeah, yeah
39 PL: talked about
40 I: so, ehm :: that's, eh, the original idea, which I think anyone of us has experienced
41 many times, but, ehm, it's quite difficult to, ehm, track it down in a scientific way or
42 to find good examples for it – so that's the reason why I'm doing this.
43 PL: okay
44 I: Ehm, that's one of the reasons why I didn't send you a detailed questionnaire, because
45 the goal is of course to, ehm, get into a deeper conversation
46 PL: yeah
47 I: into an open conversation about the topics
48 PL: yeah
49 I: so all the questions I have are just a
50 PL: yeah
51 I: a rough guideline
52 PL: mhm
53 I: ehm to be able to ehm : cover all the topics
54 PL: yeah
55 I: that : whenever eh something comes into your mind which you estimate
56 PL: yeah
57 I: to to being being important or so I want to : ehm eh :: detail
58 PL: mhm
59 I: further detail &different stories& or so feel free
60 PL: mhm
61 I: to do it
62 PL: okay :: okay :: and your kind of of domain of this this studies is the whole FIT pro-
63 gram not only the FIT sourcing
64 I: NO exactly &that& was the next point I'm focused only on the first stage of the out-
65 sourcing project so
66 PL: mhm
67 I: exactly the part [Beratung1] was coaching :
68 PL: mhm
69 I: so not
70 PL: okay
71 I: the whole FIT project
72 PL: mhm
73 I: *ehm* :: given the fact that : ehm : of course °yeah° I know a lot
74 PL: mhm
75 I: of the FIT background :
76 PL: mhm
77 I: but ehm I think the the smaller scope of the sourcing project
78 PL: mhm
79 I: especially from
80 PL: mhm
81 I: the time &it was& eh :: ehm autumn two thousand and and five
82 PL: mhm
83 I: till the beginning of two thousand and six : ehm : gives a quite a good ehm view
84 PL: mhm
85 I: on different strakeholders being [Beratung2], [Beratung1]

86 PL: mhm
87 I: [BERATUNG3] as the supplier
88 PL: mhm
89 I: the client side
90 PL: mhm
91 I: procurement
92 PL: mhm
93 I: on the client side
94 PL: mhm
95 I: IT, business and so on
96 PL: okay
97 I: ehm : so in total I <...>
98 PL: <Husten>
99 I: for the for the [KUNDE] side
100 PL: mhm
101 I: eh ehm or for *this* sample project
102 PL: mhm
103 I: : so far
104 PL: mhm
105 I: an amount of six interviews
106 PL: mhm
107 I: :: ehm :there's gonna be another project at a large automotive supplier
108 PL: mhm
109 I: in Germany which is eh even bigger but ehm : so far
110 PL: okay
111 I: it's primarily the scope only the sourcing part
112 PL: mhm
113 I: :: only a part eh you were involved as the leading external partner
114 PL: mhm
115 I: :: ehm : intentionally stepping back from my [Beratung2]
116 PL: mhm
117 I: history
118 PL: okay
119
120 +2+
121 I: And that would lead us directly into the start
122 PL: mhm
123 I: because of course the first point would be that you describe in your own words eh ::
124 the PROJECT the project
125 PL: mhm
126 I: setup the goal and your own role in it
127 PL: <Lachen> hm hm hm
128
129 +2+
130 PL: okay :: it's been a while ::
131 I: hm
132 PL: it's been a while
133
134 +3+

135 PL: but basically how how &we& got involved in the first place was that we +2+ we ehm
136 +2+ received a a +2+ request to come and present our capability in in in :: in outsourc-
137 ing advisory area : and and basically we didn't :: didn't do any footwork before that
138 I: mhm
139 PL: and and we just : came in and and a had our pitch and ehm and ehm &basically& got
140 into negotiations ehm +3+ it all seemed to be so clear so simple they really : ehm :
141 played there role well in in a sense that ehm : ehm :: the scope was was basically :
142 ehm : talked to be crystal clear : just two data centers and and : everything inside and
143 nothing else and and it was so c crystal clear and and we were told that eh :: eh there's
144 PLENTY of analyses and data already existing and and and a : and m it seemed to be :
145 pretty straight forward : ehm +2+ engagement to to ehm :: ehm :: &basically& : to :
146 deLIver the outsourcing advisory part and and coaching like you mentioned : earlier
147 +2+ well : in fact nothing was clear :: NO : thing was clear and ehm and ehm :: the
148 first mismatch was was kind of expectation of of of the consul consultant role in here
149 so ehm :: original the client ask us to to to provide this coaching and and advisory
150 thing and and a couple of weeks later they told us :: well : basically we need some-
151 thing more and and and a : it all went really fuzzy :: right in the first first :: eh first
152 weeks <Räuspern> : so ehm :: I guess that was kind of tension :: at some parts : ehm
153 +4+ ca can you ask some some of more detailed
154 I: yeah : ehm when you mentioned nothing nothing was clear you
155 PL: mhm
156 I: mean the project : GOal was not stated clear aah ::
157 PL: o the goal was clear we we need to to to ehm +2+ develop a a a sourcing :: process or
158 sourcing approach for selecting the outsource outsourced service provider : for to to
159 provide data center services *and* : a : ah to create a a transition path for for for : for
160 going forward with the out outsourcing initiative so : on that level it was really clear
161 <lacht>
162 I: mhm
163 PL: : <hustet> : and and eh hm +3+ basically all the phases you need to ha you need to to
164 to include in order to :: to conduct an outsourcing or you you you draft a request for
165 porposal and you you : you you sketch the new ope operating model and governance
166 model and and your you plan for a diff different kind of kind of kinds of data room a
167 and due diligence things and you hm basically all those things were pretty clear that
168 they are expected to be done
169 I: mhm
170
171 PL: that's exactly what we did with the the &engagement%
172 I: mhm
173
174 PL: du during the course of the engagement : <Räuspern>
175 I: okay : and eh :: what was the point when you mentioned nothing was clear
176 PL: mhm
177 I: so where
178
179 PL: oh hmhm
180 I: where was the rupture
181 PL: scope
182 I: yes : ah, ok
183 PL: scope :: so so so a ehm : it's &one& classic example of of the conversation where
184 where all the parties ba basically agree but : but still have : may have have have dif-
185 ferent opinions or perceptions of what what was talked about so so ehm when you whe

186 when you talk about eh about the scope with the wording that that you have data cen-
187 ters in [Ort 1] and you have data centers in [Ort 2] and and and that's it basically but
188 but then the scope creep came in pretty earlier : hey : what should what should with the
189 User support : what should should we do do with the the the the [FIRMA2] 3 charges
190 <...> that are are are are a couple of servers here and a couple of servers there and how
191 about [Ort 3] and how about
192 I: mhm
193 PL: so so it was it was really messy and and and and nothing nothing was clear : and and
194 basically what happened was what ehm we already had a really tight time frame for
195 this data center
196 I: mhm
197 PL: outsourcing thing :: and and we needed to to to ehm :: ehm : manage all these these :
198 these : small things : <...> in parallel and and a and a kind of of : of makes more deci-
199 sions as we a a as we went forward it went really messy in that sense :: but I guess it's
200 it's it's it's +2+ we should have known better
201 I: mhm
202 PL: we should have known better there there are always those those things but somehow
203 [KUNDE] did did really good job in in the first place or or or in in the early phases to
204 to to to ehm let us believe that it has all been fixed
205 I: okay
206 PL: yeah
207 I: Your personal role from [Beratung1] side in the project has been project lead or what :
208 what is your
209 PL: basically what wa wa what we &were& tried to do was was was ehm :: eh eh : a have
210 a team where where ehm there was kind of fulltime project manager, [Name Pro-
211 jektmitarbeiter Beratung 1] was his name
212 I: mhm
213 PL: and and my role was to be be kind of of : project or engagement partner er kind of
214 senior advisor : working ha half time at maximum ::
215 I: mhm
216 PL: na and a a and a we had a handful of supporting consultants as well : now what hap-
217 pened was that [Name] wasn't capable of managing all these ambiguities and and
218 I: mhm
219 PL: a we got pretty directly back from [Name Teilprojektleiter auf Kundenseite] that
220 [Name Projektmitarbeiter der Beratung 1] is not his man so so
221 I: mhm
222 PL: basic what I needed to do was was I downgraded [Name Projektmitarbeiter der Be-
223 ratung 1] and made myself to to handle the thing
224 I: mhm okay
225 PL: which was was during those days kind of nuisance because I had some :: naturally I
226 had some other plans for my time
227 I: mhm
228 PL: and a : but I think I got over it
229 I: mhm
230 PL: pretty decently
231 I: ehm :: so : going one step eh for&ward& more personal
232 PL: mhm
233 I: what what was your personal motivation to take part in the project?
234 :
235 PL: huge : my motivation was huge : so ehm :: I started a couple of years earlier : ehm ::
236 &kind of& small outsourcing advisory

237 I: mhm
238 PL: service practice here in Finland
239 I: mhm
240 PL: and I had done a huge amount of footwork and and a marketing and selling activities
241 and and we had to conduct it : ehm a dozen of decent outsourcing advisory engage-
242 ments in Finland one of them being °being° or two of them actually being eh of equal
243 size as as [Kunde] so we were really confident that we we can do it this this is data
244 center this this is pretty straight forward we can do it we can doing this and and a ehm
245 : [Beratung 1] ehm :: hadn't been doing too many engagements for [Kunde] so it was
246 really an attractive opportunity
247 I: mhm
248 PL: and we wanted to to : succeed :: we really wanted to succeed
249 I: mhm :: ehm : regarding this success
250 PL: mhm
251 I: what ve been what would ve been the best possible outcome for you personally not
252 only for [Beratung1]
253 PL: mhm
254 I: as a whole but for for you personally
255
256 +6+
257 PL: to have a a handful or or : or or or kind of decent amount of of : working relationships
258 I: mhm
259 PL: with [Kunde] :: key people
260 I: mhm
261 PL: didn't do it +4+ °didn't do it°
262 I: you mean you didn't
263 PL: didn't
264 I: achieve it in the project or
265 PL: I think I didn't :: didn't : ehm :: achieved
266 I: okay :: did your your cooperation with [Kunde] continue after the project?
267 +2+
268 PL: uhm : not really : not really
269 I: okay
270
271 +2+
272 PL: We still meet them every now and then
273 I: Okay : but you didn't
274 PL: no
275 I: sell any
276 PL: no
277 I: further projects
278 PL: no :: no
279 I: okay : that's interesting :: ehm : has there been any kind of of measurement system of
280 your contribution or any kind of tracking
281 PL: Aaah : that's : that's really a an interesting question so so : what we did when when
282 when we agreed upon the contract or the assignment we drafted a a a : memo of of of :
283 certain performance criteria and and some of our fee : fees were were tied upon
284 achievement of those.
285 I: mhm
286 PL: and a : as : more or less like a bonus thing
287 I: mhm

288 PL: and ehm and when [Name/Kundenprojektleiter] resigned and ehm and ehm was was
289 leaving leaving [Kunde] the project was was in in such a a phase that ehm : ehm ::
290 most of of the performance criteria if not all were were kind of mature to be meas-
291 ured and
292 I: mhm
293 PL: and and a what he did was was that he he he provided a FEEDback for us and and we
294 got some bonus it was not one hundred percent of the available bonus but but still :: I
295 believe it was something like seventy percent of or or or something
296 I: okay
297 PL: so so it wasn't a desaster in that sense
298 I: okay :: so you didn't have a fixed : ehm :: fixed effort contract on day time but you
299 had a variable rate on it
300 PL: yeah
301 I: okay : but I guess you had also a kind of a top : a top cut on day effort or was it : was
302 it a fixed rate contract at all?
303 +2+
304 PL: eh I believe it was pure time and material
305 I: okay : without top
306 PL: without top
307 I: top limit : okay :: interesting okay : you seem good negotiators :
308 PL: mhm
309 I: that explains also I I intended to eh raise a question about your motivation to contribu-
310 tion to the project goal : I assume what you just said having a variable part of the con-
311 tract
312 PL: yeah
313 I: has there been any internal : motivation principle as well
314 +2+
315 PL: I don't understand
316 I: ehm : being a [Beratung1] employee that it's it's rewarding to you to to contribute in
317 this project : eh :
318 PL: For me personally it was really really rewarding as such because it it was such a a
319 large deal in in this area which was kind of promoted as one one of our : crown jewels
320 at that time
321 I: mhm
322 PL: so so : basically I didn't need anything else than than that project and and eh : success
323 in it so in order to be be be rewarded
324 I: mhm
325 PL: by [Beratung1] : kind of of by the standard
326 I: mhm
327 PL: procedures so
328 I: okay
329 PL: I was well off :with with that project
330 I: That means your your standard procedures consist of measurement of sales goals and
331 kind of a review process
332 PL: sales delivery client satisfaction
333 I: hm okay
334 PL: yeah
335 I: the common
336 PL: yeah
337 I: Some questions I have to ask
338 PL: yeah

339 I: despite the fact that I know them
340 PL: yeah exactly
341 I: it's for documentation reasons
342 PL: yeah
343 I: ehm :: when you when you have been talking about a coaching role in the beginning
344 what has been your frame of action and what have been what has been your what have
345 been your possibilities to : ehm : during the project
346 +5+
347 PL: ah : hrm : I'm not quite sure if I understand what what you're just asked, but ehm ehm
348 basically what what we tried to do was was was to to apply kind of standard method-
349 ology how you how you run these things : ehm :: to some extent we : we succeeded :
350 ehm :: but but really in in quite early phases it was kind of of it became clear that ehm
351 :: [Kunde] expectation was was to have really a DEtailed : procedures now like like at
352 this very moment you write a letter containing this and this and this and and and
353 memo of of of containing this and this and this and and and that's something we really
354 weren't prepared to do
355 I: mhm
356 PL: so so basically our advisory concept is is is operating on higher level there was a mis-
357 match of expectation : so so the abstraction level level of our services is : is and was
358 higher
359 I: When you say it's on a higher level that means you're usually in charge of manage-
360 ment of the whole process
361 PL: mhm
362 I: or is it
363 PL: yeah
364 I: okay
365 PL: yeah yeah
366 I: in that case you didn't manage the whole process you were expected just to deliver
367 PL: yeah exactly exactly
368 I: best practices
369 PL: yeah
370 I: okay :: ehm : with this : mismatch how did you find your place in the role game did
371 you say you weren't able to deliver at such a detail : how did you cope with that situa-
372 tion?
373 PL: ehm :: well naturally we had been engaged in similar projects and and and we have
374 our worldwide repository as well so so what we what we did <...> was that we be-
375 lieved : two or three weeks be ahead all the time and tried to get all the stuff they
376 needed : just in time : and ehm :: we could have done better but but : I think we we
377 produced tons of : tons of material :: in very short time
378 I: ehm but
379 PL: challenge being : that the schedule : was slipping all the time : so there was a process
380 of constant planning and replanning instead of of sticking with eh eh original plan and
381 executing so so : I guess a huge effort was was spent on on : creating ehm commu-
382 niqués and STYLe of of material instead of communiCATE
383 I: okay
384 PL: so so we could have achieved better results by by by sticking with these these high
385 level plans facing and then agreeing a upon who is doing the work and how but but for
386 some reason we created tons of of of a bit more detailed plans and and ehm then basi-
387 cally nobody was <taking these plans forward,<knocks on table>> so...
388 I: #Okay <overlapping>>
389 PL: it was really frustrating at some time

- 390 I: So, that means, the leading role, the one controlling what work has to be done, ehm,
391 has been assigned on the [NAME KUNDE]-side originally, or...
- 392 PL: [Name Teilprojektleiter] was really the guy on the floor, so basically [Name Teilpro-
393 jektleiter] determined everything and <knocks on table> we worked for [Name Teil-
394 projektleiter].
- 395 I: Oh, okay.
- 396 PL: So that was set up. It somehow bugs me, that you only have this FIT sourcing as your
397 domain of the study because we felt all the time that there's that larger theme ongoing
398 and we had only that tiny thing and we felt like mushroom in the dark.
- 399 I: Okay.
- 400 PL: So, for example, when it comes to communication, ehm, relating this outsourcing inti-
401 tiative, you probably know that this communication stream was someone totally else.
402 So, basically, we didn't know what is being taken care of someplace else.
- 403 I: Um-hm.
- 404 PL: Like the information flow in our direction was, I'd say, if not meaningless then at least
405 unsatisfying.
- 406 I: Um-hm. Okay.
- 407 PL: <tips with fingernails on table several times>
- 408 I: I remember the situation.
- 409 PL: Yeah.
- 410 I: Ehm.
- 411 PL: <hustet>
- 412 I: So, stepping back, as you said, in the beginning, ehm, you couldn't think of a better
413 outcome of the project. What would have been the best scenario then for your person-
414 ally after the project.
- 415 PL: Personally, for me? :
- 416 I: Best case. When you step back to the beginning and you think of your dreams of the
417 project, if this project runs perfect.
- 418 PL: Mhm.
- 419 I: Then afterwards, what would the situation have looked like?
- 420 PL: %Personal%. That's a tricky question. +2+ Perhaps a couple of more assignments. I
421 guess, that was kind of my : wildest day-dream at some point. :
- 422 I: Okay. : Good, that covers so far all the questions about the project process. Ehm, as I
423 intend to look at the use of specific terms and the way communication transfers on
424 these terms. Ehm, I'm interessted in the way you dealt with risks. So the question:
425 What did you consider a risk for the project, thinking of the whole project frame and
426 the risk of your personal role.
- 427 PL: <Atmet tief ein>
- 428 I: So, what were the things you had an eye <up>on and you were trying to avoid...
- 429 PL: <hustet>
- 430 I: ... or tried to take care of.
- 431 PL: : Mhm. +2+ Yeah, so, ehm : I have to say, I was a cowboy in the sense of it and I
432 really didn't think of a personal risk. If there was any or not. +2+ But that was stupid.
- 433 I: <lacht>
- 434 PL: As for the project risks, ehm, +2+ I guess we tried to focus more on the outcome of the
435 outsourcing instead of running the project when we, when we talked about to assess
436 the risk. So we had a huge risk catalogue of :: I believe 120 risks, that we had identi-
437 fied at some point. And ehm, we picked twenty of them for constant monitoring and
438 ehm, and ehm, :: some of those risks were were more relevant : at the point we were
439 already out of the project, but still. :: But to put it simple: When we assessed the risk it

- 440 wasn't how we ran the program week by week or day by day. All the time, it was on
441 outcome the outsourcing and the risk related to that situation.
- 442 I: : Ehm, as I understood, ehm, your part was also to support the legal creation of the
443 contract.
- 444 PL: %Oh, yeah, yeah, yeah.%
- 445 I: How did you deal with risks on that term?
- 446 PL: Mhm. <hustet zweimal> Why I took, ehm, : a role in contracting was because I had
447 done a similar thing more complex environment, like six months before or something
448 like that. So, I had a pretty decent understanding about the tricks and : of the things to
449 do and not to do in negotiation and, ehm, in contract contents as well. Now, what hap-
450 pended, and this is a communication thing: We really had a conflict with [Name
451 Einkäufer] at some point.
- 452 I: Um-hm.
- 453 PL: Perhaps, you have heard about that? And basically what [Name Einkäufer] had ap-
454 proached in the negotiation, was <Atmet kurz und heftig aus> was about 180 degrees
455 away <lacht> from my approach negotiate an outsourcing contract.
- 456 I: In which way? What was your approach? What was his?
- 457 PL: Well, basically, I would have done the whole thing more collaboratively right from the
458 start. And it has nothing to do with your, or the fact whether you <knocks table in oder
459 to help his language> are tough or easy going. But the thing is you can't be tough and
460 in a collaborative manner as well. And somehow I didn't see that happening when
461 [Vorname Einkäufer] was negotiating.
- 462 I: He took a confrontative, eh...?
- 463 PL: Yeah, he was really tight in the beginning and tried to understand basically everything
464 kind of "So, now, what is the specification of your service?" And, ehm: "How much is
465 this thing costing?" And, so, I guess, his personal background explains, ehm, his ap-
466 proach pretty much, but still, it really was painful.
- 467 I: Mhm. +2+ Okay.
- 468 PL: So, I guess, we didn't get the information we : had the opportunity to have. Because of
469 this blocking style negotiation form that we were running.
- 470 I: Um-hm.
- 471 PL: <Hustet zweimal>
- 472
- 473 I: Okay, the next term related to this: feasibility. What were the aspects which were con-
474 sidered in feasibility or how feasible the transformation process could be handled, how
475 feasible the whole project success was. : Ehm. What actions have been taken to ensure
476 or to improve the feasibility of the outsourcing project
- 477 PL: Whole outsourcing thing? Um. Right. Everything we did was placed on the original
478 objectives of FIT sourcing, and FIT all together.<soft spoken>. I think we did a pretty
479 good job in living according to those objectives at least in the first parts, or early parts
480 of the assignment. Ehm. Every single time we ran these :: somewhat large outsourcing
481 processes there comes a point of no return. You have invested too much and you have,
482 you have burned your schedule and everything and ehm, then at some point of time
483 [sic] the momentum just sucks you in. And ehm, looking back, I guess there was a
484 point like that in [NAME KUNDE] as well.
- 485 I: Okay.
- 486 PL: So, basically there were [sic] huge amount of hesitation. There was a huge amount of
487 ambiguity, there was a huge amount of basic pain and everything, but there wasn't an
488 alternative saying that "Hey, listen: do this, let's not do this at all." So, it all come, I
489 don't know, selecting the smallest evil.
- 490 I: Okay.

- 491 PL: Um-hm.
492 I: So you think, eh...
493 PL: <hustet>
494 I: It would have been, it would have made sense to, ehm; take some points to regulate
495 the whole process and measure it down to the baseline.
496 PL: Yeah, exactly. No, now if you talk about financial feasibility that's another story.
497 I: Um-hm.
498 PL: So, if there was a stream struggling, it was finance. And ehm, ...
499 I: Why, you didn't get the business case complete? You didn't get the figures or what
500 was the struggling part of it?
501 PL: Business case was pretty simple all the time I would say. Or it would have been pretty
502 simple, but we had to trick. We had to put in an author about the whole project. And I
503 am talking about [Name Beratung 1] only. I guess, we used three or four times the ef-
504 fort needed to create a business case only due to the fact that we needed to please also
505 [Name Controller des Kunden]. Basically, he was a master in making simple things
506 pretty complex. <lacht laut auf>
507 I: Okay.
508 PL: And slow!
509 I: Okay, yeah. Why? Because he required eh, <PL hustet zweimal> more input or more
510 detailed input or what was the reason where these tensions came from?
511 PL: Mhm. Well, I guess he, now I have to remember, I don't remember all the details, but
512 my *impression* is that he was pretty keen on pretty small details.
513 I: Um-hm.
514 PL: I wouldn't accept 99% of the baseline, because there was this one percent margin
515 somewhere. So, this is my impression. You would have to interpret cautiously, I
516 would say.
517 I: Okay, yes. Good, ehm...
518 PL: And there was huge tension between [Name Teilprojektleiter] and [Name Controller
519 des Kunden] as well.
520 I: Um-hm.
521 PL: There was some kind of conflict [Name Teilprojektleiter] was not talking about [Name
522 Controller des Kunden] nicely, he was using pretty harsh words.
523
524 <phone rings or sms>
525 I: Okay.
526 PL: I'm so sorry. ... Yeah.
527 I: Okay, I think we'll save this for a later question, because I will ask on different agenda
528 or their different times it went wrong. Staying on the feasibility. You have been think-
529 ing on specific measurements, specific actions for the employee transfer as well?
530 How to cope with the employee transfer, how to eliminate risks in this way?
531 PL: I have an impression that each hour was hoped out on the FIT sourcing team, FIT lar-
532 ger team or the higher team pretty early in the process. But I have to say, I am pretty
533 sure, I remember I, we struggled in determining the general legislation and all those
534 worker's counsel things. Ehm <schluckt>. But as for personal transfer, the best prac-
535 tice is, we had our input in their ambiguous source issues. Actually, one of the pretty
536 things is that, ehm, if you put all your effort in focussing on one person to be trans-
537 ferred you easily neglect the remaining personnel and you don't focus your change
538 leadership or change management. And this is one of the risks we blocked out and it
539 was nicely received.
540 I: Did you address implications like less motivation or loss of people, ehm, ehm, ...
541 PL: Yeah.

- 542 I: Answered job guarantees and in which way did you address them?
- 543 PL: <hustet> : Ehm, we included some clauses in the contract text already, so like the job
544 guarantees and ehm, and we examined the vendor candidates' standard way of receiv-
545 ing personnel and asked for examples and of earlier track record for those things, so I
546 think we did our homework pretty decent.
- 547 I: Was it also called financially, for example, introducing the factor for know-how loss
548 during the transfer or ...
- 549 PL: No! We didn't include any loan tangibles in the financials.
- 550 I: Okay.
- 551 PL: Yah.
- 552 I: Good. Ehm, last one: Benefit. Which benefit has been expected from the project?
- 553 PL: Benefit? For you being with me?
- 554 I: For #more or less benefit <PL hustet> for each of the stakeholders would have under-
555 stood it.
- 556 PL: #Oh! <begeistert> <lacht> That's a very good question. Got the stakeholders. So,
557 ehm, :::
- 558 I: We can start with the benefit again, because I think it is quite obvious, I think.
- 559 PL: I'm trying it, form it #in my thoughts <lacht> thinking clearly . <beide amüsiert>
- 560 I: Take your time.
- 561 PL: Taking care. So, well. Basically you being, was seeking efficiency of scale and in-
562 creased quality and, or if not increased quality then standards as quality and standards
563 as products and all those nice things. However, : the people who understood existing
564 legacy operations most clearly that perhaps :: <schnalzt mit der Zunge> focussing on
565 any resources so they didn't [sic] had to work that much any more and eh, it really
566 wasn't clear to many people that, hey, we are really starting to buy service instead of
567 resources. So those fundamental flow in their thinking and their, and ehm, +4+ I guess
568 it's a standard thing to happen in the first larger scale outsourcing but naturally or by
569 instinct you tend to see an external service provider as a source of larger *risk* than the
570 internal operation no matter what the reality is. And that was a key theme we put
571 pretty much effort on.
- 572 I: Um-hm. +3+
- 573 PL: Okay, so #most standardised service <knocks on table> resources, ehm +10+ <atmet
574 ein> naturally a kind of access to resources, so when #you outsource services to some,
575 some <knocks on table> professional service provider if not global in that case to re-
576 gional coverage one of the drivers typically is access to resources.
- 577 I: So, also in terms of scale, scalability, short time needs and so on.
- 578 PL: Yeah, yeah. Exactly and and geographical expansion or something like that so it is
579 good to have it global, service provider. [sic]
- 580 I: As you just came into thinking, benefits for different stake holders. Where do you see
581 a kind of interest conflict or interest lines between the different eh, parties in the pro-
582 ject? So, you mentioned all of [Name Teilp.Projektleiter], [Name Controller des Kun-
583 den], I think [Name IT Director Infrastructure] as the business human lead, maybe
584 [Name CIO] as the sponsor. Then yourself, I don't know, I have only perceived
585 [Name Beratung 2]...
- 586 PL: Well, [Name Teilprojektleiter] and [Vorname CIO] were basically thinking pretty, in
587 pretty similar terms.
- 588 I: Um-hm.
- 589 PL: And I guess, [Vorname CIO] and [Name Teilprojektleiter] were the only guys who
590 had +2+ the target clear at all times. So that they didn't let any small details disturb
591 their focus and they pretty much worked principle oriented, which was obviously an
592 asset in a messy project like this one. Ehm, then I'm not 100% sure how [Vorname IT

593 Director Infrastructure] felt during the project and he was a master of introducing tur-
594 bulence at times and, ehm, it felt strange that he couldn't add up this principle oriented
595 approach at all. He was in fact behaving more like one of the, ehm, the infra guys from
596 garage than an infrastructure director of a global firm.

597 I: Um-hm.

598 PL: So, he had difficulties in keeping his act together. And he, by failing of having his
599 focus clear, he put his subordinates in a really akward situation so that they really
600 didn't know who to listen <to>. [Vorname IT Director Infrastructure], [Vorname
601 CIO], [Name Teilprojektleiter], someone else? And I guess, this confusion led to some
602 kind of self-steering or kind of auto-piloting these guys and I mean, [PersonName] and
603 [PersonName] and what was his name, [PersonName] somebody from [Ort 1]

604 I: ... <repeats it> Okay, so they felt a bit lost of, on ... grabbed their own agenda.

605 PL: Yeah. Exactly.

606 I: Okay.

607 PL: Um-hm. And then I spoke <to> [Name Beratung 2]: "Don't know, you guys may do
608 you something, I don't know what." <lacht> "somewhere" <lacht>, eh.

609 I: How did the cooperation whith [Name Dienstleister] as the service provider at the end?

610 PL: Oh yes, so, ha, ha, ha! <lacht laut auf> Thanks for asking.
611 <Beide amüsiert.>

612 PL: Ehm. Before going at that: The major candidates were, like you probably know,
613 [Firma 1] and [Name Dienstleister] and [Firma 2]. So it was really a hard call about
614 who is going to be eliminated. Whether it is [Firma1] doing it to a high price, whether
615 it is [Name Dienstleister] because of their lack of perceived capability to do this or
616 whether it is [Firma2] because they really didn't do a good job in the first proposal
617 round. So, [Firma2] was personal favorite of [Name IT Director Infrastructure].
618 [Firma1] was personal favorite of [Name CIO]. [Name Dienstleister] was personal fa-
619 vorite of [Name Teilprojektleiter].

620 I: <lacht> Okay. Good.

621 PL: And when [Name Teilprojektleiter] and [Vorname CIO] were sort of comradship with
622 this one thing, [Vorname IT Director Infrastructure] lost his interest in this process al-
623 together and he didn't appear in too many occasions after our selection.

624 I: Okay. %Intresting.%

625 PL: Perhaps I am the guilty, one guilty person for including [FIRMA1] in this later phase.
626 If I had said, hey, let's leave [FIRMA1] and continue with [FIRMA2], I believe it
627 would, they would have done that. <atmet aus> But no power in the world would have
628 eliminated [NAME DIENSTLEISTER].

629 I: Yeah, sure.

630 PL: #NO power in the world. <lachend> But still, okay, [Name Dienstleister] was the
631 nightmare of a <schmalzt mit der Zunge> client, I would say. They appeared really,
632 ehm, collaborative, flexible, listening, promissing.

633 I: Doesn't sound like a nightmare.

634 PL: Yeh, and they had really difficulties to put those nice things on paper.

635 I: Okay.

636 PL: <lacht> They had forgotten what they had promised last week and it really was a
637 messy thing.

638 I: So it is a typical case of discussing one thing and not putting it down into words.

639 PL: Yeah, exactly. %Exactly.%

640 I: Okay.

641 PL: Exactly. And the proposal team and negotiating team was... Some of the people were
642 really good and some of them were not *that* good. And some [Name Dienstleister]
643 people were basically, ehm, generating a huge amount of bad dwell only through their

- 644 personal behaviour. It wasn't something dramatic, it was only what they discussed
645 with the client and how they presented themselves to be if not better than the client
646 then somehow irritating the client. So there was some kind of cultural mismatch : with
647 some people and those people were eliminated from their team. The client told them:
648 "We don't want to see this person any more." <lacht laut auf und schnippt auf dem
649 Tisch> As for [FIRMA1]. Well, I guess you know how [FIRMA1] is to work with.
650 But still, I mean, it was really professional. When they said something, it was on paper
651 the next morning and they were really tight in some issues and some things they quite
652 early raised us a deal break: "This is something we cannot do. This is not the
653 [FIRMA1] way." But they managed to create trust by their style of negotiating and
654 communicating with the client. So there were *no* conflicts or mismatches with their
655 message. It was all the time consistent . Even though we didn't like what they some-
656 times said, #it is so <schlägt laud auf den Tisch> nice to talk to those [FIRMA1] peo-
657 ple because when they say something you really can trust that this is how it is. <lacht>
658 I: Um-hm.
659 PL: Yeah.
660 I: So you mentioned the [FIRMA1] trust was produced by consistency and their reliabil-
661 ity whereas eh, when you stated talking about [NAME DIENSTLEISTER]...
662 PL: <hustet zweimal>
663 I: ...you used a lot of attributes which usually relate to a trustful cooperation.
664 PL: Yeah.
665 I: But obviously they were reverted by the factual behaviour. Is that so?
666 PL: Well. They were too friendly, I would say. So, they even crossed the line of profes-
667 sionalism, so it was. They were too flexible, they were too easy going. And somehow
668 their story about their services was suspicious so that you really got an impression that
669 the maturity level of their services where they told us it would be. And this is some-
670 thing that we raised as a risk already after the first round of proposal already at the
671 time of down selection when eight people were eliminated from the race. <schnalzt
672 mit der Zunge>
673 I: Um-hm. Obviously, as you touched it right now, on ambiguity level seemed like eh,
674 one of the pain points where you communitated about the different images envolved.
675 Have their been any other occasions that you can remember where there was an obious
676 communicational mismatch in the project? An obvious communication conflict?
677 PL: What kind of conflict?
678 I: Like, ehm, you were not sure about the maturity level, ehm, <schnalzt mit der Zunge>
679 about the different providers. You mentioned also a problem between procurement
680 and yourself about the negotiation and the dealing with services. Ehm so, I heard that
681 procurement and you evaluated a service by price. And you turned to widen the scope
682 and to looking at the service at a wider level.
683 PL: I wouldn't, I wouldn't agree with that. So, what I tried to say was that +3+ ehm, +2+ it
684 is a pretty different to buy soda or toilet paper or some comm...
685 I: commodity products
686 PL: Yah, exactly, than to buy service. So, service by definition is somewhat more unclear.
687 It is so, I'd say akward to describe and never water-tight and stuff like that and there-
688 fore you need to allow some kind of ambiguity even in a negotiation situation as long
689 as you know that everything is fully described in the contract.
690 I: Um.
691 PL: And I am not sure if the negotiation approach is being used as... Well, the approach
692 was perfect but the style how it went wasn't.
693 I: Um-hm. Okay.

- 694 PL: So, we should have been more friendly as a client team in negotiating and trying to
695 understand and the important things we really cannot tolerate and we should have
696 been more generous with the minor uncritical things.
- 697 I: Okay, but as you have just #referred <PL hustet> considering a service with a certain
698 kind of ambiguity and eh openness, ehm, whereas your approach would have been in
699 defining in the later stage with the contract negotiations. But leave the negotiations in
700 the early stage very open and : pull the ties in the contract clauses.
- 701 PL: Mhm, yeah, exactly.
- 702 I: Okay, and procurements view was to start already with price negotiations <PL hustet
703 zweimal>.
- 704 PL: Yeah, exactly, exactly. And it's not the contract, it is the style, I mean, it's a personal
705 style, I mean. : : [Vorname Einkäufer] wasn't an easy guy to cooperate with from the
706 vendor side, it should have been easier, #he should have been easier <jedes Wort
707 gedehnt> ehm, +3+ there was a communication problem, ehm, exactly in the service
708 definition which was conducted in another ehm, contract negotiation team, so, ehm,
709 we created this huge so called layer model of different infrastructure layer and ser-
710 vices needed from the provider and the transform idea of layered model in the very
711 complex SLA and layer service descriptions and ehm, <bläst Luft aus> surprisingly
712 [NAME DIENSTLEISTER] was swallowing everything immediate as for [FIRMA1]
713 wasted some, I believe, three to four weeks of their time arguing that this is not the
714 way we do it. And basically I have the impression that hadn't [FIRMA1] done the stu-
715 pidity they did in there they would have closed the deal in the later phase. <lacht>
- 716 I: Okay, yeah, same one, sometimes.
- 717 PL: So basically everybody was so pissed off on [FIRMA1] performance during those
718 weeks. By then there was this funny incident of this data center auditing have you
719 heard about that?
- 720 I: No.
- 721 PL: Okay, so [FIRMA1] guys came to [Ort 1] and then they had agreed that they audit
722 their center and then they put a, one of their really junior people to conduct the audit-
723 ing, first mistake. And then, ehm, I guess, that noone had really prepped him how to
724 do that professionally and he was there, you know, around not not listening at least
725 what people were telling me, <lacht amüsiert> and then as a final mistake. We talked,
726 asking permission, we want a window and you know, open curtains there.
- 727 I: Okay.
- 728 PL: Well, everybody basically, I'm sure everybody knows where the data center is in [Ort
729 1], but still I mean. It had been communicated as a classified location and he just
730 opened the curtains and <lacht, hustet> by accident it happened so that the whole cur-
731 tain went down.
- 732 I: So, at least not the alarm rang, but the curtain fell down. Okay.
- 733 PL: Yeah. <lacht, hustet zweimal>
- 734 I: That makes a difference, of course.
- 735 PL: Yeah. I believe it was during those difficult weeks as well, so everybody was really,
736 really pissed off. <lacht> kind of holy hate, if I say so. <lacht, beide amüsiert, PL
737 hustet twice>
- 738 I: It's one of the typical things. Coming to the last topic: Project Achievements. Has the
739 initial goal been achieved? I mean, first question at all: Have you been involved even
740 after [Name Teilprojektleiter] left?
- 741 PL: We were involved I believe, [Name Teilprojektleiter] left some time, December or
742 January, right after these ... views. But we were there with somewhat smaller contri-
743 bution the whole spring 2006, was it? Yeah. And it really was frustrating to be there

- 744 and witness all the struggles [Name Dienstleister] had in their transition planning and
745 transformation planning and to us that nothing gets done. <lacht>
- 746 I: If I remember correctly I think the project, no the contract signing as in April or so.
- 747 PL: Exactly. And one of the reasons why it was delayed later as much as it was delayed
748 later was that they had huge struggles in creating transition plans so that the quality
749 was adequate for going forward.
- 750 I: Um-hm. Okay, but the project goal as you defined before so doing the outsourcing in
751 the required scope, picking a supplier, and eh, <PL hustet> transfer the people.
- 752 PL: As for us, I know, there were huge challenges later in 2006 and ehm, the vendor per-
753 formed was not as expected. However the last news I have heard is that the perform-
754 ance has improved a lot and ehm, some other clients of [NAME DIENSTLEISTER]
755 have had an impact for this platform and so it's not a complete disaster, ...
- 756 I: ...but it could have been better.
- 757 PL: But it could have been better. %It could have been better.%
- 758 I: Okay. As you refer that it could have been better in terms of quality. In terms of *effort*,
759 you mentioned before, from your [Name Beratung 1] side, you had an open
760 time/material contract. Has the initial effort idea been overshoot or, ehm, have you been
761 more efficient than you originally thought?
- 762 PL: We used more days than what was originally agreed. Eh, naturally we got an approval,
763 we spent all the days we spent by the time. Well, I guess it is best to be quite frank in
764 here, so in the very first presentation we gave to [NAME KUNDE], we stated that de-
765 pending on the contribution and the responsibilities of consultants, you should prepare
766 on a consulting fee between 600.000 and 1.5 million Euros. Now, what they did they
767 contracted us to close it at 600.000. And then played the role according to an upper
768 limit, so it really wasn't a fruitful situation from our side. Ehm, I guess, ehm, +2+
769 what we would have done better in the very early phases, or so, we should have been
770 more demanding, more strict, more decisive in communicating the actual needs for
771 [NAME KUNDE] effort. And, I guess, it was part of a typically first time consulting
772 experience, extended honey-moon at the early phases where the schedule didn't really
773 allow for that.
- 774 I: Okay, that means refered to your first remarks to your role in the project, eh, you
775 would see as a lesson learned, ehm, to step more taking the lead.
- 776 PL: Yeah.
- 777 I: And drive the client.
- 778 PL: Exactly, exactly, exactly. I should have been more decisive.
- 779 I: Okay, great, okay that covers then everything and I thank you for your contribution.
- 780 PL: I have you have gotten something out of it. <lacht>
- 781 I: Yes, I especially want to thank you for your openness.
- 782 PL: Um-hm.
- 783 I: Your friendliness. I know that's not, that's not selfevident. Let's see, I think it is very
784 helpful.
- 785 PL: Okay. Okay.
- 786 I: Thank you.

TRANSKRIPTION Beratung 2

N.N., Projektmitarbeiter [Beratung2]/Externer Berater
Tonbandaufnahme 001 2007-12-08 12 53 12.wav
transkribiert durch: Johannes Pölzl, Dez. 2007 – Claudia Bauer, Jan 2008

Die Transkription hält sich möglichst genau an die Tonbandaufnahme.
Sprachliche Fehler werden daher in den Text übernommen.

verwendete Zeichen:

I: = Interviewer
B2: = Projektmitarbeiter Beratung2
& Wort & = vermutete Form
<...> = konnte nicht verstanden werden
% Wort % = wurde sehr leise gesprochen
Wort = laut gesprochener Wortteil
+X+ = Angabe von längeren Pausen in Sekunden
: = kürzere Pause

<Anmerkung> = Anmerkungen

- 1 I: Erster Interviewpartner, Consultant einer externen Beratung und komme dann schon
2 eigentlich zu meiner ersten Frage. Ich würde dich nämlich bitten, das Projekt aus
3 deiner Sicht, als das Gesamtprojekt, die Zielsetzung aus deiner Sicht kurz zu
4 beschreiben.
- 5 B2: Mhm-hm.
- 6 I: Speziell betreffend diesen Projektstream, der jetzt da zum Diskurs steht.
- 7 B2: Okay. +3 sec.+ Das heißt, ich bin von einem größeren Restrukturierungsprojekt beauf-
8 tragt gewesen Einsparungen zu berechnen in diesem betreffenden Teilbereich ging es
9 um eine Make-or-buy-Entscheidung eines Outsourcing Projektes von verschiedenen
10 IT-Leistungen, ehm, d.h. die Kalkulation: Lohnt es sich oder lohnt es sich nicht an
11 einen externen Partner diese Aufgaben zu übergeben. So.
- 12 I: Make-Or-Buy-Entscheidung, wenn ich das aufnehme als Zielentscheidung des Projek-
13 tes, vielleicht kannst du das noch einmal ein bisschen genauer detaillieren? Was war
14 die Zielsetzung von diesem Projektstream bei dieser Make-Or-Buy-Entscheidung?
- 15 B2: Mhm. Eh, auszurechnen, ob es sich aus wirtschaftlicher Hinsicht rentieren könnte die-
16 se IT-Dienstleistungen an einen externen Partner zu vergeben. Oder ob man sie intern
17 belässt, ehm, so wie ich mich erinnere war die Entscheidung, dass man sie fremdver-
18 geben wollte gefallen. Es war nur noch die Frage an wen, d.h. mit welchem, ich
19 glaube es waren zu der Zeit noch drei Angebote im Spiel, an welchen dieser externen
20 Partner würde man, eh, diese Leistungen vergeben.
- 21 I: Gut, es ging also nicht nur um die Berechnung, sondern auch um die Auswahl des
22 richtigen Partners...
- 23 B2: Richtig.
- 24 I: ... auch um die Umsetzung, um die Möglichkeit der Umsetzung dieses Outsourcing
25 dann vorzunehmen?
- 26 B2: Bestimmt. Es ging um eine Planung allerdings darin, was jetzt meine Position betref-
27 fen hat und mein Interesse an diesem Projekt, ging es rein um die Zahlen, ich musste
28 verstehen, wie wird es berechnet? Auf welchen Annahmen berechnen die das? Das
29 war quasi meine Schnittstelle zu diesem Projekt, d.h. für mich war es eine rein, eh,
30 kalkulatorische Abschätzung: lohnt es sich, lohnt es sich nicht? Wie viel kommt als
31 Einsparung raus? Was wird fremd vergeben? Was wird nicht fremd vergeben?
- 32 I: Okay, deine Rolle war der eines Business Case Leiters, eines business Case Treibers?

- 33 B2: Richtig. Für ein übergeordnetes Gesamt-Restrukturierungsprojekt, wobei dieses Out-
34 sourcing, ehm, sag ich mal, Teil eines Teilbereichs bereits vorher gestartet war und
35 entsprechend auch ein Bestandteil von diesem übergeordneten Restrukturierungsproj-
36 ekt mit verschiedenen anderen Teilbereichen sein würde. Problem war, dass das er-
37 stens, schon vorher gestartet war, zweitens nicht durch uns, durch meinen damaligen
38 Arbeitgeber initiiert war.
- 39 I: Gut. Das heißt, worin bestand deine Motivation an diesem Teilprojekt eben teil-
40 zunehmen? Wo kam dein Auftrag her? Wie war der formuliert?
- 41 B2: Mein Auftrag war: Suche diesen Kontakt mit dem Ziel, eh, zu verstehen, was dieses
42 Projekt bedeutet. Was ist der Scope, also der Betrachtungsumfang dieses Projektes?
43 Ehm, inwieweit beeinflusst das unser Gesamtprojekt? Ehm, und dann detaillierter:
44 Was sind die Annahmen der Kalkulation? Ehm, damit dort keine Widersprüche zu un-
45 seren, ich sage wieder, übergeordneten Berechnungen stattfinden würden. Also, das
46 war als Abstimmung zu verstehen.
- 47 I: Okay. Was genau war jetzt für Dich als Person die Motivation, daran teilzunehmen?
48 Warum hätte das nicht auch jemand anders machen können? Was hat *DICH*
49 veranlasst, diese Rolle wahrzunehmen?
- 50 B2: Na, das war ganz klar, ich war von uns – damals von [Beratung 2] von meinem Ar-
51 beitgeber in diese Rolle gesetzt, dass ich die Kalkulation durchführen und verantwor-
52 ten sollte, entsprechend war ich dafür verantwortlich, die Annahmen abzustimmen, al-
53 so mein Interesse war ganz klar, unser Projekt sinnvoll voranzutreiben und mit diesen
54 anderen Annahmen abzustimmen. Also mir ging's rein um, um eine reine Sicherheit,
55 Absicherung, dass hier nichts Widersprüchliches geschieht.
- 56 I: Gut. Was wäre denn für Dich persönlich, die bestmögliche Situation nach dem Projekt
57 gewesen?
- 58 B2: Nach dem Projekt? Ehm ...
- 59 I: Der bestmögliche Projektausgang?
- 60 B2: Dieses Teilprojektes, also dieser Schnittstelle zu diesem anderen Projekt? Des Meet-
61 ings? Oder des Projekts? Oder dieses sag ich mal Überlappungszeitraumes? Weil
62 genau wie lange dieses andere Projekt jetzt insgesamt noch lief und wie lange schon
63 im Vorhinein, das kann ich heute nicht sagen und das wusste ich auch glaub ich
64 damals nicht und das hat mich auch nicht besonders interessiert, sondern es ging ja um
65 diese, sag ich mal, Überschneidung, die für mich relevant war. Soweit ich weiß, stand
66 damals quasi schon eine Entscheidung fest, an wen das jetzt outsourced – also
67 fremdvergeben würde. Aber das war für mich auch nicht wirklich relevant an wen, ich
68 musste nur sicherstellen, wie hoch ist die Einsparung und was sind die Annahmen
69 dahinter, um meine Annahmen entsprechend anpassen zu können.
- 70 I: Inwiefern wär' das für Dich der bestmögliche Ausgang gewesen? Was hätte es für
71 Konsequenzen gehabt, wenn das nicht gepasst hätte?
- 72 B2: Wenn die Annahmen nicht gepasst hätten, dann hätten wir Zahlen kommuniziert, bzw.
73 ich hab diese Werte dieses anderen Teilprojektes ja verwendet als Einsparung im
74 Rahmen dieser Gesamtkalkulationen. Konkret wäre die Zahl falsch gewesen und hätte
75 angefochten werden können, wenn ich mit anderen ich weiß nicht Gehältern oder äh-
76 nlichen oder Einsparungen rechne, als das andere Teilprojekt.
- 77 I: Was hätte das bewegt?
- 78 B2: Also es hätte Unstimmigkeiten gegeben in den Zahlen, es hätte für mich im schlimms-
79 ten Fall berufliche Konsequenzen erst mal, und den unangenehmen Faktor, für Un-
80 stimmigkeiten gerade stehen zu müssen, also für mich ein extremes Unwohl-Gefühl
81 (lacht) und dann hätte es vielleicht auch berufliche Konsequenzen gegenüber Projekt-

- 82 leitung bis hin zu meinen Vorgesetzten gehabt, der mir hätte vorwerfen können, mich
83 nicht mit diesem anderen Teilprojekt, von dem ich ja wusste, abgestimmt zu haben.
- 84 I: Okay. Ehm. Damit haben wir das zweite Topic auch schon mal weitgehend gecouvert.
85 Ein paart Fragen zum Projektziel und Projekterfolg. Wie wurde Dein Beitrag zu dem
86 Projektziel zum Gesamtprojekt gemessen? Woran wurde es festgemacht.
- 87 B2: Puh, das ist schwierig. Muss versuchen, mich in die Lage zu versetzen, des anderen
88 Teilprojektes, was für ein Interesse hatten die überhaupt an *mir*? Da die zuerst gestar-
89 tet waren mit ihrem Projekt und ich erst später – glaub ich das denen das eigentlich
90 ziemlich egal war. Die hatten ihren eigenen, kleinen Bereich und dass wir den bei uns
91 integrieren... Also, noch mal bitte die Frage genau?
- 92 I: Woran wurde Dein Beitrag zu dem Projekt gemessen? Wer hatte ein Interesse daran,
93 dass es diese Schnittstelle gibt? Und worin hat sich dieses Interesse ausgedrückt?
- 94 B2: Okay, das Interesse müsste primär an erster Stelle dieser damalige Kunde – also diese
95 Firma – gehabt haben, die ja für beide Projekt in die Welt gerufen hat. Also erst mal
96 dieses Make-Or-Buy-Entscheidung und dann dieses übergeordnete Restrukturierung-
97 sprojekt und die war es wohl auch, die mich dazu aufgefordert hat, an ein oder zwei
98 Sitzungen solcher wöchentlichen Jour-Fixe-Termine dieses anderen Projekts teil-
99 zunehmen, da auch mein Kundenansprechpartner der gleiche war, der : diese Schnitt-
100 stelle mit wahrnehmen sollte und quasi wir gemeinsam beauftragt waren von dem CIO
101 oder dem Kundenprojektleiter dieses Gesamtprojektes diese Schnittstelle wahrzuneh-
102 men. Also an erster Stelle der Kunde und dann natürlich der Projektleiter von der
103 Unternehmensberatung, der mich dann gebeten hat, hier die Schnittstelle darzustellen.
- 104 I: Aber die Art und Weise, wie Du diese Schnittstelle wahrgenommen hast ... Gab es
105 messbare Punkte – Deliverables – in einer Art von ...
- 106 B2: Ziel war Abstimmung – sag ich mal nicht messbar. Messbar wäre gewesen Wenn
107 nachher Ergebnisse nicht übereingestimmt hätten in den Annahmen, was aber im End-
108 effekt auch keiner wirklich hätte überprüfen können.
- 109 I: Gut.
- 110 B2: Zumindest sehr schwierig. Nur jemand der Insider, der da hätte versuchen können
111 einzusteigen, ob da Annahmen gleich getroffen wurden oder nicht. Ich kann mir auch
112 vorstellen, dass es vor dem Meeting als etwas schwerwiegender angesehen wurde als
113 im Nachhinein, was es ja auch begründet, dass ich nur an wahrscheinlich zwei dieser
114 wöchentlichen Termine teilgenommen habe. Was sich danach ergeben hat, dass keine
115 der beiden Seiten soviel Interesse an weiterer Abstimmung hatte.
- 116 I: Okay. Wie war denn der Gesamtprojekterfolg dieses Teilprojektes definiert? Also
117 konkret: Was war die Situation die als Erfolg, als Zielerreichung hätte gewertet wer-
118 den können? Und was wäre die Situation gewesen, wo man gesagt hätte, das Projekt
119 war nicht erfolgreich? Hat versagt ...?
- 120 B2: Der Projekterfolg lag mit Sicherheit – ich wär’ jetzt als erstes geneigt zu sagen – an
121 einer möglichst großen Einsparung durch dieses Outsourcing, wobei ich das bei einer
122 detaillierteren Betrachtung korrigieren würde auf eine möglichst exakte und gute Ein-
123 schätzung bezüglich dieses OS also eine möglichst korrekte Wiedergabe der
124 potenziellen Einsparungen und der korrekten Auswahl eines möglichst angemessenen Partners
125 für das Outsourcing. Also zusammengefasst: Projekterfolg, möglichst korrekte
126 Berechnung und Einschätzung - nachfolgend Auswahl eines geeigneten Partners.
- 127 I: Wie genau sieht die Korrektheit der Auswahl des Partners aus? Woran wurde das ge-
128 messen?
- 129 B2: Da war ich dem Fall nicht wirklich beteiligt, da das auch vorher schon wie ich mich
130 erinnere vorausgewählt war, es gab einen größeren Ausschreibungsprozess, es waren
131 noch zu diesem Zeitpunkt wie ich mich erinnere drei Firmen im Spiel für die genauere

- 132 die Einsparungen berechnet wurde auch in gegenseitiger Abstimmung, dass auch hier
133 eben die gleichen Annahmen der möglichen Partner getroffen werden. Ob hier noch
134 andere Gründe als nur die finanziellen eine Rolle gespielt haben, kann ich nicht sagen,
135 würde ich mir aber so denken, ja? Aber in dieser Schnittstelle ging es rein um die fi-
136 nanziellen Abstimmungen.
- 137 I: Was hat Dich motiviert, wirklich beizutragen zu diesem Projektziel – auf dieses Pro-
138 jektziel hinzuarbeiten?
- 139 B2: Gut, an diesem anderen Projekterfolg hat mich mäßig interessiert, ich war an *meinem*
140 Projekterfolg interessiert, es war ja eine Schnittstelle also ich war jetzt nicht ich – ich
141 war kein Kernteam-Mitglied dieses anderen Projekts. Ich kam ja eigentlich von einem
142 anderen Auftraggeber von einer anderen Unternehmensberatung von einem anderen
143 Projekt und war eigentlich nur an einem reibungslosen Aneinandervorbeigleiten inter-
144 essiert ohne möglichst viel Aufwand für *mich* und ohne nachträgliche Vorwürfe mich
145 nicht abgestimmt zu haben. Also, was da letztendlich jetzt bei dem anderen Projekt
146 rauskam, hat mich mäßig interessiert.
- 147 I: Okay. Welches waren die Instrumente, wie Du zu diesem Projekt beigetragen hast?
148 Also wie hat sich diese Schnittstelle ausgeprägt?
- 149 B2: Wir haben ein Meeting arrangiert, wo beide Seiten mal Ihre Annahmen darlegen soll-
150 ten und wo man so steht und was man so macht, d. h. ich hab ein paar Folien vorbereit-
151 et, was ich vorhabe mit dem anderen Projekt, wie wir da die Berechnungen vorneh-
152 men auch ein paar grundlegende Annahmen und das hat die andere Seite ebenso vor-
153 genommen, haben mir einen Einblick gegeben in ihr Projekt, wo sie stehen, was die
154 Annahmen sind, wir haben dann ein paar potenzielle Schnittstellen zusammen identi-
155 fiziert und ich glaub auch noch ein paar Mal nachträglich telefoniert diesbezüglich und
156 uns eins, zwei Sachen hin und her geschickt. Eehm. einfach um den Anderen zu in-
157 formieren und das ist dann irgendwann eingeschlafen, das war dann mit diesen Ab-
158 stimmungen eigentlich geschehen.
- 159 I: Okay. Inwiefern würdest Du sagen, hast Du über diese Instrumente Deinen Gestal-
160 tungsspielraum ausgenutzt?
- 161 B2: Gestaltungsspielraum an Kreativität war da zu dem Zeitpunkt nicht viel, da ging's
162 einfach wirklich um konkrete Absicherung. Also – Gestaltungsspielraum, gut, das war
163 insofern natürlich Gestaltungsspielraum frei, weil was wir uns da gegenseitig erzählen
164 war offen, also es gab keine detaillierten Agendapunkte, es gab niemanden der das
165 auch vordiktieren hätte, es war einfach als Abstimmung gesehen in diesem
166 wöchentlichen oder in diesen zwei, drei wöchentlichen Meetings und da hat jeder ein-
167 fach seinen Status bekannt gegeben da konnte ich quasi erzählen, was ich wollte. Ich
168 hab mich da auf das Wesentliche beschränkt.
- 169 I- Verstehe ich das richtig, das würde eher eine defensive Rolle beschreiben ? Wie Du
170 vorhin gesagt hast, Aneinander vorbeigleiten...
- 171 B2: Sicherlich. Sicherlich.
- 172 I: ...statt einem kooperativen Miteinander auf ein Ziel hin?
- 173 B2: Oh, das klingt böse, aber da mein Projektziel eigentlich nicht konkret mit diesem an-
174 deren Projektziel so direkt verbunden war, sag ich mal, meine Hauptaufgabe, dies war
175 ja nur eine mir aufdiktierte zusätzliche Rolle, sag ich mal, diese Schnittstelle wahrzu-
176 nehmen, würde ich sagen, war ich, war meine Rolle eher passiv, wenn ich das so rich-
177 tig interpretiere – und der anderen Seite eigentlich auch – also ich würde sagen, keiner
178 wollte dem Anderen viel Aufwand generieren, für beide Seiten wahrscheinlich eine
179 Art Überlebensstrategie, auch wenn das jetzt sehr böse klingt, aber so würde ich das
180 formulieren.

- 181 I: Okay. Noch mal'n bisschen in die Tiefe gegangen. Welcher Projektausgang wäre für
182 Dich persönlich am Positivsten gewesen? *Best Case*?
- 183 B2: Grundsätzlich möglichst viele Einsparungen, d.h. dass dieses Outsourcing-Projekt viel
184 Einsparungen berechnet, wobei ich dann im zweiten Schritt wieder überlegen muss,
185 das wäre mir ja nicht wirklich : angelastet worden, denn damit hatte ja weder ich noch
186 mein ursprünglicher Auftraggeber – also sprich die Unternehmensberatung – was zu
187 tun – es handelt sich ja hauptsächlich – in der Führung dieses Projektes war ja eine
188 andere Unternehmensberatung, d.h. mit dieser Einsparung wären und dem damit ver-
189 bunden Projekterfolg wäre ich und wir nicht in Verbindung gebracht worden. Von da-
190 her war mein Interesse daran jetzt nicht überaus groß. Blöd wär's gewesen, wenn sich
191 ergeben hätte, es kommt keine Einsparung raus und alles verzögert sich. Also ich war
192 an einem reibungslosen, effizienten, schnellen Projekt interessiert, grundsätzlich mit
193 einer signifikanten Einsparung, aber wie gesagt an einem Projekterfolg hatte ich kon-
194 kret sonst keine „stakes“, wie man sagen kann.
- 195 I: Aber inwiefern hätte es eine Möglichkeit gegeben, für Dich persönlich positive Effekte
196 rauszuziehen, ja? Gerade für Dich als Person.
- 197 B2: Ich war interessiert daran zu sehen, wie diese andere Unternehmensberatung diese
198 Kalkulation vorgenommen hat. Natürlich, das muss ich auch zugeben, ist so etwas ja
199 auch immer eine gewisse Konkurrenzsituation. D.h. jeder der beiden Seiten – mit bei-
200 den Seiten meine ich jetzt die beiden Beratungsseiten – wollten sich ja positionieren
201 und haben sich ja gegenseitig auch ihre beiden Kalkulationsmodelle – nenn ich das
202 mal – quasi unter Wettbewerbern vorgestellt in diesen Sitzungen. Selbstverständlich –
203 also ich sage jetzt selbstverständlich – habe ich da auch Dinge kritisch gesehen und
204 die auch geäußert auch im Nachhinein im Fortgang dieser Schnittstellenthematik
205 gegenüber dem Kundenprojektleiter. Aus meiner Sicht waren die Kalkulationen zu de-
206 tailliert und nicht angebracht und angemessen für diese Situation. d.h. da sag ich mal,
207 kann ich jetzt sagen ich hab versucht meine Kalkulation – eh, also meine Arbeit als
208 vielleicht etwas hochwertiger und besser darzustellen, vielleicht war das mein Inter-
209 esse als möglichst *kompetent* zu erscheinen. Sowohl ich als Person als auch der Name
210 meines Arbeitgebers.
- 211 I: Was genau wäre da für Dich positiv gewesen, wenn Du kompetent erscheinst?
- 212 B2: Dann wirke ich da in diesen Meetings und in diesen, ehm, Interaktionen auch viele
213 Kunden teilgenommen haben die ja sowohl als Auftraggeber der anderen Beratung als
214 auch mir erscheinen, hätte ich da in einem guten Licht dagestanden und entsprechend
215 gute Bewertung, Lob, vielleicht Folgeaufträge – ehm, ja, erhalten.
- 216 I: Okay.
- 217 B2: Wohlbefinden möchte ich dazu vielleicht auch äußern oder jeder möchte ja gerne,
218 ehm, Erfolg haben.
- 219 I: (lacht) Gut. Das war Drittes Topic. Abgeschlossen jetzt eins. Weitgehend. Ich möchte
220 ein bisschen weiter reingehen in begriffliche Aspekte, über die einzelnen Termini, die
221 in einem solchen Kontexten einfach fallen und nachfragen, wie solche Termini bei Dir
222 angekommen sind im Rahmen des Projektes. Der erste Begriff, auf den ich fo-
223 kussieren möchte, ist der Begriff „Risiko“. Was bedeutete für Dich ein Risiko ein-
224 erseits des Projektes – im Projektkontext – zum Anderen für Deine persönliche Rolle.
225 Was waren die Dinge, wo Du drauf geguckt hast, die muss ich im Auge behalten, die
226 muss ich vermeiden, da muss ich darauf reagieren?
- 227 B2: Also Risiko für meine persönliche Rolle und Risiko... ?
- 228 I: ...und für das Gesamtprojekt.
- 229 B2: Fange ich mit dem Übergeordneten, aus meiner Sicht, mit dem Projekt, an. Das Risiko
230 für das Projekt, nicht abgestimmte Projekthalte, Daten, also Inkonsistenzen, das war

- 231 das Haupt-, eh, ...risiko vielleicht aus meiner Sichtbrille für das Gesamtprojekt Out-
232 sourcing, Risiko falsche Kalkulation, sprich keine Einsparungen, Auswahl eines fal-
233 schen Partners, ehm, Unstimmigkeiten in der Organisation, ein Outsourcing-Thema ist
234 ja auch immer – das hab ich bis jetzt gar nicht erwähnt – eine menschliche Geschichte,
235 d.h. Aufruhr in der Organisation vielleicht bis hin zu Streiks in der Organisation, das
236 wären für das Projekt sicherlich die größten Risiken gewesen. Im Rahmen dieser
237 Schnittstelle allerdings: Falsche Berechnungen, falsche Annahmen, nicht in Erfüllung
238 tretende berechnete Einsparungen. Was man allerdings erst deutlich im Nachhinein
239 festgestellt hatte bis hin zu eben Ärger mit dem ausgewählten Partner – dass man nicht
240 zurecht kommt. Das wären die Risiken für das Gesamtprojekt. Risiken für mich
241 persönlich ergeben sich daraus. Wenn ich nämlich damit in Verbindung gebracht
242 werde, dann ist der Kunde, der Auftraggeber mit mir unzufrieden, ich offensichtlich
243 mit mir selber auch, mein Arbeitgeber auch, das hat für mich also bis hin zu finan-
244 zielle Konsequenzen, interne Beurteilungen, Beförderungen, eh, sag ich mal, Karriere-
245 entwicklung.
- 246 I: Wie wurde mit diesen Risiken umgegangen? Auch wieder auf beiden Ebenen. Wie
247 wurde im Projekt mit den Risiken umgegangen? Wie bist Du persönlich mit diesen
248 Risiken deiner Rolle umgegangen?
- 249 B2: Das war ja für mich auch ein Grund der Wahrnehmung dieser Schnittstelle, um solche
250 Risiken eben möglichst zu vermeiden oder vielleicht auch erst mal, um sie überhaupt
251 einschätzen zu können. Inwieweit bestehen hier diese Risiken für mich? Für mich
252 persönlich. Und deswegen habe ich ja auch diese Schnittstelle in dieser Art wahrge-
253 nommen, um diese Risiken zu minimieren. Noch mal bitte die Frage genau...
- 254 I: Wie wurde mit den Risiken umgegangen? Welche Maßnahmen hast Du ergriffen ?
- 255 B2: /Mhm. Mhm./überlappend// Also das Projekt insgesamt sicherlich, hat die Maßnahme
256 ergriffen, möglichst genau zu berechnen und möglichst gut die Annahmen zu verifi-
257 zieren und in möglichst guter Zusammenarbeit mit den möglichen Partnern herauszu-
258 finden, wer dafür geeignet ist, für so eine Partnerschaft, um die übergeordneten Pro-
259 jektrisiken zu vermeiden. Und um auch diese Abstimmungsrisiken zu vermeiden, die
260 Schnittstelle zu mir, zu den Kalkulationen für mich wieder mein persönliches Risiko,
261 Karriereentwicklung, finanziell, habe ich, indem ich aus bestem Gewissen, ehm, ja,
262 diese potenziellen Gefahren inhaltlicher Art versucht habe zu verstehen und dafür ge-
263 rade stehen zu können. Fällt mir schwer, das anders auszudrücken.
- 264 I: Gut. Nächster Begriff, auf den ich noch abheben will, ist das Stichwort „Umsetz-
265 barkeit – Feasibility“. Mich würde interessieren, welche Aspekte zur Sprache gekom-
266 men sind, die die Umsetzbarkeit beeinträchtigt haben : und welche Maßnahmen zur
267 Verbesserung der Feasibility getroffen wurden.
- 268 B2: Zur Verbesserung? Also jetzt reden wir von Umsetzbarkeit und dann von Feasibility?
269 Feasibility ist doch, ob es sich rentiert?
- 270 I: Nein, nein. Feasibility ist Machbarkeit.
- 271 B2: Machbarkeit. Umsetzbarkeit. Ah, okay. Ah, ja, okay.
- 272 I: Welche Aspekte wurden diskutiert, ob das, was geplant ist, auch tatsächlich umgesetzt
273 werden kann und welche Maßnahmen wurden getroffen, um das zu erhöhen?
- 274 B2: Gut, die Umsetzbarkeit ist natürlich einmal an die ::, an die Richtigkeit dieser Berech-
275 nungen, an die, an die Validität all dieser Annahmen usw. geknüpft, nicht zuletzt auch
276 an die Annahmen oder Bestrebungen in der Zusammenarbeit mit diesem, einem po-
277 tenziellen Partner, d.h. die Umsetzbarkeit war ansonsten zu diesem Zeitpunkt – für
278 mich zumindest – kein größerer Fokus, aber Umsetzbarkeit hat hier vielleicht auch
279 noch mit Zeiträumen zu tun, das die sinnvoll gewählt waren. Dies wurde alles be-
280 trachtet. Viel mehr kann ich dazu nicht sagen, richtig.

- 281 I: Jetzt hast Du vorhin diverse Projektrisiken aufgezählt, ja? Diese Risiken müssen ja
282 auch irgendwelche Konsequenzen haben, hinsichtlich der Umsetzbarkeit. Ja, wenn Du
283 sagst, ist ein Risiko – : Wie genau haben sich die Risiken in die Machbarkeit der
284 Entscheidungen – in die Umsetzbarkeit der Entscheidungen niedergeschlagen?
- 285 B2: Ja, die Risiken der tatsächlichen Erfüllung dieser Einsparungen durch eine möglichst
286 genaue Kalkulation. Aber das ist ja noch nicht die Machbarkeit, die Machbarkeit
287 würde ich eher definieren als: Wurden die richtigen Bereiche ausgewählt? Wurde der
288 richtige Partner ausgewählt? Die Machbarkeit ist dann ja weniger der finanzielle
289 Aspekt, sondern überhaupt dann die mögliche Umsetzung, was hauptsächlich ja, wie
290 gesagt, an den ausgewählten Bereichen und der Auswahl des Partners liegt, wo ich in
291 Beides nicht involviert war, zu diesem Zeitpunkt.
- 292 I: Mhm-hm.
- 293 B2: Also, das muss ich so offen sagen, war nicht mein Hauptinteresse an dieser Stelle.
- 294 I: Das heißt, noch mal zurück zu Maßnahmen zur Verbesserung der Umsetzbarkeit.
295 Stichwort Risikominimierung. Was genau wurde da diskutiert, wie man eine
296 reibungslose Umsetzung, oder wie man eben eine Korrektheit dieser Partnerauswahl
297 sicherstellen kann?
- 298 B2: Also, hier ging es hauptsächlich um die wirklichen Berechnungen und um die inhaltli-
299 chen Fragen. An der Partnerauswahl war ich da nicht beteiligt, die war hier zu diesem
300 Zeitpunkt, in dieser Phase hauptsächlich finanziell bedingt, d.h. welcher Partner ist der
301 kostengünstigste? Das war hier der Fokus. Nicht darauf, ob er auch nett ist oder wie
302 auch immer, ja? Ob die heutigen Mitarbeiter da gerne arbeiten würden, das wurde
303 nicht diskutiert, was ich jetzt trotzdem so als mögliche Gründe für eine Umsetzbarkeit
304 als Bestandteile sehen könnte, die wurden hier in diesem Rahmen nicht diskutiert.
- 305 I: Okay. Das wäre nämlich genau der nächste Punkt gewesen. Verlagerung der Mitar-
306 beiter. Wurde das diskutiert? Wurde es berücksichtigt?
- 307 B2: Das war in dieser Schnittstellenthematik, mit der ich da betroffen war, für in, sag ich
308 jetzt mal, meinen Horizont, nicht diskutiert, weil es für den Fall – so hart wie es klingt
309 – nicht mein Problem war. Also die Auslagerbarkeit der Mitarbeiter, der Zufriedenheit
310 der Mitarbeiter, das war in dieser Thematik kein Thema.
- 311 I: Wurde es auch nicht diskutiert in Form von Annahmen, in Form von Risikozuschlä-
312 gen, von irgendwelchen zu berücksichtigenden Faktoren?
- 313 B2: Finde ich einen interessanten Punkt. Müsste ich genau überlegen, wie die Kalkulation
314 jetzt aufgebaut war. Das wurde ja durch diese andere Unternehmensberatung, durch
315 einen Wettbewerber gemacht. Da habe ich sehr stark den großen Detailfokus gesehen.
316 Sie haben quasi die Berechnungen nachgeahmt, wie jetzt ein möglicher Partner, so ein
317 Outsourcing-Anbieter rechnen würde, d.h. sie haben wirklich gerechnet, was jede die-
318 ser einzelnen Dienstleistungen kosten würde zu erbringen plus einer gewissen Marge,
319 aber da waren, glaub ich – da muss eigentlich ein Risikofaktor drin sein, das ist schon
320 richtig, weil zumindest so was wie potenzielle Kündigungen aus Unzufriedenheit der
321 Mitarbeiter, so was wird da schon drin gewesen sein, ja, um diese Risiken dann – das
322 könnte ich so interpretieren – abzufedern und in das Projekt zu integrieren, ja? Also
323 ich würde sagen, dass in den Kalkulationen gewisser solcher Risiken, eh, drin waren.
- 324 I: Letztes Stichwort „Nutzen – Benefit“. Welcher Nutzen wurde von dem Projekt erwart-
325 et?
- 326 B2: Der Nutzen für den Kunden muss es ja in dem Fall sein – für den Auftraggeber dieser
327 Nutzen war, eine möglichst hohe Einsparung durch Auslagerung von sekundären Di-
328 enstleistungen – von also Nicht-Kernprozessen dieses Unternehmens an einen exter-
329 nen Partner. Fazit: Möglichst hohe Einsparung, reibungsloser Ablauf.

- 330 I: Inwiefern hätten die ganzen Beteiligten – jeder einzelne Beteiligte – von diesem Nutzen profitiert?
331
- 332 B2: Die andere Unternehmensberatung hätte davon : profitiert, dass sie die : richtigen Bereiche ausgewählt hat, den richtigen Partner ausgewählt hat, den Preis durch ihre detaillierten Kalkulationen deutlich vielleicht noch mal drücken konnte, um diese hohe Einsparung zu erzielen. Vielleicht auch ein variabler Anteil an der Vergütung für diese Beratung durch ein mögliches Finden und Nachweisen einer möglichst großen Einsparung. Das weiß ich aber nicht. Das sind jetzt Vermutungen. Der Kunde profitiert, ja, der Kunde in dem Fall muss man ja auch sagen, in Person des Kundenprojektleiters oder in Person des Kundenauftraggebers, der also über dem Projektleiter sitzt und das Projekt verantwortet sieht gut aus gegenüber seinen Chefs, das kann man ja nicht anders sehen, er hat ja auch diesen Auftrag bekommen. Also enden wir irgendwo beim Vorstand, der dann gegenüber seinen Aktionären sagen kann, wir haben so und soviel eingespart und eh, was vermutlich höhere Gewinne und steigende Aktienkurse letztendlich bewirkt. Anders sind die Zusammenhänge ja nicht. Und in dieser Kette bis hin zu dem kleinen Lieferanten - hauptsächlich eben in Person dieses Wettbewerbers – dann der Vorteil, das Lob und vielleicht auch die variable Vergütung zu erhalten. Also für das Unternehmen: Gesamteinsparung, dann am Ende für den Aktionär.
- 348 I: Okay. Vielleicht da noch mal einen genaueren Blick drauf. Die einzelnen, verschiedenen Rollen auf dem Projekt. Inwiefern hattest Du den Eindruck, das da bestimmte Interessenlinien verliefen? Wo folgte jeder einer eigenen Agenda?
349
- 351 B2: (einatmen) Ja, das liegt ja an den unterschiedlichen Interessen – zumindest teilweise den verschiedenen Schwerpunkten. Der Kundenprojektleiter, der eine möglichst hohe und möglichst exakte Einsparung haben will, eh ich, der möglichst :: solide Annahmen und abgestimmte Annahmen – am Liebsten hätte ich ja gehabt, dass die meine Annahmen übernehmen : und für mich vielleicht auch noch ganz klar möglichst wenig Aufwand damit, da ich ja mit dem Ergebnis nicht viel zu tun habe, ist es für mich alleine aus Effizienzgründen nicht möglich, im Detail einzusteigen und hiermit viel Zeit zu verbringen. Das ist nicht an mein Projekterfolg direkt angeknüpft, an meinen persönlich. Weil ich ja von diesem anderen Projekt eigentlich beauftragt war, hier teilzunehmen, ging es für mich um was Anderes als für die anderen Teilnehmer.
- 361 I: Der Abteilungsleiter des Kunden, hatte der auch irgendwie– wenn Du den noch mal in Betracht ziehst – und den CIO und die externe Beratung – vor allem auch die Beratung, die zum Schluss den Zuschlag bekommen hat?
362
- 364 B2: Gut, die am Ende den Zuschlag gekriegt hat, das ist dieses Outsourcing-Haus, was haben die für ein Interesse gehabt? Ich meine, die haben natürlich ein konträres Interesse, die wollen ja möglichst viel Gewinn machen, d.h. sie werden versuchen, ehm, das ganze Projekt als möglichst komplex darzustellen, als wenig transparent und eben nicht Einblick in ihre genaue Kalkulation zu gewähren, deswegen ja auch eine weitere Unternehmensberatung, die das detailliert nachgerechnet hat, d.h. was sind hier die konträren Ziele, der Outsourcing-Provider möchte möglichst viel Gewinn machen, lässt das Ganze also als schwierig erscheinen, um eine möglichst hohe Marge auf seine Kalkulation zu rechnen, der Kundenprojektleiter, der möglichst hohe Einsparungen haben will zusammen mit dem externen anderen Unternehmensberatungsanbieter und dann *ich*, der eigentlich nur überleben und eine möglichst valide, eh, Annahme haben möchte und möglichst wenig Aufwand mit dem Ganzen generieren möchte, d.h. natürlich haben wir hier sehr unterschiedliche Perspektiven, eh, drin.
- 377 I: Der Einzige, der jetzt bei Dir nicht vorkam: [Vorname IT Director Infrastructure], als Abteilungsleiter.
378

- 379 B2: [Vorname IT Director Infrastructure], als Abteilungsleiter, ja. Ja, ganz wichtig. Den
380 armen Kerl hab ich hier vergessen. Der hat natürlich noch mal eine andere Sicht, wenn
381 wir hier über die Rollen sprechen. Er fühlt sich sowohl als Person als auch natürlich in
382 seiner Position als auch in seiner, eh. :: ja, schon in seiner Position in diesem
383 Unternehmen verantwortlich für seinen Bereich – und es ging hauptsächlich um
384 diesen Infrastrukturbereich, der für diese Make-Or-Buy-Entscheidung, für ein Out-
385 sourcing in Frage kam und der hat natürlich kein großes Interesse daran, seine Leute
386 herzugeben. Da möchte ich auch noch zwei Punkte anführen. Erstens fühlt er sich
387 verantwortlich für seine Leute, zweitens bedeutet es für ihn Machtverlust, Leute ex-
388 tern abzugeben, weil seine Untergebenen damit weniger wären und er weniger Ge-
389 wicht innerhalb des Gesamtunternehmens hätte und somit vielleicht auch selber er-
390 setzbarer wird bis hin zu Existenzängsten, das auch er abgebaut werden könnte, d.h. in
391 seiner Rolle wollte er natürlich den internen Wert möglichst hoch halten und ihn als
392 unersetzbar oder auch als extern zu teuer darzustellen, d.h. er war natürlich an keiner
393 großen Einsparung interessiert. Das war auch in allen diesen Kommunikationen zu
394 spüren.
- 395 I: Okay. Das war jetzt wahrscheinlich schon ein typisches Beispiel. Gab es darüber hin-
396 aus noch kommunikative Konflikte oder Missverständnisse, gab es Situationen, wo
397 man das Gefühl hat, hier werden zwei Sprachen gesprochen?
- 398 B2: Hm. Mit Sicherheit. Aber ich war vielleicht zu wenig – meine Schnittstelle hier war
399 vielleicht zeitlich auch bedingt zu wenig, es hat sich wirklich auf wenige Meetings be-
400 schränkt, einige Telefonate, : wo ich, was ich miterlebt habe in diesen gemeinsamen
401 Sitzungen waren diese konträren Gesichtspunkte, die man schon spüren konnte, das
402 der einer viel Einsparungen und der andere wenig Einsparungen wollte. Aber da es an-
403 sonsten rein um eine Abstimmung des Verständnisses ging, war da jetzt kein Fokus
404 auf diese : Differenzen.
- 405 I: Okay. Noch mal eine Schleife zurück. Zwei Aspekte, die bisher wenig zur Sprache
406 kamen. Das Thema ist ja auch ein juristisches Thema und Vertragsthema. : War für
407 Dich in Deiner Rolle irgendwo präsent, inwiefern da bestimmte Ziele verfolgt wurden
408 oder wie es von der Seite aus beleuchtet wurde? Und also die Frage nach der ju-
409 ristischen Abdeckung. Und die zweite Frage vielleicht was für Dich etwas näher lag –
410 vorhin kam es schon einmal kurz zur Sprache – wirklich der Controller-Blick, also der
411 Versuch, das Zahlenwerk zu erfassen. – Welche Interessen wurden da verfolgt?
- 412 B2: Also das erste waren jetzt solche juristischen Vertragsgesichtspunkte in diesem Zu-
413 sammenhang und das zweite waren noch mal meine Interessen aus Finanz-Controller-
414 Perspektive? Habe ich das richtig verstanden?
- 415 Also Vertragsgesichtspunkte sehe ich hier wenig aus meiner... , die Brille, die ich hier auf-
416 hatte, in dem Zusammenhang gegeben. Vertragsgesichtspunkt ist, was letztendlich fi-
417 nanziell vereinbart wird in dem Zusammenhang und das war hier nicht wirklich
418 diskutiert, also es ging...
- 419 I: Gut, es muss ja eine Ausschreibung gegeben haben und es muss ja letztendlich ge-
420 mündet haben in ein Dienstverhältnis oder in eine Art von Outsourcing-Vertrag. Die
421 Frage ist, inwiefern hat das eine Rolle gespielt? Inwiefern wurde das mitgedacht?
- 422 B2: Mhm, das ist dann. Mhm. (Atmet tief ein und aus.) Ja, ich würde eher, ich... Fällt mir
423 jetzt schwer. Vielleicht kann man noch anführen: Allein die Tatsache, dass man bis
424 zuletzt mehrere Ausschreibungspartner parallel geführt hat als Grund, allein um den
425 Preis weiter drücken zu können, auch wenn vielleicht schon die Entscheidung gefallen
426 war für einen Anbieter, um dann allein noch vertraglich und preislich die Verhand-
427 lungsposition zu stärken, selbst wenn man eigentlich schon weiß, mit wem man
428 abschließen möchte. Das ist so häufig üblich und war auch hier üblich, wurde auch

- 429 hier so gemacht. Aber ansonsten weiteren Vorbau von Vertragsinhalten sehe ich ;,
430 sehe ich hier nicht. Zumindest aus meiner Sicht, die ich damals wahrgenommen habe,
431 war das für mich nicht im Blick. Weitere Risiken war der zweite Punkt, noch mal aus
432 meiner... – vielleicht dann auch Vertragsrisiken oder für mich jetzt persönlich oder für
433 diese Controller-Sicht, habe ich verstanden?
- 434 I: Ich wollte eigentlich nur noch mal aufnehmen, ich hab Dich vorhin so verstanden,
435 dass Du aus dieser Business-Case aus dieser Berechenbarkeitsbrille, versucht hast,
436 auch Risiken in Zahlen zu fassen.
- 437 B2: Richtig. Okay.
- 438 I: ...dass es sich um die Annahmen gedreht hat?
- 439 B2: Ja, Okay. Das heißt, das ist ja eine Absicherung, die man da automatisch macht und
440 diese Absicherung, : eh, hält man ja fest, das ist jetzt nicht direkt ein Vertragsbestand-
441 teil aber man überlegt sich ja, was sind Risiken wie Unzufriedenheit der Mitarbeiter,
442 Kündigungen, Wissensverlust. Also wenn dann Mitarbeiter die Firma verlassen und
443 die Outsourcing-Firma andere Mitarbeiter anstellt, das sind dann, sag ich mal Ef-
444 fizienzen, die man einkalkulieren muss. Ich seh das jetzt nicht direkt als vertragliche :
445 Komponenten, weil das ist dann im Endeffekt Aufgabe des Outsourcing-Anbieters,
446 dafür aufzukommen. Das muss er in seine Kalkulation als sein persönliches Risiko mit
447 einkalkulieren. Vertraglich sehe ich da eher den Preis und so was wie: Wie lange wird
448 der Arbeitsplatz garantiert, ja? Was dann wiederum das Interesse des Kunden – spe-
449 ziell dieses Infrastrukturleiters namens [Name IT Director Infrastructure] gewesen
450 wäre, hier seinen Mitarbeitern wenigstens möglichst lange einen Arbeitsplatz zu ga-
451 rantieren. Das wären Vertragsinhalte, die hier zumindest am Rande auch eine Rolle
452 gespielt haben. In dieser Phase.
- 453 I: Gut. Letztes Topic, Projektablauf insgesamt. Wurde das Projektziel erreicht?
- 454 B2: Mhm. Projektziel? (lacht) Wieder mein persönliches Projektziel Abstimmung? Ge-
455 samtprojektziel Einsparung, Auswahl eines geeigneten Partners würde ich beides be-
456 jahren. Das übergeordnete Projektziel – es gab eine schon signifikante Einsparung, wie
457 ich mich dran erinnere – in einen höheren Millionenbetrag, der jährlich gespart wer-
458 den konnte, ehm, durch eine sehr wohl durchdachte, (puh) langwierige detaillierte
459 Partnerauswahl. Würde ich so sehen, dass dieses Ziel erfüllt wurde. Für das Gesam-
460 tununternehmen, für die andere Unternehmensberatung, die ja für dieses, eh, gute Pro-
461 jektergebnis zumindest mitverantwortlich war, für [Name IT Direktor für Infrastruk-
462 tur], den Infrastrukturleiter, wahrscheinlich nicht voll zufrieden, da er so viele Leute
463 abgeben musste. Und für mich – es war, wie man vielleicht auch manchen dieser In-
464 halte entnehmen kann, relativ reibungslos. Ich hatte nicht zuviel Aufwand mit diesem
465 anderen Projekt und das war ja meine persönliche Überlebensstrategie, nicht zuviel
466 Zeit hier reinstecken zu müssen. Und somit habe ich auch nie Ärger für irgendetwas
467 bekommen. Alle Abstimmungen galten immer als reibungslos und die Ergebnisse als
468 vergleichbar und auf den gleichen Annahmen basierend. Von daher würde ich sagen
469 war der Großteil der Teilnehmer mit dem Projektergebnis – auch mit ihren unter-
470 schiedlich zu definierenden Projektzielen – zufrieden.
- 471 I: Okay. Stichwort „Aufwand“. Welcher Aufwand war insgesamt für das Projekt not-
472 wendig? Wurde der ursprünglich geplante Aufwand über- oder unterschritten?
- 473 B2: Ist wieder schwierig, weil ich ja eigentlich von diesem anderen Projekt kam und mit
474 diesem Projekt eigentlich gar nicht viel zu tun haben *wollte* – und da auch nicht wirk-
475 lich Bestandteil dieses Aufwands war. Der Bestandteil von beiden Projektkalkula-
476 tionen, die unterschiedlich waren – von der anderen Unternehmensberatung und von
477 *meinem* Auftraggeber – war ja, diese Schnittstelle mit wahrzunehmen und das hat für
478 beide einen gewissen Aufwand vielleicht in der auch in der Berechnung – also in der

- 479 Projektplanung vorgesehen. Und ich denke, dass der für beide Seiten sich in Grenzen
480 gehalten hat und somit beide Seiten damit zufrieden waren. Inwieweit dieses Gesamt-
481 Outsourcing-Projekt jetzt im Zeitplan geblieben ist und der Aufwand und so weiter –
482 wenn ich mich richtig erinnere, hat es sich verzögert – die Kalkulation, weil ich auch
483 schneller auf Ergebnisse angewiesen war, das fällt mir jetzt noch in dem Zusammen-
484 hang ein. Also ich glaub, ne zeitliche Verzögerung der Projektergebnisse war schon
485 drin, was sich aufgrund von wieder aus meiner Sicht, sehr detaillierten Kalkulationen
486 ergeben hat und auch einfach Verzögerungen in Zusammenarbeit mit dem Partner. :
487 War das jetzt wirklich ein gravierender Faktor für alle Beteiligten? Glaub ich nicht,
488 dass darunter jemand zu leiden hatte.
- 489 I: Okay. Abschließende Frage: Würdest Du die Projekterreichung als optimal werten
490 oder hätte das Projekt noch besser laufen können?
- 491 B2: Mhm. Aus meinem Blickwinkel würde ich es als optimal bewerten. Ehm, weil, eh, für
492 mich persönlich war es optimal, weil ich wenig Aufwand hatte, weil ich gut dastand
493 auf meiner Seite. Das ist optimal und die Einsparung war, so wie ich es nachvollzie-
494 hen konnte, verhältnismäßig hoch. Ehm, einziges Minus: Dieser zeitliche Faktor und
495 die Position für [Name IT Director Infrastructure], den Infrastrukturleiter. Würde ich
496 sagen eins minus. Für... Als Gesamtprojekterfolg.
- 497 I: Okay, vielen Dank. Das war' s.
- 498 B2: Gerne.