

**Prof. Candace Jones Ph.D.:** Types of inter-organizational projects: Managing Uncertainty through temporal and social embeddedness.

Candace Jones fokussiert in ihrem Vortrag inter-organisationalen Projekte und fragt danach, wie die Organisation verschiedener Typen von firmenübergreifender Kooperation vor dem Hintergrund von turbulenten Markt- bzw. organisationaler Umweltbedingungen bewerkstelligt wird. Als Kristallisationspunkt lässt sich dabei ein spezifisches Projekt in den Blickpunkt rücken, das qua definitionem durch zeitliche Befristung gekennzeichnet ist. Folglich ist die Temporalität ein herausragendes Merkmal dieser (unternehmensübergreifenden) Kooperationsformen, wobei je nach Art der Branche und der Art der Projektvorhaben die Zeitspanne von wenigen Tagen bis zu zahlreichen Jahren reichen kann. Candace Jones zufolge, gibt es bisher wenige Studien darüber, wie die Dauer eines inter-organisationalen Projektes die Koordination verschiedener Kooperationspartner beeinflusst. Um den Zusammenhang und die Varianz einer spezifischen Temporalität eines Projektes und deren Koordination begrifflich zu fassen, führt Candace Jones den Begriff der „temporal embeddedness“ ein. Neben der „zeitlichen Einbettung“ sind inter-organisationalen Kooperationsvorhaben aber unter Bezugnahme auf Granovetter „social embeddedness“ (relationale und strukturelle Einbettung), was in diesem Kontext die Ausbildung gemeinsamer Vorstellungen und ein geteiltes Verständnis beispielsweise im Hinblick bestimmter Arbeitsstandards oder auch einer bestimmten Arbeitskultur umfasst.

Im Rahmen des Vortrags soll auf Basis empirischer Studien im Bereich der Film-, der Architekturindustrie oder etwa dem des Krisenmanagements unter anderem aufgezeigt werden, wie die zeitliche und soziale Einbettung bestimmte Mechanismen bietet, um mit den turbulenten Bedingungen innerhalb von Projekten umzugehen, um so die Koordination und Kooperation von verschiedenen Projektakteuren zu erleichtern. Bezüglich der „zeitlichen Mechanismen“ differenziert Candace Jones zwischen dem „chronological pacing“, dem „event based pacing“ sowie dem „entrainment based pacing“ (Dem zeitlichen Strom folgend).

In der Filmindustrie sind die Projekte zumeist von kurzer Dauer und einmaliger Art, wobei mit Blick auf die „temporal embeddedness“ zeitorientierte „Maker“ wie die Festlegung von Deadlines und dem Festlegen von fixen Projektphasen (Vorproduktion, Kern- und Postproduktionsphase; in diesem Kontext zu begreifen als „event based pacing“) eine wichtige Bedeutung zukommt. Darüber hinaus spielt in dieser Branche die strukturelle Einbettung eine entscheidende Rolle, da die Ausbildung eines gemeinsamen Verständnisses weniger durch die wiederholte Kooperation von Akteuren, die in diesem Branchenkontext selten der Fall ist (siehe oben), sondern aus der berufsbezogenen Sozialisation in dieser Branche resultiert.

In der Architekturbranche sind verhältnismäßig kurze Projekte, in denen beispielsweise Firmen mit Freelancer wiederholt interagieren üblich. Ein wichtiger zeitlicher Maker ist hier das „event based pacing“, das sich z.B. in genau definierte Sequenzen (program phase, design, building phase) eines Bauobjektes niederschlägt.

Zudem ist wie oben angedeutet, mit Blick auf die „social embeddedness“, die relationale Einbettung stark ausgeprägt, da es in dieser Branche zumeist zu einer projektübergreifenden und wiederholten Kooperation zwischen beteiligten Firmen (z.B. Architekten, Statikern, Haus-technikern) kommt. Demgegenüber zeichnen sich inter-organisationalen Projekte im Bereich des Krisenmanagements durch eine enge zeitliche Taktung bzw. einer großen Herausforderung im Hinblick auf die Dringlichkeit von Problemlösungen aus. Aufgrund dieser hohen Dringlichkeit lässt sich dieser Typus von inter-organisationalen Projekten, nicht durch vorherbestimmte Deadlines als vielmehr durch spontane Kurzzeit- bzw. Koordinierungssituation charakterisieren. Das „entrainment pacing“ ist daher in diesem Projektkontext der primäre Koordinationsmechanismus. Zudem wird die Koordination in solch dynamischen Projektkontexten durch eine mögliche ausgeprägte strukturelle Einbettung von Organisationen erleich-

tert, wie sie beispielsweise im Fall des Roten Kreuzes, das seit über 125 Jahren besteht, erleichtert.

In dem abschließenden Resümee des Vortrages stellt Candace Jones heraus, dass in Projekten mit einer sehr kurzen Zeitdauer und strikten Deadlines so etwas wie „swift trust“ aus einer etablierten branchenbezogenen Sozialstruktur bzw. aus einer Makrokultur resultiert, in deren Zusammenhang ein gemeinsames Verständnis für Arbeitsprozesse entwickelt wurde. Die zeitliche sowie soziale Einbettung bietet dabei Mechanismen an, um projektbezogene „transaktionale Unsicherheiten“ unter dynamischen und turbulenten Bedingungen zu bewerkstelligen.

In der sich anschließenden Diskussion wird die Frage danach gestellt, inwiefern Vertrauen eine basale Rolle für die Etablierung von inter-organisationalen Projekten spielt, wobei angemerkt wird, dass dies eine essentielle Voraussetzung sei. Candace Jones merkt zudem an, dass ihr Fokus weniger auf den Stellenwert oder dem Ausbilden von Vertrauen für die Etablierung von projektförmigen Kooperationen liegt, als vielmehr auf die Konzeptualisierung eines theoretischen Bezugsrahmens der zum einen verschiedene inter-organisationale Projekte in den Vordergrund rückt und zum anderen deren spezifischen Mechanismen zur Koordinierung von Projektablaufe unter Bedingungen der organisationalen Unsicherheit ausleuchtet.

Des Weiteren erwies sich für das Soziologiemodul der Vortrag von Candace Jones als fruchtbar, da Sie einen Zusammenhang zwischen der Dauer eines des Projektes und den Kontrollmechanismen wie der Implementierung von Hierarchien konstatiert. Ihrzufolge sind Projekte mit einer langen Laufzeit, in denen wiederholt kooperiert wird, dadurch gekennzeichnet, dass sie aufgrund eines gemeinsamen Verständnisses einer Branchenmakrokultur eher auf eine horizontale Kooperation der beteiligten Partner abstellen. Dies könnte beispielsweise ein Hinweis darauf sein, warum in den IT-Fallstudien des VIP-NET-Projektes, in denen Partnerfirmen langjährig miteinander kooperieren, die Arbeitsteilung eher horizontal verläuft. Zudem wurde diskutiert, ob die Dauer und die Intensität der Kooperation einen Einfluss auf die Art des Technikeinsatzes haben (z.B. die Implementierung eines gemeinsamen File-Servers).