

# DIGITALISIERUNGSPROJEKTE IN DER PRAXIS: (IN-)FORMALITÄT UND MACHTSPIELE VERSTEHEN

Dr. Stefanie Büchner, Stefanie Hecht, Holger Kurrek

Gefördert durch:



Bundesministerium  
des Innern, für Bau  
und Heimat



**Fraunhofer**  
FOKUS

# IMPRESSUM

**Autoren:**

Dr. Stefanie Büchner, Stefanie Hecht,  
Holger Kurrek

Dr. Stefanie Büchner arbeitet an der  
Universität Bielefeld (Fakultät Soziologie).  
stefanie.buechner@uni-bielefeld.de

**Gestaltung:**

Reiko Kammer

**Herausgeber:**

Kompetenzzentrum Öffentliche IT  
Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS  
Kaiserin-Augusta-Allee 31, 10589 Berlin  
Telefon: +49-30-3463-7173  
Telefax: +49-30-3463-99-7173  
info@oeffentliche-it.de  
www.oeffentliche-it.de  
www.fokus.fraunhofer.de

ISBN: 978-3-9818892-7-7

1. Auflage Dezember 2018

Dieses Werk steht unter einer Creative Commons  
Namensnennung 3.0 Deutschland (CC BY 3.0) Lizenz.  
Es ist erlaubt, das Werk bzw. den Inhalt zu vervielfältigen,  
zu verbreiten und öffentlich zugänglich zu machen,  
Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw.  
Inhaltes anzufertigen sowie das Werk kommerziell zu nutzen.  
Bedingung für die Nutzung ist die Angabe der  
Namen der Autoren sowie des Herausgebers.

# VORWORT

Digitalisierung erscheint oft als eine externe Kraft, die sich über unsere Gesellschaft legt: Kaum ein Lebensbereich bleibt unangetastet – von der gesellschaftlichen Meinungsbildung bis zum Modus der Partnerwahl sind wir in einer nie dagewesenen Weise durch digitale Technologien beeinflusst. Neben diesen großen Transformationen und Transformationsversprechen steht aber auch eine andere Wirklichkeit: Die Wirklichkeit realer Digitalisierungsvorhaben. Diese Wirklichkeit ist auf den Bühnen der Digitalisierungspromotoren selten zu sehen. Sie lebt in den Andeutungen, die im Kollegenkreis in den Schlangen der Tagungsbuffets erzählen, in den vertraulichen Gesprächen vor Projektmeetings und im Erfahrungsschatz all jener, die Organisationen und Führungskräfte befähigen wollen, Digitalisierungsprojekte erfolgreich zu führen. Ein Großteil aller Digitalisierungsinitiativen findet in und zwischen Organisationen statt: Behörden digitalisieren ihre Geschäftsprozesse, experimentieren mit der Erschließung und Öffnung ihrer Datenschätze und entwickeln partizipative und kollaborative Softwareanwendungen.

Dieser Beitrag richtet die Scheinwerfer auf die Hinterbühne von Digitalisierungsprojekten: Jenseits der großen Kompakterzählung von »der Digitalisierung« unterscheidet dieser Beitrag idealtypisch drei Formen, wie Organisationen Digitalisierung vorantreiben, und gibt einen Einblick in die Komplexität von Organisationen zwischen Formalität und Informalität. Er erkundet die Mechanik von Machtspielen in Digitalisierungsprojekten, lotet die Chancen der Führung jenseits von Hierarchien aus, beleuchtet die Bedeutung professioneller Ermessensspielräume in Digitalisierungsvorhaben und zeigt auf, wie es Usability vom Versprechen bis zur Projektrealität schaffen kann. Der Blick auf Organisationsstrukturen hilft, Digitalisierung nicht als

externe Macht zu überhöhen, die alles Dagewesene transformiert. Stattdessen trifft Digitalisierung auf bestehende Strukturen, die umgekehrt die Digitalisierung prägen: Organisationen bringen Digitalisierung in ein Format (z. B. Projekte), erschließen oder kappen Machtquellen und beeinflussen mit ihrer formalen und informalen Struktur den Projekterfolg.

Willkommen zur Sondervorstellung: Eine kleine Hinterbühnenführung durch die Realität von Digitalisierungsprojekten in und zwischen Organisationen.

Ihr Kompetenzzentrum Öffentliche IT

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1.</b>	<b>Thesen</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>Digitalisierung in Organisationen</b>	<b>7</b>
2.1	Drei Arten der Digitalisierung	7
2.2	Die drei Seiten der Organisation – Formalität, Informalität und Schauseite	8
2.3	Digitalisierungsprojekte in der mikropolitischen Arena	9
2.4	Projekte jenseits von Formalität voranbringen – Laterales Führen	13
2.5	Trivialisierung oder Unterstützung? – Fachliche digitale Tools	15
2.6.	Usability und User Experience – Nutzerinnen und Nutzer am Ende der Nahrungskette	17
<b>3.</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b>	<b>19</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>22</b>

# 1. THESEN

## **Digitalisierung startet nicht auf der grünen Wiese.**

Digitalisierung wird häufig als paradigmatischer gesellschaftlicher Wandel beschrieben, der alle Lebensbereiche erfasst. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich, dass der überwiegende Anteil aller Digitalisierungsprojekte in und zwischen Organisationen vorangetrieben wird. Soziologisch gesehen sind Organisationen nicht nur Rahmen für Projekte, sondern komplexe soziale Systeme. Diese werden von Digitalisierung nicht komplett auf den Kopf gestellt. Vielmehr prägen ihre Strukturen und Logiken den Aufstieg und Fall von Digitalisierungsprojekten. Organisationen besser zu verstehen, eröffnet die Chance, Probleme und Störungen zu antizipieren und Digitalisierungsprojekte reflektiert zu führen.

## **Wer bin ich und wenn ja, wie viele? Es gibt nicht die eine Digitalisierung!**

Der Begriff der Digitalisierung suggeriert, dass klar ist, was Organisationen im digitalen Zeitalter zu tun haben. Empirisch sehen wir jedoch, dass Organisationen unter dem Label der Digitalisierung zunächst einmal bereit sind, hohe und riskante Investitionen in technische und nichttechnische Neuerungen zu tätigen und dabei ein breites Spektrum an Aktivitäten zu entwickeln. Analytisch ist es hier hilfreich, Digitalisierung als Kategorie aufzuschnüren und unterschiedliche Arten zu unterscheiden: »wilde«, prozessgetriebene und produktgetriebene Digitalisierung.

## **Um Digitalisierungsprojekte erfolgreich voranzutreiben, braucht es Organisationswissen.**

Digitalisierungsprojekte gut zu managen ist kein Leichtes. Viele managementorientierte Beiträge entwickeln hier kluge Vorstellungen, wie diese Projekte zum Erfolg zu führen sind. Die Ideen richten sich zum einen auf die Schaffung einer soliden, aber gleichzeitig flexiblen Struktur und fordern zum anderen dazu auf, eine günstige Projekt- und Organisationskultur zu schaffen. Ein organisationssoziologischer Blick sensibilisiert dafür, dass beides so einfach nicht zu haben ist. Organisationen können zwar formale Regeln aufsetzen, Organisationskultur kann jedoch nicht einfach »angeordnet« werden. Sondern sie entwickelt sich durchaus naturwüchsig und jenseits von Managementidealen. Dieses Zusammenspiel zu verstehen, schützt vor unrealistischen Erwartungen und gibt den Blick frei für Chancen des Führens jenseits von Hierarchien.

## **Keine Organisation existiert ohne Machtspiele.**

Digitalisierungsprojekte starten in den seltensten Fällen mit eindeutigen Zielen und Visionen. Initiatoren, »Betroffene«, Mittelgeber und Projektbeteiligte agieren nicht nur nach den Agenden der Projektleitung, sondern verfolgen eigene Ziele. Die hier eingesetzten Spielregeln zu verstehen, ist insbesondere im Hinblick auf die vielbeschworene Transparenz aufschlussreich: Machtquellen erwachsen nicht zuletzt aus Intransparenz. Diese Machtquellen mag man verdammen oder nicht – ihre Entstehung und Beeinflussung zu verstehen, hilft, jenseits hehrer Idealvorstellungen kompetent und aufgeklärt mit diesem Teil der Realität von Organisationen umzugehen.

## **Führen geschieht auch jenseits der Hierarchie.**

Digitalisierungsprojekte sind meist von der breiten Mitwirkung unterschiedlicher Beteiligter abhängig, ohne dass diese alle hierarchisch der Projektleitung unterstehen. Zugleich kann etwa die Digitalisierung von Geschäftsprozessen ungeklärte Verantwortlichkeiten und Zustände zutage fördern. In diesen Konstellationen eignen sich alternative Führungsansätze wie der des lateralen Führens, um Beteiligte zum Mithandeln im Sinne der Ziele des Projekts zu gewinnen.

## **Ohne Fachanwender gibt es keine professionellen Tools.**

Zahlreiche digitale Entwicklungen beanspruchen Fachlichkeit für sich. Moderne Digitalisierungsprojekte reflektieren, dass Softwareanwendungen die Handlungsspielräume ihrer Nutzerinnen und Nutzer nachhaltig prägen. Sie diskutieren offen die Bandbreite technischer Lösungen im Hinblick auf die Veränderung professioneller Handlungsspielräume und binden Professionelle frühzeitig und verantwortungsvoll in die Entwicklung ein.

## **Usability und User Experience sind kein Add-on, sondern zentrale Erfolgsfaktoren.**

Betrachtet man die Breite digitaler Anwendungen in Organisationen, zeigt sich, dass Usability und User Experience (UX) immer noch stiefmütterlich behandelt werden. Hier gilt es, wachsam gegenüber den gängigen Mechanismen zu sein, die beide Qualitäten immer wieder prekär werden lassen. Vor diesem Hintergrund lassen sich alternative und für Einzelprojekte passgenaue Strategien zur Sicherung einer guten Usability/UX entwickeln.



## 2. DIGITALISIERUNG IN ORGANISATIONEN

### 2.1 DREI ARTEN DER DIGITALISIERUNG

Digitalisierung wird häufig als Schlagwort verwendet, ohne dass immer klar ist, was darunter verstanden wird. Für die einen geht es bei Digitalisierung um die Erschließung neuer Geschäftsfelder, darum, den Erwartungen der *Digital Natives*, die auf den Arbeitsmarkt drängen, zu entsprechen, und für wieder andere um die digitale Modellierung und Automatisierung von Geschäftsprozessen. In einem breiten Sinne lässt sich darunter die zunehmende *Ausbreitung* digitaler Technologien auf unterschiedliche Bereiche verstehen. Zugleich *durchdringen* digitale Technologien unser Leben mehr als je zuvor. Auch gesetzliche Initiativen erfordern eine zunehmende Digitalisierung: Landes-spezifische E-Government-Gesetze, EU-Verordnungen, z. B. zur Identifizierung (eIDAS) und Geschäftsordnungen begründen Digitalisierungsinitiativen. Akten sollen elektronisch geführt, Steuererklärungen digital abgegeben oder digitale Signaturen anerkannt werden. Auch die EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO) erzwingt mittelbar mehr Digitalisierung: Die hier vorgesehenen Möglichkeiten zur Einschränkung der Verarbeitung von Daten Betroffener lässt sich nur mittels IT-Verfahren wirtschaftlich verwalten.

Im kaum mehr zu überblickenden Feld der Aktivitäten, die in Organisationen im Zuge »der Digitalisierung« in Angriff genommen werden<sup>1</sup>, lassen sich jedoch idealtypisch drei Formen oder Muster unterscheiden (s. Abb. 1), wie Organisationen Digitalisierung vorantreiben.

Digitalisierung taucht erstens, provokant gesprochen, als »*wilde Digitalisierung*« auf. Hiermit lassen sich mehr oder minder ungeordnete Aktivitätsbündel bezeichnen, die Organisationen als Antwort auf Digitalisierungsdruck entwickeln: Es werden neue Abteilungen und Posten eingerichtet, die Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern verbessert, Ideenwettbewerbe ausgerufen oder Möglichkeiten virtueller Arbeit ausgebaut. Um sich für eine digitale Transformation zu wappnen, fördern und forcieren Organisationen hier eine erhebliche Bandbreite an Initiativen, die meist nur lose miteinander gekoppelt sind. »Digitalisierung« wird gewissermaßen als breite Reform- und Restrukturierungsklammer genutzt. Bemerkenswert ist, dass im Vergleich zu an-

deren programmatischen Reformbewegungen wie Nachhaltigkeit oder Diversität eine deutlich gesteigerte Veränderungs- und Investitionsbereitschaft vorherrscht. Das Attribut der Wildheit verweist dabei sowohl auf den kreativ-spielerischen und explorativen Prozess der Suche nach geeigneten Reformprojekten wie auch auf den Umstand der empirisch oft losen Kopplung dieser Projekte.

Daneben entwickeln Organisationen auch bekanntere Formen der *prozessgetriebenen Digitalisierung*. Diese Aktivitäten beziehen sich vergleichsweise stark auf klar abgrenzbare Funktionsbereiche wie die digitale Beantragung und Ausstellung von Anwohnerparkvignetten. Diese Digitalisierungsbemühungen orientieren sich trotz der mit ihnen einhergehenden Restrukturierungen vergleichsweise stark an abgrenzbaren organisationalen Prozessen und Strukturen oder zielen darauf ab, diese zu etablieren.

Drittens lässt sich die Form einer *produktgetriebenen Digitalisierung* ausmachen: Dieser Typus geht darauf zurück, dass die meisten digitalen Anwendungen keine Eigenentwicklungen oder in Auftrag gegebene Einzelanwendungen sind, sondern organisationsextern standardisiert entwickelt, als Standardanwendungen vertrieben und in unterschiedlichen Organisationen eingesetzt werden. Diese Lösungspakete greifen nicht unerheblich in bestehende formale und informale Prozesse und Strukturen ein, oft auch in Bereichen, die nicht unbedingt intendiert waren. Bekannt ist diese Tendenz bei komplexen Softwarelösungen, deren Einführungskosten so hoch sind, dass mehrheitlich bestehende Prozesse an die Software angepasst werden statt umgekehrt. Eine Berücksichtigung der Kosten dieses nicht immer intendierten Organisationswandels findet oft nicht statt. Im Vergleich zur prozessgetriebenen Digitalisierung liegt dieser Eingriff gewissermaßen quer zu bestehenden formalen Prozessen und Funktionsbereichen. Er initiiert aus der »Logik der Anwendung« heraus intendierte, aber auch nicht-intendierte Folgen für Organisationen.

Idealtypen ordnen durch ihre Unterscheidungen die Komplexität der Empirie, ohne diese in ihren Schattierungen und Nuancen zu vereinfachen: Oft changieren Digitalisierungsprojekte zwischen diesen idealtypischen Formen und verändern im Zeitverlauf ihr Gesicht. So können sich aus einer zunächst »wilden Digitalisierung«, mittels Strategieentwicklung und der Verstetigung von Projekten, Initiativen produkt- oder prozessgetriebener

<sup>1</sup> Büchner & Muster, 2017.

Abbildung 1: Drei idealtypische Arten der Digitalisierung in Organisationen



Digitalisierung entwickeln. Customizing-Aktivitäten und begleitende Qualitätssicherung zielen genau auf die Harmonisierung von produktgetriebener und prozessgetriebener Digitalisierung ab. »Wilde Digitalisierung« ist dabei weder zu verteufeln noch per se hochzujubeln: Zugestanden, es mag verwundern, was unter dem Label der Digitalisierung nun an Pilotprojekten möglich ist, was vorher undenkbar war. Auf der anderen Seite eröffnet sich hier die Möglichkeit, neue – und das heißt in Organisationen oft riskante –, Wege einzuschlagen und zugleich diese Aktivitäten für die Schauseite der Organisation zu nutzen.

## 2.2 DIE DREI SEITEN DER ORGANISATION – FORMALITÄT, INFORMALITÄT UND SCHAUSEITE

Die *Schauseite* von Organisationen? Mit diesem Begriff beschreibt die Organisationssoziologie einen von drei Aspekten (s. Abb. 2), den alle Organisationen, von Verwaltungen über Unternehmen bis zu gemeinnützigen Organisationen, gemeinsam haben:<sup>2</sup> Die Darstellung der Aktivitäten der Organisation gegenüber ihrer Umwelt. Diese Feinheiten der Darstellung sind auch in Digitalisierungsprojekten wohlbekannt: Die Verschiebung eines Rollouts wird als wohl informierte Entscheidung zur Verbesserung der Usability und User Experience »verkauft«, obgleich intern die eigentlichen Gründe bekanntlich andere sind. Die Funktionalitäten einer neu implementierten Lösung werden gepriesen, obgleich intern immer noch mit Parallelsystemen gearbeitet wird. Versteht man dieses Verhalten allein als Heuchelei, wird man, gleich in welcher Organisation, immer Anlass zur Empörung finden. Denn organisationssoziologisch betrachtet ist dieses Bespielen der Schauseite, also der selektiven Kommunikation, das Aussparen von Problemen und das Überzeichnen von Erfolgen, typisch und oftmals notwendig,

wenn Organisationen ihre Legitimität gegenüber der Umwelt aufrechterhalten wollen. Solche relevanten Umwelten sind im Fall der öffentlichen Verwaltungen etwa Massenmedien, andere Verwaltungen, die Politik oder die digitale Öffentlichkeit.

Traditionell werden Organisationen immer noch häufig als regelgeleitete, zweckorientierte Systeme verstanden, also als *Formalstrukturen* begriffen: Dass es in diesen Strukturen geordnet, rational und zielorientiert zugeht, ist eine gesellschaftliche Erwartungshaltung, die sich nur schwer erschüttern lässt. Erfahrene Praktikerinnen und Praktiker wie auch die Organisationssoziologie wissen jedoch um die Komplexität dieser »sehr verwickelten Gebilde«<sup>3</sup>. Die Organisationssoziologie hat sich ihr Studium zur Hauptaufgabe gemacht.<sup>4</sup> Neben der beschriebenen Schauseite sind Organisationen natürlich auch durch ihre formalen Regeln geprägt: Diese Formalstruktur schlägt sich in den Programmen nieder, die bestimmen, was in Organisationen wie gemacht wird. Sie zeigt sich in Kommunikationswegen, etwa dem Dienstweg, den es einzuhalten gilt, aber auch in dem Personal, das für spezifische formale Programme auf einer bestimmten Hierarchieebene im Rahmen einer Stelle eingesetzt wird. Auch Digitalisierungsprojekte werden in dieser Form als Teilprojekte formalisiert: Projektmitglieder werden bestimmt und abgeordnet, es werden Projektzuständigkeiten definiert und Projekthierarchien bestimmt. Projektgruppen sind dabei oft aus unterschiedlichen Organisationen zusammengesetzt. Für Projektmitglieder heißt es dann, in der Darstellung der eigenen Erfolge sowohl die Schauseite des Projekts wie auch die der eigenen Organisation zu bedienen.

Die *informale* Seite von Organisationen wird in der Managementliteratur freundlicher, als Organisationskultur bezeichnet und einseitig mit positiven Merkmalen verknüpft. Die dort anzutreffenden Beschreibungen von Organisationskulturen

<sup>2</sup> Kühl, 2011.

<sup>3</sup> Luhmann, 1999, S. 20.

<sup>4</sup> Tacke & Drepper, 2018, Büchner, 2018.

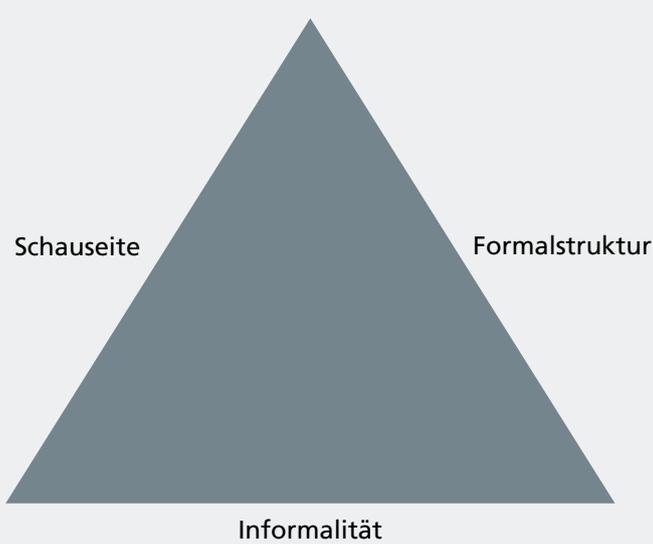


Abbildung 2: Die drei Seiten der Organisation

zeugen eher von der Sehnsucht nach einer idealen Organisationsstruktur als dass sie die empirische Wirklichkeit in Organisationen beschreiben. Organisationskultur oder neutraler gesprochen, die Informalität in Organisationen, teilen trotz aller zugestandenem Unterschiede drei Eigenschaften: Sie sind konstitutiver Bestandteil von Organisationen, sie beschränken sich nicht auf positive Eigenschaften und sie sind relativ träge, also schwer änderbar.

Das informale »Unterleben« in Organisationen füllt nicht nur Regelungslücken, sondern puffert auch widersprüchliche formale Erwartungen ab. Für den Teil informalen Handelns, der den Zwecken der Organisation dient, hat Luhmann den Begriff der »brauchbaren Illegalität«<sup>5</sup> geprägt. Typische informale Verhaltensweisen in Digitalisierungsprojekten unterscheiden sich nicht grundsätzlich von anderen informalen Strategien in Organisationen: Sie reichen von der informalen Vorauswahl des gewünschten Projektpersonals über die telefonische Vorbesprechung, und damit auch oft ihrer Vorentscheidung, über die Abnahmemodalitäten von Teilleistungen bis zur Erstellung hochspezifischer Anforderungskataloge für Lastenhefte, die de facto nur vom gewünschten Entwicklungsunternehmen erfüllt werden können. Hier kann es nicht darum gehen, diese Praktiken anzupreisen, sondern darum, sie aus der eigentümlichen Tabuzone zu holen. Informalität ist ein integraler Teil der Wirklichkeit in Organisationen.<sup>6</sup> Sie ausschließlich als Zeichen des Scheiterns hehrer Managementvorstellungen zu sehen, erkennt, dass Informalität keine Störung, sondern konstitutiver Bestandteil von Organisationen ist: Keine noch so fortgeschrittene Formalstruktur kommt ohne »Regelungslücken« aus, kein noch so ausgeklügeltes Projektmanagement kann für alle Problemfälle formal abgesicherte Lösungswege vorsehen, keine noch so stabil scheinende Umwelt kann Organisationen vor

Überraschungen schützen. Nicht erst seit dem Aufkommen agiler Methoden gilt es, für den Umgang mit formal nicht vorhergesehenen Ereignissen die sicheren Pfade der Formalität zu verlassen.

## 2.3 DIGITALISIERUNGSPROJEKTE IN DER MIKROPOLITISCHEN ARENA

Aber wie genau funktioniert die Mechanik informeller Macht? Welchen Logiken und Regeln folgen informale Machtspiele und woraus genau speisen sich Machtverhältnisse jenseits der Hierarchie? Kennt man die Antworten auf diese Frage, lassen sich Machtverhältnisse und Machtspiele effektiv analysieren und beeinflussen.

### 2.3.1 Organisationssoziologisches Konzept von Macht

Crozier und Friedberg<sup>7</sup> begreifen Macht nicht als Besitz oder Attribut, sondern als Beziehung zwischen Akteuren. Machtbeziehungen sind immer asymmetrisch und lassen sich als Tauschbeziehungen begreifen. Spannend ist hierbei der Tauschgegenstand: Getauscht werden Handlungsmöglichkeiten, also das unterstützende Mithandeln in einer für Akteur B relevanten Situation bzw. die Unterlassung von hindernden Aktivitäten durch Akteur A.

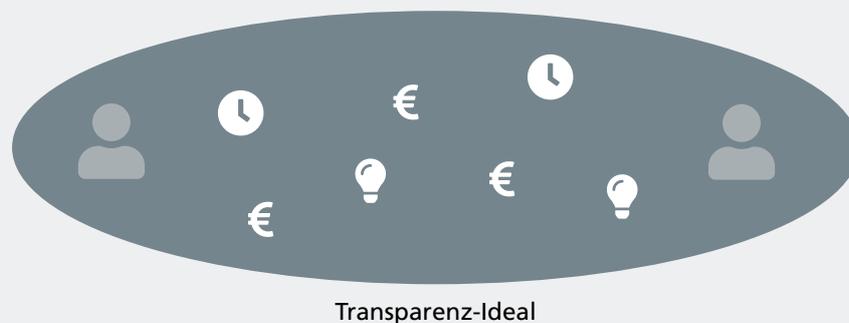
Akteure können für sich vorteilhafte Machtbeziehungen gestalten, indem sie ihr Handeln den Mitspielern nicht völlig transparent machen, sondern ungewiss halten, ob, wann und wie sie Unterstützung gewähren. Mit diesem Mechanismus gelingt es A, die eigene Ungewissheitszone gegenüber B auszuweiten. Akteure können für Machtspiele auf vier idealtypische Machtquellen zurückgreifen und im Spiel um Einfluss einsetzen:

<sup>5</sup> Luhmann, 1999, S. 304 – 314.

<sup>6</sup> Luhmann, 1999; Huchler, 2017.

<sup>7</sup> Crozier & Friedberg, 1979.

Abbildung 3: Das machtfreie  
Transparenz-Ideal  
A und B tauschen immer  
verlässlich Handlungsmöglich-  
keiten und wissen um  
die Handlungsmöglich-  
keiten des anderen.



Expertise, die Kontrolle von Informationskanälen, die Kommunikation mit der Umwelt der Organisation sowie formale Regeln. Diese Machtquellen sind nicht unabhängig von Zeit, Spielpartner und Machtspiel. Damit Machtquellen ihre Wirkung entfalten können, müssen sie relevant sein.

Diese grundlegenden Mechanismen informaler Macht<sup>8</sup> spiegeln sich auch in Digitalisierungsprojekten wider: Digitalisierung konfiguriert in diesem Sinne den Spielraum der Akteure neu. Im Kontrast zum atemlosen Reden vom digitalen Zeitalter ändern sich die Regeln dieser Machtspiele weitaus weniger, als man denken würde.

Werfen wir einen genaueren Blick auf diese Mechanismen. Begreift man Organisationen als auf einen Zweck ausgerichtete Formalstrukturen, dann ist klar, wie Macht verteilt ist: Macht ist in diesem Sinne ein formales Attribut, das an Hierarchie geknüpft ist. Erfahrene Praktikerinnen und Praktiker wissen, dass die Wirklichkeit von Digitalisierungsprojekten anders aussieht: Jenseits dieser formalen Macht, die es der Projektleitung vorbehalten ist, Arbeitspakete zu schnüren, über die Personalzusammensetzung mitzuentcheiden oder Termine für Rollouts festzusetzen, etablieren sich innerhalb des Teams, aber auch zu externen Stakeholdern, informelle Machtbeziehungen. Diese können entgegen der Hierarchie verlaufen: Etwa indem Mitglieder von Entwicklerteams Vorgesetzte »unterwachen«<sup>9</sup>, wenn sie auf technische Probleme verweisen, die vor einem Rollout noch unbedingt gelöst werden müssen.

Informale Machtbeziehungen können sich aber auch zwischen formal gleichgestellten Akteuren etablieren: Diese Situation kann man gut in Projektteams beobachten, die paritätisch aus Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Nutzergruppen sowie der Softwareunternehmen zusammengesetzt sind und

nach dem Konsensprinzip entscheiden sollen. Obgleich formal gleichberechtigt, können hier Nutzergruppen auf der Lösung einer bestimmten Problematik beharren und die Weiterarbeit empfindlich blockieren. Dies ist jedoch auch auf Seiten des Softwareunternehmens möglich. In solchen verstetigten Entscheidungsgremien bilden sich empirisch oft rege informelle Machtspiele aus, die Digitalisierungsprojekte nicht behindern müssen, sondern gar voranbringen können (»Kommst Du mir in der Anwenderproblematik X entgegen, kümmere ich mich um Dein Problem Z, das eigentlich jenseits des Lastenheftes liegt.«). Hier spielen systematisch auch die Interessen der Entwicklerunternehmen eine Rolle: Standardanwendungen sollen zwar angepasst werden, aber möglichst so, dass die Anpassung auch an andere Kunden verkauft werden kann. Ein Interessenausgleich wird oft in informellen Machtspielen hergestellt.

Die Handlungsmöglichkeiten, die Akteure in Machtbeziehungen tauschen können, unterscheiden sich von Situation zu Situation: Die interne Projektleitung kann in einer kritischen Situation der externen Projektleitung den Rücken stärken (»Das wir jetzt mit einem neuen Team arbeiten müssen, ist kein Rückschritt. Das sind gute Leute.«) oder aber Zweifel an der Führungskompetenz der externen Leitung streuen (»Nochmal darf so ein überraschender Personalwechsel nicht passieren.«). Im ersten Fall spielt die interne Leitung die Möglichkeit der Unterstützung aus, im zweiten Fall, der an der Kompetenz der externen Projektleitung kratzt, die der leichten Behinderung.

Entscheidend ist hier die Überlegung, dass Machtbeziehungen zwischen formal Gleichgestellten, aber auch zwischen Vorgesetzten und Untergebenen auf der Unsicherheit basieren: Ob A in einer Situation im oder gegen das Interesse von B handelt, ist nicht ausgemacht. Können sich A und B gegenseitig ihrer hundertprozentigen Loyalität sicher sein, haben beide Akteure im engen Sinne keine Machtbeziehung, denn zwischen ihnen herrscht Symmetrie in Bezug auf die Handlungsmöglichkeiten (s. Abb. 3.1). Empirisch sind solche von Macht »unbefleckten«

<sup>8</sup> Küpper & Ortman, 1988; Ortman et al., 1990.

<sup>9</sup> Luhmann, 2016.

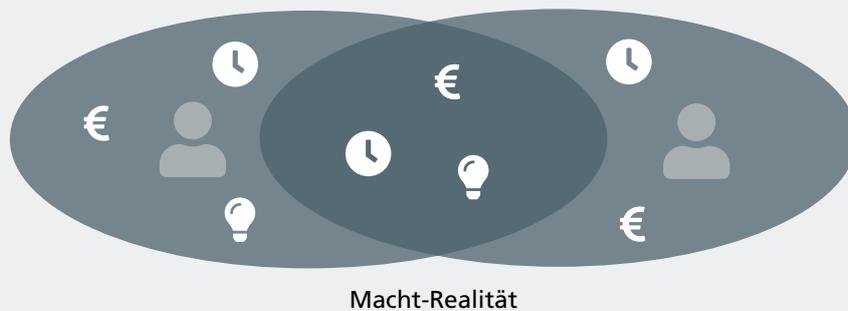


Abbildung 4: Macht als Relation – Machtrealität

A und B kennen nur zum Teil gegenseitig ihre Handlungsmöglichkeiten, sie halten ihr Mithandeln in der Schwebe und setzen es als Tauschgut (als Unterstützungsmacht oder Verhinderungsmacht) ein.

Beziehungen selten: Denn selbst bei hoher gegenseitiger Loyalität sind A und B als Organisationsmitglieder auch ihren Abteilungszielen, deren politischen Agenden und strategischen Interessen verpflichtet, sodass eine ausschließlich unterstützende Haltung jenseits des engsten Kollegenkreises sehr unwahrscheinlich ist. Und schon beginnt der Tausch.

Indem man offenhält, ob man in einer Situation unterstützend mithandelt oder eher behindernd agiert, erweitert man, mit Crozier und Friedberg gesprochen, die eigene *Ungewissheitszone*. Die Ungewissheitszone von A ist gegenüber B also umso größer, je sicherer sich B sein kann, dass er auf das Mithandeln von A in einer Situation X angewiesen ist und je unsicherer B ist, dass A in der Situation X tatsächlich in seinem Sinne unterstützend mithandelt (s. Abb. 4).

### 2.3.2 Machtspiele bei Digitalisierungsprojekten

In Digitalisierungsprojekten geschieht es immer wieder, dass Abteilungen oder beteiligte Organisationen, die man beim Blick auf das Organigramm als unproblematische Mitspieler einstuft, sich im Fortgang als überraschend machtvolle Spieler herausstellen. Ein klassisches Beispiel sind IT-Dienstleister, die für das Funktionieren und die Fehlerbehebung aktuell genutzter Anwendungen zuständig sind. Gerade in der Pilotphase von Digitalisierungsprojekten ist ihr verlässliches Mithandeln von eminenter Bedeutung. Formal betrachtet würde man meinen, eine derartige Unterstützung qua Funktion erwarten zu dürfen: Wofür, wenn nicht dafür, sind diese Abteilungen gegründet und Dienstleister beauftragt worden? Die empirische Wirklichkeit sieht anders aus.

Auch wenn an der Kooperationswilligkeit des IT-Dienstleisters kein Zweifel besteht, ist in Digitalisierungsprojekten entscheidend, dass dieser für auftretende Probleme zeitnah funktionierende Lösungen entwickelt – unabhängig von anderen Projekten und Kundenanfragen. Die mikropolitischen Waagschalen der Macht bewegen sich für IT-Dienstleister jedoch gerade dann in eine günstige Richtung, wenn sie ihrer Stellung im Geschehen

Relevanz verleihen. Das heißt: Kooperation ja, aber nicht automatisch in der Form, die das Pilotprojekt braucht («So einfach geht das nicht.»)«Da müssen wir schon drei Tage für einplanen.»«So leid es mir tut, aber...»).

Ein Mithandeln im erforderlichen Sinne lässt sich hier auf unterschiedlichen Wegen wahrscheinlicher machen: Die Projektleitung kann etwa auf das Benennen zuständiger Ansprechpartner beim Dienstleister bestehen. Idealerweise profitieren diese in irgendeiner Weise (z.B. durch Karriereoptionen) von der Projektzuständigkeit. Tauschmittel müssen hier also oft erst generiert werden. Tauschmittel zu generieren, ist in hochregulierten behördlichen Kontexten anspruchsvoll. Das sollte jedoch nicht zu der Annahme verleiten, dass Informalität und informeller Tausch in Behörden keine Rolle spielen. Im Gegenteil, hier begegnet man nicht selten einer größeren Finesse.

Weniger ideal, aber möglich ist es darüber hinaus, das Nichtkooperieren negativ zu sanktionieren. Die Kraft derartiger Sanktionen ist umso kleiner, je weniger relevant diese Sanktionen für die Finanzierung der Organisation und ihren Fortbestand sind. Ein Mithandeln kann auch wahrscheinlicher gemacht werden, indem das Projektteam Akteure in seinen Kreis aufnimmt, mit denen es sich der IT-Dienstleister im Zweifel nicht verscherzen möchte. Jenseits dessen sind recht unspektakuläre Praxen verbreitet, die zeigen, dass die Beteiligten ihr mikropolitische Spielwissen einsetzen: Man präferiert das persönliche Gespräch statt der E-Mail, man wählt die Form der Bitte, lässt dem Gegenüber Raum, seine Relevanz deutlich zu machen, betont den Einzelfallcharakter und die heroische Chance zur Rettung der Situation, verleiht seiner Dankbarkeit Ausdruck und vieles mehr.

Diese Beispiele sensibilisieren für eine recht brisante Einsicht: Dienstbeflissene, stets loyale und transparente Mitarbeiter laufen Gefahr, zum mikropolitischen Spielzeug zu werden. Sie spielen nicht, aber mit ihnen *wird* gespielt. Sie besitzen keine eigene Ungewissheitszone und sind in hohem Maße berechenbar.



Organisations- und projekterfahrene Praktikerinnen und Praktiker wissen das und erinnern in Abständen an ihre Relevanz in der mikropolitischen Arena der Organisation: Man erinnert an das Qualitätshandbuch, nach dem X doch nicht so einfach zu lösen sei; nein, ohne die Einbindung der übergeordneten Abteilung könne hier leider nicht einfach wie bisher weitergemacht werden; so recht zufrieden sei man mit der Lösung X noch nicht, das müsse noch einmal im Lenkungskreis auf den Tisch.

### 2.3.3 Quellen organisationaler Macht: Machtspiele erfolgreich spielen

Die potentiellen Machtquellen Expertise, Kontrolle von Kommunikationskanälen, Beziehungen zur Umwelt und Benutzung formaler Regeln sind nur dann in Machtbeziehungen einsetzbar, wenn sie situativ relevant sind. In einer Gruppe gleichqualifizierter Programmiererinnen und Programmierer ist Programmieren keine relevante *Expertise*, weil alle über sie verfügen. Schon eher mag dann die Erfahrung, wie man mit immer neuen Änderungswünschen von Auftraggebern umgeht, eine relevante Machtquelle innerhalb der Gruppe sein.

Im Zuge der zunehmenden Digitalisierung in Organisationen kontrollieren Fachkräfte mit Informatik-Expertise immer größere Ungewissheitsbereiche. Entsprechend steigt die Bedeutung von Personal mit breiteren Kompetenzfeldern wie etwa dem Wirtschaftsingenieurwesen, der Rechts- und Wirtschaftsinformatik: Sie teilen zwar nicht die Tiefe der Expertise, untergraben jedoch den Monopolcharakter des Wissens von Softwareunternehmen. Sie können etwa die Schwere technischer Probleme und die Attraktivität angebotener technischer Lösungsmöglichkeiten einschätzen.

Die *Kontrolle von Informationskanälen* bezieht sich zum Beispiel auf die Möglichkeit, Probleme an höhere Hierarchieebenen oder Lenkungsgruppen weiterzuleiten oder dies nicht zu tun, Wissen über informales Verhalten im Kollegenkreis zu teilen oder für den Bau von »Umgehungsstraßen« für verfeindete Projektparteien zu nutzen. Digitale Projekte entwickeln zum Teil

selbst Informationskanäle (Intranets, Blogs oder soziale Medien) und planen dabei zum Teil systematisch solche Zugangsschranken ein (z. B. über die Verteilung von Rollen oder Schreibrechten). Analog stellt sich auch angesichts der zunehmenden Bedeutung von Daten in der öffentlichen Verwaltung die Frage, welche Abteilungen als Deutungsinstanzen der nackten Zahlen oder Indikatoren ins Spiel kommen.

Bezogen auf den Projektcharakter von Digitalisierungsvorhaben werden Informationskanäle an verschiedensten Stellen bedeutsam: Über welche Ansprechpartner kann man informal ein Bild über die Anerkennung des Projektvorhabens bekommen? Wie bindet man Akteure ein, die Skepsis gegenüber den Projektzielen hegen, aber in frühen Stadien der Entwicklung eben auch Einblick in reale Probleme der Anwendung bekommen? Ab welcher Problemschwelle entscheidet man sich, die hierarchisch höhere Ebene zu informieren und welche Konflikte hält man »unter dem Radar«? Die exklusive Zuständigkeit für die Nutzung von Datenbanken zählt ebenfalls zu dieser Machtquelle: Open-Data-Projekte scheitern nicht nur an der Herausforderung der Aufbereitung von Daten<sup>10</sup>, sondern auch daran, dass Akteure ihren Mitspielern damit Einblick in sensible Bereiche gewähren müssen<sup>11</sup>.

Die dritte potenzielle Machtquelle ist die *Kommunikation mit der Umwelt der Organisation*, respektive des Projekts. Digitalisierungsinitiativen sind oft prominente Aushängeschilder von Politik und Führungskräften. Die Sicherung eines erfolgreichen Dauerbetriebs ist für Nutzerinnen und Nutzer oft deutlich wichtiger, jedoch deutlich weniger prestigeträchtig. Bevorstehende Wahlen und anvisierte Karrierewege sind eminent auf eine erfolgreiche Außendarstellung angewiesen. Hier ergeben sich viele Schnittmengen zur vorangegangenen Machtquelle der Kontrolle von Informationskanälen, aber es lohnt sich, die Kate-

<sup>10</sup> Mayernik, 2017.

<sup>11</sup> Flyverbom & Madsen, 2015.

INFORMALITÄT IST WEDER EIN PONYHOF  
NOCH EIN EINZIGES HAUEN UND STECHEN:  
MIT DEN MEISTEN SPIELPARTNERN HAT MAN  
IM ORGANISATIONALEN ALLTAG NICHT EINMALIG,  
SONDERN WIEDERHOLT ZU TUN.

gorie der Umweltkommunikation zu schärfen. Begreift man Projekte als temporäre Organisationen, ist alle projektexterne Kommunikation und Vernetzung potenziell eine relevante Kommunikation mit der Umwelt. Im engeren Sinne sind hier jedoch solche Kommunikationen gemeint, die sich an machtrelevante Akteure der Umwelt richten: Die Leichtigkeit, mit der sich Absolventinnen und Absolventen desselben Studiengangs ministerienübergreifend kurz austauschen können, der gute Draht zu Bekannten, die zu einem anderen IT-Dienstleister gewechselt sind, oder das offene Ohr, auf das man in der Redaktion der Tageszeitung XY stößt. Bedeutsam sind hier auch Mentoring-Programme, die Mentees Zugang zu Führungskräften und wichtigen Geschäftspartnern eröffnen. Solche Netzwerke sind stark personengebunden und gehen Organisationen beim Weggang von Beschäftigten verloren. Umgekehrt können große Organisationen einer internen Isolierung ihrer Mitglieder zum Beispiel durch Ausbildungsprogramme, die Quereinstiege fördern oder durch rotierende Traineeausbildungen entgegenwirken.

Die vierte Machtquelle, die tauschbare Handlungsmöglichkeiten beisteuert, ist die Benutzung *formaler Regeln*. Klassisch betrachtet verhindern formale Regeln Willkürherrschaft und machen Handeln zumindest vorhersehbarer. Untergebene können sich auf enge formale Zuständigkeiten, im Worst-Case-Fall auf Dienst nach Vorschrift, zurückziehen. Ebenso können Auftraggeber in IT-Projekten auf strikte Vertragseinhaltung beharren. Im Gegenzug können Tauschgüter jedoch gerade durch das Absehen vom Einsatz formaler Regeln generiert werden: Für das freundliche Entgegenkommen der Vorgesetzten revanchiert man sich mit der einen oder anderen Überstunde; Stakeholder billigen, dass wichtige Änderungen nicht im Rollout, sondern erst im Dauerbetrieb vorgenommen werden.

Informalität ist weder ein Ponyhof noch ein einziges Hauen und Stechen: Mit den meisten Spielpartnern hat man im organisationalen Alltag nicht einmalig, sondern wiederholt zu tun. Sie sollten für spätere Koalitionen zur Verfügung stehen oder zu-

mindest nicht als Widerständler die eigenen Projektziele durchkreuzen. Machtspiele sollten im Idealfall zum Weiterspielen motivieren. Macht als Tauschbeziehung zu verstehen, betont diese Tendenz zur Kontinuität: Nicht der Gewinn auf kurzer Strecke steht im Zentrum, sondern die Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten. Die Produktion von Tauschmitteln, das Andeuten von unterstützenden und behindernden Handlungsoptionen, die Erinnerung an zurückliegendes Entgegenkommen und die Aussicht auf eine spätere Zusammenarbeit können produktive Machtspiele in und zwischen Organisationen befördern. Ohne Zweifel können Machtspiele auch destruktive Züge entwickeln und einen notwendigen Wandel verhindern: Wenn aus kleineren Scharmützeln Stellungskriege zwischen Abteilungen werden, profitiert keine Organisation.

Macht nicht mehr nur als formales Attribut zu verstehen, sondern informale Macht als Beziehung zu begreifen, schenkt dem realen Unterleben jeder Organisation Beachtung. Diese informalen Machtstrukturen finden sich in den unterschiedlichsten Organisationen: In komplexen Verwaltungen ebenso wie in mittelständischen Unternehmen, in Universitäten oder Konzernen. Hier die Mechanismen der Ausweitung von Ungewissheitszonen und des Einsatzes von Machtquellen zu kennen, heißt in vielen Fällen, sich bereits unbewusst genutzte Spielzüge bewusst zu machen. Bewusstheit gegenüber dieser unsichtbaren Ordnung informaler Macht eröffnet Raum zur Reflexion und Handlungsplanung.

## 2.4 PROJEKTE JENSEITS VON FORMALITÄT VORANBRINGEN – LATERALES FÜHREN

Organisationen sind mehr als die Rahmen und Kontexte von Arbeit – durch die Gleichzeitigkeit von Formalität, Informalität und Schauseite entwickeln sie eine relativ hohe eigene Komplexität. Für Digitalisierungsprojekte heißt dies insbesondere, dass

Abbildung 5: Die drei Elemente des lateralen Führens



Führung breiter als bisher gedacht werden muss. Laterales Führen ist gerade in Konstellationen wichtig, in denen die Unterstützung relevanter Stakeholder nicht formal eingefordert werden kann (s. Abb. 5). Das organisationssoziologisch fundierte Konzept des Lateralen Führens<sup>12</sup> ist hier besonders aufschlussreich, denn es berücksichtigt die beschriebene Komplexität von Organisationen. Grundlegend basiert laterales Führen auf drei Elementen: auf Verständigung, Vertrauen und Macht. Führen mittels informeller *Macht*, also des Aufbaus und der Nutzung von Tauschbeziehungen zwischen Beteiligten, wurde bereits im vorangegangenen Kapitel vorgestellt.

Zu den Grunderfahrungen jedes Digitalisierungsprojekts zählt es, dass Stakeholder zu Beginn keine einheitliche Idee von der zu kreierenden Anwendung besitzen und unterschiedliche, zum Teil schwer miteinander vereinbare Funktionalitäten wünschen. Diese Differenzen sind in organisierten Kontexten vorprogrammiert: Controlling-Abteilungen erhoffen sich auflösungsstärkere und bessere Daten, Finanzabteilungen oder -ministerien einen Überblick über die Kostenentwicklung, Fachkräfte die Unterstützung ihrer täglichen Arbeit und Programmiererinnen und Programmierer die Entwicklung oder den Einsatz von standardisierbaren Lösungen, die für weitere Projekte genutzt werden können. Verständigung ist dann Führungsaufgabe, wenn es gilt, diese Differenzen in einem ersten Schritt überhaupt explizit zu machen, sie in ihrem Verhältnis zueinander zu diskutieren und zu einem hinreichenden gemeinsamen Grundverständnis zu gelangen. *Verständigung* bezieht sich dabei nicht nur auf das zu entwickelnde Produkt, sondern auch auf den Prozess der Zusammenarbeit allgemein: Ein großer Teil der Konflikte in Projekten rührt daher, dass eigene Abteilungs- oder Projektlogiken verabsolutiert werden – Widerstand sollte dann nicht nur als Störung begriffen werden, sondern vielmehr als erwartbares Ereignis, das einen Anlass zur Verständigung

bietet. Verständigungsorientiertes Führen heißt, andere zum Mithandeln zu bewegen, weil man gemeinsame Denkgebäude und Zielvorstellungen teilt.

Vertrauen begleitet Verständigung interessanterweise nicht automatisch: A und B können durchaus meine Zielvorstellungen und Denkgebäude teilen, ohne dass ein Vertrauensvorschuss zwischen uns existiert. Aus diesem Grund ist die Unterscheidung von Vertrauen und Verständigung sinnvoll. Der Vorschusscharakter von Vertrauen ist gleichzeitig Risiko und Chance: Vertrauen muss zuerst geschenkt werden, um sich etablieren zu können. Dieses Vertrauen kann natürlich missbraucht werden: Eine informell weitergegebene Information wird überraschend im Meeting thematisiert, eine Absprache wird nicht eingehalten, ein Kontakt wird entgegen der eigentlichen Intention benutzt. Vertrauen ist in diesem Sinne äußerst anfällig und muss langsam wachsen. Es ist angewiesen darauf, vom anderen gepflegt und beantwortet zu werden: Nicht wenige erfolgreiche Troubleshooting in Digitalisierungsprojekten resultieren aus vertrauensvollen Arbeitsbeziehungen, in denen man füreinander einspringt. In dieser Hinsicht sind Vertrauensverhältnisse auch keine Tauschverhältnisse wie im Fall informeller Macht: Vertrauen ist kein Spiel, das mit neuen Karten immer neu gespielt werden kann. Im Erfolgsfall, also wenn sich Vertrauen stabilisiert, kann vertrauensorientierte Führung erhebliche Energien mobilisieren. Vertrauen überbrückt das Risiko von gewagten Initiativen und sichert Kooperationen langfristig ab.

Führung in Digitalisierungsprojekten sollte sich dieser unterschiedlichen Facetten bewusst sein und sich ihrer reflektiert bedienen. Ein Rückzug auf nur eine Führungsart ist zwar eine theoretisch denkbare, jedoch keine reale Option:

– *Formale Führung* allein scheitert daran, dass eine Vielzahl von Aktivitäten sich nicht formal vorsehen lässt, dass bei Unverständnis zwar auf der Schauseite des Projekts formal konform agiert wird, informal jedoch abgewichen wird, Widerstand mobilisiert wird und sich alternative Agenden formieren.

<sup>12</sup> Kühl, 2017.

IN DIGITALISIERUNGSPROJEKTEN SOLLTE  
HIERARCHISCHES UND LATERALES  
FÜHREN DURCH VERTRAUEN, MACHT UND  
VERSTÄNDIGUNG ERGÄNZT WERDEN.

- *Führen über informale Machtspiele* allein reduziert den Kreis derjenigen, die dauerhaft kooperieren, auf einen kleinen Kreis enorm strategisch denkender Akteure. In diesem überschaubaren Haifischbecken werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hoher Expertise, aber geringem Interesse an Machtspielen nicht lang verbleiben. Riskante Unterfangen sind fast immer auf Vertrauen angewiesen, sie sind mikropolitisch nur begrenzt einladend, weil es zu viel zu verlieren gibt.
- *Allein über Verständigung zu führen*, scheitert daran, dass Akteure auch strategisch und interessengetrieben agieren («Tolle Idee, aber warum sollte ich hier mitziehen?»). Verständigung allein bindet erhebliche zeitliche Ressourcen und erfordert die Bereitschaft aller Beteiligten, sich in einen Verständigungsprozess zu begeben. Diese Bereitschaft ist in den wenigsten Fällen bei allen Stakeholdern gegeben. Hier kann Führen durch den Einsatz von Macht helfen, Motivation zur Teilnahme, z. B. an Planungsworkshops, zu erzeugen.
- *Führen über Vertrauen* allein begrenzt die Zahl der Kooperationspartner erheblich: Nur mit wenigen Akteuren kann eine dauerhafte vertrauensvolle Arbeitsbeziehung entwickelt werden. Arbeiten in Organisationen heißt jedoch, dass man sich diejenigen, mit denen man es zu tun bekommt, nicht aussuchen kann. Und umgekehrt: Die Mehrheit aller Kooperationspartner in Digitalisierungsprojekten ist nur temporär eingebunden, Ansprechpartner wechseln und auch im Projekt finden Personalwechsel statt.

In Digitalisierungsprojekten sollte hierarchisches und laterales Führen durch Vertrauen, Macht und Verständigung ergänzt werden. Ihre schwerpunktmäßige Nutzung unterscheidet sich jedoch je nach Projektstadium, der zu lösenden Problemstellung und dem verfügbaren Personal. Um die Vielfalt und Kombinierbarkeit dieser Führungsaspekte zu wissen, erweitert Handlungsoptionen ungemein.

## 2.5 TRIVIALISIERUNG ODER UNTERSTÜTZUNG? – FACHLICHE DIGITALE TOOLS

Digitale Technologien treten oft mit dem Anspruch an, die Professionalität eines Handlungsfeldes zu stärken: Schulischer Unterricht soll durch digitale Lernplattformen verbessert werden, Entscheidungen im Kinderschutz sollen durch Checklisten optimiert werden und Pflegekräfte durch sensorgestützte Systeme über den Zustand und die Bedürftigkeit ihrer Patientinnen und Patienten informiert werden.

Die Entwicklung digitaler Lösungen steht hier vor der Herausforderung, Allgemeinheit und Spezifität miteinander in Einklang zu bringen. Praktikerinnen und Praktiker betonen oft die Spezifität ihrer Prozesse, also die Besonderheiten von schulischem Unterricht, der Betreuung und Beratung von Familien mit sozialen Problemen oder der Pflege von Patientinnen und Patient. Hinzu kommen besondere lokale Bedingungen wie der bisherige Technisierungsgrad der Schule, die Bedeutung kollegialen Austauschs im Kinderschutz vor Ort oder der Anteil an pflegerisch geschultem Personal und Aushilfen. Die Entwicklung digitaler Tools abstrahiert häufig von diesen spezifischen Anforderungen – getreu dem Motto: Prozesse und Strukturen, Leistungen und Produkte, Verantwortlichkeiten und Zeichnungspflichten gibt es überall. Rationalisierungspotenzial lässt sich ebenfalls verlässlich entdecken.

Es gibt viele Gründe, die ein Absehen von den Spezifika, den Besonderheiten von Prozessen, wahrscheinlich machen: Zu entwickelnde digitale Produkte sollen auch für andere Kundinnen und Kunden oder Anwendungsbereiche verwertet werden können, die Anpassung hinterlegter Schemata ist aufwändig und kostenintensiv und es erscheint leichter, Anwenderinnen und Anwendern den Umgang mit Systemen beizubringen, als umgekehrt Software anwenderfreundlich zu gestalten. Leitungen und Management teilen ein starkes Interesse an Zahlen, die

par excellence abstrahiert sind. Das Absehen von Besonderheiten ermöglicht Vergleiche und legt die Grundlage für das Auffinden neuer Optimierungsmöglichkeiten.

Im Gegensatz dazu gibt es auf den ersten Blick nur wenige Gründe, den Spezifika von Prozessen und Strukturen Bedeutung und Gewicht beizumessen: »Fachanwendungen« beanspruchen hier schon dem Namen nach, genau das richtige Verhältnis von Allgemeinheit und Spezifität getroffen zu haben. Was der Fall sein kann, aber nicht sein muss, wie die Schwierigkeiten der produktgetriebenen Digitalisierung aufgezeigt haben. Fachkräfte wie Lehrende, Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter oder Pflegekräfte sind unterschiedlich stark organisiert und selbst oft uneins in der Bewertung digitaler Technologien. Der Endpunkt ist dann in den meisten Fällen eine Auflistung der berühmten »Chancen und Grenzen der Digitalisierung« in Schule, Sozialer Arbeit und Pflege.

Vergegenwärtigen wir uns diese Spannung zwischen möglichst breit einsetzbaren digitalen Lösungen auf der einen Seite und den spezifischen Anforderungen von Fachkräften in konkreten Organisationen auf der anderen Seite, dann deutet es sich an, wie anspruchsvoll die Entwicklung von IT-Lösungen ist, die fachliche Arbeitspraktiken tatsächlich unterstützen.<sup>13</sup> Gerade im sensiblen Bereich der Entscheidungsunterstützung haben IT-Entwicklerinnen und IT-Entwickler hier die Möglichkeit, durch ihre nachhaltig wirkmächtigen Strukturen – z. B. zur Steuerung und Dokumentation von Fallbearbeitung – professionelle Arbeitsprozesse zu trivialisieren. Ebenso können sie die fachliche Arbeit in ihrer Besonderheit und Komplexität unterstützen und Ermessensspielräume wahren: So einsichtig es scheinen mag, Eltern und Kinder als getrennte Akteure zu konzipieren, so schwer kann es eine solche Entscheidung Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern machen, ein integriertes Bild familiärer

Problemlagen zu entwickeln. Dies einzuschätzen und zu reflektieren, muss Aufgabe von Fachkräften bleiben. Professionelle IT-Entwicklung muss angesichts der Tendenz zur Standardisierung von Prozessen für die Bedeutung fachlich begründeter spezifischer Prozesse sensibel bleiben. Hierzu sind Aushandlungsprozesse unerlässlich, insbesondere, wenn die Meinungen zur Abbildbarkeit und Standardisierbarkeit von Prozessen auseinander gehen.

Eine verantwortliche IT-Entwicklung, die diese Differenzen reflektiert, wird Professionelle frühzeitig, mit ausreichenden Ressourcen und mit Entscheidungsbefugnissen in die Entwicklung professioneller der für sie zu konzipierenden Tools einbeziehen. Gelingt dies, eröffnet die prozessbezogene Digitalisierung tatsächlich eine reale Unterstützung für Fachkräfte, ohne ihre professionellen Handlungsspielräume einzuschränken oder ihre Tätigkeiten zu trivialisieren. Für produktbezogene Digitalisierung gilt dies mit der Einschränkung, dass ausreichend finanzielle und zeitliche Ressourcen für ein umfassendes Customizing bereitgestellt werden.

Die Entwicklung digitaler Tools stellt Programmierinnen, Programmierer, Auftraggeberinnen und Auftraggeber noch vor eine zweite, oft schwerer zu begehende Herausforderung: Die Akzeptanz, dass es Probleme gibt, die nicht technisch zu lösen sind, solche, die technisch zu lösen sind, aber angesichts nicht-technischer Alternativen und mittel- und langfristiger Folgewirkungen nicht technisch gelöst werden sollten und solche, die technisch anders gelöst werden sollten. Professionelle, die später mit digitalen Tools arbeiten, haben hier zum Teil gute Gründe, praktische Probleme anders als IT-Entwicklerinnen und IT-Entwickler einzuordnen. Das verbreitete Paradigma der Technologiefixiertheit<sup>14</sup> suggeriert, dass Probleme am besten durch Technik lösbar sind. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund gilt

<sup>13</sup> Büchner, 2018; Gillingham & Humphreys, 2010; Cresswell et al., 2011.

<sup>14</sup> Techno-fix nach Huesemann & Huesemann, 2011.



es, Professionellen frühzeitig und kontinuierlich eine Stimme in der Entwicklung professioneller Tools zu geben. Und die kritische Beurteilung technischer Lösungen nicht als Verweigerungshaltung zu diffamieren.

## **2.6 USABILITY UND USER EXPERIENCE – NUTZERINNEN UND NUTZER AM ENDE DER NAHRUNGSKETTE**

Was für Professionen in besonders Weise gilt, lässt sich auch für die Nutzerinnen und Nutzer von digitalen Tool insgesamt konstatieren: Sie müssen zu machtvollen Planern in der Mikropolitik von Digitalisierungsprojekten gerade der öffentlichen Verwaltung werden, um die Akzeptanz der Ergebnisse sicher zu stellen. Usability und User Experience, die sich am treffendsten mit Gebrauchstauglichkeit und Nutzungserlebnis übersetzen lassen, sind hier eine entscheidende Arena. Obwohl Usability und User Experience in Vorträgen und auf Konferenzen rege diskutiert werden, hat man in der öffentlichen Verwaltung und Justiz mitunter ein eher vages praktisches Verständnis. Die Digitalisierung von Akten und Verfahren beginnt hier allmählich erst Fahrt aufzunehmen.

Erschwert wird die Adressierung der Herausforderung dadurch, dass gute Usability und ein intuitives Design in der Regel nicht explizit wahrgenommen werden, schlechte hingegen schon. Ein fester Regelkatalog für gute Usability und User Experience existiert dabei nicht. Hier helfen generisch formulierte Normen und Standards, weil sich die Erfahrungen, Erwartungen und Gewohnheiten von Nutzerinnen und Nutzern ebenso wie die Endgeräte und Softwareanwendungen wandeln. Diese Erfahrungen, Erwartungen und Gewohnheiten, letztlich also die Anforderungen, müssen immer wieder neu eruiert werden.

Der Erfolg von Digitalisierungsprojekten zeigt sich daran, ob diejenigen, die als »Nutzerinnen und Nutzer« adressiert werden, Softwareanwendungen auch tatsächlich nutzen. Im besten Fall tun sie dies freiwillig und mit Gewinn. Nutzerinnen und Nutzer stehen jedoch oft am Ende der Nahrungskette in hierarchischen Organisationen: Wenig Erfahrung mit nutzerzentrierter Softwareentwicklung und eng begrenzte Ressourcen führen häufig dazu, dass Nutzerinnen und Nutzer erst am Ende eines Projekts oder überhaupt nicht einbezogen werden. Dies trifft auch auf organisierte Interessensgruppen wie Personal- oder Schwerbehindertenvertretungen zu. Auf lange Sicht ist hier ein Paradigmenwechsel hin zu einer nutzerzentrierten Gestaltung fachlich und ökonomisch geboten: Wenn Nutzerinnen und Nutzer und ihre Vertreterinnen und Vertreter in den Entwicklungs- und Gestaltungsprozess miteinbezogen werden, lassen sich Showstopper frühzeitig vermeiden und Kosten gezielt beeinflussen. Dazu muss gewährleistet werden, dass in Nutzertests zu verschiedenen Stadien des Entwicklungsprozesses substanzielles Feedback eingeholt wird. Diese Einbindung verspricht nicht nur verbesserte Softwareanwendungen, sondern auch eine gesteigerte Akzeptanz im und nach dem Rollout. Gleichzeitig führen Nutzertests auch zu einer Demokratisierung: Die Einteilung in Nutzergruppen folgt nicht allein der hierarchischen Rangordnung oder dem Ansehen bestimmter Funktionsbereiche. Für den Bereich der Justiz heißt das zunächst: Richterinnen und Richter, Rechtspflegerinnen und Rechtspfleger sowie Servicemitarbeiterinnen und Servicemitarbeiter sind je eine eigene Nutzergruppen und werden gleichermaßen repräsentiert. Auch hier spielt natürlich die Artikulationskraft Einzelner eine Rolle; sie wird jedoch im Vergleich zu hierarchisch geprägten Arbeitsgruppen deutlich relativiert.



# 3. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

## **Digitalisierung jenseits des Hypes gestalten**

Mittlerweile hat sich ein Mix aus vermeintlich zeitgemäßen, pardon, notwendigen Maßnahmen entwickelt, wie Organisationen sich für die digitale Transformation rüsten sollen. Hier ist eine offen-neugierige Haltung hilfreich: Nicht alle vermeintlichen Innovationen im Zuge »der Digitalisierung« sind wirklich neuartig und nicht alle Leuchtturmprojekte schaffen es in den Regelbetrieb. Die meisten Organisationen nutzen Digitalisierung als Anlass für Restrukturierung: Hier ist überlegtes Handeln gefragt, um aus wilder Digitalisierung zukunftsfähige Strategien zu entwickeln und um zu entscheiden, ob, wie und mit welchen Folgen die Digitalisierung von Prozessen vorangetrieben werden soll. Hier sind eher produkt- oder prozessgetriebene Ausrichtungen denkbar. Entscheidend ist dabei, die spezifischen formalen und informalen Strukturen vor Ort in Rechnung zu stellen, statt idealisierte Ziele und Lösungen zu übernehmen.

## **Organisationslogiken verstehen und nutzbar machen**

Die Unterscheidung zwischen Formalstruktur, Schauseite und Informalität zu kennen und die Funktionsweise informeller Machtspiele zu verstehen, eröffnet neue Handlungsoptionen für die erfolgreiche Planung und Gestaltung von Digitalisierungsprojekten. Gegenüber klassischen Managementmoden gewinnen organisationssoziologische Perspektiven langsam, aber stetig an Einfluss. Diese Perspektiven lassen sich auf unterschiedlichen Ebenen für die Praxis von Digitalisierungsvorhaben erschließen: durch kurz- oder längerfristige Partnerschaften mit Fachbereichen an Universitäten, durch die Förderung von Programmen zum Quereinstieg oder auch durch den Rückgriff auf organisationssoziologische Beratung.

## **Jenseits des Idealprojekts – Störungen verstehen und antizipieren**

Probleme und Krisen in Digitalisierungsprojekten treten regelmäßig auf. Sie zu bewältigen ist in vielen Fällen entscheidend für den Projekterfolg. Angesichts dessen ist es notwendig, Probleme und Krisen nicht nur als Störungen zu begreifen, sondern ihre Entstehung und Konsequenzen in einem ersten Schritt besser zu verstehen. Erst dann können sie in der Planung adäquat vorgedacht und für die strategische Ausrichtung des Projekts als Erfolgsfaktoren von Digitalisierungsprojekten berücksichtigt werden. In einem zweiten Schritt gilt es, Handlungsstrategien

zu entwickeln: Informelles Verhalten mag in einem Fall ärgerlich sein, in vielen anderen ermöglicht es, dass unvorhergesehene Probleme bewältigt oder formale Schwierigkeiten überwunden werden. Machtspiele sind kräftezehrend, aber nicht minder kräftezehrend kann es sein, auf sie zu verzichten. Die Schauseite von Organisationen mag einem als Heuchelei erscheinen, aber zu wissen, wann sie zu bedienen ist, schafft Manövrierraum für die Bewältigung der Problemlagen, die keinen Eingang in Pressemeldungen finden.

## **Machtsensibel agieren**

Machtspiele sind unvermeidlich in Organisationen: Nicht an Machtspielen teilzunehmen, heißt, durch eigene Berechenbarkeit zum Spielzeug anderer zu werden. Das heißt nicht, dass Machtspiele in jeder Situation begonnen werden sollten, dass sie immer hilfreich sind oder dass nur machtaffine Köpfe in Leitungsverantwortung Digitalisierungsprojekte zum Erfolg führen. Machtsensibel zu agieren heißt: wahrzunehmen, was gespielt wird, die eigenen Handlungsmöglichkeiten zur Unterstützung und Behinderung zu kennen, Machtquellen zu erschließen und gegebenenfalls im Interesse des Projekts einzusetzen.

## **Handlungsmöglichkeiten erweitern durch laterales Führen**

Aufgrund der Komplexität organisationaler Strukturen ist es notwendig, Führung breiter als bisher zu denken. Führung findet nicht nur formal hierarchisch statt. Sie realisiert sich auch »von unten«, etwa wenn Probleme so nach oben kommuniziert werden, dass sich die »richtige« Entscheidung gleichsam von selbst ergibt. Führung kann informal auch gegenüber Gleichgestellten greifen, also gegenüber Kollegen oder externen Projektpartnern. Führung muss flexibel, das heißt, situationsadäquat stattfinden. Ein mehrdimensionales Führungsverständnis erweitert die Handlungsoptionen von Vorgesetzten.

## **Von wegen Knirschen im Getriebe – Fachlichkeit einbeziehen**

Die Zusammenarbeit mit Fachkräften als späteren Nutzerinnen und Nutzern ist keine IT-Entwicklung wie jede andere. Meint man es ernst damit, professionelle Fachkräfte mit digitalen Tools zu unterstützen, müssen diese in ihrer Expertise und Logik, aber auch in ihren erfolgreichen sozialen Praktiken ernst

ENTGEGEN FACHLICHEN FORDERUNGEN

WIRD EINE GUTE USABILITY UND

USER EXPERIENCE NOCH VIEL ZU OFT ERST

GEGEN PROJEKTENDE THEMATISIERT.

genommen und frühzeitig entscheidungsrelevant eingebunden werden. Digitale Infrastrukturen prägen die Arbeit von Fachkräften nachhaltig: Sie können professionellen Handlungsspielraum einschränken, schützen, oder ausbauen, professionelle Tätigkeiten erleichtern oder trivialisieren. Bei prozessbezogenen Digitalisierungsvorhaben sind hier die Zusammenarbeit mit erfahrenen IT-Entwicklern und ein fachliches Qualitätsmanagement unabdingbar.

### **Usability und User Experience strategisch stärken**

Entgegen fachlichen Forderungen wird eine gute Usability und User Experience noch viel zu oft erst gegen Projektende thematisiert. Dies ist für den Erfolg von IT-Projekten hochriskant und fachlich problematisch. Im Wissen um dieses Risiko gilt es, gezielt im Projektverlauf kritische Situationen zu erkennen, die dafür sorgen können, dass Usability in Richtung Projektende verschoben wird. Hier gilt es beispielsweise, eine frühzeitige qualifizierte Anforderungsanalyse, z.B. durch Interviews mit Fokusgruppen, durchzuführen und Prototypen mit potenziellen Nutzerinnen und Nutzern zu testen, um frühzeitig Fehlentwicklungen aufzuhalten und Nutzertests als Optimierungs-, Demokratisierungs- und Akzeptanzwerkzeug einzusetzen.



# LITERATURVERZEICHNIS

- Büchner, Stefanie: Zum Verhältnis von Digitalisierung und Organisation. In: *Zeitschrift für Soziologie*.
- Büchner, Stefanie; Muster, Judith (2017): Digitalisierung. Jetzt. – Eine Entgegnung. In: *Organisationsentwicklung* (4), S. 70–72.
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Athenäum: Internationales Institut für Management und Verwaltung.
- Flyverbom, Mikkel; Madsen, Anders Koed (2015): Sorting data out – Unpacking big data value chains and algorithmic knowledge production. In: Florian Süssenguth (Hg.): Die Gesellschaft der Daten. Bielefeld: Transcript, S. 123–144.
- Hecht, Stefanie; Kuper, Susanna; Kirstein, Fabian (2017): Data-bility – Usability/UX von Open-Data-Portalen am Beispiel der mCLOUD des BMVI, Fraunhofer FOKUS.
- Huchler, Norbert (2017): Grenzen der Digitalisierung von Arbeit – Die Nicht-Digitalisierbarkeit und Notwendigkeit impliziten Erfahrungswissens und informellen Handelns. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 71 (4), S. 215–223.
- Huesemann, Michael; Huesemann, Joyce (2011): TechNo-fix. Why technology won't save us or the environment. Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers.
- Kühl, Stefan (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. 1., neue Ausg. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühl, Stefan (2017): Laterales Führen. Eine kurze organisations-theoretisch informierte Handreichung zu Macht, Verständigung und Vertrauen. 1. Aufl. 2017. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Küpper, Willi; Ortmann, Günther (Hg.) (1988): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas (1999): Funktionen und Folgen formaler Organisation. 5. Aufl. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (2016): Der neue Chef. Zweite Auflage. Berlin: Suhrkamp.
- Mayernik, Matthew S. (2017): Open data. Accountability and transparency. In: *Big Data & Society* 4 (2), S. 1–5.
- Ortmann, Günther; Windeler, Arnold; Becker, Albrecht; Schulz, Hans-Joachim (1990): Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen: Westdt. Verl. (Sozialverträgliche Technikgestaltung, 15).
- Tacke, Veronika; Drepper, Thomas (2018): Soziologie der Organisation. Wiesbaden: Springer VS.
- Weigand, Florian et al. (2016): Usability. In: ÖFIT-Trendschau: Öffentliche Informationstechnologie in der digitalisierten Gesellschaft. Berlin: Kompetenzzentrum Öffentliche IT, <http://www.oeffentliche-it.de/-/usability>.

## KONTAKT

Dr. Mike Weber  
Kompetenzzentrum Öffentliche IT (ÖFIT)  
Tel.: +49 30 3463-7173  
Fax: +49 30 3463-99-7173  
info@oeffentliche-it.de

Fraunhofer-Institut für  
Offene Kommunikationssysteme FOKUS  
Kaiserin-Augusta-Allee 31  
10589 Berlin

[www.fokus.fraunhofer.de](http://www.fokus.fraunhofer.de)  
[www.oeffentliche-it.de](http://www.oeffentliche-it.de)  
Twitter: @OeffentlicheIT

ISBN: 978-3-9818892-7-7

