

Standortgestaltung für interorganisationale Projektarbeit

Sina NIEHUES

*ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.,
Uerdinger Straße 56, D-40474 Düsseldorf*

Kurzfassung: Um von den Potenzialen organisationsübergreifender Projektarbeit profitieren zu können, gilt es Herausforderungen, wie der räumlichen Distanz, zu begegnen. Um diese Form der Zusammenarbeit zu unterstützen, thematisiert der Beitrag den Aufbau von Projektstandorten. Basierend auf der Darstellung der Problemstellung und dem aktuellen Stand der Forschung wird das Forschungsinteresse in Form der Zielsetzung und der Fragestellungen vorgestellt. Zudem wird das vorgesehene Studiendesign beschrieben, mit dem Empfehlungen für die nutzungszentrierte Ausrichtung und Gestaltung von Standorten für interorganisationale Projektarbeit abgeleitet werden sollen.

Schlüsselwörter: Projektstandort, interorganisationale Zusammenarbeit, Arbeitsplatzgestaltung, menschenzentrierte Gestaltung

1. Problemstellung

Studienergebnissen zufolge gewinnt die projektbasierte Zusammenarbeit zunehmend an Bedeutung (Hofmann et al. 2019, Heidling 2018) - also eine Form der Zusammenarbeit, die „durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“ (DIN 69901-1, S. 1). So sind für die Projektarbeit beispielsweise Zielvorgaben, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben sowie eine projektspezifische Organisation charakteristisch (DIN 69901-1, S.1). Aus dem Hays HR-Report geht hervor, dass 2021 in mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen (55 % bei einem n = 1.046) bereits projektbasierte Organisationsformen im Unternehmen etabliert sind und die COVID-19 Pandemie zu einer stärkeren Entwicklung beigetragen hat (Hays et al. 2021). Projekte, und damit die projektbasierte Zusammenarbeit, können im Arbeitskontext auf unterschiedliche Art und Weise organisiert sein. So findet Projektarbeit nicht nur innerhalb eines Unternehmens statt, sondern beispielsweise auch organisationsübergreifend. Bei der damit verbundenen interorganisationalen Zusammenarbeit bewältigen Organisationen, die jeweils eigene Aufgaben, Strukturen und Rahmenbedingungen haben, gemeinsam eine Aufgabe (Knöpfler 2009). Dabei besteht die Erwartungshaltung, dass die anderen Organisationen „etwas“, wie beispielsweise Fachexpertise, haben, über das man selbst nicht verfügt (Tippe & Wesenauer 2008) und dass sich daraus Innovationspotentiale ergeben (Etter 2003).

Die Menschen der verschiedenen Organisationen stellen die Träger der Zusammenarbeit dar und bilden für die Projektlaufzeit ein interorganisationales Team (Hofinger et al. 2013). Die Projektmitglieder verfügen über eine doppelte Mitgliedschaft und stehen vor der Herausforderung, die Zusammenarbeit auf Grundlage der bestehenden organisationsspezifischen Ziele und Kulturen zu organisieren. Um im Rahmen des Projekts eine eigene soziale Identität auszubilden, bei der die jeweiligen

Organisationsinteressen eingehen, ohne die Projektergebnisse zu beeinflussen, ist die soziale Vernetzung unter den Projektmitgliedern von Bedeutung (Heidling 2018). Der Aufbau dieser Vernetzung wird allerdings unter anderem dadurch erschwert, dass das interorganisationale Team räumlich verteilt ist (Avermeyer et al. 2022).

Studienergebnisse im Rahmen der COVID-19 Pandemie haben gezeigt, dass kooperierende und kommunizierende Aufgaben auf sachlicher Ebene, die einen integralen Bestandteil der interorganisationalen Zusammenarbeit darstellen (Heidling 2018), auch digital gut abgebildet werden können (Niehues et al. 2022). Dennoch findet die konkrete Bearbeitung von Aufgaben getrennt voneinander statt und Wissen wird standortspezifisch generiert und transferiert (Heidling 2018). Zudem kann sich ein fehlender, persönlicher Kontakt negativ auf den sozialen Austausch (Fraunhofer FIT 2020) sowie auf die subjektiv wahrgenommene Unterstützung und Verbundenheit im Team auswirken (Sandrock et al. 2021). Der geringe soziale Austausch stellt sogar einen Belastungsfaktor der digitalen Kommunikation dar und kann mit dem Gefühl der fehlenden Zugehörigkeit einhergehen (Kordsmeyer et al. 2019). Eine eingeschränkte Kommunikation auf Beziehungsebene kann darüber hinaus sowohl mit einer erschwerten Zusammenarbeit (Klammer et al. 2017), einem geringeren Kreativitätspotenzial, Informationsdefiziten und häufigeren Missverständnissen verbunden sein, als auch zu einem schwierigeren Aufbau von Vertrauen bzw. zu einem Vertrauensverlust führen (Rau & Hoppe 2020). Die interorganisationale Projektarbeit kann durch all diese Aspekte beeinträchtigt werden.

De Paoli und Ropo (2015) postulieren basierend auf ihren Studienergebnissen, dass ein gemeinsamer physischer Arbeitsort mit teamorientierter Flächengestaltung nützlich für die Zusammenarbeit in virtuellen Projektteams ist. Folglich wird im Rahmen einer Dissertationsschrift die Bedeutung und Gestaltung von Standorten für die interorganisationale Projektarbeit untersucht.

2. Stand der Forschung

Vor dem Hintergrund der durch die COVID-19 Pandemie gewonnenen Erkenntnisse zu den jeweiligen Vorteilen eines Büros bzw. des Homeoffice (z. B. Bockstahler et al. 2020, Avermeyer et al. 2022), wird in der Literatur derzeit über eine veränderte Rolle des Büros und dessen Ausgestaltung im sogenannten „New Normal“ diskutiert (z. B. Bockstahler et al. 2020). Das Büro wird in Zukunft ein Ort für Begegnung, Zusammenarbeit, Austausch und Innovation darstellen (Bitkom 2021) und sollte dementsprechend Möglichkeiten schaffen, diese Aspekte gezielt zu fördern. Beispielsweise identifizieren Endrejat et al. (2020) drei Charakteristiken von Räumen, mit denen eine kreative Arbeitsatmosphäre und Kollaboration unterstützt werden kann:

- Raumgliederung in Zonen für unterschiedliche Arbeitsmodi und Atmosphären (Kommunikation, Kollaboration, Konzentration, Kontemplation, Regeneration),
- flexible und anpassbare Räume durch bewegliche und tragbare Elemente,
- zentrale und offene Begegnungspunkte für einen informellen Austausch.

Bürokonzepte, die den Beschäftigten für die verschiedenen Aktivitäten eine optimale Arbeitsumgebung zur Verfügung stellen (Activity-Based-Working), werden auch in einer Studie des Fraunhofer IAO befürwortet, wenn genügend und vielfältige Flächenangebote bestehen, bei denen die Arbeitsplatzstrukturen nicht zu offen und dicht gestaltet sind (Rief 2021). Mit der Umsetzung eines solchen Konzepts können unter anderem die teamübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit (Rief

2021, Radermacher & Herdejürgen 2022), laut Studienergebnissen von Wholers und Hertel (2018) auch in Form der gemeinsamen, teamübergreifenden Projektarbeit, gestärkt werden. Da Projektstandorte in der Literatur bisher noch nicht spezifisch adressiert wurden, wird sich die angestrebte Arbeit auf die aktuellen Forschungserkenntnisse zur Gestaltung von Büroarchitektur, Raumkonzepten sowie Elementen des Büros unter Berücksichtigung der jeweils gültigen Arbeitsstättenverordnung stützen.

Wenngleich die interorganisationale Zusammenarbeit stark erforscht wird (Sydow & Berends 2019), finden sich nur vereinzelt Quellen im Kontext der projektbasierten, interorganisationalen Zusammenarbeit (z. B. Sydow & Braun 2017). Da sich die interorganisationale Zusammenarbeit von interorganisationalen Projekten im Wesentlichen aufgrund der temporären Komponente unterscheiden lässt, können allerdings die Erkenntnisse zugleich für die interorganisationale Projektarbeit angenommen werden (Knöpfler 2009). Darüber hinaus werden im weiteren Forschungsverlauf standortgestalterische Ansätze zur Förderung der Zusammenarbeit im Themenfeld verteilter (Projekt)Teams (z. B. De Paoli & Ropo 2015) aus Vorarbeiten exploriert und hinsichtlich ihrer Gültigkeit für die interorganisationale Projektarbeit überprüft. Insbesondere werden förderliche Bedingungen für die Zusammenarbeit sowie zur sozialen Vernetzung fokussiert, um die in Abschnitt 1 aufgeführten Herausforderungen zu adressieren.

3. Zielsetzung und Fragestellungen

Die angestrebten Forschungsaktivitäten adressieren die Rolle und Gestaltung von Projektstandorten für die interorganisationale Projektarbeit, um neue Erkenntnisse hinsichtlich der Bedeutung von solchen Standorten sowie in Bezug auf relevante Gestaltungselemente zu erzielen und damit förderliche strukturelle Bedingungen für die Zusammenarbeit in organisationsübergreifenden Projektteams zu identifizieren. Diesbezüglich gilt es übergeordnet folgende Forschungsfragen zu beantworten:

- Was sind typische reale bzw. gewünschte Nutzungsszenarien für Projektstandorte für die interorganisationale Projektarbeit?
- Welche Ziele werden mit den verschiedenen Nutzungsszenarien verfolgt?
- Welche Gestaltungselemente fördern die Erfüllung dieser Ziele?

Durch die Beantwortung dieser zentralen Fragestellungen sollen Empfehlungen für die nutzungszentrierte Ausrichtung und Gestaltung eines Standorts für interorganisationale Projekte abgeleitet werden. Basierend auf den Forschungsergebnissen können zudem Aussagen zum grundsätzlichen Nutzen von Projektstandorten getroffen bzw. Rahmenbedingungen bestimmt werden, unter denen der Aufbau eines Standorts für organisationsübergreifende Projektarbeit als sinnvoll erachtet wird.

4. Studiendesign

Dem Studiendesign wird ein menschenzentrierter Gestaltungsprozess nach DIN EN ISO 9241-210 als Vorgehen zugrunde gelegt (siehe Abb. 1). Innerhalb dieses Prozesses werden empirische Studien durchgeführt, die auf die Zielsetzung sowie die Beantwortung der Fragestellungen ausgerichtet sind.

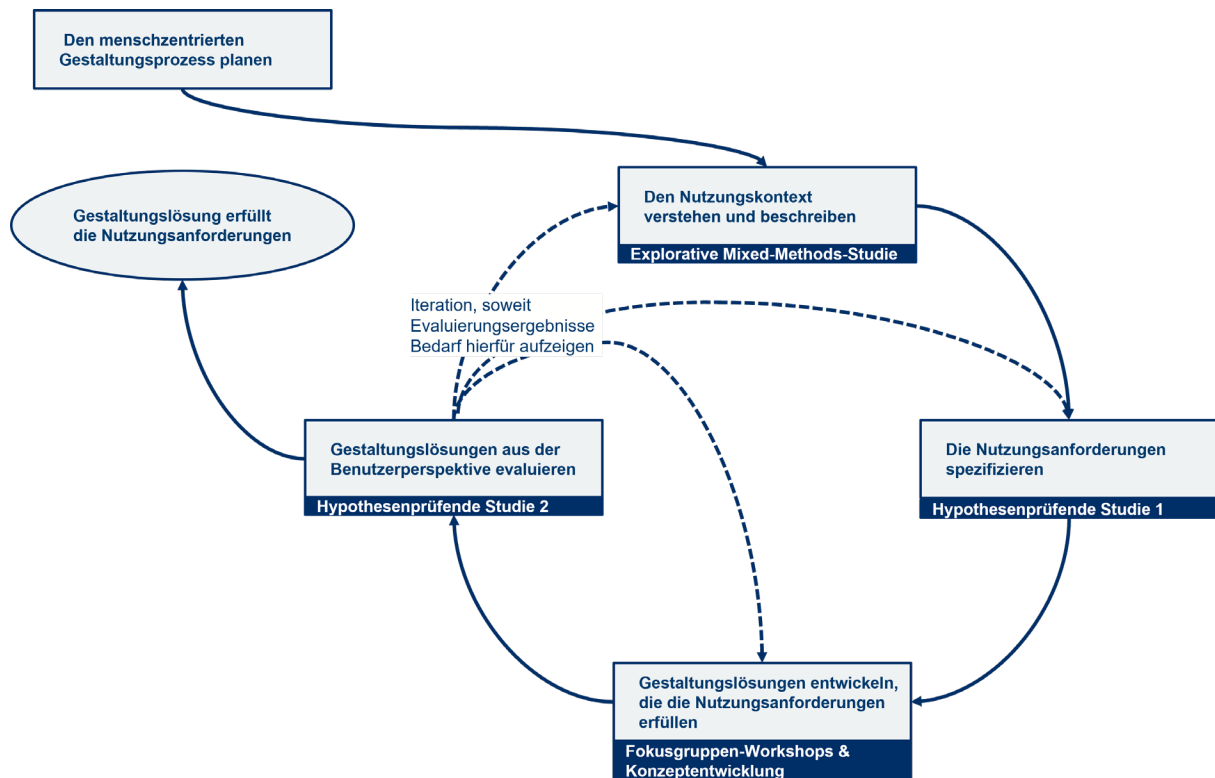


Abbildung 1: Studiendesign eingebettet in den menschzentrierten Gestaltungsprozess (eigene Darstellung in Anlehnung an DIN EN ISO 9241-210)

Als Forschungsgegenstand dient dabei exemplarisch das sogenannte „WIRKsam Reallabor“. Dies fungiert unter anderem als Projektstandort des vom BMBF geförderten Forschungsprojekts „WIRKsam“, in dem die Gestaltung der Arbeit mit Künstlicher Intelligenz untersucht wird. Circa 70 Personen aus 15 verschiedenen Organisationen arbeiten im Projektkonsortium seit November 2021 über eine Projektlaufzeit von fünf Jahren in verschiedenen Subteams zusammen. Nachdem die organisationsübergreifende Zusammenarbeit zunächst rein digital startete, steht mit dem WIRKsam Reallabor in Hürth seit Mai 2022 ein gemeinsamer Arbeitsort zur Verfügung, der die Möglichkeit zur interorganisationalen Zusammenarbeit in Präsenz bietet.

Mithilfe einer explorativen Mixed-Methods-Studie wird zu Beginn sowohl für WIRKsam als auch für eine Vergleichsstichprobe die aktuelle Nutzung von Projektstandorten der von Projektmitgliedern gewünschten Nutzung gegenübergestellt, um die Bedeutung eines Projektstandorts durch Informationen zu Gründen, Anreizen, Funktionen, Zeitpunkten, Häufigkeiten, Personengruppen und Bedingungen der Nutzung zu verstehen und typische Nutzungsszenarien auszuarbeiten. Für die darauffolgende hypothesenprüfende Studie werden basierend auf den Nutzungsszenarien die Ziele der Nutzung kategorisiert, um ein bis zwei relevante Ziele auszuwählen, die weiter untersucht werden. Dabei liegt das Erkenntnisinteresse darin, zu ermitteln, inwieweit die Ziele der Nutzung eines Projektstandorts grundsätzlich und exemplarisch beim Arbeiten im WIRKsam Reallabor erfüllt werden und inwieweit Gestaltungselemente von Projektstandorten einen positiven Einfluss auf die mit der Nutzung verbundenen Ziele nehmen. In mindestens drei Fokusgruppen-Workshops

werden daraufhin zum einen die Ergebnisse mit verschiedenen Stakeholdern diskutiert und zum anderen Ideen für weitere Gestaltungselemente entwickelt, die die Zielerreichung bei der Arbeit am Projektstandort fördern könnten. Basierend auf diesen Ideen werden Konzepte entwickelt und bewertet, wie beispielsweise das WIRKsam Reallabor konkret weiter ausgestaltet werden kann. Prototypisch werden einzelne Gestaltungselemente gezielt realisiert und daraufhin evaluiert. Die Evaluation findet in Form eines Vorher-Nachher-Vergleichs im Rahmen einer zweiten hypothesenprüfenden Studie mit Laborstudiencharakter innerhalb des Projekts statt, in der auf Veränderungen hinsichtlich des Erfüllungsgrads der Ziele und der Relevanz der Gestaltungselemente getestet wird.

5. Zusammenfassung

In diesem Beitrag wurde das Forschungsinteresse hinsichtlich der nutzungsorientierten Ausrichtung und Gestaltung von Standorten für die interorganisationale Projektarbeit dargestellt. Da die Bedeutung dieser Form der Projektarbeit stetig zunimmt, die Zusammenarbeit zwischen den Projektmitgliedern allerdings durch Faktoren wie unterschiedliche Kulturen und räumliche Distanz erschwert ist, ist der Nutzen von Projektstandorten zu evaluieren. Das beschriebene Studiendesign, welches den menschenzentrierten Gestaltungsprozess berücksichtigt, ist darauf ausgelegt, typische reale bzw. gewünschte Nutzungsszenarien, Ziele der Nutzungsszenarien sowie sinnvolle Gestaltungselemente zu identifizieren. So können schlussendlich Erkenntnisse zu förderlichen, strukturellen Bedingungen an Projektstandorten gewonnen werden, die die Zusammenarbeit in organisationsübergreifenden Teams unterstützen.

6. Literatur

- Avermeyer C, Schinnenburg H, Böhmer N (2022) Beziehungsqualität im Homeoffice: Informelles als Schlüssel zum Erfolg? *PERSONALquarterly* 74(1): 36–43.
- Bitkom (Hrsg.) (2021) Mobiles und hybrides Arbeiten. Arbeiten in und nach der Corona-Pandemie. https://www.bitkom.org/sites/main/files/2021-03/210309_if_mobiles-hybrides-arbeiten.pdf.
- De Paoli D, Ropo A (2015) Open plan offices – the response to leadership challenges of virtual project work? *Journal of Corporate Real Estate* 17(1): 63–74.
- DIN 69901-1, Januar 2009 (2009) Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 1: Grundlagen.
- DIN EN ISO 9241-210 März 2020 (2020) Ergonomie der Mensch-System-Interaktion – Teil 210: Menschzentrierte Gestaltung interaktiver Systeme.
- Etter C (2003) Nachgründungsdynamik neugegründeter Unternehmen in Berlin im interregionalen Vergleich. Interaktionseffekte zwischen Unternehmen, unternehmerischem Umfeld, Kooperationsbeziehungen und unternehmerischen Erfolg. Freie Universität Berlin: Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften, Dissertation.
- Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik FIT (2020) Fraunhofer-Umfrage "Homeoffice". Ist digitales Arbeiten unsere Zukunft? https://www.fit.fraunhofer.de/de/presse/20-07-07_fraunhofer-umfrage-homeoffice-ist-digitales-arbeiten-unsere-zukunft.html.
- Bockstahler M, Jurecic M, Rief S (2020) Homeoffice Experience. Eine empirische Untersuchung aus Nutzersicht während der Corona-Pandemie. In: Bauer W, Riedel O, Weisbecker A (Hrsg.). <https://bbgm.de/wp-content/uploads/2021/02/Homeoffice-Experience.pdf>.
- Endrejat PC, Abel P, Fischer S, Herrmann D, Abel K (2020) New Work Habitat: Wie die Arbeitsumgebung innovatives Handeln fördern kann. *PERSONALquarterly* 72(2): 27-31.

- Hays K, Eilers S, Rump J, Schabel F (2021) HR-Report 2021. Schwerpunkt New Work. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE und Hays. In: Hays (Hrsg) <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2021-new-work>.
- Heidling E (2018) Projektarbeit. In: Böhle F et al (Hrsg.) Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: Springer, 207–236.
- Hofinger G, Mähler M, Künzer L, Zinke R (2013) Interorganisationale Kooperation und Kommunikation in Großschadenslagen. In: Unger C, Mitschke TH, Freudenberg D (Hrsg.) Krisenmanagement – Notfallplanung – Bevölkerungsschutz. Berlin: Duncker & Humblot, 211–235.
- Hofmann J, Piele A, Piele C (2019) New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. In: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (Hrsg.) <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-543664.html>.
- Klammer U, Steffes S, Maier MF, Arnold D, Stettes O, Bellmann L et al. (2017) Arbeiten 4.0 – Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Wirtschaftsdienst 97(7): 459–476.
- Knöpfler S (2009) Soziales Kapitel in interorganisationalen Projekten. Eine empirische Studie des interorganisationalen Wissenserwerbs im deutschen Maschinen- und Anlagenbau. Wiesbaden: Springer.
- Kordsmeyer AC, Mette J, Harth V, Mache S (2019) Arbeitsbezogene Belastungsfaktoren und Ressourcen in der virtuellen Teamarbeit. Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie 69(4): 239–244.
- Niehues S, Adam C, Sandrock S, Jeske T (2022) Digitale Kommunikation gezielt gestalten – heute und in Zukunft. In: GfA (Hrsg) Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten. Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. - 04. März 2022, ISBN 978-3-936804-31-7, GfA-Press, Sankt Augustin, Beitrag C.4.4.
- Radermacher K, Herdejürgen EM (2022) Erkenntnisse aus Arbeitsgeberbewertungen – Potenzial von Atmosphäre und Arbeitsplätzen. PERSONALquarterly 74(1): 24–33.
- Rau R, Hoppe J (Initiative Gesundheit und Arbeit Hrsg.) (2020) iga.Report 41. Neue Technologien und Digitalisierung in der Arbeitswelt. Erkenntnisse für die Prävention und Betriebliche Gesundheitsförderung.
- Rief S (2021) Auf dem Weg in eine hybride Arbeitswelt – Büros und Büroarbeit in der Post-Corona-Epoche. DGUV Forum (3): 19–25.
- Sandrock S, Schüth NJ, Stahn C, Hille S, Altun U, Börkircher M (2021) Corona-Pandemie 2020 – Nachlese und Ausblick. Leistung & Entgelt Arbeits- und Betriebsorganisation kompakt (1).
- Sydow J, Braun T (Hrsg.) (2017) Projects as temporary organizations: An agenda for further theorizing the interorganizational dimension. International Journal of Project Management 36(1): 4–11.
- Sydow J, Berends H (2019) Managing Inter-organizational Collaborations: Process Views. Emerald Group Publishing.
- Tippe A, Wesenauer A (2008) Kooperation zwischen Organisationen. Der sinnvolle Einsatz einer intermediären Balanced Scorecard im dynamischen Kooperationsprozess. Gruppendynamik & Organisationsberatung 39(3): 300–315.
- Wholers C, Hertel G (2018) Longitudinal Effects of Activity-Based Flexible Office Design on Teamwork. Frontiers in Psychology 9 (2016).

Danksagung: Die Autorin dankt dem BMBF für die Förderung des Projekts WIRKsam (02L19C600), in dessen Rahmen dieser Beitrag entstanden ist. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Nachhaltig Arbeiten und Lernen

**Analyse und Gestaltung lernförderlicher
und nachhaltiger Arbeitssysteme
und Arbeits- und Lernprozesse**

69. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

01. – 03. März 2023

GfA-Press

Bericht zum 69. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 01. – 03. März 2023

**Fakultät Maschinenbau, Institut für Berufswissenschaften der Metalltechnik (IBM) und
Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA), Leibniz Universität Hannover**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2023
ISBN 978-3-936804-32-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2023 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de