

Die doppelte Crux in Digitalisierungsprojekten – Eine spielerische Annäherung

Urs Andelfinger¹

Abstract: Digitalisierungsprojekte stehen in einem doppelten Spagat: Sie müssen erstens die Spannung zwischen einer Routine- und Effizienzlogik und einer Innovationslogik aushalten. Sie müssen zweitens die Spannung zwischen verschiedenen Rationalitäten beachten, insbesondere zwischen der Zweck- und Ergebnistrationalität und den emotional-psychozialen Rationalitäten der beteiligten Akteure. Dieses doppelte Spannungsverhältnis stellt gerade an die Projektleitung und -führung eine besondere Herausforderung. Als Antwort schlägt der Beitrag eine Annäherung in folgenden Schritten vor: Zunächst wird mit der doppelten Crux ein analytischer Ansatz vorgestellt, um die in Digitalisierungsprojekten aufeinandertreffenden Rationalitäten und inhärenten Spannungen besser zu verstehen. Danach wird mit dem Hemisphärenmodell ein konzeptioneller Orientierungsrahmen eingeführt, der (Zweck-)Rationales und Emotionales in Digitalisierungsprojekten gemeinsam betrachtet. Dabei hat sich eine spielerische Annäherung als besonders nützlich erwiesen. Die spielerische Distanz erleichtert die kreative, weil handlungsentlastete Integration von rationalen und emotionalen Anteilen für die Bewältigung einer konkreten Situation. Der praktische Einsatz des Ansatzes wird anhand von exemplarisch ausgewählten Projektsituationen illustriert.

Keywords: Projektmanagement, Interdisziplinarität, Organisationsentwicklung, Digitalisierung, Change Management, Psychologie, Organisationale Ambidextrie, Mikropolitik, Organisationsspiele

1 Einleitung

Digitalisierungsprojekte haben die Tendenz, weit hinter den jeweiligen Erwartungen zurückzubleiben. Häufig entwickeln sich solche Projekte im Verlauf immer weiter auseinander zwischen den digitalen Visionen der Projektinitiatoren und den konkreten Projektergebnissen.

Das Problem beginnt wahrscheinlich bereits beim Begriff Digitalisierung. Schlagworte wie Big Data, Blockchain, Virtual Reality, Internet der Dinge, Industrie 4.0 und Cloudcomputing spiegeln die Vielfalt dessen wider, was man unter Digitalisierung versteht. Die Wortschöpfungen zeigen aber auch, wie unscharf und breit gefasst das Verständnis ist. Zugleich zeigen diese Schlagworte, dass es in Digitalisierungsprojekten nie alleine um Technologie als Selbstzweck geht, sondern um technikgestützte Anwendungsszenarien, die von Menschen erdacht und von Menschen bzw. Organisationen genutzt werden (sollen). Bei den Szenarien sind zwar Informationstechnologien, Daten und Vernetzung jeweils unverzichtbar, aber immer nur in Verbindung mit konkreten Anwendungsfällen. Die Technologien sind also nur die Voraussetzungen, um zu ermöglichen, dass Menschen etwas Neues, etwas anders oder effizienter tun können.

Mit anderen Worten: In Digitalisierungsprojekten stoßen verschiedene Rationalitäten aufeinander. Technische Machbarkeit, praktische Nutzbarkeit, Fragen nach Sinn und Zweck,

¹ Hochschule Darmstadt, FB Informatik, Schoefferstraße 8, 64295 Darmstadt, urs.andelfinger@h-da.de

aber auch Machtfragen sind in diesen Projekten untrennbar ineinander verwoben. Entsprechend anspruchsvoll ist, sie erfolgreich zu führen.

In diesem Beitrag wird nach der Klärung begrifflicher Grundlagen eine spielerische Annäherung vorgeschlagen, um die erforderliche Integration von (zweck-)rationalen, psycho-sozialen und emotionalen Anteilen in Digitalisierungsprojekten zu unterstützen. Praktische Erfahrungen des Autors zeigen, dass trotz eines spielerischen Ansatzes in der Regel eine ausreichende Nähe zur konkreten Projektsituation gewahrt bleibt, um den Erkenntnistransfer und die Handlungsrelevanz für die konkrete Projektpraxis sicherzustellen. Der Einsatz des Ansatzes wird anhand der exemplarisch ausgewählten Projektsituation der *Problemdefinition* zu Beginn eines Projektes illustriert.

2 Die doppelte Crux der Digitalisierung

In Digitalisierungsprojekten stoßen verschiedene Handlungsrationaltäten aufeinander. Dies passiert unabhängig davon, ob Menschen die Digitalisierung anstreben oder ob sie bzw. die Organisationen erst dafür gewonnen werden müssen. Zum einen besteht ein Spannungsfeld zwischen der bereits angesprochenen technisch-funktionalen Zweckrationalität und den psychosozialen Rationalitäten und zum anderen zwischen Innovations- und Routine-Logiken.

Zweckrational handeln bedeutet nach und mit Weber [We88, S. 556 – 565] ein bestimmtes Ziel zu verfolgen, und dabei Zweck, Mittel und die Nebenwirkungen des Handelns ohne Affekte, d. h. rational abzuwägen. Zweckrationalität ist gekennzeichnet durch Eindeutigkeit, Funktionalität und Binarität. Demgegenüber heißt *psychosoziales* Handeln, sich mit der menschlichen Psyche und den sozialen Interaktionen auseinanderzusetzen. Entsprechend orientiert sich psychosoziales Handeln an unterschiedlichen Perspektiven und an der Angemessenheit der Handlung – im Gegensatz zum (idealerweise) *richtig* oder *falsch* der zweckrationalen Binarität. In Digitalisierungsprojekten treffen diese beiden Handlungslogiken aufeinander und es muss eine Balance gefunden werden zwischen technischer Funktionalität und emotionaler Sinnstiftung (s. Abb 1). Die zentrale Herausforderung für jede Projektführung ist, die verschiedenen Logiken zunächst wahrzunehmen und dann angemessen auszugleichen.

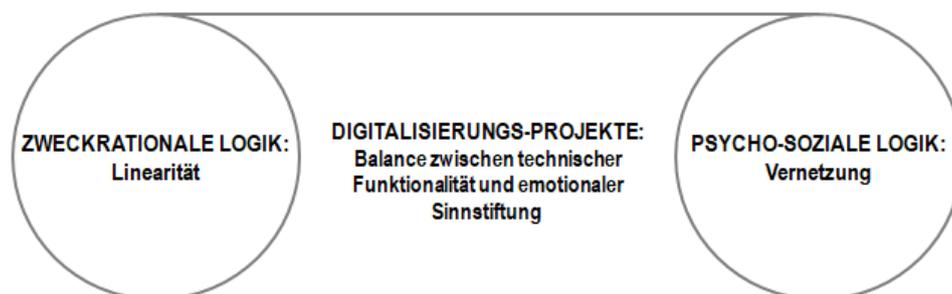


Abb. 1: Digitalisierungsprojekte zwischen zweckrationaler und psycho-sozialer Logik (teilweise nach [OB95])

Aus der Perspektive des Spannungsfelds in Abb. 1 erkennt man erfolgreiche Digitalisierungsprojekte daran, dass die technische Funktionalität in Arbeitszusammenhänge bzw. organisatorische oder auch individuell-private Nutzungskontexte integriert wurde und dass die jeweiligen Akteure damit zufrieden sind. Zufriedenheit ist dabei nicht zwingend mit Begeisterung gleichzusetzen, sondern bedeutet, dass die Akteure aus ihrer jeweiligen Sicht etwas besser, schneller, mit weniger Aufwand, zuverlässiger usw. machen können, ohne auf die technische Lösung achten zu müssen. Wenn die Bedienung nebensächlich wird bzw. die Anwender der Nutzung der Technik keine Aufmerksamkeit schenken müssen, ist das Spannungsfeld ausgeglichen. Dies gilt bei der privaten Bestellung in einem Onlineshop genauso wie im professionellen Bereich.

Das zweite Spannungsfeld besteht zwischen *Innovations-* versus *Routine-*Logik. Es wird auch mit dem Begriff der *organisatorischen Ambidexterität* bezeichnet, Duncan [Du76] hat den Begriff als einer der ersten eingeführt und spricht von der Notwendigkeit dualer Strukturen. March [Ma91] benutzt für diese dualen Strukturen als einer der ersten die bis heute dafür gebräuchlichen Begriffe *Exploration* und *Exploitation*.

Von Führungskräften wird oft Handeln gemäß einer *Innovationslogik* verlangt: sie sollen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Organisationen auf Umwelteinflüsse (z.B. Konkurrenz, Veränderungen des Marktes etc.) visionär und innovativ (re)agieren und neue Wege explorieren. Diese sind beispielsweise die Transformation von Geschäftsmodellen, Modernisierung, Standardisierung und Rationalisierung. Sie streben daher oft innovative und umfassende Lösungen an, die möglichst rasch mithilfe von Digitalisierungsprojekten umgesetzt werden sollen. Ihre Mitarbeiter, die sich mit *Routineaufgaben* befassen, folgen hingegen einer anderen Logik. Ihnen erscheinen Veränderungen, bei denen alles auf einen Schlag auf den Kopf gestellt wird, als wenig sinnstiftend. Sie setzen eher auf kleine, dafür im Detail durchdachte Verbesserungen und wollen dabei eine gewisse Autonomie behalten. Zu radikale und rasche Veränderungen werden als bedrohlich empfunden.



Abb. 2: Digitalisierungsprojekte zwischen Innovations- und Routinelogik

In Digitalisierungsprojekten überlagern sich nun die beiden in Abbildung 1 und 2 dargestellten Logiken und bilden zusammen die in Abbildung 3 dargestellte *doppelte Crux der Digitalisierung*, wobei man oft erwartet, dass die Verzahnung der verschiedenen Welten – die in der analogen Welt auch schon nicht funktioniert – nun durch die Wundermittel *Technologie* und strenge *Befolgung* (zweckrationaler) *Projektmanagementmethoden* von alleine passiert und danach alles besser ist.

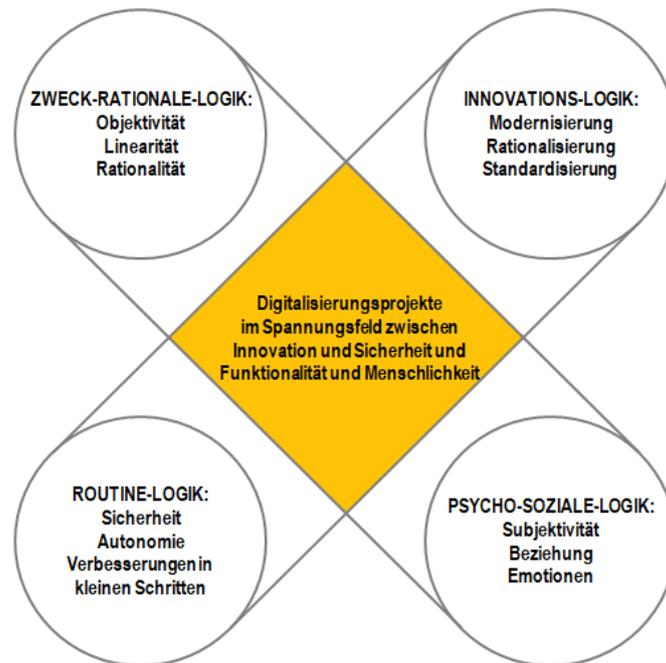


Abb. 3: Die doppelte Crux der Digitalisierung

Bei Digitalisierungsprojekten geht es also um das Zusammenführen und die Balance zwischen diesen verschiedenen Handlungslogiken. Die Zusammenführung bzw. das Aushandeln erfolgt dabei in der Projektpraxis meistens nicht (methodisch) kontrolliert, sondern parallel, verzahnt oder auch in Konkurrenz zueinander. Oft sind diese Projekte zusätzlich Arena mikropolitischer Organisationsspiele (vgl. näher dazu z.B. [CF79] sowie [Ne82]). Unsere (zumindest implizite) Erwartung an Digitalisierungsprojekte ist denn auch, dass sie zwischen diesen immanenten Spannungsfeldern und den unterschiedlichen Handlungslogiken vermitteln. Entsprechend erachten wir ein Projekt als umso erfolgreicher, je besser es den Ausgleich der Crux der Digitalisierung schafft.

3 Das Hemisphärenmodell

Die Balancierung und der Ausgleich der verschiedenen Handlungslogiken und Spannungsfelder der Crux der Digitalisierung ist eine zentrale Aufgabe für die Führung von Digitalisierungsprojekten. Als Leitidee kann dabei das nachfolgend beschriebene Hemisphären-Modell dienen, das dazu anregen soll, die verschiedenen Denkweisen und Handlungslogiken zu integrieren und die Führung von Digitalisierungsprojekten wirksam zu unterstützen (vgl. Abbildung 4):

- Die *linke Hemisphäre* steht für das systematische, zweckrationale Vorgehen im Projekt. Die konzentrischen Kreise weisen darauf hin, dass in einem systematischen Vorgehen ein Ergebnis auf das nächste abgestimmt werden muss und die Ergebnisse aufeinander aufbauen. Dabei sind die gewählten ‚Phasenbezeichnungen‘ als

generische Platzhalter zu verstehen, die je nach Projektvorgehensmodell (z.B. SCRUM) situativ angepasst werden können.

- Die *rechte Hemisphäre* zeigt die psychosozialen und emotionalen Anteile und Handlungsstrategien. Die Abbildung 4 zeigt – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – exemplarische Themen, die mit dem individuellen Handeln, mit typischen Emotionen und den persönlichen Befindlichkeiten in Projekten zu tun haben. Markenzeichen der rechten Hemisphäre ist ihre Vernetzung – jedes Thema steht in vielfachen Beziehungen zu den anderen Themen. Eine systematische Ordnung oder Reihenfolge wie im linken Teil gibt es nicht. Unterschiedliche Interpretationen der Wirklichkeit, Werte, Emotionen und individuelle Befindlichkeiten werden in dieser Hemisphäre nicht nur als legitim zugelassen, es wird vielmehr danach gestrebt, diese menschlichen Aspekte als Ressource zu nutzen.

Führung ist also nicht nur das Bindeglied zwischen dem Rationalen und Menschlichen im Projekt, sondern sie hat die Aufgabe, beide Hemisphären in Beziehung, Austausch und in eine Balance zu bringen. Führung umschließt deshalb beide Hälften des Hemisphären-Modell ringförmig.

Das Hemisphärenmodell bietet für die Projektpraxis vielfältige Orientierungshilfen und Denkanstöße, z.B. kann man während der Durchführung einer fachliche Aktivität (linke Seite) auf Neugierde oder auf Verlustängste stoßen, die dann im Projektverlauf durch entsprechende Führungsaktivitäten aufgegriffen und möglichst zu einem Ausgleich geführt werden sollten.

4 Spielerische Annäherung an die Crux der Digitalisierung

Die in der Crux der Digitalisierung zusammenwirkenden Spannungsfelder müssen im Projektverlauf geeignet ausbalanciert und immer wieder neu austariert werden. Dabei ist (wie im vorigen Abschnitt dargestellt) auch auf einen Ausgleich der beiden Hälften des Hemisphärenmodells zu achten. Dazu erscheint uns eine spielerische Annäherung sehr geeignet:

Spielerisch steht zunächst für die Art und Weise, wie wir glauben, dass man generell an Projekte herangehen sollte, nämlich neugierig, forschend, Neues riskierend, fantasievoll, selbstkritisch und humorvoll. *Spielerisch* entlastet jedoch auch von den unmittelbaren Zwängen und materiellen wie mentalen Beschränkungen der Projektsituation, und erlaubt doch den authentischen und konkreten Bezug dazu zu bewahren.

Spielerisch besagt jedoch *nicht*, dass dadurch die Führung von Digitalisierungsprojekten einfach wird. Die Absicht hinter der spielerischen Annäherung ist eine andere. Die Crux der Digitalisierung ist nämlich vor allem in solchen Situationen in Projekten hartnäckig, in denen man mit Zweckerationalität alleine nicht mehr weiterkommt. Fast immer sind diese Situationen in besonderer Weise mehrdeutig, komplex, emotional bedeutsam und häufig widersprüchlich. Das berühmte *mehr desselben* greift dann nicht mehr, sondern schadet eher. Um gerade hier neue Lösungswege zu entdecken, eignet sich eine spielerische Annäherung in besonderer Weise:

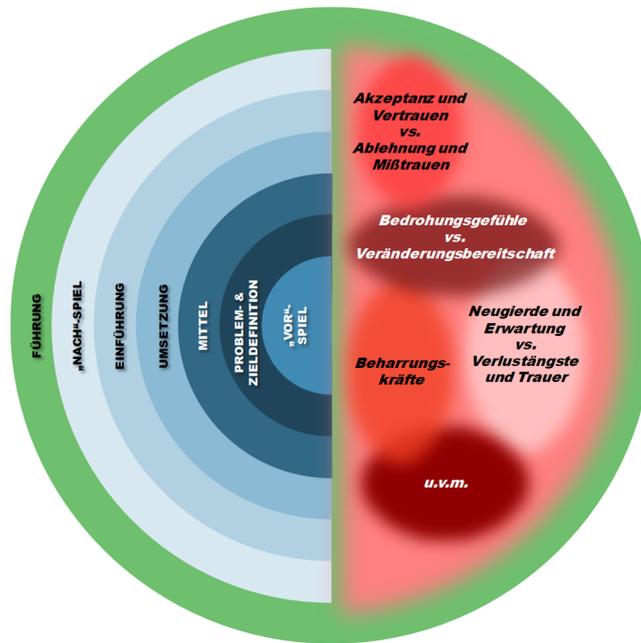


Abbildung 4: Das ‘Hemisphären Modell’ zur Integration von Ratio und Emotion bei Digitalisierungsprojekten

- Im Spiel dürfen wir Dinge tun, die außerhalb eines Spiels nicht erlaubt wären oder für die man zumindest Rechenschaft ablegen müsste. Wir nutzen so die spielerische Annäherung an durchaus ernsthafte Themen bewusst als kreativen Raum, in dem Neues entstehen kann, das dann hilft, die Spannungsfelder der Crux der Digitalisierung besser auszubalancieren.
- Beim Spielen geht es zugleich um Rationales und um Emotionales. Spiele fordern und fördern kognitive, physische und soziale Fähigkeiten – man denke an Schach oder an Mannschaftssportarten. Man kann Spiele verlieren oder gewinnen und dabei ziemlich emotional werden. Man kann Spiele mehr oder weniger ernstnehmen, es geht um Konkurrenz und Kooperation und sie können Freude machen, aber auch frustrierend sein und destruktives Verhalten auslösen.
- Ein Spiel schafft kreative Freiräume, es ist aber nicht beliebig. Das Wesen eines Spiels ist, dass es ein Spielziel und Regeln hat. Die Spielregeln geben den Spielern Orientierung und sie stellen sicher, dass man bei unerwarteten Wendungen die Spielabsicht nicht aus den Augen verliert. Die Regeln eines guten Spiels sind wiederum nicht starr und abschließend, sondern ermöglichen Varianten und Entwicklungen.

Im Sinne dieser vielschichtigen Metapher bietet die *spielerische* Annäherung an die Crux der Digitalisierung eine wirksame Unterstützung, auch zugrundeliegende reale Projekte erfolgreich(er) durchführen und abschließen zu können. Im folgenden Abschnitt zeigen wir

exemplarisch auf, wie eine spielerische Annäherung für die *Problem-* bzw. *Chancendefinition* in einem Digitalisierungsprojekt konkret erfolgen könnte.²

5 Anwendungsbeispiel: spielerische Annäherung an die doppelte Crux bei der *Problem-* und *Chancendefinition*

Nach den Vorüberlegungen im vorigen Abschnitt wird hier ein verkürztes Anwendungsbeispiel dargestellt, wie eine spielerische Annäherung an die Crux der Digitalisierung und unter Nutzung des Hemisphärenmodells konkret aussehen könnte:

Typischerweise geht es zu Beginn eines Projektes um die Verankerung der Sinnstiftung des ganzen Vorhabens, d.h. um die Klärung und Vereinbarung des *Warum* und *Wozu* des Projekts. In der *Problem-* und *Chancendefinition* wird dabei vor allem die Frage des *Warums* beantwortet. Es wird geklärt, was die Akteure als Problem bzw. als Chance, das heisst als veränderungsbedürftig oder erstrebenswert ansehen. Es geht noch nicht oder zumindest noch nicht im Detail um konkrete Zielbeschreibungen und Absichtsformulierungen, sondern vorgelagert um die Erarbeitung einer Grundüberzeugung bei den beteiligten Akteuren, dass sich *Etwas* ändern sollte oder gar ändern muss. Genau dieses *Etwas* gilt es nun *spielerisch* besser greifbar zu machen, denn in vielen Digitalisierungsprojekten stellt bereits eine solche Problem—bzw. Chancendefinition selbst ein Problem oder zumindest eine Herausforderung dar, die nicht alleine mit zweckrationaler Logik zu bewältigen ist:

- In Digitalisierungsprojekten geht es aufgrund ihres innovativen Charakters oft um komplexe Problemstellungen und Chancen, für die es in der Regel wenig Erfahrungswerte und selten eindeutige Lösungen gibt. Deshalb lässt sich schon alleine die Problemstellung bzw. die Chance oft nur schlecht definieren und es gibt meistens keine einfachen und eindeutigen Lösungen.
- In Digitalisierungsprojekten sind Menschen beteiligt. Bei der Problem- bzw. Chancenklärung geht es nicht nur um Technologie. Die Beteiligten müssen klären, welches genau das Problem ist, das sie mit Hilfe von Technologie lösen *wollen* sie müssen sich dazu auch zumindest auf einen gemeinsamen Weg vom Ist zum Soll einigen. Im Falle von Chancen wäre zu klären, worin die Chance genau besteht. Eine weitere Herausforderung ist dann, dass während der Laufzeit des Projekts dieser Konsens aufrechterhalten bleibt.

Damit ist schon einiges gesagt, warum die Problem- bzw. Chancendefinition an sich bereits ein Problem darstellt:

Probleme und Chancen sind sozial-kommunikativ konstruiert und nicht einfach dinglich-apriori vorhanden

Umgangssprachlich behaupten wir zwar, dass wir ein Problem oder eine Chance *haben*. Diese Aussage suggeriert, dass es sich bei einem Problem oder bei einer Chance um ein Objekt handelt, das man objektiv besitzen kann, so wie man einen Gegenstand wie beispielsweise ein Auto oder ein Paar Schuhe als sein Eigentum haben kann. Probleme und

² In [PAR19] hat der Autor diese Überlegungen zu einem spielbasierten Ansatz für ein ganzes Projektspiel für Digitalisierungsprojekte weiterentwickelt.

Chancen in unserem Sinn haben sehr viel mehr mit Kommunikation und gemeinsamer Deutung zu tun als mit einem Gegenstand, den man objektiv besitzen kann. Es ist das Ergebnis von Wahrnehmungen und in der Folge an die Kommunikationsprozesse gekoppelt, die zwischen den Personen stattfinden, die der Ansicht sind, dass es eine Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Zustand gibt. Aus diesem Blickwinkel betrachtet gibt es Probleme bzw. Chancen nicht einfach, sondern wir haben eine aktive Rolle bei ihrer Definition und Aufrechterhaltung.

Für Probleme und Chancen in einem Anwendungskontext gibt es nicht DIE einzige richtige Lösung

Zwar kann in vielen IT-Projekten, die sich mit klar definierten technischen Problemen oder Chancen befassen, ziemlich eindeutig festgestellt werden, ob und wann das Problem richtig gelöst ist oder die Chance wirksam genutzt wurde. Diese klare Unterscheidbarkeit verschwimmt jedoch zunehmend, je stärker der Anwendungskontext einbezogen wird, wie eben in Digitalisierungsprojekten. Statt richtig versus falsch geht es in solchen Projekten eher um eine angemessene und akzeptierte Lösung statt einer binären Lösungslogik.

Rittel und Webber [RW73] haben mit ihrer Unterscheidung von *zahmen* versus *bösartigen* Problemen (tame versus wicked) eine grundlegende Begriffsklärung vorgeschlagen, die wir für die Problem- und Chancenklärung bei Digitalisierungsprojekten übernehmen.

Zahme Probleme bzw. zahme Chancen finden sich im Wirkungsbereich von Wissenschaftlern oder Technikern. Bei der Lösung eines mathematischen Problems oder einer kniffligen Schachaufgabe ist die Aufgabe klar umrissen und es kann eindeutig festgestellt werden, wann und ob sie gelöst ist. Anders verhält es mit Digitalisierungsprojekten: Hier hängt (schon alleine) die Problem—bzw. Chancendefinition davon ab, wer jeweils gerade das Problem oder die Chance definiert. Außerdem gibt es viele nicht vollständig verstandene und / oder analytisch nur unvollständig verstehbare Wechselwirkungen. Dies alles führt dazu, dass man das Problem oder die Chance kaum allgemeingültig definieren und noch viel weniger feststellen kann, wann und ob es gelöst ist oder ob die Chance genutzt wurde. Ebenso schwierig ist es, die Lösung als richtig oder falsch zu beurteilen. Im besten Fall einigt man sich darauf, dass das Ergebnis gut oder schlecht ist. Probleme und Chancen dieser Art sind daher für uns *bösartig*.

Die meisten Digitalisierungsprojekte befassen sich mit Problemen und Chancen, die Anteile beider Problemtypen aufweisen. *Zahme* Probleme und Chancen sind mehrheitlich im technischen Bereich angesiedelt. So mag der Austausch einer Firewall oder die Migration auf Windows 10 technisch komplex sein, beträchtliche Kosten verursachen und auch organisatorisch ein paar Knacknüsse bieten. Am Projektende gibt es jedoch eindeutige Kriterien bzgl. der Erreichung der Lösung.

Bösartige Probleme und Chancen treten hingegen immer dann auf, wenn es um Menschen und Kommunikation geht. So wird von vielen Digitalisierungsprojekt erwartet, dass durch die Digitalisierung der Geschäftsprozesse die Organisation effizienter wird. Diese Situation ist – außer es handelt sich um automatisierbare Standardprozesse – ein bösesartiges Problem oder auch bösesartige Chance. Bei genauerer Betrachtung der durchaus nachvollziehbaren Forderung nach effizienteren Geschäftsprozessen stellt man nämlich fest, dass Geschäftsprozesse zwar eine zweckrationale Seite haben, dass sie aber oft weiterhin

Anteile direkter Kommunikation und sogar zwischenmenschliche Beziehungsanteile haben, die auf subtile Weise sicherstellen, dass der Geschäftsprozess insgesamt funktioniert.

Wenn diese Elemente übersehen werden oder vorschnell als irrelevant abgetan werden, äußern sich bei den Akteuren zunehmend Stimmen aus der rechten Hemisphärenhälfte aus Abbildung 4, dass mit der Digitalisierung beispielsweise die emotionalen Zwischentöne und der Raum für die individuelle Gestaltung der Arbeit eingeschränkt werden oder sogar verloren gehen. So manche Organisation stellt dann fest, dass die Digitalisierung zwar ein Problem gelöst hat oder eine Chance ergriffen wurde, dafür aber ein neues (oder gar mehrere neue) geschaffen hat. Die Entscheidung, ob das Digitalisierungsprojekt dann gelungen ist, entscheidet sich also letztlich nicht mehr im Richtig versus Falsch, sondern in der Bewertung Gut versus Schlecht und enthält sowohl Werturteile wie eine situative Kontingenz.

Spielerische Annäherung

Digitalisierungsprojekte mit ihren organisationsweiten oder sogar gesellschaftlichen Wirkungspotentialen sind prädestiniert für böartige Probleme und Chancen. Ein großer Teil des Projekts besteht deshalb aus dem Aushandeln von Meinungen und Ansichten und das Nicht-Beharren auf der eigenen Position wird wichtiger denn je. Das passt sehr gut zu unserem Verständnis, wonach Problem- und Chancendefinitionen vor allem eine sozial-kommunikative Leistung sind, die hohe Anforderungen an die Qualität der Kommunikationsprozesse stellt. Eine *spielerische* Annäherung kann hier als Katalysator und Türöffner zugleich dienen. Sie erlaubt, sich der ernstesten Themen des Projektes mit „einem Bewusstsein des 'Andersseins' als das 'gewöhnliche Leben'“ [Hu17, S. 37] zu nähern. Konkret könnte eine spielerische Annäherung an die Problem- bzw. Chancendefinition wie folgt aussehen:

Auf der einen Seite kann und sollte durchaus ein ergebnisorientiertes Vorgehen zur Problem- bzw. Chancendefinition gewählt werden. Das sichert die Anschlussfähigkeit an die zweckrationale Seite. Eine einfache Vorgehensweise könnte beispielsweise darin bestehen, eine Problem- bzw. Chancenbeschreibung und darauf aufbauend eine Problem- bzw. Chancenkategorisierung und Problem—bzw. Chancenportfolio zu erstellen (vgl. näher dazu z.B. [PAR19]).

Auf der anderen Seite ist es jedoch sehr wichtig, bei dieser Erarbeitung die Aspekte und Facetten der rechten Hemisphärenhälfte zuzulassen. Die bei den Akteuren sich meldenden *inneren Stimmen* und *Stimmungen* sollten im Kommunikationsprozess nicht nur erlaubt sein, sondern möglichst auch aktiv eingebracht und erfragt werden. Sie sollten genauso ernst genommen werden wie die zweckrationalen Anteile. Eine Unterdrückung, Ignorieren und Leugnen von unterschwelligem Gefühle, das Gefühl bei Stakeholdern, ‚Verlierer‘ zu sein usw. wird ansonsten spätestens bei der Einführung der Digitalisierungslösung wieder hochkommen. Abbildung 5 illustriert schematisch den Zusammenhang.

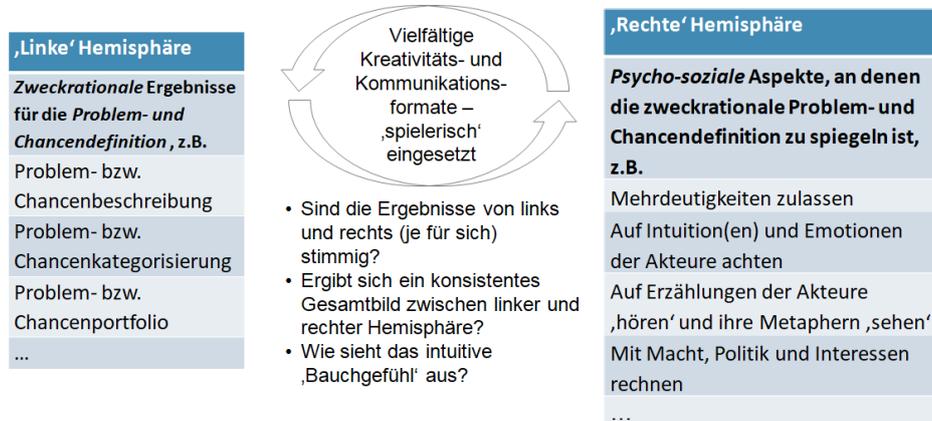


Abbildung 5: Der spielerische Einsatz des Hemisphären-Modells zur *Problem- bzw. Chancendefinition*

Für eine solche spielerische Annäherung haben sich *im* Projektverlauf beispielsweise Kommunikationsformate bewährt, die erzählerische Komponenten enthalten. In der Art, wie wir miteinander sprechen und insbesondere durch den Gebrauch von Bildern, Metaphern, Analogien und Erzählungen gehen zweckrationale und psychosoziale Aspekte eine sehr enge Verbindung ein. Wenn es also bei der Problem- bzw. Chancendefinition gelingt, die fachlichen Inhalte auch beispielsweise in den Alltagserzählungen und -metaphern der Akteure aufgehen zu lassen, ist die Crux der Digitalisierung nach unserer Erfahrung ein gutes Stück entschärft worden. Wo dies nicht gelingt oder immer nur für die Dauer von Analyseworkshops und / oder auf Anweisung geschieht, wird dagegen früher oder später die Crux als Graben wieder aufbrechen.

Eine spielerische Annäherung kann auch *begleitend zum* Projektverlauf erfolgen. So können interessierte Akteure und Projektleiterinnen insbesondere in Projektkontexten, die stärker zweckrational und / oder hierarchisch geprägt sind, den Projektverlauf auf einem stilisierten Spielbrett entlang eines generischen Projektlebenszyklus nachstellen. Durch eine solche spielerische Simulation beispielsweise der Problem- und Chancendefinition können nach unserer Erfahrung ebenfalls umfassende Einsichten gewonnen werden, wie es um die Crux der Digitalisierung steht und wo unausgesprochene bzw. aktuell unaussprechliche psycho-soziale Aspekte relevant sein könnten (vgl. vertiefend dazu die Gesamtdarstellung bei [PAR19]).

6 Fazit

In diesem Beitrag wurde der Mehrwert einer spielerischen Annäherung zur Überwindung der doppelten Crux von Digitalisierungsprojekten gezeigt. Praktische Erfahrungen des Autors zeigen, dass dieser Ansatz entlang des gesamten Lebenszyklus von Digitalisierungsprojekten nützlich sein kann, die doppelte Crux besser auszugleichen und zu bewältigen. Auch wenn dies nicht immer vollständig möglich ist: Der spielerische Ansatz erlaubt insbesondere, *subjektive Wahrheiten* und *Einsichten*, die wir intuitiv spüren, die wir

uns aber oft nicht trauen zu thematisieren, rechtzeitig als in zweckrationalen Vorgehensweisen üblich auszusprechen und zu berücksichtigen, weil sie spätestens bei der Einführung von Digitalisierungsprojekten sowieso hochkommen würden. Je nach der Offenheit des Projektkontextes für die doppelte Crux von Digitalisierungsprojekten kann dabei die spielerische Annäherung direkt *im* Projektverlauf unterstützen oder eher indirekt *begleitend zum* Projektverlauf.

Literaturverzeichnis

- [CF79] Crozier, M.; Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.: Athenäum.
- [Du76] Duncan, R.: The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In: R. H. Killman, Louis R. Pondy und D. Sleven (Hg.): The management of organization: North Holland New York, S. 167–188, 1976.
- [Hu17] Huizinga, J.: Homo Ludens. Vom Ursprung der Kultur im Spiel. Unter Mitarbeit von Andreas Flitner. 25. Auflage. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag (rororo Rowohlts Enzyklopädie, 55435), 2017.
- [Ma91] March, J. G.: Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: Organization Science 2 (1), S. 71–87, 1991.
- [Ne92] Neuberger, O. (1992): Spiele in Organisationen, Organisationen als Spiele. In: Willi Küpper und Günther Ortmann (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2., durchges. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 53–88.
- [OB95] Ortmann, G.; Becker, A: Management und Mikropolitik. In: Günther Ortmann (Hg.): Formen der Produktion. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 43–80, 1995.
- [PAR19] Prader, E.; Andelfinger, U.; Rüedi, A.: Projekte spielend zum Erfolg führen. Orientierungshilfen (und Irritationen) für erfahrene Projektverantwortliche. 1. Auflage 2019. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer, 2019.
- [RW73] Rittel, H. W. J.; Webber, M. M.: Dilemmas in a general theory of planning. In: Policy sciences : integrating knowledge and practice to advance human dignity ; the journal of the Society of Policy Sciences 4 (2), S. 155–169, 1973.
- [SS16] Schlippe, A. von; Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen, 3., unveränderte Auflage. Göttingen, Bristol, CT, U.S.A.: Vandenhoeck & Ruprecht, 2016.
- [We88] Weber, M. (Hg.): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Unter Mitarbeit von Johannes Winckelmann und Marianne Weber. 7. Aufl., photomechanischer Nachdr. der 6. Aufl. Tübingen: Mohr (UTB für Wissenschaft, 1492), 1988.

