

**Frequent Failure**  
**Organisationale Praktiken**  
**zur Bewältigung häufiger Projekt-Fehlschläge**  
**am Beispiel zweier Architekturbüros**

Inauguraldissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft (Dr. rer. pol.)  
des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft  
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von  
Erik Schäfer, M. Sc.  
geb. in Mannheim

Berlin, 2018

**Dekan**

Univ.-Prof. Dr. Dr. Andreas Löffler

**Erstgutachter**

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. Georg Schreyögg

Universitätsprofessor an der Freien Universität Berlin (a. D.)

Universitätsprofessor an der Karl-Franzens-Universität Graz

**Zweitgutachter**

Prof. Dr. Timo Braun

Juniorprofessor an der Freien Universität Berlin

**Tag der Disputation**

18.05.2018

**Während der Erstellung dieser Promotionsschrift sind die folgenden Veröffentlichungen entstanden:**

Schäfer, Erik; Schreyögg, Georg (im Erscheinen): Projekte und das Auf und Ab der Gefühle: Emotionen als übersehene Herausforderung für projektbasierte Organisationen. *Zeitschrift Führung + Organisation*.

Schäfer, Erik; Schreyögg, Georg (2017): The show must go on: How architecture firms keep functioning despite frequent project failure. Konferenzbeitrag auf dem 77. Meeting der Academy of Management, Atlanta.

Schäfer, Erik; Schreyögg, Georg (2016): Coping with institutionalized project failure in architecture firms. The role of emotions. Konferenzbeitrag auf dem 32. EGOS Kolloquium, Neapel, und präsentiert auf dem 4. Austrian Early Scholars Workshop an der Johannes Kepler Universität, Linz.

Schäfer, Erik; Schreyögg, Georg (2015): Ever tried. Almost ever failed: Exploring practices for coping with frequent failure in architecture firms. Konferenzbeitrag auf dem 31. EGOS Kolloquium, Athen, und präsentiert auf der 3. International Summer School on Advanced Practice-based Studies an der Warwick Business School, Coventry.

## Danksagung

Eine Autoethnografie ist es dann doch nicht geworden. Dass auf den folgenden Seiten zu lesen ist, welche Praktiken Architekturbüros einsetzen, um die emotionalen Konsequenzen häufiger Fehlschläge systemerhaltend zu bewältigen, und nicht, wie ein junger Mann seinen gescheiterten Promotionsversuch verdaut, ist auch der Unterstützung zu verdanken, die diesem Mann – also mir – während der letzten Jahre zuteilwurde.

An erster Stelle ist hier mein akademischer Lehrer Professor Georg Schreyögg zu nennen. Er hat es stets verstanden, mich im Laufe des Entstehungsprozesses an wenig versprechenden Stellen auszubremsen und mich anzuspornen, in aussichtsreichere Richtungen zu rennen. Dazu gehörte auch, dass er mich früh und immer wieder ermutigte, Zwischenergebnisse auf internationalen Konferenzen zur Diskussion zu stellen. Für die Zusammenarbeit in den letzten Jahren möchte ich mich sehr herzlich bedanken.

Auch dem Zweitgutachter Juniorprofessor Timo Braun sowie den Mitgliedern der Promotionskommission Professor Thomas Mellewig und Juniorprofessor Lauri Wessel gebührt mein Dank. Dasselbe gilt für Professorin Jana Costas, die am Ende leider doch nicht Teil des Teams sein konnte. Sie alle haben mich ein weites Stück des Weges begleitet und auf ihre Art zum Gelingen des Projekts beigetragen. An dieser Stelle möchte ich mich auch bei Professor Jörg Tropp dafür bedanken, dass er mich während meiner Bachelorarbeit mit Luhmann-Lektüre überforderte.

Größter Dank gebührt den Inhabern der beiden untersuchten Architekturbüros, die mir Einblick gewährt haben in ihre Organisationen. Auch den Mitgliedern dieser Organisationen, die mich selbst in sehr stressigen Zeiten über ihre Schultern haben blicken lassen, sei an dieser Stelle herzlich gedankt. Aus Gründen der Vertraulichkeit kann ich

sie leider nicht namentlich nennen. In diesem Zusammenhang möchte ich mich auch bei FU-Alumnus Dr. Thomas Welter bedanken, der als Geschäftsführer des Bunds Deutscher Architekten den Kontakt hergestellt und mir damit ganz entscheidend beim Feldzugang geholfen hat.

Ich bedanke mich für die tolle, inspirierende Zeit am Management-Department der Freien Universität Berlin bei meinen ehemaligen KollegInnen und lieben FreundInnen Dr. Blagoy Blagoev, Max Braun, Dr. Sarah Maria Bruhs, Professor Leonhard Dobusch, Dr. Johann Fortwengel, Juniorprofessor Daniel Fürstenau, Juniorprofessor Thomas Gegenhuber, Dr. Maximilian Heimstädt, Arne Keller, Assistant Professor Waldemar Kremser, Dr. Nora Lohmeyer, Dr. Manuel Nicklich, Dr. Simone Ostermann und Dr. Thomas Schmidt. Und auch bei meinen langjährigen Weggefährten Nico Daskalakis, Sascha Exle, Tim Kemnitzer, Jonas Poehlmann und Johannes Seibel möchte ich mich für Zuspruch und Aufmunterung, Ablenkung und Korrekturlesen bedanken.

Anja Brüggemann, Bastian Fischer, Roswitha Nicolaysen und Katherina Reisner unterstützten mich dankenswerterweise bei Lehrstuhlarbeit, Lektorat und Transkription. Einen Beitrag zu dieser Arbeit leisteten auch die Mitarbeitenden der FU-Bibliotheken und ganz besonders jene der wirtschaftswissenschaftlichen Bibliothek. Sie haben mir ebenfalls bei meinem Versuch geholfen, die Schultern von Riesen zu erklimmen. Dies gilt auch für den Deutschen Akademischen Austauschdienst, ohne dessen finanzielle Förderung meine Konferenzreisen nicht möglich gewesen wären.

Abschließend möchte ich mich bei meiner Familie und insbesondere bei meinen Eltern Ursula und Erwin Schäfer herzlich bedanken – ihren Beitrag zu dieser Doktorarbeit kann man nicht groß genug einschätzen. Sarra Turan kennt mich gar nicht anders als im promovierenden Zustand. Doch davon hat sie sich zum Glück nicht abschrecken lassen. Stattdessen hat sie mich immer angespornt und ermutigt und gewusst mit mir umzugehen, selbst dann, wenn es mir mal wieder nicht gelungen war, meine Emotionen beziehungsstauglich zu regulieren. Vielen Dank!

Gewidmet ist diese Arbeit meinen Großmüttern Gerda Schäfer und Henriette Wilhelmine Schräer.

# Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	IV
Inhaltsverzeichnis .....	VI
Abbildungsverzeichnis .....	IX
Tabellenverzeichnis .....	X
Abkürzungsverzeichnis .....	XI
<b>A. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
A.1 Die (un-)wahrscheinliche Bewältigung häufiger Projekt-Fehlschläge .....	2
A.2 Praxeologische Einstellung und epistemologische Vorbemerkungen .....	10
A.3 Ziel und Aufbau der Arbeit .....	15
<b>B. Theoretischer Rahmen.....</b>	<b>19</b>
B.1 Theoriegeleitete Präzisierung des Problems .....	20
B.1.1 Projekte als Zweckprogramme .....	20
B.1.2 Projekt-Fehlschläge als Zweckverfehlung .....	28
B.1.3 Emotionen als Reaktion auf Fehlschläge.....	33
B.2 Problemgeleitete Präzisierung der Theorie .....	43
B.2.1 Praktikenansatz als Zugang zur Bewältigung häufiger Projekt- Fehlschläge.....	44
B.2.2 Die emotionale Komponente organisationaler Praktiken .....	51
B.2.3 Bisherige Studien zur praktischen Bewältigung emotionaler Herausforderungen in Organisationen.....	57

---

B.3 Zwischenfazit und Forschungsfragen .....	61
<b>C. Methodik.....</b>	<b>64</b>
C.1 Organisationale Praktiken als Analyseeinheit.....	64
C.2 Fallauswahl und Untersuchungsansatz .....	68
C.2.1 Zum Kontext: Architekturbüros und ihre Wettbewerbe .....	74
C.2.2 Die untersuchten Architekturbüros: GREEN und INVEST .....	80
C.2.3 Forschungsprozess und Gütekriterien .....	87
C.3 Empirisches Material .....	91
C.4 Analyse des Materials und Darstellung der Ergebnisse .....	101
<b>D. Ergebnisse .....</b>	<b>111</b>
D.1 Die drei Phasen eines typischen Wettbewerbsprojekts bei GREEN und INVEST .....	112
D.1.1 Präludium: Wie GREEN und INVEST Wettbewerbsprojekte bearbeiten .....	113
D.1.2 Interludium: Die Zeit zwischen Abgabe und Jury-Feedback.....	123
D.1.3 Postludium: Wie die Architekturbüros auf verlorene Wettbewerbe reagieren.....	128
D.2 Praktiken zur Bewältigung häufiger Projekt-Fehlschläge .....	136
D.2.1 Amplifizieren der positiven Aspekte der Wettbewerbsarbeit.....	139
D.2.2 Fokussieren neuer Projekte .....	142
D.2.3 Beiläufiges Kommunizieren des negativen Jury-Feedbacks .....	144
D.2.4 Umdeuten der Review-Meetings in Preview-Sessions .....	148
D.2.5 Suchen nach Sündenböcken außerhalb der Organisationen .....	150
D.2.6 Zusammenfassung .....	152
D.3 Theoretische Reflexion .....	154
D.3.1 Verdrängen negativer Emotionsdarstellungen.....	154
D.3.2 Bewältigungspraktiken spiegeln Emotions-Normen.....	157
D.3.3 Virtuoser Wechsel zwischen Praktiken .....	159
<b>E. Diskussion .....</b>	<b>162</b>

---

E.1 Beitrag zur Praktikenforschung.....	162
E.2 Beitrag zur Erforschung von Emotionsregulation.....	165
E.3 Beitrag zur Erforschung von Institutional Maintenance Work .....	167
<b>F. Schlussbetrachtungen.....</b>	<b>171</b>
F.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse .....	171
F.2 Limitationen der Studie und Implikationen für künftige Forschung .....	175
F.3 Theoretische Generalisierbarkeit der Ergebnisse.....	183
F.4 Empfehlungen für die Organisationspraxis.....	185
<b>Anhang.....</b>	<b>193</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>201</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit .....	18
Abbildung 2: Archetypen von Projektorg. und deren relationale Einbettung .....	26
Abbildung 3: Kopplung psychischer und sozialer Systeme .....	35
Abbildung 4: Schem. Darst. kollektiver Emotionsverläufe über Projekte hinweg .....	42
Abbildung 5: Oberflächen- und Tiefenhandeln .....	59
Abbildung 6: Grundtypen der Fallstudienforschung .....	70
Abbildung 7: Organigramm GREEN Architekten .....	83
Abbildung 8: Organigramm INVEST Architekten .....	85
Abbildung 9: Größe von Architekturbüros .....	86
Abbildung 10: Zusammensetzung der Interviewpartner .....	97
Abbildung 11: Boxplots zur Dauer der Interviews in Minuten .....	98
Abbildung 12: The Self-Report Affect Circumplex .....	105
Abbildung 13: Übersicht über den Forschungsprozess .....	110
Abbildung 14: Phasen eines typischen Wettbewerbsprojekts .....	113
Abbildung 15: Bewältigungspraktiken in den Phasen eines Wettbewerbsproj. ....	138
Abbildung 16: Überlappung der Projekt-Phasen bei untersch. Projekten .....	144
Abbildung 17: Schematische Darstellung der Projekt-Emotionen mit Praktiken ....	156

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Übersicht über explorative Experteninterviews .....	73
Tabelle 2: Übersicht über Beobachtungseinsätze .....	94
Tabelle 3: Übersicht über Interviews .....	97
Tabelle 4: Übersicht interner und externer Dokumente.....	100
Tabelle 5: Übersicht über Bewältigungspraktiken .....	153

## Abkürzungsverzeichnis

BAK	Bundesarchitektenkammer
BDA	Bund Deutscher Architekten
F&E	Forschung und Entwicklung
GA	GREEN Architekten (Pseudonym)
GP	Gedächtnisprotokoll
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
IA	INVEST Architekten (Pseudonym)
PBO	Projekt-basierte Organisation
PNW	Projekt-Netzwerk
PR	Public Relations
PUO	Projekt-unterstützte Organisation
QM	Qualitätsmanagement
RPW	Richtlinie für Planungswettbewerbe

„Der Kampf gegen Gipfel vermag ein Menschenherz auszufüllen. Wir müssen uns Sisyphos als einen glücklichen Menschen vorstellen.“

~ Albert Camus (1942/2011: 145)

„[A]nything was possible, and just because things happened in one way didn't mean they couldn't happen in another. Everything could be different.“

~ Paul Auster (2017: 54)

„Jede Organisation besteht aus Handlungen. Kein Mensch kann aber handeln, ohne selbst dabei zu sein. Er bringt sich selbst, seine Persönlichkeit, mit an die Arbeitsstelle. Die Organisation fordert ihm jedoch nur spezifische Leistungen ab. Seine Gefühle und seine Selbstdarstellungsinteressen werden dabei kaum beansprucht. Sie hungern während der Arbeit funktionslos herum und stiften Schaden, wenn sie nicht unter Kontrolle gehalten werden.“

~ Niklas Luhmann (1965: 163)

## A. Einleitung

‚Wer nicht wagt, der nicht gewinnt‘ und ‚Wer nicht kämpft, hat schon verloren‘<sup>1</sup> – das sind zwei populäre Redewendungen, die zum couragierten Handeln anspornen sollen. Es gibt erfolgreiche Organisationen, die ständig wagen, aber nur selten gewinnen. Die vorliegende Dissertation handelt von den Praktiken, die solche Organisationen ausgebildet haben, um mit ihren häufigen Fehlschlägen umzugehen. Corporate Venture Capital-Gesellschaften, Start-up-Inkubatoren und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen gehören zum Beispiel genauso zu dieser Art von Organisationen wie Werbeagenturen und Architekturbüros. Sie verfehlen nicht bloß gelegentlich die Zwecke, auf die sie mit ihren Projekten couragiert und engagiert hingearbeitet haben: (Aus-)Gründungen verschwinden vom Markt, Neukundenpräsentationen überzeugen nicht, Entwürfe für Architekturwettbewerbe werden abgelehnt. In all diesen Fällen besteht immer die Gefahr, dass das Erleben der beteiligten Akteure eine emotionale Färbung erfährt (Luhmann 1984: 364; 1987: 54), dass die Akteure wütend oder traurig werden wegen der gescheiterten Projekte und dass die Stimmung kippt. Das sind negative Emotionen, die sich solche Organisationen nicht leisten können, weil zur gleichen Zeit Enthusiasmus und Engagement erwartet und benötigt werden für parallel laufende,

---

<sup>1</sup> In dieser Arbeit werden einfache Anführungszeichen für die uneigentliche Rede verwendet. In doppelten Anführungszeichen stehen Zitate anderer Autorinnen sowie Aussagen oder Begriffe aus dem empirischen Feld – zur besseren Unterscheidbarkeit werden Feld-Aussagen zusätzlich durch Kursivierung hervorgehoben. Außerdem werde ich alle Abkürzungen bei ihrer ersten Verwendung einmal ausschreiben; außergewöhnliche Abkürzungen sind zudem im Abkürzungsverzeichnis aufgelistet. Ferner werde ich bei gendersensiblen Bezeichnungen wie etwa Berufen eine neutrale Form verwenden oder abwechselnd und in etwa gleicher Häufigkeit die weibliche und die männliche Variante. Bei empirisch konkreten Akteurinnen des Feldes entspricht die Bezeichnung dem beobachteten Geschlecht.

aktuell anstehende Projekte. Die Frage, welche Praktiken Organisationen entwickelt haben, um das emotionale Auf und Ab zu bewältigen, das mit der Bearbeitung von Portfolios inhärent unsicherer Projekte einhergeht, werde ich in dieser Arbeit am Beispiel zweier Architekturbüros beantworten, die häufig Niederlagen in Architekturwettbewerben erleiden. Im Fortgang der Einleitung werde ich die Relevanz dieses Themas herausstellen (Unterkapitel A.1), meinen epistemologischen Standpunkt skizzieren (Unterkapitel A.2) und den Aufbau der Arbeit darlegen (Unterkapitel A.3).

### **A.1 Die (un-)wahrscheinliche Bewältigung häufiger Projekt-Fehlschläge**

Der Erfolg von Pharmaunternehmen hängt zu großen Teilen von ihrer Fähigkeit ab, neue Medikamente zu entwickeln, und dennoch wird durchschnittlich nur eine von zehntausend getesteten Substanzen ein marktfähiges Pharmazeutikum (Gassmann/Reepmeyer 2005: 233). Nokia hat um die Jahrtausendwende 91 Prozent der angestoßenen Innovationsprojekte wieder desinvestiert oder in bestehende Projekte aufgelöst (McGrath et al. 2006). In einer Studie aus dem Jahr 2003 scheitern alle 22 betrachteten Unternehmen mit Projekten in komplett neuen Märkten oder Produktdomänen (Campbell et al. 2003). Ähnliches gilt für Forschergruppen: „Viele Experimente bringen nicht die gewünschten Ergebnisse. Man hat eine Lieblingsidee oder eine Hypothese – und am Ende kommt heraus, dass es anders ist“, berichtet Medizin-Nobelpreisträgerin Christiane Nüsslein-Volhard (Schnurr 2015). In Zahlen ausgedrückt bedeutet dies, dass im Jahr 2013 von den 10.952 Versuchen, Ergebnisse von Forschungsprojekten im Fachjournal *Nature* zu veröffentlichen, 10.096 abgelehnt worden sind (Nature o. J.), und dass rund zwei Drittel aller Förderanträge bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft Fehlschläge sind (DFG o. J.). Eine Quote, über die sich Architekturbüros freuen würden, denn sie müssen rund zehn Wettbewerbsprojekte einreichen, um ein Mal erfolgreich zu sein (Meyer 2015b).

Wenn Neuproduktentwicklungen floppen, Start-ups scheitern und Forschungsprojekte fehlschlagen – gesetzte Zwecke also verfehlt und priorisierte Erwartungen enttäuscht werden –, dann handelt es sich um Erfahrungen, die aufzeigen, dass der Erfolg einer Handlung kontingent ist, dass er weder notwendig noch unmöglich ist (Luhmann 1984: 152), dass es eben auch anders kommen kann. Das sind *spannungsreiche Zustände, die negative Gefühle* bei den Betroffenen hervorrufen können (z. B. Baumeister et al. 2007; Carlsmith/Aronson 1963; Carver/Scheier 1990; Festinger 1978/2012;

Keisner 1969). Die verlorene Handlungssicherheit und der Verlust einer wertgeschätzten Sache können zu einer Trauer führen, die niedergeschlagen, taub und wütend macht (Jenkins et al. 2014; Shepherd 2003; Shepherd/Cardon 2009; Shepherd/Kuratko 2009; Shepherd et al. 2009; Shepherd et al. 2014). Fehlgeschlagene Projekte evozieren mitunter auch Gefühle der Scham und Schuld (Bohns/Flynn 2013).

Shepherd und Kollegen (2011; auch 2016: 17–20) stellen starke negative Emotionen bei ihren Gesprächspartnern fest, wenn sie Wissenschaftlerinnen deutscher Forschungseinrichtungen zu misslungenen Projekten befragen.<sup>2</sup> Ein Luftfahrtingenieur, dessen Team es nicht vermochte, ein selbststeuerndes Fluggerät zu entwickeln, ist anschließend sehr frustriert und enttäuscht, weil er nicht liefern kann, was er versprochen hat. Er nimmt es sich zu Herzen und gibt zu, dass es ihn sehr deprimiere. Ein Biologe berichtet von mehreren Rückschlägen und sagt, dass er sich nur schwerlich motivieren könne, wenn kein Fortschritt erkennbar sei, und dass frustrierende Resultate ihm die Energie raubten. Eine Verhaltensökonomin, die eineinhalb Jahre in ein Projekt mit zwei Ko-Autoren investiert hat, das letztlich nicht zu einer Publikation führte, sagt:

„It was really an unpleasant situation. In a sense, of course, you start a project and would like to have results that warrant publication, but you are not able to lead it to a good end. To see that you and the team were not able to lead it to a successful completion was altogether disappointing.“ (Shepherd et al. 2011: 1259)

---

<sup>2</sup> Fehlgeschlagene Projekte, welche im Fokus meiner Arbeit stehen, lösen vergleichbare Emotionen aus wie das Ende eines Start-ups oder die Insolvenz eines Familienunternehmens. Die Emotionen, die von diesen Formen des Scheiterns hervorgerufen werden, sind schon häufig in der Entrepreneurship-Literatur beschrieben worden, ganz im Gegensatz zu den Emotionen nach einem Projekt-Fehlschlag – in diesem Bereich ist die Quellenlage viel schlechter. Der vielzitierte Entrepreneurship-Forscher Dean Shepherd schildert z. B. sehr eindrücklich die emotionale Verfassung seines Vaters nach dem Bankrott des familieneigenen Unternehmens (Shepherd 2003; 2009: 4 f.; Shepherd et al. 2016: 1–6): Nachdem das Unternehmen liquidiert und das Vermögen an die Schuldner gegangen ist, kann Shepherds Vater kaum fassen, dass es das Geschäft nicht mehr gibt. Seine Wut richtet sich gegen die Wirtschaft, die Wettbewerber und die Geldgeber, aber auch gegen sich selbst. Er macht sich Vorwürfe und gibt sich die Schuld an der Misere. Er fühlt sich schuldig am Niedergang des Unternehmens, das nicht mehr innerhalb der Familie weitergeführt werden kann, was letztlich darin gipfelt, dass er meint, auch als Vater versagt zu haben. Das alles quält und bekümmert den gescheiterten Geschäftsmann sehr. Er sieht keinen Ausweg und verliert die Hoffnung, so dass er letztlich depressiv wird, was sich wiederum negativ auf die Gefühlswelten der anderen Familienmitglieder auswirkt. Ähnliche Anekdoten wie die von Shepherds Vater findet man vielfach in der Wirtschaftspresse (z. B. Förster 2016). Wissenschaftlich fundiert und empirisch verankert werden die Emotionen gescheiterter Unternehmer (tatsächlich mehrheitlich Männer) untersucht von Cope (2003; 2011) sowie Byrne und Shepherd (2015). Ihre Gesprächspartner berichten fast durchgehend von hohen emotionalen Kosten. Das Ende ihrer Unternehmen schockiert und frustriert sie. Sie empfinden es als grauenhaft. Eine Person vergleicht das Erlebte mit dem Verlust eines Familienangehörigen (Byrne/Shepherd 2015), ein anderer Interviewpartner muss medikamentös behandelt werden (Cope 2011). Bereits in den 1980er Jahren spricht Sutton mit dem Führungspersonal „sterbender Organisationen“ und auch seine Informanten zeigen starke Gefühlsregungen, vor allem Wut und Trauer (Sutton 1983; 1987; siehe auch Harris/Sutton 1986).

Der Projektleiter eines Technologiekonzerns berichtet Shepherd und Kollegen, dass er in der Folge des Scheiterns seines bis dato bedeutendsten Projekts in ein Loch gefallen sei und unter anhaltenden Rückenschmerzen gelitten habe:

„I personally really fell into a hole. This project, these two-and-a-half years, ... I had never worked so intensely for the company as during this time. Regarding work effort, regarding responsibility, but also cost responsibility, responsibility for resources. For me, it was the biggest [project] I had done so far ... I really fell into a hole.“ (Shepherd et al. 2016: 20, Auslassungen und Ergänzung im Original)

Emotionale Reaktionen, wie sie in diesen Interviews geschildert werden, sind für die einzelnen Organisationsmitglieder unangenehm und schwierig. Sie stellen aber auch *Herausforderungen für Organisationen* dar. Wie diese Aussagen zeigen, ist das Verfehlen gesetzter Zwecke nämlich konsequenzenreich; es passiert, mit anderen Worten, nicht einfach nebenbei. Zweckverfehlungen lösen Reaktionen auf physischer Ebene aus (z. B. Rückenschmerzen oder pathologische Verstimmungen), sie evozieren unangenehme Gefühle (z. B. Scham und Trauer) und sie stimulieren Aktivitäten (z. B. Wutausbrüche und Schuldzuweisungen). Das sind Reaktionen, die eine Abwärtsspirale aus Enttäuschung und Demotivation auslösen können und Organisationen zu destabilisieren vermögen (McGrath 1999).

Der Gefahr der Destabilisierung durch derartige Enttäuschungsreaktionen sind projektorientierte Abteilungen in ansonsten hierarchisch strukturierten Ordnungen (bspw. Entwicklungsabteilungen) und primär Projekt-basierte Organisationen (bspw. Architekturbüros) besonders stark ausgesetzt. Zum einen, weil sie zugeschnitten sind auf die Bearbeitung von Projekten, die ungleich unsicherere Unterfangen sind als im Voraus regelbare Standardabläufe (vgl. Frese et al. 2012: 489 f.; Klimmer 2012: 80; Kühl 2016: 10 f.; Schreyögg/Geiger 2016: 99 f.). Fehlschläge treten deshalb in diesen Zusammenhängen relativ häufig auf. Zum anderen, weil Projekte in diesen Kontexten keine singulären Episoden oder „Inseln“ darstellen. Sie sind stattdessen immer eingebettet in organisationale, soziale und historische Kontexte. Das heißt, dass in der Vergangenheit Projekte bearbeitet wurden, dass in der Gegenwart Projekte zeitgleich durchgeführt werden und dass in der Zukunft neue initiiert werden. Ferner bestehen intra- und interorganisationale Beziehungen, die sich in früheren Projekten entwickelt haben und die hineinreichen bis in die Gegenwart und in die Zukunft (Engwall 2003; Sydow/Braun 2015). Aus diesen Gründen können Fehlschläge andere organisationale Aktivitäten leicht negativ beeinflussen.

Die oben skizzierten emotionalen Konsequenzen aus gescheiterten Projekten können sich vor allem auf andere, parallel laufende Projekte abträglich auswirken – gerade auch deshalb, weil die von Fehlschlägen üblicherweise evozierten Emotionen in großem Gegensatz stehen zu jenen Emotionen, welche die Arbeit an Projekten verlangt: Enthusiasmus und Engagement, Leidenschaft und Stolz (Amabile 2000; Shepherd/Kuratko 2009; Shepherd et al. 2009; Song/Parry 1997). Goffman (1973) nennt es „Spaß am Spiel“ und Csikszentmihalyi (1985) „Flow“. Krämer (2014b) beschreibt diesen Gefühlszustand bei der Projektarbeit in Werbeagenturen passenderweise als „Voll-dabei-Sein“. Er kann beobachten, wie Werber am Beginn eines neuen Projekts, nämlich bei der Ideenfindung, besonders „hitzig“ und mit „besonders viel Verve“ diskutieren – da wird es laut und man haut auch mal mit der Faust auf den Tisch. Hermanns (2012) untersucht in seiner historischen Einzelfallstudie zwar ein Projekt ganz anderer Größenordnung – das gescheiterte Luftfahrtunternehmen CargoLifter –, doch auch dieses Megaprojekt wird bis zu seinem Fehlschlag getragen von Leidenschaft und Enthusiasmus: „[D]a gehörte also eine ganze Menge Engagement und [...] ein gewisser Stolz dazu“ (Hermanns 2012: 350).

Architekturbüros, die an Wettbewerbsprojekten arbeiten und die im Zentrum dieser Dissertation stehen, verlangen von ihren Projektmitarbeitenden ebenfalls positive Anspannung. Die Abgabefristen in Kombination mit den Anforderungen der Ausschreibungen und den büroeigenen Erwartungshaltungen treiben die Projektteams an; im Ergebnis arbeiten sie sehr engagiert, sorgfältig und fast schon penibel an den Entwürfen (siehe Kapitel D in der vorliegenden Studie; vergleiche hierzu auch Farías 2013). Je näher die Abgabefrist rückt, umso länger und intensiver arbeiten die involvierten Architektinnen an dem Projekt, so dass kurz vor der Deadline extrem lange Schichten bis weit in die Nacht hinein keine Seltenheit sind (vgl. Lewis 1998: 62 f.). „[W]ir entwerfen einfach gerne und es ist natürlich auch ein bisschen Nervenkitzel dabei. [...] Extremsituationen: durchgemachte Nächte, Übermüdung und dann die Erlösung, wenn alles abgeschickt ist“ (Wiegand 2015: 39), so beschreibt ein junger Architekt in einer *BauNetzWoche*-Spezialausgabe zu Wettbewerben den Zustand kurz vor der Abgabe. Und in einer Studie zu langen Arbeitszeiten gab ein Architekt freimütig zu, dass er einmal 130 Stunden am Stück gearbeitet und dies sogar genossen habe (Sturges

2013: 349). „Näher am Rock’n’Roll ist man nie als Architekt“, bringt es *BauNetz*-Redakteur Stephan Becker auf den Punkt (Becker 2015: 22).<sup>3</sup>

Die bisher beschriebenen Beobachtungen lassen sich wie folgt zusammenfassen und zuspitzen. *Projekt-basierte Organisationen scheinen mit einer speziellen Herausforderung* konfrontiert zu sein, die aus zwei Teilproblemen besteht: (a) Die Organisationen müssen dafür Sorge tragen, dass ihre Mitglieder nach fehlgeschlagenen Projekten nicht in ein emotionales Loch fallen. (b) Auf der anderen Seite benötigen sie Leidenschaft und Engagement für aktuelle und anstehende Projekte. Die verlässliche Vermeidung negativer Emotionen nach einem Fehlschlag und der erwartbare Aufbau positiver Emotionen zur Erreichung von Projektzielen sind einzeln betrachtet und für sich genommen schon schwierig. In Projekt-basierten Organisationen müssen sie jedoch zwangsläufig zusammen betrachtet werden, was die Sache zusätzlich verkompliziert (vgl. Koch et al. 2018). So sieht man, dass die positiven Emotionen, die für die Projektarbeit benötigt werden, ständig bedroht werden von Projekt-Fehlschlägen und den negativen Emotionen, die sie auslösen können. Die Motivation für aktuelle Projektaufgaben läuft ständig Gefahr, unterminiert zu werden von früheren Projekten, die fehlschlagen und damit Erwartungen enttäuschen.

Die beiden Teilprobleme können unter den speziellen Rahmenbedingungen einer Projekt-basierten Organisation *nicht isoliert und nacheinander abgearbeitet* werden. Zunächst Enthusiasmus und Leidenschaft für ein anstehendes Projekt aufbauen, dann Wut und Trauer abbauen im Falle eines Fehlschlags – ein solch linear-sequenzieller Ablauf ist nicht sicherzustellen in Organisationen, die primär darauf ausgerichtet sind, zeitlich begrenzte Aufgabenstellungen zu bearbeiten. Wie erwähnt, überlappen im Projektportfolio derartiger Organisationen unterschiedliche Projekte in unterschiedlichen Phasen, so dass die Bearbeitung der widersprüchlichen affektiven Zustände parallel betrieben werden muss. Eine Bearbeitung, die nicht ganz einfach erscheint, weil sich die beiden Teilprobleme wechselseitig verstärken und sich Teillösungen gegenüberstehen (vgl. Luhmann 1981): Wird Engagement während des Projekts befeuert,

---

<sup>3</sup> Engagement und positive Emotionen während der Projektarbeit werden in der sogenannten ‚Kreativbranche‘ auch insofern benötigt, als sie Eingang finden in das Endprodukt (vgl. Krämer 2014b; Reckwitz 2015; 2016). Günter Behnisch, der Architekt des Münchner Olympiastadions, sagt beispielsweise: „something of the spirit that goes into the construction of a building remains intact and affects people“ (Rauterberg 2008: 33), und Frank Gehry meint, dass er auf der Suche gewesen sei nach einer Möglichkeit, Gefühle in dreidimensionalen Objekten auszudrücken (Pollack 2005: 37:00 min).

steigt die Gefahr negativer Emotionen bei einem Fehlschlag; werden negative Emotionen heruntergedimmt und der Fehlschlag gleichgültig hingenommen, fehlt Leidenschaft für Neustarts.

Im Jahr 2016 meldeten 383 Architekturbüros in Deutschland Insolvenz an (Statistisches Bundesamt 2017: 22) – einige dieser Projekt-basierten Organisationen stellten ihren Geschäftsbetrieb vermutlich auch deshalb ein, weil sie nicht in der Lage waren, die eben beschriebene Herausforderung zu meistern. Ein Blick in die einschlägigen Branchenblätter zeigt, dass viele andere Organisationen im Gegensatz dazu in der Lage zu sein scheinen, mit dieser Schwierigkeit umgehen und Abwärtsspiralen aus Gleichgültigkeit und Desinteresse vermeiden zu können; die Gefahren, die von ungezügelter Emotionen auf die Aufrechterhaltung ihres Projektportfolios ausgehen, halten sie anscheinend gekonnt in Schach. Diese Leistung mutet unwahrscheinlich an für Beobachter zweiter Ordnung. Von den Arbeitsplätzen in Projekt-basierten Organisationen ist das verlässliche Meistern der Herausforderung zwar unsichtbar, aber der außenstehende Betrachter kann dieses Phänomen sehen und kommt ins Staunen. Winston Churchill soll einmal gesagt haben, dass Erfolg darin bestehe, von Niederlage zu Niederlage zu gehen, ohne dabei den Enthusiasmus zu verlieren (zitiert in Shepherd 2009: 149). Einige Projekt-basierte Organisationen scheinen Praktiken entwickelt zu haben, die es ihnen erlauben, von Fehlschlag zu Fehlschlag zu gehen, ohne den Enthusiasmus zu verlieren. Wie gelingt ihnen das? Um das herauszufinden, sollen die zwei reflexiv verwobenen Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit, die ich in Kapitel B ausführlicher herleiten und begründen werde, lauten:

- (1) *Welche Praktiken haben Projekt-basierte Organisationen ausgebildet, um häufige Projekt-Fehlschläge zu bewältigen?*
- (2) *Wie gewährleisten diese Praktiken den Erhalt des Systems angesichts dieser permanenten Bedrohung?*

Was ich in dieser Studie derartig angeleitet untersuchen werde, das ist die Art und Weise, wie Projekt-basierte Organisationen häufige Projekt-Fehlschläge verarbeiten bzw. wie sie die potentiell motivationszersetzenden negativen Emotionen bewältigen, die gescheiterte Projekte evozieren können. Es geht mir also um gescheiterte Projekte ‚innerhalb‘ von existierenden, relativ erfolgreichen Organisationen. Die hier untersuchten Organisationen sind zwar sehr häufig mit Projekt-Fehlschlägen konfrontiert, sie sind aber dennoch erfolgreich. Sie gehören zur Elite der Architekturbüros, zu der

auch Firmen wie *Foster + Partners*, *Studio Libeskind* oder *Herzog & de Meuron* zu zählen sind – Unternehmen, die ebenfalls mit häufigen Projekt-Fehlschlägen umzugehen haben.

Um Missverständnissen von vornherein vorzubeugen: Untersucht werden in dieser Studie nicht ‚komplette‘ Organisationen, die gescheitert sind. Diese wurden in den letzten Jahren als „business failures“ verstärkt von Forscherinnen untersucht, die an Lernkurven interessiert sind. Sie konzeptionieren z. B. den Bankrott von Banken als natürliche Experimente, die anderen Unternehmen in der Branche Lerngelegenheiten geben (z. B. Kim/Miner 2007). Auch handelt es sich bei den hier untersuchten Projektbasierten Organisationen nicht um Organisationen, die im Scheitern begriffen sind – also um „permanently failing organizations“, wie sie schon vor einiger Zeit von Meyer und Zucker (1989) in die Diskussion eingeführt worden sind. Die beiden Autoren meinen damit Organisationen, die zwar unprofitabel arbeiten, aber von mächtigen Stakeholdern mit eigenen Agenden (z. B. Mitarbeitenden, die ihren Arbeitsplatz nicht wechseln möchten) daran gehindert werden, vom Markt zu verschwinden.<sup>4</sup>

Die Beantwortung der forschungsleitenden Fragen wird dabei angestrebt aus einer Position heraus, die einerseits gekennzeichnet ist durch eine soziale, systemische Sicht auf das Phänomen – keine individualistische – und andererseits durch eine deskriptive Perspektive – keine rationalistische. ‚Systemisch‘ bedeutet in diesem Fall, dass die in dieser Arbeit eingenommene Sicht auf Emotionen davon ausgeht, dass es sich bei Emotionen um ein relationales, prozessuales und episodisches Phänomen handelt (vgl. von Scheve 2009; 2013). Sie unterscheidet sich von einer psychologischen Perspektive, insofern als Emotionen als grundsätzlich soziales Phänomen verstanden werden. Emotionen werden nicht vergegenständlicht und nicht reduziert auf individuelle Erlebnisse und sie werden im organisationalen Kontext beleuchtet. ‚Deskriptiv‘ bedeutet

---

<sup>4</sup> Wobei Meyer und Zucker (1989) einer zweckrationalistischen Sichtweise anhängen, welcher in der vorliegenden Arbeit nicht gefolgt werden kann: „Wie schon lange aus der funktionalen Systemtheorie bekannt, muß ein soziales System für seinen Bestandserhalt verschiedenen Grundfunktionen (Zielerfüllung, Anpassung, Integration usw.) gerecht werden. Diese Grundfunktionen stehen in einem mehr oder weniger widerspruchsvollen Verhältnis zueinander; das Bestandsproblem läßt sich schon deshalb – wie ja auch in der Managementliteratur hinlänglich diskutiert [...] – nur teilweise in einem Ziel oder einem Zielsystem abbilden“ (Schreyögg 1991: 282). Siehe hierzu auch Kühl (2011: 61 f.): „Wären Organisationen lediglich Instrumente zur Erreichung von Zwecken – wie es die klassische zweckrationale Sichtweise von Organisationen vorsieht –, dann müssten sie sich nach Erreichen ihres Zweckes eigentlich auflösen. Aber eine Vielzahl von Studien zeigt, dass Organisationen weiterexistieren, auch wenn ihr ursprünglicher Zweck erreicht wurde. Nach Erreichen des Zwecks wird innerhalb der Organisation offensichtlich ein hohes Maß an Phantasie motiviert, um herauszufinden, welche anderen Zwecke sie auch noch anstreben könnte.“

in diesem Zusammenhang, dass die Untersuchung der Bewältigung von Fehlschlägen und ihrer emotionalen Konsequenzen nicht mit dem Vorurteil einhergeht, dass Organisationen prinzipiell nach emotionaler Neutralität streben würden oder sollten im Sinne eines formal-bürokratischen Organisationsverständnisses à la Weber (1921/1972). Emotionen verstehe ich in dieser Arbeit nicht als irrationales Element, das beseitigt werden kann oder müsste, sondern als konstitutives Element (vgl. Reckwitz 2015; 2016) aller organisierten Sozialsysteme, das dazu beiträgt, dass sich Systeme aufbauen und erhalten.

*Für Wissenschaftlerinnen* ist die Beantwortung der forschungsleitenden Fragen von Interesse, weil sich dadurch neue Sichtweisen auf ihre Konzepte ergeben: Zu denken ist hier an (a) den Praktikenansatz, der in jüngster Zeit die Affekte für sich entdeckt hat (Reckwitz 2015; 2016), und dem meine empirische Arbeit eine differenziertere und komplexere Sicht auf die affektive Komponente sozialer Praktiken anbietet. Weiterhin ist zu denken an (b) bestehende Konzeptionen im Bereich der Emotionsregulation (Hochschild 1983; Humphrey et al. 2015; Wharton 2009), über die in der vorliegenden Arbeit hinausgegangen wird, indem die Ebene des Systems Berücksichtigung findet, sowie an (c) die Idee der „institutional maintenance work“ (Lawrence/Suddaby 2006), der ich die organisationale Bewältigung von emotionalen Widersprüchen als eher unbewussten Mikro-Mechanismus zur Reproduktion von Institutionen an die Seite stelle.

*Für Praktiker* in Organisationen sind Antworten auf die forschungsleitenden Fragen von besonderem Interesse, weil Aufgaben immer häufiger projektbasiert bearbeitet werden (vgl. Flyvbjerg et al. 2003; Miller/Lessard 2000). Wegen der sogenannten „Projektifizierung“ der Arbeitswelt (Jensen et al. 2016; Midler 1995) und der gleichzeitigen Ausbreitung einer Wettbewerbslogik (Rosa 2006) ist davon auszugehen, dass die Herausforderung – häufige Projekt-Fehlschläge und die Bewältigung ihrer emotionalen Konsequenzen – zukünftig weiter an Relevanz gewinnen wird. Meine Arbeit bietet hier Möglichkeiten der Reflexion und Ansatzpunkte für konkretes Handeln.

Dabei geht es in dieser Studie nicht darum aufzuzeigen, wie zukünftige Projekt-Fehlschläge vermieden oder Projekte effizienter bearbeitet werden könnten – in diesem Sinn ist sie also ebenfalls deskriptiver Natur. Vielmehr soll zunächst der Schein der Normalität analytisch durchbrochen, Routineerwartungen und Sicherheiten des alltäglichen Lebens aufgelöst und der Versuch unternommen werden, zu erklären, wie an

sich unwahrscheinliche Zusammenhänge dennoch möglich und zu gelingender Praxis werden.<sup>5</sup> Dies ist also eine Studie, der es erst in einem zweiten Schritt um Möglichkeiten der Verbesserung geht. Im Fokus steht als Erstes eine Vorfrage aller Verbesserungen:

„Wie kann eine Ordnung sich aufbauen, die Unmögliches in Mögliches, Unwahrscheinliches in Wahrscheinliches transformiert?“ (Luhmann 1981: 25)

Dass diese Transformation bei Architekturbüros auch durch verschiedene Praktiken der Fehlschlags-Bewältigung geschieht, die in stabilisierte Erwartungen und regelmäßiges Zwecksetzen münden, wird unten zu zeigen sein. Dazu benötige ich einen theoretischen Zugang und eine epistemologische Basis, die geeignet sind, diese Unwahrscheinlichkeiten zu erkennen sowie sie zu beschreiben und zu erklären. Darauf werde ich nachfolgend kurz eingehen.

## **A.2 Praxeologische Einstellung und epistemologische Vorbemerkungen**

Die verlässliche Bearbeitung negativer Emotionen nach einem Projekt-Fehlschlag und der erwartbare Aufbau positiver Emotionen zur Erreichung eines neugesetzten Zweckes sind eigentlich zwei unwahrscheinliche Sachverhalte. Das bedeutet, dass sie nicht einfach so passieren, sondern dass es sich um *Leistungen* handelt, die von Organisationen erst einmal vollbracht werden müssen. Erschwerend kommt hinzu, dass sich diese beiden Probleme, wie oben erwähnt, wechselseitig verstärken: Ist eines gelöst, wird die Lösung des anderen umso schwerer. Die vorliegende Arbeit beginnt also mit der These, dass erfolgreiches Emotionsmanagement durch Organisationen eigentlich ein recht unwahrscheinliches Unterfangen darstellt. Diese unsichtbar gewordene Unwahrscheinlichkeit gilt es zunächst begrifflich zu machen, indem man sie aus einer naiven Beobachtersicht<sup>6</sup> kontraintuitiv als Problem konstruiert. Eine derartige Denk-

---

<sup>5</sup> „The true locus of the ‚problem of order‘ is [...] of how continuity of form is achieved in day-to-day conduct of social activity.“ (Giddens 1979: 216) „Das Problem des Sozialen ist aus praxeologischer Perspektive das Problem, wie es dazu kommt, dass in der sozialen Welt ‚Raum und Zeit gebunden werden‘, d. h. wie eine zumindest relative Reproduzierbarkeit und Repetitivität von Handlungen über zeitliche Grenzen und über räumliche Grenzen hinweg möglich wird.“ (Reckwitz 2003: 289)

<sup>6</sup> Wobei der Blick von außen notwendig ist: „[...] fieldwork in a culture of which you already have intimate first-hand experience seems to be much more difficult than fieldwork which is approached from the naive viewpoint of a total stranger. When anthropologists study facets of their own society their vision seems to become distorted by prejudices which derive from private rather than public experience.“ (Leach 1982: 124, zitiert nach Alvesson/Kärreman 2011: 44)

und Herangehensweise nennt Giddens (1999: 4) die „Kunst des Misstrauens“ gegenüber alltäglichen Gewissheiten unserer sozialen Welt. Durch die Konstruktion reflexiver Begriffe wird das Alltagsbewusstsein verfremdet und die Sozialwissenschaftlerin löst sich von den „vertrauten Routinen unseres alltäglichen Handelns“ (ebd.). Sie entreißt das Selbst-Verständliche [sic!] dem Alltagsbewusstsein, indem sie es durch Relationierungen mit anderen Möglichkeiten als prinzipiell unwahrscheinliche Ausformung einer Praxis darstellt – obwohl oder gerade weil sich die auf diese Weise reflektierten Praxisformen im Alltag sehr regelmäßig ereignen (vgl. Hillebrandt 2014: 29). Dasselbe Startmanöver findet sich bspw. auch bei Luhmann (1981; 1984: 162 ff.) und es entspricht der von Alvesson und Kärreman (2007; 2011: 64–67) propagierten Vorgehensweise, die sie „Mystery as Method“ nennen.

Indem ich etwas selbst-verständlich Hingenommenes als rätselhaft, merkwürdig und fragwürdig deute, nämlich die regelmäßige Bewältigung häufiger Projekt-Fehlschläge und ihrer emotionalen Konsequenzen, entsteht das Staunen, das diese Studie in Schwung bringt (Alvesson/Kärreman 2007; 2011: 44–47; Alvesson/Sandberg 2013; Sandberg/Alvesson 2011; van Maanen et al. 2007). Dieses Vorgehen motiviert auch den Gang meiner Arbeit. Die kommenden Seiten sind dem Versuch gewidmet, sich der Selbst-Verständlichkeit des betrachteten Gegenstandes wieder zu vergewissern und zu erklären, wie an sich unwahrscheinliche Zusammenhänge dennoch möglich und sogar sehr sicher erwartbar werden. Bei diesem Versuch habe ich mich von einer praxeologischen Einstellung zur Forschung leiten lassen, um auf dem Weg disziplinierter Imagination eine Erklärung anzubieten, die Sinn macht – im besten Fall mehr als andere Erklärungen (vgl. Mantere/Ketokivi 2013; van Maanen et al. 2007; Weick 1989). Zur Lösung des kontraintuitiv konstruierten Beobachter-Problems bloß auf die Lebenswelt sowie funktionierende Organisationen und Institutionen zu verweisen, das wäre zu einfach. Schließlich geht es ja gerade darum, das Funktionieren vor dem Hintergrund anderer Möglichkeiten zu erklären (Luhmann 1984: 163). Bevor ich im nächsten Unterkapitel die konkreten Schritte aufzeige, die ich zur Klärung des Problems gehen werde, möchte ich das bislang nicht vorgebrachte Argument für meinen Ansatz des ‚Misstrauens‘, des ‚Re-Problematisierens‘ oder des ‚Unwahrscheinlich-Machens‘ nachreichen, mithin kurz umreißen, was eine praxeologische Einstellung bedeutet und wie mein epistemologischer Standpunkt aussieht.

Ich nehme eine praxeologische Einstellung ein bei meinem Versuch, eine Lösung vorzuschlagen für das oben aufgeworfene Problem. Wie in Kapitel B.2 noch genauer auszuführen sein wird, liefert seit einiger Zeit der sogenannte ‚Praktikenansatz‘, der soziale Praktiken ins Zentrum seiner empirischen und theoretischen Analysen rückt, Antworten auf Grundfragen der Soziologie (Reckwitz 2003; Schmidt 2012): Wie lassen sich soziale Handlungen verstehen und erklären? Wie kommt es zu sozialer Ordnung? Wie entsteht Regelmäßigkeit und Beständigkeit im sozialen Leben? Wie bilden, reproduzieren und verändern sich seine Formen und Strukturen? Der Praktikenansatz ist dabei selbst aber keine ‚Sozialtheorie‘. (Weshalb ich auch von einem ‚Ansatz‘ spreche und nicht von einer ‚Theorie‘.) Wie in Abschnitt B.2.1 dargelegt werden wird, ist er eher zu verstehen als ein Etikett für unterschiedliche theoretische Positionen, die zusammenlaufen in einer „gemeinsamen sozialtheoretischen Grundfiguration“ (Krämer 2014a: 114). Der Ansatz wird getragen von einem „neuen Forschungsstil“ (Hillebrandt 2014: 15) und einer besonderen Einstellung zum Verhältnis von Empirie und Theorie (Schmidt 2012: 23–27). Diesen Stil bzw. diese Einstellung würden Mantere und Ketokivi (2013) aufbauend auf Hatch und Yanow (2003) „interpretativ“ nennen; ich nenne ihn im Anschluss an die Praktiken-Forscherinnen ‚*praxeologische Einstellung*‘. Auf dieser Einstellung basiert die vorliegende Arbeit.

Diese praxeologische Einstellung ist dadurch gekennzeichnet, dass theoretische Überlegungen nicht als übergeordnet betrachtet werden zu empirischen Analysen; Theorie und Empirie werden nicht als getrennte, sondern als verschränkte Sphären begriffen, die in engem Austausch miteinander stehen (Schmidt 2012: 30–33; vgl. Sandberg/Tsoukas 2011; van Maanen et al. 2007). Das Ziel dieser Forschungspraxis ist es, die Trennung zwischen Empirie und Theorie zu destabilisieren, insofern als die Empirie-Gebundenheit von Theorie und die Theorie-Abhängigkeit von Empirie zum Ausgangspunkt wissenschaftlicher Tätigkeit gemacht werden. Die Praxissoziologie beansprucht demnach also eine besondere Form der Theorie: Sie soll sich vom Empirischen verunsichern, irritieren und revidieren lassen (Krämer 2014a: 114; Schmidt 2012: 31). Hillebrandt (2014: 26–28) und Schmidt (2012: 28 f.) weisen darauf hin, dass schon die Praxeologie Bourdieus im Gegensatz gestanden habe zu scholastischen Ansätzen, also theoriezentrierten Arbeiten aus dem akademischen Feld; und dass Praxistheorie also auch ein Gegenentwurf zur herrschenden Stellung klassischer Sozialforschung sei, welche die Reflexivität und Beobachterabhängigkeit ihrer Perspektive vernachlässige, sich in idealisierter Abstraktion von ihrem Untersuchungsgegenstand entfremde, und

dies gar verschweige, aufgrund ihrer „epistemischen Voreingenommenheit“ (Schmidt 2012: 29). Ähnlich sieht das auch Reckwitz, wenn er schreibt: „Vielmehr geht es um eine die Empirie anregende Heuristik, die bestimmte Phänomene und Zusammenhänge zuallererst *sichtbar* macht und ihre empirische Erforschung anregt“ (Reckwitz 2015: 28; 2016: 164, Hervorhebung im Originaltext). In dieser Arbeit wird der Praktikenansatz also als konzeptionelles Gerüst *und* als Empirie-anleitende Forschungsheuristik genutzt, wie dies z. B. auch bei Krämer (2014a) und Schmidt (2012) der Fall ist. Sandberg und Tsoukas (2011) meinen, dass auf diese Weise Theorien entwickelt werden könnten, die letzten Endes auch bei Praktikern besser anschlussfähig seien.

Die Praxistheorie als heuristisches Grundvokabular bietet somit einerseits die Möglichkeit, organisationstheoretische Annahmen zu hinterfragen oder zu ergänzen. So lassen sich bspw. Fragen zur Mikrofundierung von Institutionen und zur Emotionsarbeit und Emotionsregulation angehen. Andererseits liefert sie eine besondere Einstellung zum Untersuchungsfeld. Es handelt sich um eine Einstellung, die dadurch charakterisiert ist, dass sie sich vom empirischen Geschehen forschungspraktisch irritieren lässt. Sie zu nutzen bedeutet, z. B. gängige Auffassungen zu Projekt-basierten Organisationen nicht unproblematisiert hinzunehmen, sondern über Praktiken zu stauen, die angewendet werden müssen, um das Fortbestehen der organisierten Sozialsysteme zu sichern. Das sind Phänomene, die überhaupt erst aus dieser Perspektive sichtbar werden. Eine praxeologische Einstellung konturiert also auch das Objekt ihrer Untersuchung, indem gewissen Bereichen eine herausgehobene Aufmerksamkeit geschenkt wird: Organisationale Praktiken sind die Analyseeinheit dieser Studie (vgl. Krämer 2014a: 115). Was darunter zu verstehen ist und was diese Entscheidung für die empirische Untersuchung eben jener Praktiken bedeutet, werde ich ausführen in Abschnitt B.2.1 respektive im Unterkapitel C.1.

Es gilt, theoriegeleitete Praxisforschung mit einer wissenschaftstheoretischen Reflexion zu verbinden, die den Kontext der eigenen Forschungspraxis kritisch beleuchtet (Hillebrandt 2014). Dies soll in den folgenden Absätzen geschehen. Der Weg der Re-Problematisierung und des Unwahrscheinlich-Machens bzw. meine praxeologische Einstellung basieren (notwendigerweise) auf einem sozial-konstruktivistischen, interpretativen Paradigma (Alvesson/Kärreman 2011: Kap. 2). Ein derartiger erkenntnistheoretischer Standpunkt kann unterschieden werden von einem positivistischen (siehe zu dieser Unterscheidung z. B. Gephart 2004; Lincoln/Guba 1985; Sandberg 2005;

Weber 2004). Letzterer ist gekennzeichnet durch die folgenden Ideen: dass es eine Realität gibt, die unabhängig von einer Beobachterin festzustellen ist – Subjekt und Objekt werden als zwei unabhängige Dinge modelliert (dualistische Ontologie). Eine außerhalb des menschlichen Bewusstseins existierende Realität kann objektiv erschlossen werden; die gegenständlich gegebenen Objekte der Realität sind Grundlage des Wissens; die gründliche Untersuchung dieser Objekte bringt die Wissenschaftlerin näher an das eine ‚wahre‘ Bild der Realität (objektivistische Epistemologie). Daraus ergibt sich, dass eine Aussage wahr ist, wenn sie die unabhängig vom Forscher existierende Realität eins zu eins abbildet (Korrespondenz-Theorie der Wahrheit) (Sandberg 2005; Weber 2004). Schließlich geht mit einem positivistischen Standpunkt auch die Idee einher, dass Sprache die Realität in einer objektiven Weise repräsentieren könne (Repräsentativität von Sprache) (Sandberg 2005: 44).

Meine sozial-konstruktivistische Sicht ist im Gegensatz zu einer positivistischen Perspektive charakterisiert durch die Vorstellung, dass Wirklichkeit und Beobachterin – Objekt und Subjekt – untrennbar miteinander verwoben sind. ‚Wirklichkeit‘ wird kollektiv konstruiert und rekonstruiert vor historischen, kulturellen, ideologischen und sprachlichen Hintergründen; untersucht werden Phänomene der Lebenswelt. Daraus ergibt sich, dass etwas ‚wahr‘ ist, wenn die anfängliche Interpretation eines Phänomens sich der Bedeutung angleicht, die dem Phänomen durch die erlebte Erfahrung im Forschungsprozess zugeschrieben wird (Sandberg 2005; Weber 2004). Schließlich bringt eine solche Sicht die Vorstellung mit sich, dass die Bedeutung von Sprache in und durch soziale Praktiken konstituiert und geformt wird (Sandberg 2005: 45) – ganz nach Carl Friedrich von Weizsäcker: „Sprechen wir sinnvoll von Realität, so sprechen wir von Realität; spricht niemand von Realität, so ist von Realität nicht die Rede“ (Weizsäcker 1980: 142; zit. n. Schmidt 2003: 93).

Diese epistemologische Position hat zur Konsequenz, dass eine „intimate interaction with actual evidence [that] produces theory which closely mirrors reality“, wie sie von Eisenhardt (1989: 547) postuliert wird, abgelehnt werden muss. Wahrheit ist als Geltungsanspruch zu verstehen, der keine Selbstevidenz besitzt, sondern durch intersubjektive Verständigungspraktiken ausgehandelt und verteidigt wird. In der Wissenschaft bedarf es hierfür spezieller, geordneter Verfahren, also wissenschaftlicher Methodiken. Die Methodik, die ich bei diesem Forschungsprojekt angewendet habe, werde ich in Kapitel C ausführlich beschreiben.

Aufgrund meiner universitären und außer-universitären Sozialisation liegen dieser Arbeit eine praxeologische Einstellung und eine sozial-konstruktivistische Epistemologie zugrunde. Die Entscheidung für einen solchen Beobachtungsstandpunkt bringt mindestens zwei miteinander verwobene, folgenreiche Konsequenzen mit sich: *Erstens*, dass es neben dieser Auffassung von Erkenntnisarbeit auch andere erkenntnistheoretische Positionen gibt – diese Differenz wird erst mit den von mir getroffenen Unterscheidungen sichtbar. *Zweitens*, dass wissenschaftliche Probleme und Lösungen keine gegenständlichen Gegebenheiten darstellen, sondern Diskursfiktionen, die es nur in und durch Sprache für Wissenschaftlerinnen gibt, wobei es von historischen, kulturellen und sozialen Bestimmungsgründen abhängt, welche Problem-Lösung-Zusammenhänge Forscherinnen in den Blick bekommen und welche ihnen verborgen bleiben. Wissenschaftliches Problem-Lösungs-Handeln ist stets als kontingentes Unternehmen zu verstehen – es können immer auch ganz andere Fragen gestellt und ganz andere Antworten gegeben werden (vgl. Alvesson/Kärreman 2011: 8–16; Alvesson et al. 2008; van Maanen et al. 2007 und die Anmerkung von Luhmann 1964: 398). Das konstruktivistische Beobachtungsfundament ist konstitutiv dafür, was ich auf welche Weise (nicht) in den Blick bekomme; mithin also entscheidend für Ziel und Aufbau der vorliegenden Arbeit.

### **A.3 Ziel und Aufbau der Arbeit**

Das Hauptziel dieser Arbeit liegt darin, zu erklären, wie die Unwahrscheinlichkeit möglich ist, dass einige Organisationen von Projekt-Fehlschlag zu Projekt-Fehlschlag gehen, ohne dabei ihren Enthusiasmus zu verlieren – um es noch einmal mit Churchill zu sagen. Anders ausgedrückt: Die Arbeit versucht eine Erklärung zu liefern, wie die an sich unwahrscheinliche Aufrechterhaltung von Projektportfolios angesichts häufiger Fehlschläge möglich, ja sogar sehr sicher erwartbar wird. Die gelingende Praxis, die empirisch, d. h. von Projekt-basierten Organisationen reibungs- und problemlos bewerkstelligt wird, nämlich die Bewältigung der Zweckverfehlung und die Setzung neuer Zwecke, soll aus einer Perspektive zweiter Ordnung, also aus der Warte eines Beobachters, zunächst problematisiert und anschließend erklärt werden.

Aus diesem Hauptziel leiten sich zwei Unterziele ab. *Erstens* die Identifikation von konkreten organisationalen Praktiken, die die Bewältigung häufiger Projekt-Fehlschläge und ihrer emotionalen Konsequenzen im Alltag von erfolgreichen Projekt-ba-

sierten Organisationen möglich machen. Was sind die konkreten Praktiken der Bewältigung? Diese Handlungsmuster und ihre Funktionalitäten und Dysfunktionalitäten möchte ich *theoriegeleitet explorieren*. Zweitens zielt die Studie auf die Erarbeitung eines theoretischen Analyserahmens ab, der mir die Identifikation der Bewältigungspraktiken erlaubt und es gleichzeitig gestattet, bestehende Konzepte *Empirie-gestützt zu elaborieren* (vgl. Alvesson/Kärreman 2011: 66). Wie sieht die Funktionsweise der identifizierten, gelingenden Praktiken aus und was bedeutet sie für bereits existierende Theorien? Hierfür interpretiere ich Projekt-Fehlschläge als Zweckverfehlungen (Kühl 2016; Luhmann 2000: 272) und konzeptionalisiere ihre Bewältigung mit einer emotionssoziologisch informierten Praktiken-Perspektive (Reckwitz 2015; 2016; von Scheve 2009; 2013).<sup>7</sup> Meine neuartige Betrachtungsweise der Zusammenhänge stellt dabei an sich schon einen Beitrag für Wissenschaftlerinnen dar, haben sie das Doppelphänomen Enttäuschungsbewältigung/Zwecksetzung doch bislang als selbstverständlich angesehen.<sup>8</sup> Mein Vorgehen erlaubt darüber hinaus aber auch konkrete Ergebnisse, die direkt zur Erforschung von Emotionsregulation, ‚Institutional Maintenance Work‘ und der affektiven Komponente von Praktiken beitragen. Die Beiträge der Studie zu diesen Komplexen werde ich ausführlich in Kapitel E diskutieren.

Als empirische Grundlage dieser Arbeit dienen die Studien, die ich über eineinhalb Jahre – im Zeitraum von Mai 2014 bis November 2015 – bei den beiden Berliner Architekturbüros GREEN und INVEST<sup>9</sup> durchgeführt habe. Beide Büros gehören zur Elite ihrer Zunft aufgrund ihrer Mitarbeiterzahlen, ihrer Strategien und der Tatsache, dass beide Mitglieder sind im Bund Deutscher Architekten (BDA). Als BDA-Mitglied wird man nur berufen, wenn man Bauten vorzuweisen hat, die durch eine besondere Qualität auffallen (BDA o. J.). Es handelt sich also um zwei prinzipiell erfolgreiche Unternehmen, die bei Architekturwettbewerben dennoch sehr häufig scheitern. Dabei stehen sie stellvertretend für die Elite-Büros in Deutschland, die alle ungefähr eine

---

<sup>7</sup> Die Interdependenz der beiden Unterziele weist schon darauf hin, ich möchte es an dieser Stelle aber noch einmal explizit formulieren: Die Darstellungsweise dieser Dissertation ist den Schreibkonventionen und Lesegewohnheiten in der Wissenschaft geschuldet und keine getreue Abbildung meines iterativen, abduktiven Forschungsprozesses; siehe hierzu auch Abschnitt C.2.3.

<sup>8</sup> „The successful solving of a mystery means that one produces a theoretical understanding that a) illuminates the phenomenon leading to the breakdown and subsequently mystery, and b) allows for an abstracted set of ideas and concepts with broader bearing on how to make sense of similar phenomena in other settings.“ (Alvesson/Kärreman 2011: 113)

<sup>9</sup> Bei diesen Namen handelt sich um Pseudonyme, wie bei allen namentlich genannten Akteuren aus dem Untersuchungsfeld. Sie wurden gewählt, um die Identitäten der Büros und der Akteure zu schützen.

Erfolgsquote bei Architekturwettbewerben von 1:10 aufweisen (z. B. Meyer 2015b: 11). Weil sie so häufig scheitern, sind sie besonders geeignet für die Beobachtung des Untersuchungsgegenstandes. Und weil sie typisch sind für diese Gruppe von Architekturbüros, erscheinen theoretische Generalisierungen der Ergebnisse mindestens auf die Gesamtheit der deutschen Elite-Büros möglich. Es lässt sich begründet vermuten, dass nicht nur diese beiden Büros Praktiken zur Bewältigung häufiger Projekt-Fehlschläge ausgebildet haben, welche im Detail in Kapitel D besprochen werden, sondern dass dies auch für andere Elite-Architekturbüros und eventuell sogar für Projekt-basierte Organisationen in anderen Branchen zutreffend ist, wie z. B. in der Unternehmensberatung oder in der Werbung.

Der Aufbau der Arbeit gestaltet sich wie folgt: In einem ersten Schritt entwickle ich das theoretische Fundament der Arbeit in *Kapitel B*. Dabei werden einerseits, wie angekündigt, Projekt-Fehlschläge als Zweckverfehlungen interpretiert und das fortgesetzte Setzen von Zwecken als an sich unwahrscheinliches, erklärungsbedürftiges Unterfangen vorgestellt; andererseits werden zur Erklärung der Praktikenansatz und neuere Erkenntnisse der Emotionssoziologie eingeführt. Die so erarbeitete Beobachtungsplattform dient als Grundlage für die Entwicklung eines geeigneten methodischen Zugangs für die empirische Studie. In *Kapitel C* beschreibe ich meine Methodologie und begründe die Fallauswahl. Ferner stelle ich die untersuchten Fälle GREEN Architekten und INVEST Architekten, das empirische Material und meine Analyse vor. Hieran schließe ich in *Kapitel D* zunächst die chronologisch strukturierte Darstellung der typischen Vorgehensweise in einem Wettbewerbsprojekt an, was notwendig ist, um der Leserin ein Verständnis der anschließenden Bewältigungspraktiken zu ermöglichen. Diese Praktiken werde ich zunächst beschreiben und anschließend auf ihren Beitrag hin interpretieren, den sie zum fortgesetzten Setzen von Zwecken und der Bewältigung negativer Emotionen leisten. Diese Ergebnisse werde ich in *Kapitel E* vor dem Hintergrund bisheriger Forschungsansätze diskutieren, um so die Beiträge der vorliegenden Studie herauspräparieren zu können. Die Arbeit schließt mit Schlussbetrachtungen in *Kapitel F*. Im Rahmen dieses abschließenden Kapitels werde ich die zentralen Ergebnisse der Studie zusammenfassen, die Limitationen sowie die Implikationen der Studie herausstellen und aufzeigen, inwiefern ihre Resultate auf andere Zusammenhänge übertragen werden können. Abbildung 1 auf der nächsten Seite verdeutlicht die eben geschilderte Struktur der Arbeit grafisch.

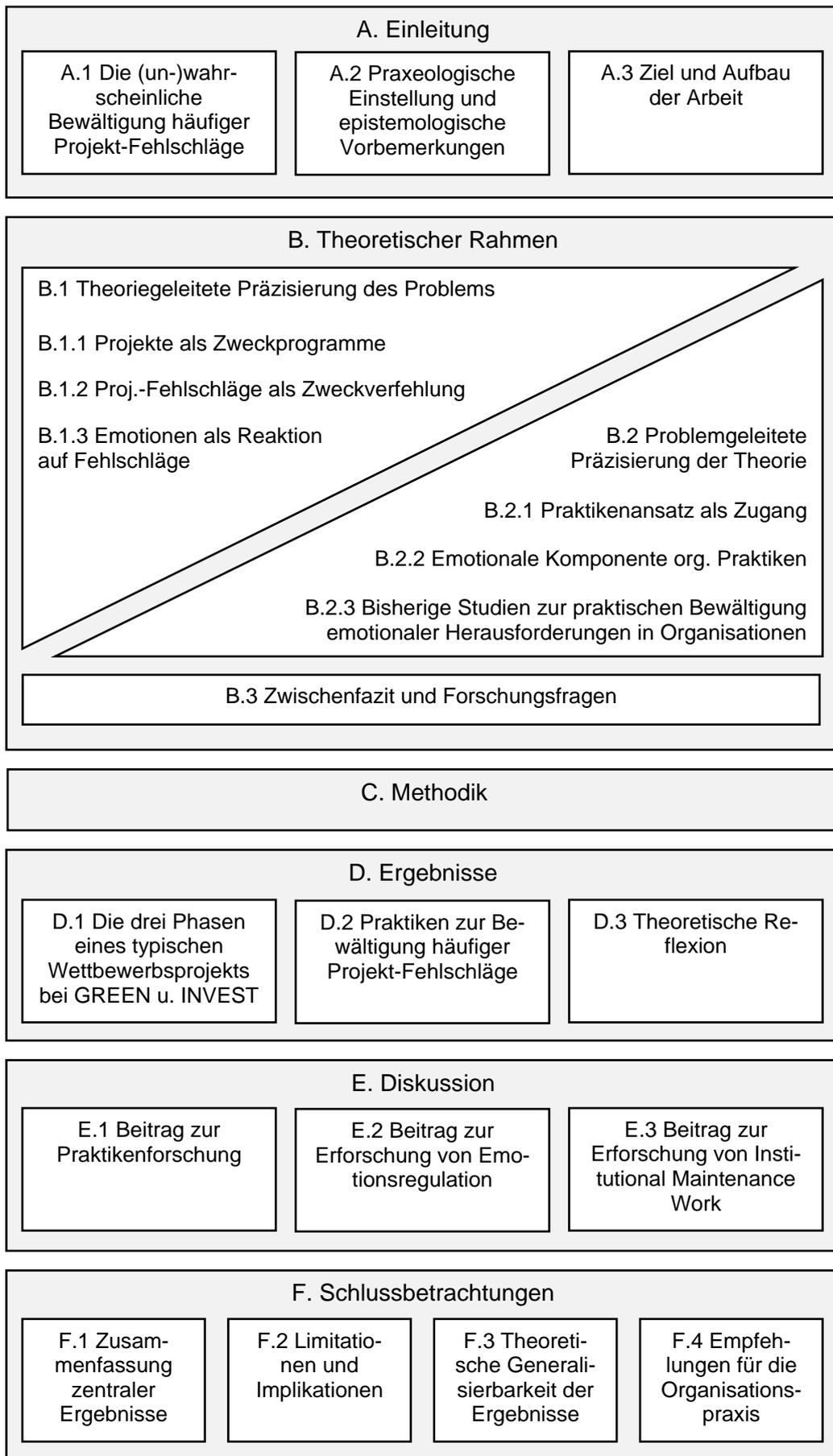


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

## B. Theoretischer Rahmen

Im zweiten Kapitel dieser Arbeit werde ich das in der Einleitung aufgeworfene Beobachterproblem stärker konturieren: die Unwahrscheinlichkeit der erwartbaren Bewältigung häufiger Projekt-Fehlschläge durch Projekt-basierte Organisationen. Gleichzeitig werde ich die zentralen Begrifflichkeiten der Studie definieren und einen Analyserahmen abstecken, der den Fortgang der Untersuchung motiviert, die empirische Studie anleitet und es mir schließlich erlaubt, das aufgeworfene Problem zu erklären bzw. dessen Lösung nachzuvollziehen. Ich werde in zwei Schritten vorgehen. *In einem ersten Schritt* werde ich in Unterkapitel B.1 das Beobachterrätsel theoriegeleitet nachschärfen; am Ende dieses Unterkapitels wird der Leser verstehen, was in dieser Arbeit mit ‚Projekten‘, ‚Fehlschlägen‘ und ‚Emotionen‘ (nicht) gemeint ist und warum die Bewältigung häufiger Projekt-Fehlschläge eine emotionale Herausforderung für Organisationen darstellt. Hierfür werde ich primär zurückgreifen auf das Vokabular der Luhmann’schen Systemtheorie (1984; 2000) und sie anreichern mit neuesten Erkenntnisse der Emotionssoziologie (von Scheve 2009; 2013). *Mein zweiter Schritt* besteht darin, in Unterkapitel B.2 den theoretischen Ansatz zu beschreiben, auf den ich mich bei der empirisch-verankerten Klärung des Beobachterrätsels bzw. der Beantwortung der Forschungsfragen stütze: der sogenannte ‚Praktikenansatz‘ (Hillebrandt 2014; Reckwitz 2002; 2003; Schmidt 2012), den ich wiederum kombinieren werde mit emotionssoziologischen Überlegungen. Ein Zwischenfazit in Unterkapitel B.3, in welchem ich die forschungsleitenden Fragen präsentieren werde, leitet über zum empirischen Teil der Studie.

## B.1 Theoriegeleitete Präzisierung des Problems

Das Beobachterproblem, das ich in diesem Kapitel spezifizieren werde, umfasst drei Aspekte. Erstens die Konstituierung eines Projekts durch die Setzung eines Zwecks bzw. den Aufbau übergeordneter und untergeordneter Erwartungen, welche das Handeln in einer komplexen Umwelt orientieren (Abschnitt B.1.1); zweitens der Fehlschlag des Projekts als das Verfehlen des gesetzten Zwecks und die Enttäuschung der Erwartungen aufgrund von Umweltkomplexität (Abschnitt B.1.2); drittens Gefühle und Emotionen bei den so Enttäuschten, die den kontinuierlichen Erwartungsaufbau und das fortgesetzte Anschlusshandeln gefährden, mithin die Organisation in ihrem Bestehen bedrohen (Abschnitt B.1.3).

### B.1.1 Projekte als Zweckprogramme

Zur theoriegeleiteten Präzisierung des Problems gehört die Klärung des Begriffs ‚Projekt‘. Was ist eigentlich ein Projekt? Bislang habe ich dieses Wort verwendet, ohne es genauer zu spezifizieren. Seinen Ursprung hat es im lateinischen Verb *proicere* ‚nach vorne werfen‘ oder ‚entwerfen‘, abgeleitet aus dem Partizip *proiectum* und der männlichen Substantivierung *Proiectus* ‚das nach vorn Geworfene‘ (Grimm/Grimm 1889, zit. n. Beck 1996: 43). Die Wortherkunft verweist bereits auf ein erstes, entscheidendes definitorisches Merkmal: Projekte werden angegangen mit einer spezifischen Erwartung hinsichtlich eines Zielzustandes und eines Zeitpunktes der Zielerreichung.<sup>10</sup> „Work on the project is guided by the task or the goal“, betonen auch Lundin und Kollegen (2015: 3).<sup>11</sup> Sie skizzieren Projekte folgendermaßen:

„[A] project ex ante specifies foci in terms of action to fulfill a task, time allotted, and assignment of responsibility to see that the task is fulfilled within the time specified and with the resources at hand.“ (Lundin et al. 2015: 2)

Die Lehrbuch-Definition (Frese et al. 2012: 489 f.; Klimmer 2012: 80; Schreyögg/Geiger 2016: 99 f.) beschreibt Projekte anhand dreier Eckpunkte (vgl. Bakker et al. 2016:

---

<sup>10</sup> Siehe hierzu auch die grundlegenden Ausführungen von Alfred Schütz und Thomas Luckmann (2003: 476 ff.) zur prinzipiellen Bedeutung des Entwurfes für die Motivation zum Handeln: „Wir haben Handeln als entworfenen Erfahrung bzw. als entworfenen Verhalten bezeichnet und gezeigt, daß im Entwurf das Handlungsziel *modo futuri exacti* anvisiert wird. Etwas Zukünftiges motiviert somit etwas Gegenwärtiges – allerdings etwas *jetzt* vorweggenommenes, noch nicht eingetretenes Zukünftiges.“ (Schütz/Luckmann 2003: 476, Hervorh. i. Orig.)

<sup>11</sup> Gleichzeitig ist das definitorische Merkmal des in die Zukunft projizierten Zielzustandes die Bedingung der Möglichkeit, im folgenden Abschnitt B.1.1 das Phänomen ‚Projekt-Fehlschlag‘ definitorisch zu fassen.

1704; Goodman/Goodman 1976: 494; Sydow et al. 2004: 1480; Whitley 2006: 78). Ein Projekt ist erstens gekennzeichnet durch den *vorgegebenen Beginn und das festgelegte Ende*. Zweitens durch die Tatsache, dass innerhalb dieses abgesteckten Zeitrahmens oftmals unterschiedliche Stellen und Abteilungen, Unternehmensbereiche und Organisationen kooperieren sowie gemeinsam vorhandene, begrenzte Ressourcen nutzen; auf diese Weise werden gelegentlich die Grenzen von Unternehmen, Unternehmenseinheiten und Abteilungen überschritten, so dass Projekte durchaus einen *integrativen Charakter* besitzen können. Ein drittes definitorisches Merkmal von Projekten, neben ihrer zeitlichen Befristung und ihrem potentiell integrativen Charakter, stellt die *relative Einmaligkeit und Neuartigkeit* dar. So sind Lösungswege zur Bewältigung vorliegender Probleme oder aber die zu lösenden Probleme bei vorliegenden Lösungswegen im Vorfeld von Projekten sehr oft nur partiell und manchmal auch gar nicht bekannt.

Projekte unterscheiden sich vor allem in der letztgenannten Hinsicht – ihrer relativen Einmaligkeit und Neuartigkeit – von herkömmlichen organisationalen Aufgaben. Üblicherweise werden in Organisationen wiederkehrende Aufgaben behandelt, die ob ihrer prinzipiellen Bekanntheit arbeitsteilig und regelhaft bearbeitet werden können.<sup>12</sup> Zur wiederholten Bearbeitung prinzipiell bekannter Sachverhalte baut das Sozialsystem Erwartungen auf. Wichtige organisationale Erwartungen sind *Programme*<sup>13</sup>, die der Organisation und ihren Mitgliedern mehr oder weniger spezifische Schrittfolgen vorschreiben und von daher mit Computerprogrammen verglichen werden können. Sie können als selektive Einschränkungen von Handlungsmöglichkeiten und erwarteter

---

<sup>12</sup> Hierbei handelt es sich um Unterschiede gradueller Art; im Zuge der Komplexitätsbewältigung haben es Organisationen *eigentlich* immer mit Neuartigkeit zu tun und Projektorganisationen sind nur einem verhältnismäßigen Mehr an ‚Neuartigkeit‘ ausgesetzt als andere Formen organisierter Sozialsysteme. Komplexität und der Versuch, sie mit Selektionen, also kontingentem Handeln, zu bewältigen, ist das Kardinalproblem und der Ausgangspunkt allen Organisierens. Organisationen entstehen, indem sie Komplexität reduzieren und eine Grenze zur Umwelt ziehen (Luhmann 1984). Dass dabei grundlegend immer in Komplexität hineingehandelt wird, sieht man jedoch nur als Beobachterin zweiter Ordnung. Für die handelnden Organisationsmitglieder ist dieser Umstand nicht sichtbar, weil in der handelnden Bezugnahme auf organisationale Erwartungen (i. S. v. Kommunikationswegen, Rollen, Programmen etc.) Kontingenz wie in einem blinden Fleck verschwindet (vgl. Schmidt 2003: 47). Insofern sind organisationale Erwartungen vergleichbar mit Fahrplänen für Selektionen, die die Kontingenz allen Handelns invisibilisieren, indem sie ihm seine Willkürlichkeit nehmen (vgl. Schmidt 2003: 69).

<sup>13</sup> Programm, vom lateinischen *programma* ‚schriftliche Bekanntmachung, Aufruf, Erlass‘ und dem griechischen *prógramma* ‚öffentlich hinschreiben, öffentlich anordnen, vorschreiben‘ (Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache 2012).

Anschlusshandlungen verstanden werden (Luhmann 1984: 167 f.; 2000: 183 ff.) oder als Selektionsfahrpläne für anstehende Selektionen (Schmidt 2003: 67).

Programme lassen sich idealtypisch in zwei Arten unterscheiden: Konditional- bzw. Routineprogramme einerseits und Zweckprogramme andererseits (Luhmann 1971). *Routineprogramme* sind dabei als sehr spezifische Selektionsfahrpläne zu betrachten. Diese Art der Programme kommt überall dort zum Einsatz, wo wiederkehrende Probleme zu lösen sind, die voll durchdringbar sind – letztlich vor-gelöst sind. An dieser Stelle entlasten diese Programme Organisationsmitglieder, weil sie ihnen Entscheidungsspielraum nehmen und sie von der Notwendigkeit entbinden, Ereignisse jedes Mal von neuem interpretieren und über adäquate Reaktionen entscheiden zu müssen (Cyert/March 1963; March/Simon 1958). Auf diese Weise machen sie Verhalten vorhersehbar und untereinander erwartbar, sie ermöglichen passende Anschlusshandlungen und sollen somit die Effizienz der Organisation insgesamt steigern. Routineprogramme haben die grundsätzliche Form ‚wenn A, dann B‘ (Luhmann 1964: 231; 2000: 260 ff.). Sie bestehen also aus einer auslösenden Wenn-Komponente und einer ausgelösten Handlung als Dann-Komponente. Wobei nicht jeder Schritt, der von A nach B führt, genau expliziert sein muss; Routineprogramme in Organisationen können unterschiedlich spezifisch formuliert werden. Die Spezifität der Routineprogramme variiert vor allem mit der Aufgabenstruktur und der Anwendungshäufigkeit. Hinsichtlich der Aufgabenstruktur gehen March und Simon (1958) davon aus, dass die Spezifität steige mit der Beobachtbarkeit der Arbeitsaktivitäten, des Outputs und des Zusammenhangs von beiden; in Bezug auf die Anwendungshäufigkeit spricht Simon (1977) davon, dass die Spezifität zunehme, je häufiger die Organisation in der Vergangenheit mit ähnlichen Problemstellungen konfrontiert gewesen sei. Ähnlich entlastend wirken vorgeschriebene Kommunikationswege (i. S. v. ‚Hierarchie‘) und festgelegte Rollen (i. S. v. ‚Stellen‘) (Luhmann 1964: 141 ff. und 156 ff.).

Projektorganisationen können auf diese Mechanismen allerdings nicht im selben Ausmaß zurückgreifen wie andere Organisationen. Projekte zielen häufig entweder auf die Bearbeitung von Aufgaben ab, die kaum klar umrissen sind, oder aber auf gut konturierte Problemstellungen, bei denen jedoch die Lösungswege zumindest partiell unbekannt sind (Kühl 2016: 10 f.). Projektorganisationen müssen immer wieder in vorgegebenen Zeiträumen mit neuen, mehr oder weniger angepassten oder individuellen Lösungen aufwarten (Farías 2013; Hobday 1998; Sydow et al. 2004). Das bedeutet,

dass die Variabilität der betrieblichen Tatbestände zu hoch ist, um die Handlungsvollzüge zu standardisieren. Aus diesem Grund sind Projekte besonders unsichere Unterfangen (vgl. Geraldi et al. 2010). Bei einem Strategie-Projekt oder dem Bau eines neuen Flughafens kann nicht im gleichen Ausmaß mit Routineprogrammen gearbeitet werden, wie dies bspw. bei der Bearbeitung von Visa-Anträgen oder dem Stanzen von Blechen möglich ist.

*Projekte können systemtheoretisch als ‚Zweckprogramme‘ verstanden werden* (Kühl 2016; Luhmann 2000: 272). Idealtypischerweise unterscheiden sich Zweckprogramme von den oben umrissenen Routineprogrammen, die wegen ihrer Wenn-Dann-Struktur auch Konditionalprogramme genannt werden, vor allem darin, dass sie das Handeln nicht binden an einen auslösenden Input, sondern an einen *erwarteten Output*. An diesem Zweck als einer „herausgehobenen Erwartung“ (Luhmann 1964: 36) orientieren sich alle anderen Erwartungen. Zweckprogramme legen formal einen Zweck fest, d. h. ein spezifischer erwünschter Zielzustand wird für verbindlich erklärt. Im Unterschied zum Routineprogramm ist der Zeitpunkt bedeutsam – die Wirkungsvorstellung ist mit einem *Zeitindex* verwoben. Außerdem wird im Gegensatz zu Routineprogrammen *offengelassen, welche Maßnahmen* innerhalb des abgesteckten Zeitrahmens zur Zweckerreichung zu ergreifen sind; dadurch eröffnet sich für die Akteure ein größerer Ermessens- oder Entscheidungsspielraum; dieser kann allerdings variiert werden durch die Zweckformulierung bzw. ihre Detailgenauigkeit. Häufig werden Zweckprogramme auch mit weiteren Bestimmungen angereichert, um die Mittel einzuschränken, z. B. Ausschlüsse hinsichtlich gewisser Nebenwirkungen (Luhmann 1971: 118 f.; 1973: Kap. 5). Der Vorteil von solchen Programmen mit zeitlicher Befristung besteht darin, dass man zu gegebener Zeit feststellen kann, ob „die Ziele erreicht worden sind oder nicht“, und beides – sowohl das Erreichen als auch das Verfehlen der Ziele – „beendet das Projekt“ (Luhmann 1992: 613).

Jedes Projekt ist ein mehr oder minder spezifiziertes Zweckprogramm. Aber: *Nicht alle Projekte sind reine Zweckprogramme*. In der Organisationswirklichkeit kommt es häufig zu „Programmverschachtelungen“ (Luhmann 1971: 121), was bedeutet, dass zur Erreichung eines Zwecks auch auf Routineprogramme zurückgegriffen wird und Routineprogramme als variierbare Mittel zum Zweck eingesetzt werden (ebd.). Außerdem ist nicht jedes Zweckprogramm gleich ein Projekt (Kühl 2016: 10 f.). Sind

Problemlagen bekannt und übersichtlich, lassen sie sich entweder vollständig mit Routineprogrammen bearbeiten oder mit einfachen Zweckprogrammen, d. h. mit solchen Zweckprogrammierungen, bei denen nur eine sehr überschaubare Anzahl an Mitteln zur Auswahl steht und/oder intensiv mit Routineprogrammen gearbeitet werden kann. Ich möchte in dieser Arbeit nur jene Zweckprogramme als ‚Projekt‘ ausflaggen, die an verhältnismäßig schlecht definierten Aufgabenstellungen<sup>14</sup> ansetzen und die (auch deshalb) nur in begrenztem Umfang auf Routineprogramme zurückgreifen können, so dass *ihre Lösungen in der Regel nicht ohne Anpassungen wiederholt* angewendet werden können (Kühl 2016; Luhmann 2000: 272). Beispiele hierfür wären der Entwurf eines Flughafens oder der Bau eines Staudamms, die Erschließung eines neuen Marktes für Schnellzüge, die Produktion eines Spielfilms, die Entwicklung eines neuen Pharmazeutikums, die Vorbereitung einer Fusion zweier Universitäten oder die Restrukturierung einer Unternehmensabteilung (Kühl 2016: 8 f.; Luhmann 2000: 272).

Diese Aufzählung von Beispielen legt bereits den Verdacht nahe, dass einige Organisationen mehr mit Projekten arbeiten, also stärker auf Zweckprogrammierung setzen, als andere. Organisationstheoretisch orientiert wird in der Literatur zu Projekten zunehmend die *Organisationalität von Projekten* fokussiert. Singuläre Projekte und die Möglichkeiten, sie effizient zu managen, stehen nicht länger im Mittelpunkt des Interesses. Stattdessen wird betont, dass Projekt-interne und Projekt-übergreifende Strukturen und Prozesse existieren, die ihrerseits eingebettet sind in historische und soziale Kontexte (Engwall 2003; Sydow/Braun 2015).

Aufbauend auf dieser hier sehr anschlussfähigen Perspektive lassen sich mit Lundin und Kollegen (2015) innerhalb der Projektorganisationen drei Archetypen unterscheiden: (1) Projekt-unterstützte Organisationen, (2) Projekt-basierte Organisationen und (3) Projekt-Netzwerke.

(1) *Projekt-unterstützte Organisationen* (Lundin et al. 2015: 48–65) sind Organisationen, die in zunehmendem Maße Projekte nutzen innerhalb ihrer traditionellen

---

<sup>14</sup> Unter einer schlecht definierten Aufgabenstellung versteht man ein Problem, über dessen Struktur nur begrenzte Informationen vorliegen, dessen Deutung von Akteur zu Akteur unterschiedlich ist und zu dessen Lösung wegen der Komplexität nicht alle Handlungsalternativen erwogen werden können (Kühl 2016: 11).

hierarchischen Ordnung, d. h. Zweckprogrammierung als Zusatz zu Routineprogrammen und innerhalb abgesteckter Bereiche, wie z. B. das Marketingprojekt eines Autokonzerns oder das Strategieprojekt eines Jobcenters. Bekannte Manifestationen dieses Organisationstypus sind bspw. Stabs-Projektorganisationen, bei denen die Projektleitung als Stabsstelle auf Entscheidungsprozesse durch Informationen einwirkt, oder die Matrix-Projektorganisation, bei der sich zeitlich befristete Projekte mit funktionalen Arbeitsbereichen überlappen.

- (2) Bei *Projekt-basierten Organisationen* (Lundin et al. 2015: 36–48) stellt Projektarbeit den zentralen Bestandteil des Geschäftsmodells dar. Bei diesen rein auf Projekten bzw. vornehmlich auf Zweckprogrammen basierenden Organisationen wird die Idee einer Primärorganisation fast vollständig fallen gelassen: Zentralisierte Abteilungen wie ‚Personal‘, ‚Finanzen‘ oder ‚Marketing‘ existieren, um die kontinuierliche Bearbeitung von Projekten sicherzustellen. Die Projektleitungen werden mit allen zur Erfüllung der Projektaufträge notwendigen Kompetenzen und Ressourcen ausgestattet. Organisatorisch gesehen ist diese Projektorganisation in Reinform nichts anderes als eine objektorientierte Strukturierung der Aufgaben, allerdings mit von vornherein zeitlich begrenzten Horizonten (vgl. Schreyögg/Geiger 2016: 101). Bekannte Beispiele sind Bauunternehmen, Rechtsanwaltskanzleien, Werbeagenturen und Architekturbüros.
- (3) Mit *Projekt-Netzwerken* (Lundin et al. 2015: 65–77) sind Strukturen gemeint, die durch interorganisationale oder interpersonale Projekte immer wieder aufs Neue konstituiert werden. Die in der Projektarbeit entstandenen Beziehungen werden nach Abschluss eines Projekts deaktiviert und in einen Latenzzustand versetzt, um nach Monaten oder Jahren, bei einem neuen Projekt, zielgerichtet reaktiviert zu werden. Ich zähle hierzu auch befristete Zusammenschlüsse diverser Player, die nur für die Zeit eines einzigen Projekts zusammenkommen und sich danach wieder auflösen, um bspw. einen Film zu produzieren oder ein großes Bauwerk zu realisieren.

Abbildung 2 auf der folgenden Seite zeigt, wie diese drei Archetypen mit Blick auf die relationale Einbettung der Projekte auf unterschiedlichen Ebenen systematisiert werden können.

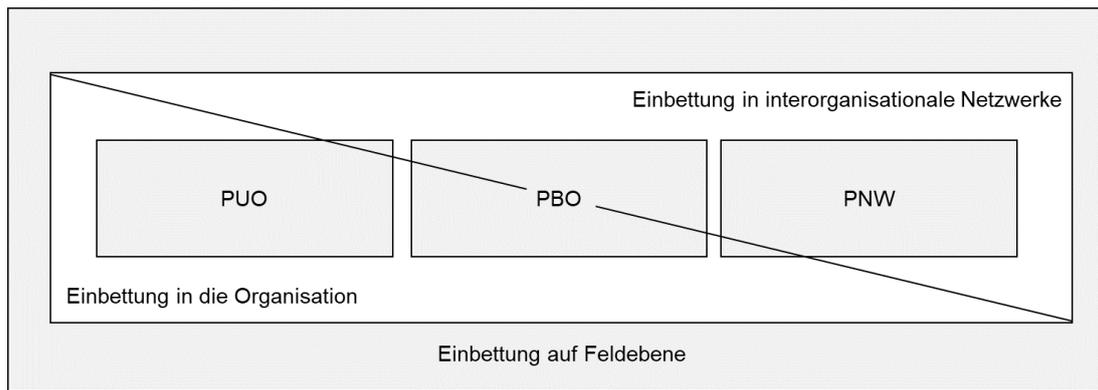


Abbildung 2: Archetypen von Projektorganisationen und deren relationale Einbettung (Sydow/Braun 2015: 235)

Mit Projekt-Fehlschlägen und ihren emotionalen Konsequenzen umgehen müssen regelmäßig vor allem Projekt-basierte Organisationen – also Archetypus 2 in der obigen Typologie –, aber auch Abteilungen für Forschung und Entwicklung (F&E) in großen Organisationen, die eher dem Typus Nr. 1 zuzuordnen sind, also den Projekt-unterstützten Organisationen. Sieht man von einzelnen stark projektorientierten Abteilungen wie eben F&E oder auch Marketing ab, sind Projekte für diese Organisationen aber eigentlich relativ seltene, alleinstehende Episoden. Weil Monate oder Jahre vergehen können, bis das nächste Projekt – ggf. in einem ganz anderen Funktionsbereich – angestoßen wird, stellt sich das Problem der Bewältigung von fehlgeschlagenen Projekten und der damit einhergehenden Emotionen nicht mit derselben Dringlichkeit. Bei Projektnetzwerken (Typus Nr. 3) werden mit dem Erreichen und Verfehlen eines Projektziels Beziehungen deaktiviert; mitunter hören diese Beziehungen – und damit das Netzwerk – dauerhaft auf zu existieren. In diesem Fall müssen bei einem Fehlschlag andere mit den Folgen umgehen, jedenfalls nicht mehr oder nur noch indirekt die ehemaligen Netzwerkakteure. Bei Projekt-basierten Organisationen ist es aber so, dass ihr Hauptzweck darin besteht, immer wieder neue, unsichere Projekte zu initiieren und zu bearbeiten, teilweise viele verschiedene Projekte parallel. Wenn ein angestrebtes Projektziel verfehlt wird, obliegt es der Organisation, mit diesem Umstand umzugehen und die anderen Aktivitäten vor negativen Konsequenzen zu schützen.

Die Bewältigung gescheiterter Projekte spielt bis dato jedoch höchstens eine untergeordnete Rolle in der organisationstheoretischen Literatur zu Projektmanagement und zu temporären Organisationsformen. Als besonders spannungsreich wird in Projektororganisationen aktuell vor allem (1) die Zusammenarbeit über die einzelnen Projekte hinweg sowie zwischen der Primär- und der Sekundärorganisation gesehen (Arvidsson

2009; Lundin et al. 2015: Kap. 3; Sydow et al. 2004; vgl. auch Luhmann 2000: 273 ff.). Weiterhin werden Herausforderungen in den Bereichen (2) Wissensmanagement und (3) Innovation diskutiert:

- (1) Die *Zusammenarbeit* auf unterschiedlichen Ebenen ist in allen drei Formen der Projektorganisation auf je eigene Weise herausfordernd: (a) Für Projekt-unterstützte Organisationen ist es schwierig, die Schnittstellen zwischen temporären Projekten und permanenten Strukturen zu überbrücken, also die Zusammenarbeit zwischen Projektteams und anderen Unternehmens-Abteilungen herzustellen (Lundin et al. 2015: 112 f.). (b) Für Projekt-basierte Organisationen, die kaum noch über eine hierarchische Primärorganisation verfügen, besteht eine ähnlich gelagerte Herausforderung darin, eine organisationale Identität zu bewahren. Projektmanager müssen balancieren zwischen den individuellen Identitäten der einzelnen Projekte und dem Projektportfolio. Die einzelnen Projekt-Identitäten stehen in Konkurrenz zueinander, die organisationale Identität nimmt jedoch nur in der Gesamtschau Gestalt an (Lundin et al. 2015: 106 f.). (c) In Projekt-Netzwerken ist ebenfalls die Identität problematisch, v. a. jedoch das Miteinander der Akteure, mithin das Aufrechterhalten der Strukturen. Die involvierten Akteure stehen teilweise in Konkurrenz zueinander und Weisungsbefugnisse als Steuerungsinstrument fallen weg, weil Hierarchien nicht existieren (Lundin et al. 2015: 124 f.).
- (2) Bei allen Archetypen besteht eine große Problematik im *Wissensmanagement* bzw. darin, über Projekte hinweg zu lernen. Das implizite Wissen von Projektmitarbeitenden ist nur schwer zu explizieren und über das fokale Projekt hinweg nutzbar zu machen – bspw. für neue Projekte, weitere Einsatzbereiche in der Hierarchie oder andere Organisationen (Lundin et al. 2015: 106 f.; vgl. auch Sydow et al. 2004).
- (3) Schließlich gibt es die Herausforderung, auf Kundenwünsche proaktiv einzugehen, also *Innovationen* hervorzubringen (Lundin et al. 2015: 108, 116 f.). Bei Projekt-basierten Organisationen handelt es sich häufig um Dienstleistungsunternehmen, die über keine eigene Entwicklungsabteilung verfügen. Gleichwohl sind F&E-Aktivitäten in Projekt-unterstützten Organisationen regelmäßig in Projekten

organisiert. Bei diesen stellt sich dann die Frage, wie neuartige Ideen, die im Rahmen eines Projekts entstanden sind, in die Linie überführt und dort fruchtbar gemacht werden können (z. B. Andriopoulos/Lewis 2009).

Alle Formen der Projektorganisation sind aufgrund der *relativen* Neuartigkeit der zu bearbeitenden Sachverhalte und der damit einhergehenden Schwierigkeit der Programmierung stärker dem Risiko von Fehlschlägen ausgesetzt als andere Organisationen. Der Umgang mit Projekt-Fehlschlägen wird dabei in der einschlägigen Literatur bislang kaum als Herausforderung erkannt. Im nächsten Abschnitt werde ich vorstellen, was ich unter einem Projekt-Fehlschlag verstehe.

### **B.1.2 Projekt-Fehlschläge als Zweckverfehlung**

Der Start eines Projekts absorbiert Kontingenz und macht sie unsichtbar. Handelnd wird Handeln ermöglicht und Komplexität auf ein handhabbares Maß reduziert (Luhmann 1984; Schmidt 2003). Dies kann zur Erreichung der ex ante festgelegten Zwecke führen – muss es aber nicht; die überschüssige Komplexität kann überraschen. Eine solche Überraschung kann das System bloß irritieren oder aber die fortlaufende Komplexitätsreduktion vollständig zum Erliegen bringen. Oben habe ich ‚Projekte‘ als Zweckprogramme definiert, die an unklaren Problemlagen ansetzen (Kühl 2016; Luhmann 2000: 272), und erläutert, dass vor allem Projekt-basierte Organisationen ob der Art der Einbettung von Projekten innerhalb dieser Organisationen mit der Herausforderung konfrontiert sind, mit Projekt-Fehlschlägen umgehen zu müssen. Im folgenden Abschnitt werde ich den ‚Fehlschlag‘, also die Verfehlung des in die Zukunft projizierten Zielzustandes bzw. des gesetzten Projekt-Zwecks, theoretisieren. Die wiederholte, erwartbare Bewältigung dieser Verfehlungen mutet für Beobachterinnen zweiter Ordnung mysteriös und unwahrscheinlich an.

Eine einheitliche Definition von ‚Projekt-Fehlschlag‘ existiert nicht (vgl. Jenkins/McKelvie 2016). Eine sehr häufig zitierte Definition, die gleichzeitig aber auch sehr eng ist, liefern Shepherd und Kollegen:

„Project failure occurs when a project’s activities cease due to unsatisfactory or insufficient progress. More specifically, [...] the termination of a project due to the realization of unacceptably low performance as operationally defined by the project’s key resource providers.“ (Shepherd et al. 2009: 589; siehe auch Shepherd 2009: 15; Shepherd/Cardon 2009)

Eng ist diese Definition, weil Shepherd und seine Ko-Autoren hier von einem Projekt ausgehen, das vorzeitig abgebrochen, also ungeplant beendet wird. Als Forscher, die sich primär für Unternehmerinnen und deren Firmengründungen interessieren, meinen sie eigentlich Organisationen, die scheitern, weil sie zahlungsunfähig werden. Weil also implizit von einem unendlichen Projekt, nämlich einem erfolgreichen Unternehmen, ausgegangen wird, passt diese Definition nicht zur oben entwickelten Projekt-Definition als zweckprogrammiertem Handeln mit abgestecktem Start und *festgelegtem Ende*. Ohne festgelegtes Ende wird die Definition von Shepherd und Kollegen für ein Verständnis von Projekten, die fehlschlagen, eigentlich wertlos.

Auch wenn ich dieser Definition in ihrer Enge also nicht folgen kann, so liefert sie doch einen Hinweis auf das entscheidende definitorische Kriterium, das den Kern darstellen kann für eine weitergefasste, d. h. abstraktere Definition von Projekt-Fehlschlägen. Dieser Hinweis ist der Grund, den Shepherd und Kollegen (2009: 589) für den Abbruch eines Projekts anführen, nämlich die *inakzeptabel niedrige Performance*. Die Einschätzung, dass etwas inakzeptabel ist, stellt letztlich einen Vergleich dar: Ein Ist-Zustand wird mit einem Soll-Zustand abgeglichen und bewertet – negativ bewertet im Falle eines Fehlschlags.<sup>15</sup> Die negative Bewertung eines verfehlten Ziels ist als Minimaldefinition anschlussfähig an das Gros der richtungsweisenden, organisationstheoretischen Studien zum Umgang mit Fehlern und Fehlschlägen. So schreiben Cangelosi und Dill (1965: 191), dass Leistungen, die Ansprüche verfehlten, zu „failure stress“ führten, was wiederum organisationales Lernen auslöse; Argyris und Schön (1978: 18) definieren Fehler als „mismatch of outcome to expectation“ (siehe auch Argyris 1976: 365); und für Sitkin (1992: 237) bedeutet Scheitern ebenfalls, dass etwas geschehe, was nicht den Erwartungen entspreche.

Das entscheidende und hinreichende Kriterium, um von einem gescheiterten oder fehlergeschlagenen Projekt sprechen zu können, ist demnach *die Verfehlung eines antizipierten Zielzustands bzw. die Enttäuschung einer Erwartung* hinsichtlich eines formal festgelegten Zwecks.<sup>16</sup> Auch die viel zitierte Studie von Cannon und Edmondson

---

<sup>15</sup> Positiv bewertet werden Abweichungen zwischen einem Ist-Zustand und einem Soll-Zustand im Falle eines überraschenden Erfolgs. In der vorliegenden Dissertation stehen allerdings negativ bewertete Abweichungen von Erwartungen im Fokus, positive Abweichungen werden nicht weiter berücksichtigt. Ganz im Zentrum stehen sie hingegen z. B. in Untersuchungen zur organisationalen Kreativität (z. B. Fortwengel et al. 2017).

<sup>16</sup> Siehe hierzu auch meine Ausführungen am Anfang des Abschnitts B.1.1, wo ich den in die Zukunft projizierten Zielzustand als ein definitorisches Merkmal von ‚Projekten‘ behandle.

(2001: 162) definiert „failure as deviation from expected and desired results including avoidable errors as well as unavoidable negative outcomes of experiments and risk taking“ (siehe auch Cannon/Edmondson 2005; Edmondson 2004; McKenzie/Sud 2008). Das Etikett ‚Scheitern‘ – von *Scheit* ‚das Gespaltene‘ (Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache 2012) – wird von diesen Autoren für abweichende Resultate verwendet, welche bei der Übernahme von Risiken und dem Durchführen von Experimenten vorkommen können. Bei fehlgeschlagenen Projekten handelt es sich also in diesem Sinne um etwas Gescheitertes, weil ein eingetroffenes Ergebnis nicht identisch ist mit dem ursprünglich anvisierten Zeitpunkt und/oder Zielzustand; stattdessen ist es abgespalten davon. So gefasst können jene Phänomene, die Shepherd und Co. im Sinn haben, als fehlgeschlagene Projekte ausgezeichnet werden: insolvente Unternehmungen (wie z. B. schülerVZ oder Schlecker); aber auch Aktivitäten, die abgeschlossen und nicht abgebrochen wurden, jedoch den angepeilten Zeitpunkt verfehlten (wie z. B. die Hamburger Elbphilharmonie) sowie Versuche von eigentlich sehr erfolgreichen Organisationen, die nicht die erwarteten Zielzustände erreichten (zu denken ist hier bspw. an die MiniDisc von Sony oder die in der Einleitung erwähnten Forschungsprojekte).

Die Konzeptionierung von Projekt-Fehlschlägen als Erwartungsenttäuschung oder Zweckverfehlung fußt dabei auf drei Bausteinen: (1) eine Wirklichkeit, die komplexer Natur ist, als Bedingung der Möglichkeit einer Spaltung von angepeiltem Soll und realisiertem Ist; (2) ein Referenzpunkt, der das Handeln *ex ante* anleitet und *ex post* die Abweichung feststellbar macht; und schließlich (3) eine Beobachtungseinheit, die eine solche Abweichung registriert (siehe zu diesen Zusammenhängen auch Ostermann 2014: 13–34).

(1) Mit *komplexer Wirklichkeit* ist gemeint, dass eine Organisation in einer Umwelt agiert, in der viele Akteure und Elemente vielfältig und wechselseitig miteinander interagieren, so dass Ursachen, Wirkungen und Zusammenhänge unklar und unvorhersehbar sind. Oder, systemtheoretischer formuliert, dass bei einer zusammenhängenden Menge an Elementen nicht mehr jedes Element jederzeit mit jedem anderen verknüpft sein kann, weil die Verknüpfungskapazität der Elemente beschränkt ist (Luhmann 1984: 46 f.). Es besteht ein Überschuss an Verknüpfungsmöglichkeiten, so dass die Anzahl der potentiellen Verknüpfungen immer

die Anzahl der aktuell realisierten Verknüpfungen übersteigt. Als Konsequenz daraus folgt die Unmöglichkeit, die Wirklichkeit vollständig zu verstehen und in Gänze analytisch zu durchdringen.

- (2) Um mit der Komplexität der Wirklichkeit umgehen zu können, tun aber Akteure so, als ob die Wirklichkeit vollständig erfassbar wäre (Schmidt 2003). Sie stellen Zwecke und Erwartungen auf, die als kognitiv repräsentierte Annahmen über zukünftige Zustände definiert werden können (Dequech 2003; Luhmann 1973).<sup>17</sup> Ihre Funktion ist es, Kommunikation und Kognition bzw. Handeln und Denken trotz der Komplexität und Kontingenz der Welt auf verhältnismäßig stabile Weise zu orientieren; in diesem Sinne sind sie die Strukturen sozialer und psychischer Systeme. Erst *durch Zwecksetzung und Erwartungsbildung wird Komplexität handhabbar*, weil sie einschränkend wirken, so dass nur noch Ausschnitte bearbeitet werden müssen. Komplexitätsreduktion fußt auf Selektion in Form von Entscheidungen, die auf Erwartungen in Bezug auf zukünftige Zustände beruhen und die sich manifestieren können in Form von Routine- und Zweckprogrammen, Rollenerwartungen und fallweisen Anordnungen. Auf diese Weise wird unsichtbar gemacht, dass Zusammenhänge auch anders möglich sind und Akteure zum Handeln befähigt. Auf diese Weise wird Komplexität zwar handhabbar und allgemeine Kontingenz durch spezifische Kontingenz absorbiert, dennoch besteht das Risiko (oder wird so erst geschaffen), dass es die falsche Entscheidung war, dass die günstigste Formung der Elemente verfehlt wurde (Luhmann 1984: 47).<sup>18</sup>

Einerseits sind der Aufbau von Erwartungen und das Setzen von Zwecken durch Entscheidungen notwendig, um die überwältigende Komplexität der Wirklichkeit auf ein handhabbares Maß zu reduzieren. Andererseits geht damit eine prinzipielle Unvorhersehbarkeit einher: *Bestimmte Zustände müssen zwangsläufig außerhalb des Erwartungshorizontes* liegen. Diese Konstellationen manifestieren sich als Erwartungsenttäuschungen oder Zweckverfehlungen. Sie markieren eine Diskrepanz zwischen Erwartungsrahmen und sich tatsächlich Ereignendem. Darunter zu fassen sind Situationen, die entweder gar nicht antizipiert worden sind, oder sich

---

<sup>17</sup> „Der gemeinte Sinn jeder Handlung projiziert einen Ablauf in die Zukunft, stellt eine künftige Situation vor und ist in diesem Sinne Erwartung. [...] Alle Systemprobleme lassen sich letztlich auf Probleme der Erwartungsstabilisierung zurückführen.“ (Luhmann 1964: 26–27)

<sup>18</sup> Insofern hat Gigerenzer (2008: 226) recht, wenn er schreibt, dass Gewissheit eine Illusion sei. Siehe zu diesen Zusammenhängen außerdem auch Fußnote 13.

nicht wie angenommen entwickelt haben (vgl. Bechky/Okhuysen 2011). Eine noch so durchdachte und konsistente Erwartungsstruktur kann nicht garantieren, dass Erwartungen erfüllt werden.<sup>19</sup> Wenn sie nicht erfüllt werden, wird die Kontingenz wieder sicht- und erfahrbar. Erwartungsenttäuschungen werden somit begriffen als inhärentes Merkmal organisierter Sozialsysteme. Unerwartete Ereignisse sind integraler Bestandteil von Organisationen.

- (3) Eine *Beobachtungseinheit* kann derartige Erwartungsenttäuschungen an zwei ‚Stellen‘ beobachten: zum einen während des Handlungsvollzugs und zum anderen am Ende einer Handlung; anders ausgedrückt können Erwartungsenttäuschungen während der Ausführung eines Programms und am Ende der Programmanwendung beobachtet werden. Das ist eine Unterscheidung, die letztlich basiert auf der Schütz’schen Differenz von ‚Handeln‘ und ‚Handlung‘ (Schütz/Luckmann 2003: 512 ff.). Sie erlaubt es zu beobachten, dass Handeln gelingt oder misslingt, das heißt richtig oder falsch vollzogen wird, und dass Handlungen erfolgreich oder erfolglos sein können, das heißt ihren Zweck erreichen oder verfehlen (vgl. Schmidt 2010: 155 und die dort angegebene Literatur). Misslungenes Handeln führt dabei nicht zwangsläufig zur Zweckverfehlung, und Zwecke werden nicht automatisch erreicht, wenn alles Handeln gelungen ist. Dabei gilt: Zwecke werden intendiert, Konsequenzen stellen sich unter Umständen unintendiert ein. „Nicht intendierte Handlungskonsequenzen schaffen emergente Situationen, die in besonderer Weise bearbeitet werden müssen – ein Problem, was Soziologen von T. Parsons über J. Habermas bis A. Giddens intensiv beschäftigt hat“ (Schmidt 2010: 155). Bei nicht intendierten Konsequenzen handelt es sich um Kontingenzerfahrungen, die analytisch in zwei Phänomene unterschieden werden können. Erstens handelt es sich um ‚Fehler‘ (‚error‘), das sind Abweichungen/Irritationen im Vollzug des Handelns bzw. während Mittel zur Erreichung eines Zwecks eingesetzt werden – misslungenes Handeln. Zweitens können Kontingenzerfahrungen auch ‚Fehlschläge‘ (‚failure‘) genannt werden, hiermit meine ich abgeschlossene

---

<sup>19</sup> Jedoch: „[D]er Großteil der Ausbildungsgänge für Projektmanager sind durch die Vorstellung geprägt, dass man das Ziel eines Projektes genau definieren, die zur Erreichung nötigen Mittel vorher festlegen und im Voraus eine möglichst detailliert mit Verantwortlichkeiten hinterlegte Projektstruktur zur Erreichung des Ziels bestimmen sollte.“ (Kühl 2016: 1 f.)

Handlungsvollzüge, die ihre intendierten Zwecke verfehlt haben – erfolglose Handlungen. Sie stehen im Zentrum der vorliegenden Studie.

Weil derartige Erwartungsenttäuschungen in Organisationen inhärent sind, haben die organisierten Sozialsysteme Reaktionsmuster ausgebildet, um mit ihnen umzugehen. Üblicherweise erfolgt die Bearbeitung dieser Enttäuschungen über Erwartungsadaptation (i. S. v. organisationalem Lernen) oder durch nachträgliche Sinnfindung in der Enttäuschung (Luhmann 1964: 251). Gleichzeitig dient das Verhalten nach Enttäuschungen zugleich der Normdarstellung, der sozialen Motivation zu konformem Verhalten und dem emotionalen Ausgleich des persönlichen Schocks (Luhmann 1964: 255).

„Enttäuschungen sind [...] unvermeidlich und müssen daher verwunden werden. Darin liegt ein Ordnungsproblem, das zumeist nicht durch bewußtes Zweckhandeln, sondern mehr durch unbemerkte Anpassung der Erwartungen, durch sinngebende Erklärung der Enttäuschungen, vor allem aber durch *soziale Lenkung der Gefühlswelt* und der Möglichkeit für Gefühlsausdruck gelöst wird.“ (Luhmann 1964: 251, meine Hervorh.)

Das Organisationsmitglied als psychisches System erlebt den „Prozeß interner Anpassung an Erfüllungen bzw. Enttäuschungen [...] als *Gefühl*“ (Luhmann 1984: 364, Hervorh. i. Orig.). Auf die emotionalen Konsequenzen eines Projekt-Fehlschlags und die sich daraus ergebenden organisationalen Herausforderungen werde ich im nächsten Abschnitt genauer eingehen.

### **B.1.3 Emotionen als Reaktion auf Fehlschläge**

Wenn Projekte nicht das nach vorn geworfene Ziel erreichen, also ihren intendierten Zweck verfehlen, dann ist das, wie oben beschrieben, eine Enttäuschung der mit dem Projekt verbundenen Erwartungen. Diese Enttäuschung ruft bei den beteiligten Akteuren Spannungszustände und Emotionen hervor (z. B. Baumeister et al. 2007; Carlsmith/Aronson 1963; Carver/Scheier 1990; Festinger 1978/2012; Keisner 1969). Oder, um es mit Luhmann (1987: 54) zu sagen: „Die Enttäuschung stimuliert Aktivität, man kann sie nicht einfach passieren lassen. Das Erleben des Enttäuschten gewinnt eine emotionale Färbung [...] Er regt sich auf.“ In diesem Abschnitt werde ich die „emotionale Färbung“ einer solchen Situation organisationstheoretisch fundieren.

Der Fehlschlag eines Projekts bedeutet zunächst, dass finanzielle Mittel, Zeit und Energie umsonst investiert worden sind (z. B. Cope 2011; Ucbasaran et al. 2013). Da-

neben macht er sich aber auch auf einer Ebene bemerkbar, die nicht direkt buchhalterisch zu beobachten ist: Er evoziert Emotionen bei den betroffenen Personen. Den Umstand, dass vornehmlich negative Emotionen von fehlgeschlagenen Projekten ausgelöst werden, erklären Entrepreneurship-Forscherinnen bevorzugt mit Hilfe psychologischer Konzepte.<sup>20</sup> In ihren Ansätzen wird das biologische Individuum als natürlicher Ausgangspunkt und primäre Analyseeinheit genommen. Ebenfalls tut dies Elfenbein (2007: 317) in ihrem Überblicksartikel. Sie modelliert den Emotionsprozess als unidirektionalen, monokausalen und intrapersonalen Ablauf: Psychologische Veränderungen und Gefühle werden bei einem Individuum von einem Stimulus ausgelöst, sobald das Individuum diesen Stimulus wahrnimmt und seine Bedeutung feststellt. Bei diesem Prozess kommt ein soziales Element erst am Ende („downstream“) zum Tragen, nämlich wenn Interaktionspartner den Emotionsausdruck und die Wahrnehmung beeinflussen.

Die in dieser Arbeit eingenommene relationale und systemtheoretisch inspirierte Sicht auf Emotionen geht auch davon aus, dass es sich bei Emotionen – analytisch gesehen – um ein prozessuales, episodisches Phänomen handelt (vgl. von Scheve 2009; 2013). Die Sicht dieser Arbeit unterscheidet sich jedoch von einer psychologischen Perspektive<sup>21</sup> insofern, als Emotionen als grundsätzlich soziales Phänomen verstanden werden. Emotionen werden dabei nicht vergegenständlicht und nicht reduziert auf individuelle Erlebnisse. Aus diesem Grund erscheint mir diese Perspektive angemessen, um die Konsequenzen von Projekt-Fehlschlägen *für Organisationen* zu untersuchen.

---

<sup>20</sup> Auf die Selbstbestimmungstheorie (Deci/Ryan 2000) beziehen sich Shepherd und Cardon (2009; auch Shepherd 2009: 15 ff.; Shepherd et al. 2016: 7 ff.), um als unabhängige Variable die beeinträchtigte Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse ‚Kompetenz‘, ‚Autonomie‘ und ‚Soziale Eingebundenheit‘ einzuführen. Eine psychologische Sicht auf ‚Trauer‘ (Archer 1999) zieht Shepherd (2003) zurate, um unangenehme Gefühle darauf zurückzuführen, dass etwas Bedeutendes verloren wurde, z. B. die emotionale Bindung zu einem Produkt und/oder einer Idee, Teile einer individuellen oder kollektiven Identität oder die Beziehungen zu anderen Projektmitgliedern (s. a. Shepherd/Kuratko 2009; empirische Bestätigung bei Shepherd et al. 2011). Die ‚Appraisal Theory‘ (Lazarus/Folkman 1984) wird von Jenkins et al. (2014) herangezogen, um negative Emotionen nach einem Fehlschlag zu begründen. Negative Situations-Bewertungen eines Individuums führen dieser Theorie zufolge zu negativen affektiven Zuständen. Schließlich verweisen die Organisationsforscher Bohns und Flynn (2013) auf emotionspsychologische Erkenntnisse zur ‚Scham‘ und zur ‚Schuld‘ (Tracy/Robins 2006), um ihre Hypothesen zu stützen, dass sich Organisationsmitglieder nach schlechten Leistungen schämen oder schuldig fühlen. Die sogenannten ‚Selbst-bewussten Emotionen‘ ‚Scham‘ und ‚Schuld‘ würden hervorgerufen durch negative Selbst-Evaluationen.

<sup>21</sup> Eine umfassende Diskussion aller Forschungsstränge würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Überblicke aus soziologischer Sicht bieten die Handbücher zur Soziologie der Emotionen von Stets und Turner (2007; 2014) sowie Flam (2002) und das Übersichts Kapitel bei von Scheve (2009: Kap. 2). Unterschiedliche Sichtweisen auf den Zusammenhang von Emotionen und Organisationen besprechen u. a. Fineman (2003: Kap. 2) sowie Küpers und Weibler (2005: Kap 3).

Das Emotionsverständnis, das dieser Arbeit zugrunde liegt, ist darüber hinaus auch mit der Idee von Projekten als Zweckprogramme kompatibel. Es arbeitet mit der *Unterscheidung von biologischen, psychischen und sozialen Systemen* (Luhmann 1984: Kap. 6). Diese Differenzierung ist die Voraussetzung, um die Dynamiken und Prozesse der gegenseitigen Beeinflussung der Systeme ins Auge fassen und um Fragestellungen an diesen Schnittstellen analysieren zu können (siehe hierzu auch Moeller 2012: Kap. 5). Die Differenz von psychischem und sozialem System ist schematisch dargestellt in Abbildung 3, sie wird in den folgenden Absätzen eingehender behandelt.

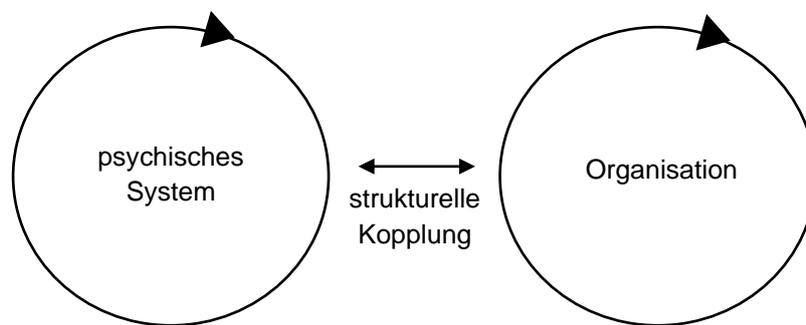


Abbildung 3: Kopplung psychischer und sozialer Systeme (Simon 2015: 37)

Emotionsprozesse lassen sich nach diesem Verständnis dreiseitig perspektivieren: Wenn das Erleben einer Enttäuschten eine emotionale Färbung erhält, kommt es zu (1) physiologischen, (2) kognitiven und (3) sozialen Vorgängen (vgl. Luhmann 1987: 54 f.). (1) Es kommt erstens zu *physiologischen Sensationen*, also Prozessen im biologischen bzw. organischen System des Organisationsmitgliedes (z. B. Rückenschmerzen oder ein Ungleichgewicht der Neurotransmitter, das Ärztinnen als Depressionen deuten könnten). (2) Dies sind Prozesse, die wiederum das psychische System irritieren, so dass *kognitive Vorgänge* vonstattengehen – innerliches Tun –, die zu einer Interpretation oder Deutung der Situation führen (z. B. Deutung der physiologischen Sensation als Schmerz oder als Frust, Trauer oder Demotivation). (3) Schließlich kann eine Interpretation der Situation *Handeln* – äußerliches Tun – nach sich ziehen (z. B. enttäushtes Schnauben in einem Interview (Byrne/Shepherd 2015) oder das Verschwinden-Lassen von Arbeitspapieren in der Schublade). Derartige Handlungen können auch soziales Handeln sein, nämlich wenn sie sich auf Dritte beziehen (Weber

1921/1972) und damit beobachtbar werden für das soziale System, so dass Anschluss-handlungen möglich werden (z. B. fürsorgliche Zuwendung von Familienangehörigen oder das Aus-dem-Weg-Gehen von Teammitgliedern).

Aufbauend auf Luhmann (1984) kann also unterschieden werden zwischen dem einzelnen Menschen (seinem biologischen Körper mit organischen Vorgängen einerseits und seiner Psyche, die das Bewusstsein generiert, andererseits) und dem sozialen System. Der Organismus jedes Organisationsmitglieds wie auch sein Bewusstsein sind jeweils Umwelten des organisierten Sozialsystems (siehe Abbildung 3). Diese Auffassung gründet auf einer Konzeption von Organisationen als Systeme, die Kommunikationen<sup>22</sup> verarbeiten (Luhmann 1984: 193 ff.; vgl. „double interacts“ bei Weick 1979: 110 ff.). Ein Bewusstsein und ein Körper sind zwar notwendig für das Zustandekommen von Kommunikation, dennoch sind sie Phänomene unterschiedlicher Qualität und daher voneinander unterscheidbar.<sup>23</sup>

Biologische Systeme bestehen aus biologischen Prozessen, und psychische Systeme prozessieren kognitive Operationen. Ein Gehirn ist zum Beispiel (angelehnt an Moeller 2012: 22) ein biologisches System; ein Bewusstsein ist ein psychisches System. Neurotransmitter lösen im Gehirn die Ausschüttung weiterer Neurotransmitter aus, keine Gedanken. Gleichmaßen schließen Gedanken an Gedanken an, nicht an Neurotransmitter. Das Gehirn und das Bewusstsein sind jeweils operativ geschlossen, sie können nicht interagieren und sind somit Umwelten füreinander. Dasselbe gilt für Kommunikationen: Kommunikation schließt an Kommunikationen an, neuronale Aktivitäten können sie nicht fortsetzen. Der Körper eines Menschen ist kein mitgeteilter und verstandener Satz – auch wenn sich die Körperhaltung auf ihren Mitteilungsgehalt hin interpretieren lässt. Gestik, Mimik oder Körperhaltung, die in diesem Fall als Mitteilungen fungieren, sind nicht der Organismus selbst. Und auch die Psyche eines Menschen ist zwar notwendig, damit Kommunikation entsteht, aber die Gedanken sind nicht identisch mit Kommunikationen und daher auch nicht unmittelbar sozial anschlussfähig.

---

<sup>22</sup> Darunter sind als Handlungen ausgeflaggte Selektionen und Kopplungen von Information, Mitteilung und Verstehen aufzufassen, die zusammengenommen die emergente Einheit der Kommunikation konstituieren (Baraldi et al. 2015: 92).

<sup>23</sup> Moeller (2012: 28) meint, dass Luhmann, weil seine Theorie gänzlich ohne Menschen auskommt, nach Kopernikus, Darwin und Freud die vierte Kränkung der menschlichen Eitelkeit zu verantworten habe.

Biologische, psychische und soziale Systeme sind voneinander unterscheidbar, aber nicht voneinander unabhängig. Sie sind *strukturell gekoppelt* (Maturana 1978/1987; Weick 1979: 111 f.) und interpenetrieren einander (Luhmann 1984: 286 ff.). Das bedeutet, dass die autonomen Systeme eine gemeinsame Geschichte durchlaufen können, indem sie füreinander als relevante, komplexe Umwelten wirksam werden. Auf diese Weise beeinflusst das eine System die Bedingungen des anderen – und umgekehrt. Dies ist eine gemeinsame Entwicklung in Form eines reflexiven Prozesses, bei dem jedes System in der Interaktion mit dem anderen dessen (und damit rückgekoppelt seine eigenen) Handlungen- und Überlebensbedingungen bestimmt. Die Systeme bilden eine Einheit, die sich gemeinsam entwickelt und verändert. Jedes der Systeme verändert im Laufe dieser wechselseitigen Irritations- oder Lerngeschichte seine internen Strukturen; was auch gemeint ist, wenn von ‚Sozialisation‘ die Rede ist.<sup>24</sup>

Im Laufe der Ko-Evolution gekoppelter Systeme kommt es zu *Selektionen* seitens des Organisationsmitglieds sowie durch das soziale System. Nicht alle physischen Sensationen werden interpretiert und nicht alle Interpretationen werden kommuniziert. Nur Teile dessen, was Organisationsmitglieder wahrnehmen, fühlen oder denken, gelangt in die Kommunikation – und was nicht in die Kommunikation kommt, gewinnt keine soziale Existenz. Würden alle Wahrnehmungen, Gefühle und Gedanken kommuniziert, würde die Komplexität für das organisierte Sozialsystem auf ein Maß steigen, das nicht mehr zu bewältigen wäre. Das Nicht-in-die-Kommunikation-Kommen individueller psychischer Inhalte oder biologischer Vorgänge entlastet die Organisation davon, sich mit ihnen auseinandersetzen zu müssen. Auf diese Weise entstehen komplexe Organisationen, die ihre Aktivitäten auf Zwecke konzentrieren können und die zeitlich und räumlich nicht im selben Maße fixiert sind wie Menschen (Weick 1979: 34 f.) – man denke nur an Organisationen wie die NASA oder Google, die WHO oder die SPD, und das Ausmaß, in dem sie unsere Lebenswelten geprägt haben und weiterhin prägen. Auf der anderen Seite braucht sich das individuelle Organisationsmitglied

---

<sup>24</sup> Weil die Konstruktion von Bedeutung und die Aktualisierung von Sinn aufgrund der regulierenden Kraft einer gemeinsamen Sozialisierung oder durch Bezugnahme auf organisationale Routinen nicht willkürlich vonstattengehen, können sich die Kommunikationspartner gegenseitiges Verstehen unterstellen, was sie wiederum in die Lage versetzt, ihr Handeln zielgerichtet aufeinander zu beziehen. Weiterhin können sich die Kommunikationspartner Verstehen unterstellen und erfolgreich sozial handeln, weil sie bereits früher verstanden und erfolgreich sozial gehandelt haben. Verstehensprozesse besitzen eine reflexive Struktur, d. h. individuelles Verstehen basiert auf vorangegangenen individuellen Verstehensprozessen und begründet konstitutiv die folgenden individuellen Verstehensprozesse (Schmidt 2003).

nicht an allen Kommunikationen zu beteiligen. Bloß ausgewählte Sachverhalte gehen es etwas an und gleichzeitig ist es autonom in seiner kognitiven Bewertung dieser Dinge. Zum Beispiel ist die Person, die im Empfangs- oder Eingangsbereich eines Jobcenters arbeitet, nicht für die Leistungsgewährung zuständig. Sie kann die Sanktionierung eines Bürgers zwar unfair finden, darf ihm dies aber nicht kommunizieren.

Aufbauend auf dieser Unterscheidung von biologischen, psychischen und sozialen Systemen können auch Emotionen dreiseitig perspektiviert werden, wie bereits oben erwähnt. *Erstens* als inhaltsleere (Schachter/Singer 1962) physiologische Sensationen (z. B. gesteigerte Herzfrequenz, erhöhter Blutdruck, feuchte Hände und neuronale Aktivitäten); *zweitens* als kognitive, bewertende Vorgänge (,Sensemaking‘, siehe z. B. Maitlis et al. 2013) im Sinne von ,innerlichem Tun‘ (z. B. Gefühle der Liebe, Zuneigung oder Scham); und *drittens* als Handlungen oder Kommunikationen (z. B. Küssen, Umarmen oder Wegdrehen). Im Anschluss an Fineman (2003: 8; siehe auch Fineman/Sturdy 1999) werde ich das soziale Phänomen – also die ausgedrückten Gefühle, die in die Kommunikation kommen – ,Emotionen‘ nennen (vom Lateinischen *emovere* ,herausbewegen‘, emporwühlen‘ (Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache 2012)); die innerlichen, individuellen, kognitiven Bewertungen physiologischer Sensationen und sozialer Situationen werde ich im Gegensatz dazu ,Gefühle‘ nennen<sup>25,26</sup>. Hierbei handelt es sich um eine weit verbreitete, akzeptierte Typologie bzw. Unterscheidung (siehe hierzu neben den erwähnten Fineman 2003 und Fineman/Sturdy 1999 z. B. auch Emirbayer/Goldberg 2005; Hochschild 1979; 1983; Rafaeli/Sutton 1987; Sutton 1991). Die physiologischen Vorgänge auf Ebene biologischer Systeme werden in der vorliegenden Arbeit nicht weiter explizit von Belang sein. Empirisch untersucht habe ich Emotionen, also das Handeln der Organisationsmitglieder.

Weiterhin wird das Phänomen ,Emotion‘ aus dem in dieser Arbeit eingenommenen Blickwinkel als grundlegend soziales Phänomen begriffen. Denn erst in und durch soziale Strukturen werden im Emotionsprozess rohe physiologische Sensationen in etwas transformiert, das schließlich beurteilt, bezeichnet und durch Worte und Gesten

---

<sup>25</sup> Luhmann (1984: 371, Hervorh. i. Orig.) reserviert den Gefühls-Begriff ebenfalls für „interne Anpassungen an interne Problemlagen psychischer Systeme“.

<sup>26</sup> Ferner sind Abgrenzungen zur ,Stimmung‘ möglich (länger anhaltende, ungerichtete Gefühle) und zum ,Affekt‘ (allumfassende Bezeichnung für den Emotionsprozess, häufig auch synonym für Gefühl und Emotion verwendet) (Elfenbein 2007; Fineman 2003: 8 f.).

ausgedrückt werden kann (Friedland et al. 2014; Kemper 1978; von Scheve 2009; 2013). Die Interpretation ist individuelles Gefühl; das, was ausgedrückt und kommuniziert werden kann, sind Emotionen. Die rohe physiologische Sensation entsteht in und durch fremde und eigene Handlungen, und auch die Interpretationsschemata sind sozial medierte und sedimentierte Raster. Der Emotionsprozess wird kreiert in Bezugnahme auf andere Handlungen und Kognitionen, die wiederum beeinflusst werden von den sozialen Kontexten, wobei diese Kontexte selbst wieder beeinflusst werden usw. (Ashforth/Humphrey 1995; Fineman/Sturdy 1999; Hochschild 1979; 1983; Lok et al. 2017; Voronov/Vince 2012; Voronov/Weber 2016). Idiosynkratische, unverfälschte oder authentische Gefühle, die einem Individuum ganz allein zu eigen sind (wie sie etwa von Hochschild (1979; 1983) postuliert werden), kann es aus der hier eingenommenen systemisch-relationalen Sicht nicht geben (Reckwitz 2015; 2016; Vince 2006; von Scheve 2009: 200; Voronov/Vince 2012; Voronov/Weber 2016).<sup>27</sup>

Warum nun können Emotionen zu einer *organisationalen Herausforderung* werden? Weil psychische und soziale Systeme strukturell gekoppelt sind, können individuelle kognitive Vorgänge eines psychischen Systems, wie zum Beispiel ‚Gefühle‘, Folgen für organisierte Sozialsysteme haben – und zwar dann, wenn sie ausgedrückt werden (z. B. die Brandrede einer enttäuschten Projektleiterin). Die Richtung des Einflusses kann dabei auch umgekehrt verlaufen: Das, was in die Kommunikation der Organisation gekommen ist, kann psychische Folgen für die Organisationsmitglieder haben (z. B. die (De-)Motivation der Mitarbeitenden, an welche sich die Projektleiterin mit ihrer Rede wendet). Anders formuliert: Wenn Mitarbeitende sich traurig oder wütend, überfordert oder unterfordert fühlen, so kann das Anpassungsprozesse oder Abwehrmechanismen innerhalb der Organisation hervorrufen, und diese Vorgänge können wiederum die Mitarbeitenden beeinflussen. Folglich gilt es für Organisationen, Sorge zu tragen, dass sich die Emotionen enttäuschter Mitglieder nicht emporwühlen, dass die Personen nicht vor Aufregung ausrasten (aus den sozialen Erwartungsstrukturen), was zur Folge hätte, dass sie nicht die Probleme, die diesen Ausbruch ursprünglich verursacht haben, lösen, sondern ganz neue Probleme für die Organisation kreieren

---

<sup>27</sup> „Die bekannte Vielfalt unterschiedlicher Gefühle kommt demnach erst sekundär, erst durch kognitive und sprachliche Interpretation zustande; sie ist also, wie aller Komplexitätsaufbau psychischer Systeme, sozial bedingt.“ (Luhmann 1984: 372)

würden. Weiterhin besteht eine Gefahr darin, dass aufgebrachte Organisationsmitglieder die Fassung verlieren und aus ihren organisationalen Rollen fallen, also „sich selbst blamieren und sich nicht wiedergutzumachenden Schaden“ antun könnten (Luhmann 1987: 54). Die Behandlung von Enttäuschungen und ähnlich anspruchsvollen Situationen kann demnach nicht allein der individuellen Auf- und Abregung überlassen bleiben. Die Bewältigung von Zweckverfehlungen – wie sie im Fokus dieser Arbeit stehen – ist nicht nur ein Problem für Organisationsmitglieder, sondern auch für die Organisationen, für die sie tätig sind. Diese Sozialsysteme stehen vor der Herausforderung, die individuelle Auf- und Abregung zu kanalisieren und in geregelte Bahnen zu lenken, so dass ein Organisationsmitglied im Falle des Falles nicht unberechenbar, sondern erwartbar reagiert (ebd.).

Inwiefern können *Emotionen in Projekt-basierten Organisationen* mit häufigen Projekt-Fehlschlägen zu einer Herausforderung werden? Worin genau besteht die spezifische Problematik für diese Organisationsform? Ausgangspunkt hierfür ist zunächst die Unwahrscheinlichkeit des Gelingens der kollektiven Motivation und der Bewältigung von Fehlschlägen. Es mutet unwahrscheinlich an, dass es diesen Organisationen immer wieder gelingt, die oben genannten Bedrohungen, die von Fehlschlägen für die organisierte Ordnung ausgehen, in Schach zu halten. Der fortgesetzte Erwartungsaufbau und die kontinuierliche Zwecksetzung der Projekt-basierten Organisationen ist insbesondere auch deshalb gefährdet, weil der Start eines neuen Projekts zur durch einen Fehlschlag ausgelösten Enttäuschung konträre Emotionen von den Mitgliedern verlangt, nämlich positive Emotionshandlungen: Darstellungen von Leidenschaft, Engagement und Enthusiasmus (Amabile 2000; Csikszentmihalyi 1985; Goffman 1973; Shepherd/Kuratko 2009; Shepherd et al. 2009; Song/Parry 1997). Die erneute Setzung eines Zwecks würde verunmöglicht durch entgegenstehende Emotionshandlungen enttäuschter Akteure.

Dass Zweckprogramme motiviert und mit positiven Emotionen angegangen werden, sowie die sehr wahrscheinliche Regulierung negativer Emotionen auf ein weniger bedrohliches Niveau nach einer Zweckverfehlung muten jeweils für sich genommen schon sehr unwahrscheinlich an. Projekt-basierte Organisationen müssen auf der einen Seite dafür Sorge tragen, dass ihre Mitglieder für anstehende Projekte Engagement und Enthusiasmus zeigen; auf der anderen Seite gilt es für sie, zu vermeiden, dass die Akteurinnen nach fehlgeschlagenen Projekten in ein Loch fallen. In Projekt-basierten

Organisationen, wie bspw. Bauunternehmen, Unternehmensberatungen, Werbeagenturen und Architekturbüros, müssen diese beiden Aspekte allerdings immer zusammen betrachtet werden. Projekte sind hier nämlich immer organisational, historisch und sozial eingebettet. Das heißt, dass parallel zum Portfolio an Projekten eine hierarchisch strukturierte Primärorganisation existiert, die Einfluss nimmt auf die Projektarbeit und die ihrerseits beeinflusst wird von den unterschiedlichen Projekten. Außerdem sind in der Vergangenheit bereits Projekte bearbeitet worden, in der Gegenwart werden andere Projekte parallel durchgeführt und in der Zukunft werden neue Projekte initiiert. Ferner bestehen intra- und interorganisationale Beziehungen, die sich in früheren Projekten entwickelt haben und die hineinreichen bis in die Gegenwart und Zukunft (Engwall 2003; Sydow/Braun 2015). Unter diesen spezifischen Rahmenbedingungen kann man Phasen, die Ausdrücke von Enthusiasmus und leidenschaftliches Handeln verlangen, nicht gänzlich getrennt sehen von Phasen, die sich strapaziös und deprimierend anfühlen.

Dieser verwickelte Zusammenhang stellt das Mysterium dar, das mich staunen ließ und dieser Arbeit Schwung verlieh: Die negativen Emotionen nach der Zweckverfehlung gefährden ebenjenes Enthusiasmus, der bei der Arbeit an aktuellen Projekten benötigt wird; und umgekehrt macht der Enthusiasmus während der Projektarbeit Darstellungen negativer Emotionen nach einer Zweckverfehlung wahrscheinlicher. Diese beiden emotionalen Stadien sind verflochten und verstärken sich wechselseitig. Ein Problem nach dem anderen abzuarbeiten und in Wahrscheinlichkeit zu überführen ist für Projekt-basierte Organisationen nicht möglich. Ist eines der beiden Probleme gelöst, wird die Lösung des anderen nur umso schwieriger – sie stehen sich diametral gegenüber. Projektteams, die für ein aktuell herausforderndes Projekt Eifer und Leidenschaft zeigen, laufen Gefahr, durch die bittere Niederlage eines anderen Projektteams derselben Organisation oder gar durch einen eigenen Fehlschlag in einem vorhergehenden Projekt entmutigt zu werden; ein Fehlschlag, der sich manifestieren könnte durch ein Absageschreiben just in der heißen Endphase des aktuellen Projekts. Die Abarbeitung des fokalen Zweckprogramms darf jedoch nicht beeinträchtigt werden, auch weil dadurch eine erneute Niederlage wahrscheinlicher würde. Grafisch dargestellt werden die beschriebenen Zusammenhänge in Abbildung 4 auf der nächsten Seite: Engagement wird während Projekt 1 gezeigt und aufgebaut. Wenn dieses Projekt fehlschläge, würden die Emotionen – unbehandelt – ins negative Spektrum kippen und damit die Motivation für Projekt 2 erschweren.

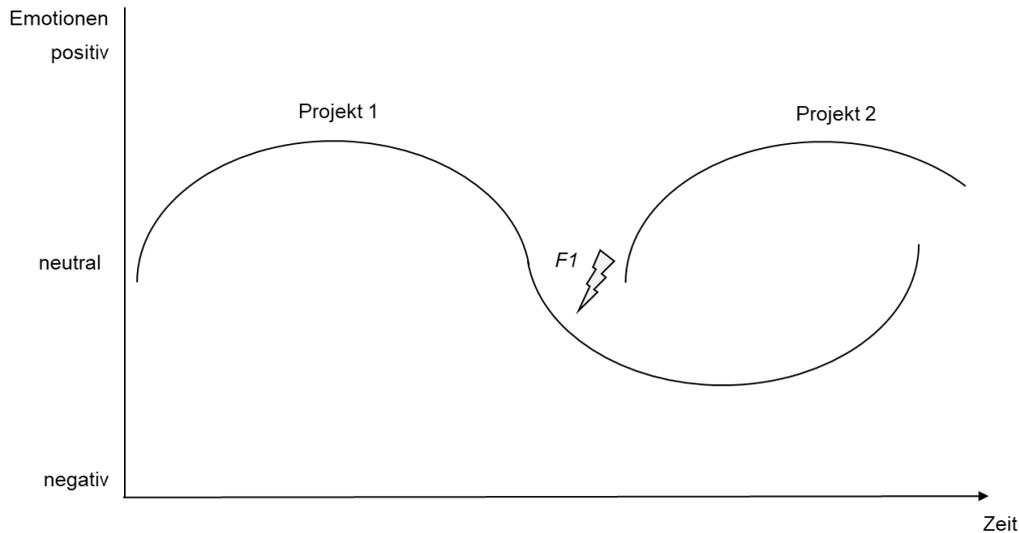


Abbildung 4: Schematische Darstellung kollektiver Emotionsverläufe über Projekte hinweg

Die kollektive Bearbeitung von Enttäuschungen erfolgt für gewöhnlich über die *Anpassung der Erwartung* (i. S. v. organisationalem Lernen) oder durch *nachträgliche Sinnfindung in der Enttäuschung* (Luhmann 1964: 251). So schlagen beispielsweise auch Levinthal und March (1993) als Lösung für die sogenannte „failure trap“ vor, die Erwartungshaltung bzw. das Anspruchsniveau schnell und deutlich zu senken. Organisationen manövrieren sich in diese Falle, wenn sie kontinuierlich auf der Suche nach Neuem sind (Exploration) und die Anwendung bestehender Kompetenzen vernachlässigen (Exploitation). Wenn zum Beispiel das Gründerinnenteam eines Start-ups auf der Suche nach dem nächsten Facebook oder Tesla eine Serie von Flops hinlegt – der erste Prototyp scheitert, es werden Risiken eingegangen und nach einer besseren Lösung gesucht, die wiederum scheitert, was neues Ausprobieren nach sich zieht und so weiter –, dann kann es helfen, das Anspruchsniveau zu senken. Das heißt, inkrementelle Verbesserungen anzustreben und sich vorläufig mit weniger zufriedenzugeben. Eine Absenkung des Anspruchsniveaus ist bei häufigen Projekt-Fehlschlägen in Projekt-basierten Organisationen aber kein gangbarer Ausweg. Auf diese Weise würden das Engagement und der Enthusiasmus, die für das neue Projekt notwendig sind, auch fehlen. Die Motivation würde ebenfalls sinken.

Gleiches gilt für die Normalisierung von Fehlschlägen bzw. das Erwarten der Enttäuschung. „War doch klar, dass das wieder nichts werden würde“ – wenn bei den Projektbeteiligten diese Idee vorherrscht und Fehlschläge als normale oder zu erwartende Standardresultate betrachtet werden, dann hat dies zwar die Abschwächung der negativen Emotionen zur Folge. In so einem Kontext rastet keiner mehr aus. Gleichzeitig

würde auf diese Weise aber der positive emotionale Input für zukünftige Projekte reduziert (Shepherd et al. 2009); durch das Kleinhalten der Trauer würde ebenfalls das Engagement für Anschlussprojekte verringert (Shepherd/Kuratko 2009).

Die Enttäuschung zu erwarten, würde das notwendige Engagement zerstören und langfristig auf die Auflösung des Sozialsystems hinauslaufen. Dies ist so, weil die Erwartung der Enttäuschung für das Sozialsystem eine Verleugnung seines genuinen Zwecks bedeutete. Der Start neuer Projekte wäre absurd und sinnentleert und könnte keine motivierenden Kräfte entfalten. Die Projekt-basierte Organisation würde sich in diesem Falle selbst die Daseinsberechtigung absprechen. Stattdessen gilt es, jedes Mal aufs Neue Sicherheit zu suggerieren (vgl. Kühl 2016: 30) und ein erneutes ‚so tun als ob‘ zu ermöglichen: wieder enthusiastisches und leidenschaftliches Verfolgen eigentlich unsicherer Zwecke zu erlauben. Sisyphos wurde von den Göttern dazu verdammt, einen Stein immer wieder einen steilen Berg hinaufzurollen. Was ist das funktionale Äquivalent für den göttlichen Fluch in der Praxis der Architekturbüros? In den nüchterneren Worten Niklas Luhmanns:

„Komplexe Systeme müssen sich nicht nur an ihre Umwelt, sie müssen sich auch an ihre eigene Komplexität anpassen. Sie müssen mit internen Unwahrscheinlichkeiten und Unzulänglichkeiten zurechtkommen. Sie müssen Einrichtungen entwickeln, die genau darauf aufbauen, etwa Einrichtungen, die abweichendes Verhalten reduzieren, das erst dadurch möglich wird, daß es dominierende Grundstrukturen gibt.“ (Luhmann 1984: 56)

Um die Umformung dieser Unwahrscheinlichkeit in Wahrscheinlichkeit zu erklären, um die Vorgehensweisen begreifen zu können, die Projekt-basierte Organisationen dafür entwickelt haben, wird in dieser Dissertation auf den Praktikenansatz zurückgegriffen. Unterkapitel B.2 ist der Vorstellung dieser Theoriebrille und bisheriger Studien gewidmet.

## **B.2 Problemgeleitete Präzisierung der Theorie**

In dieser Dissertation wird der Praktikenansatz verwendet, um das Wahrscheinlichwerden der Unwahrscheinlichkeit ‚erwartbare Bewältigung häufiger Projekt-Fehlschläge‘ zu beschreiben und zu erklären. In Unterkapitel B.2, dem zweiten Teil des theoretischen Rahmens, werde ich zunächst in Abschnitt B.2.1 die Praktikentheorie als adäquates Erklärungsangebot vorstellen. In Abschnitt B.2.2 werde ich die emotionale Komponente organisationaler Praktiken in den Fokus rücken, um anschließend in Abschnitt B.2.3 aufzuzeigen, wie weit ähnlich orientierte Wissenschaftlerinnen bereits

gekommen sind bei der Beschreibung und Erklärung organisationaler Kontingenzerfahrungen und ihrer Bearbeitung.

### **B.2.1 Praktikenansatz als Zugang zur Bewältigung häufiger Projekt-Fehlschläge**

Ich nutze den sogenannten ‚Praktikenansatz‘ in dieser Dissertation, um die erwartbare Bewältigung häufiger Projekt-Fehlschläge und ihrer emotionalen Konsequenzen theoretisch fassen und empirisch untersuchen zu können. Ich betrachte den Praktikenansatz als adäquates konzeptionelles Gerüst (1) ob seiner generellen Empiriefixiertheit, (2) weil er für den konkreten Untersuchungsgegenstand angemessen ist und schließlich (3) wegen seiner Kompatibilität mit systemtheoretischen Aussagen.

(1) Der Praktikenansatz ist von einer ausgeprägten *Empiriefixiertheit* gekennzeichnet.

Empirisches Material wird nicht zur Illustration oder zum Test von Theorien genutzt, sondern auf die Bestandteile hin analysiert, die die beobachtbare Praktik konstituieren. Es geht Praktikenforscherinnen um das Zustandekommen und die Prozesshaftigkeit sozialer Ordnungen, die in und durch Praktiken deutlich werden und dort auch als scheiterbar erlebt werden können (Krämer 2014a: 116). Ähnlich wie in der Ethnomethodologie oder in den Studien von Mintzberg (1970) zur Arbeit von Managern rückt der Praktikenansatz das konkrete Tun in den Fokus. Vermeintlich eindeutige Phänomene wie ‚Versicherungshandel‘ (Smets et al. 2015) oder ‚Kreativität‘ (Krämer 2014a) werden in ihrer situativen und kontextuellen Bedingtheit rekonstruiert und erscheinen als Resultate fortlaufender Praktiken. Der Ansatz ist komplementär zu meiner praxeologischen Einstellung und meinem epistemologischen Standpunkt (siehe Unterkapitel A.2).

(2) Weiterhin stellt der Praktikenansatz einen adäquaten Rahmen dar, um die Bewältigung häufiger Projekt-Fehlschläge zu untersuchen. Er ermöglicht es nämlich, die Emergenz, Prozessualität und Inkrementalität von Organisationen zu begreifen, weil eine durch ihn orientierte Forscherin die organisationale ‚Lebenswelt‘ beobachtet und nicht stehen bleibt bei theorizistischen Erklärungsmustern und formal-deklarativen Strukturen (vgl. Geiger/Koch 2008; Schreyögg/Geiger 2016: 494 f.). Der Ansatz ist also ganz besonders *geeignet für informale Aspekte* wie ‚Emotion‘ und ‚Motivation‘, die eben nicht ‚von oben‘ angeordnet oder in Routi-

nen gegossen werden können. Und er erlaubt die Beobachtung prozessualer Phänomene wie es Projekt-Fehlschläge sind, mit einem Zeitraum vor und einer Phase nach der Niederlage – Phasen, die erst in ihrem Zusammengreifen die erklärungsbedürftige Unwahrscheinlichkeit ausmachen (siehe auch Unterkapitel A.1 und Abschnitt B.1.3).

- (3) Schließlich *passen ein systemtheoretisches und ein praxistheoretisches Vokabular* zusammen. Ersteres habe ich recht intensiv im ersten Teil dieses Theoriekapitels genutzt. Letzteres werde ich in diesem zweiten Teil verstärkt anwenden. Beide Denkschulen positionieren sich auf die gleiche Art und Weise gegen soziologische Handlungstheorien; beide wenden sich gegen Individualismus und Atomismus. Sie lehnen die Einzelhandlung als kleinste Einheit des Sozialen ab und verstehen die soziale Ordnung stattdessen als komplexes Zusammenspiel musterhafter Handlungsvollzüge (vgl. Luhmann 1973 und Reckwitz 2003; s. a. Bongaerts 2007 und kritisch: Schulz-Schaeffer 2010).

Was meine ich nun, wenn ich von ‚dem Praktikenansatz‘ schreibe? Der Praktikenansatz beruht auf unterschiedlichen Forschungstraditionen. Fundamental für den Ansatz sind u. a. die philosophischen Betrachtungen von Ludwig Wittgenstein und Martin Heidegger sowie die soziologischen Arbeiten von Pierre Bourdieu und Anthony Giddens. Diese Autoren haben Zusammenhänge aufgezeigt und Vokabulare entwickelt, ohne die die Praktikenforschung nicht möglich wäre. Die beiden für diesen Ansatz bedeutendsten Philosophen sind Wittgenstein und Heidegger. Wittgenstein (1953/2015) entwickelt in seinem Spätwerk die Idee der Sprachspiele. Danach sind Aussagen wie Spielfiguren zu denken, und um verstanden zu werden, müssen die Aussagen gemäß spezifischer Regeln getätigt werden. Die Regeln der Verwendung der Sprache bestimmen die Bedeutung des Gesagten; das Gesagte ist nicht eine direkte, korrekte Abbildung der Realität. Heidegger beschäftigt sich in seinem Frühwerk mit der Frage nach dem Sinn von Sein und sieht dabei das Sein des Menschen, das „Dasein“, als praktisch agierendes und verstehendes „in der Welt sein“ (Dreyfus 2009). Beide Philosophen unterstreichen somit die Bedeutung des Kontexts, in den jeder Mensch eingebunden ist. Weiterhin sind die Arbeiten von Bourdieu und Giddens prägend für den Praktikenansatz. Bourdieu (1977/2017) unterscheidet Feld, Habitus und Praktik. Das Feld stellt die Rahmenbedingungen für das Handeln der Akteure dar, wo-

bei auf der Grundlage dieses sozial konstruierten Rahmens ein gewisser Habitus ausgebildet wird, der schließlich Praktiken aus Interaktionen reproduziert. Giddens (1984: 2) schreibt:

„The basic domain of study of the social sciences [...] is neither the experience of the individual actor, nor the existence of any form of societal totality, but social practices ordered across space and time.“

Derartig orientiert versucht er in seiner Strukturationstheorie den Dualismus von Struktur und Handeln zu überwinden, indem er die Dualität von Handeln und Struktur einführt. Handeln findet statt innerhalb von Strukturen, auf diese Weise werden sie produziert, erhalten, aber auch transformiert. Strukturen sind somit Ergebnis von und gleichsam Bedingung für Handeln.

Aufbauend auf diesem philosophisch-soziologischen Fundament werden diverse soziale Phänomene aus einer Praktiken-Perspektive beobachtet – Schatzki und seine Ko-Autoren (2001) sprechen ob der Popularität des Ansatzes von einem „practice turn in contemporary theory“, und Corradi und Kollegen (2010) identifizieren in der Organisations- und Managementforschung einen „bandwagon of practice studies“. Diesen Zug brachten vor allem vier unterschiedliche Lager ins Rollen: Forscher, die organisationales Lernen und Wissen („learning“ und „knowing“) als kontextgebundene Praktiken verstehen (z. B. Gherardi 2006), Wissenschaftlerinnen, die Technologie als Praktik auffassen (z. B. Orlikowski 1992), Autoren, die Routinen als Praktik beschreiben (z. B. Feldman/Pentland 2003), und solche, die Unternehmensstrategien als Praktikenkomplexe begreifen (z. B. Jarzabkowski 2003).

Trotz oder gerade wegen ihrer Popularität kann von einem Konsens in der Praktikenforschung nicht gesprochen werden.<sup>28</sup> Es gibt keine klar umrissene Theorie mit eindeutigem Aussagensystem (Nicolini 2012: 8; Schatzki 2001: 2).<sup>29</sup> Das ist eine „theoretische Vielfältigkeit“, die man „als fruchtbaren Ideenpool wahrnehmen“ (Reckwitz 2003: 289) kann. Es gibt ein Bündel von Theorien mit „Familienähnlichkeit“, wie sich Reckwitz (2003: 283) in Anlehnung an Wittgenstein ausdrückt, wobei sich diese Ähnlichkeit an vier Eckpunkten festmachen lässt; Grundelemente oder Analysedimensionen, die in den Blick kommen bei praxeologischer Forschung (Reckwitz 2002;

---

<sup>28</sup> Kritisch: Bongaerts (2007).

<sup>29</sup> Eine Übersicht verschiedener Definitionen liefern z. B. Nicolini und Monteiro (2016).

2003)<sup>30</sup>: (1) eine zeitliche Dimension, (2) eine materielle und (3) eine immaterielle Dimension und schließlich (4) der Zusammenhang verschiedener Praktiken.

(1) Als „nexus of doings and sayings“ (Schatzki 2012: 14), also als Konfiguration von Aktivitäten und Äußerungen, sind Praktiken auf spezifische Art räumlich und *zeitlich* strukturiert. Auf der einen Seite haben sie den Charakter von Ereignissen, weil der Fokus auf der Hervorbringung von Dingen und Situationen im Hier und Jetzt liegt. Der Praktikenansatz betont damit die Gegenwart des Geschehens und leuchtet die Anstrengungen aus, die Akteure vollziehen, um immer wieder von neuem handelnd Gegenwart zu generieren. Auf der anderen Seite fokussiert der Praktikenansatz die Routiniertheit des Handelns – die wiederkehrende Form eines bestimmten Verhaltens, das über eine informale und eher implizite Regelmäßigkeit zur Praktik wird und sich abhebt von einer bewusst-reflexiven Einstellung zur Welt (Krämer 2014a: 117; Schmidt 2012: 51–55). Ein solches durch Repetition gekennzeichnetes Praktizieren allerdings „ändert nichts daran, dass der Vollzug der Praxis aus der Sicht des Akteurs in der Sequenz der Zeit stattfindet und in jedem Moment – wie routinisiert auch immer – erneut hervorgebracht werden muss“ (Reckwitz 2003: 295). Das bedeutet, dass Praktiken eine „Anwendung“ erzwingen, die in ihrer interpretativen und methodischen Unbestimmtheit eine partielle Innovativität mit sich bringt, die über die Wiederholung von Handlungsmustern und eine reine Reproduktion hinausgeht (Reckwitz 2003: 294).

(2) Die Materialität der Praktiken hat zwei Seiten: Auf der einen Seite *Körper*, die sich musterhaft und geleitet von einem praktischen Verstehen bewegen. Körper werden hier aber nicht verstanden als rein ausführende Instrumente. Vielmehr

---

<sup>30</sup> Andere Wissenschaftlerinnen divergieren etwas von den Reckwitz'schen Dimensionen: Feldman und Orlikowski (2011: 1241 f.) sehen den kleinsten gemeinsamen Nenner der Praktikenforschung darin: (1) Reproduktion des Soziallebens in und durch kontextgebundene Handlungen, (2) Absage an Dualismen in Theorien und (3) gegenseitige Konstitution von Beziehungen. Schatzki (2001: 2 f.) sieht den gemeinsamen Nenner in der Konzeption von Praktiken als geordnete Handlungen („array of activities“). Von ‚Praktikenforschung‘ könne immer dann gesprochen werden, so Schatzki, wenn Autoren sich mit Handlungsmustern beschäftigten, entweder auf Feld- oder Subfeldebene, und davon ausgehend die Eigenschaften und Veränderungen ihres Untersuchungsgegenstandes studierten. Unterschiede gebe es vor allem hinsichtlich der Handelnden: Geht es nur um Menschen oder können unbelebte Gegenstände handeln? Bei einer Konzeptionierung, die die Möglichkeit zu handeln lediglich Menschen zuschreibe, fiele unbelebtem Material nur eine vermittelnde Rolle zu, wobei weiterhin davon ausgegangen werde, dass Praktiken verkörpert und von einem gemeinsam geteilten Verständnis organisiert würden. Praktiken würden also konstituiert durch Körper und ein geteiltes Verständnis – Praktiken als „embodied, materially mediated arrays of human activity centrally organized around shared practical understanding“ (Schatzki 2001: 2).

setzt eine Praktik, verstanden als Nexus wissensabhängiger Handlungsabläufe, menschliche Akteure mit bestimmtem, in ihren Körpern mobilisierbarem praktischen Wissen als ‚Träger‘ voraus. Dies umfasst auch nicht unmittelbar ‚sichtbare‘ Aktivitäten wie ein bestimmtes Muster des Fühlens und Denkens, sofern diese zur sozialen Praktik gehören. Insgesamt sind das verkörperte Performances, die auch von Beobachterinnen als typische (sensu Schütz/Luckmann 2003: 455) Praktik oder Teile dieser Praktik gelesen werden können (Reckwitz 2003: 290; Schmidt 2012: 56–62). „Die Pointe der Praxistheorie besteht darin, vermeintlich mentale Phänomene wie etwa Denken oder Entwerfen auf ihre körperlichen Anzeichen hin zu befragen, diese also anhand beobachtbaren Verhaltens nachzuvollziehen“ (Krämer 2014a: 118 f.). Die Materialität von Praktiken wird auf der anderen Seite konstituiert durch *Artefakte*, wie z. B. Drucker und Computer, Blöcke und Stifte, Tische und Stühle. Derartigen Objekten kommt im Praktikenansatz eine Rolle zu, die hinausgeht über jene als bloße Hilfsmittel, als symbolische Ordnungen oder als handlungsdeterminierende Materialitäten; sie werden verstanden als eigenständige Bestandteile einer Praktik, die vorhanden sein müssen, damit eine Praktik entstehen, vollzogen und reproduziert werden kann (Reckwitz 2003: 291).

- (3) Die *immaterielle Dimension* der Praktik weist darauf hin, dass Handeln in der Form des Praktikenvollzugs zuvorderst eine wissensbasierte Tätigkeit darstellt. Gemeint ist ‚Wissen‘ hier allerdings nicht im Sinne von Informationsspeicherung oder reflexiv-kognitiver Leistungen, sondern im Sinne von praktischem Wissen in Handlungssituationen. Das heißt, dass das kompetente Erwarten einer bestimmten Aus- und Aufführung sowie Können respektive Fertigkeiten als Wissen begriffen werden. Hierunter wird auch motivational-emotionales Wissen subsumiert (Reckwitz 2003: 292), welches Schatzki (2012: 15) „the teleoaffective structure“ einer Praktik nennt: „the emotions and moods that people carrying on a practice should or may acceptably express“ (ebd.: 16). Auf diese emotionale Komponente von Praktiken wird im nächsten Abschnitt genauer eingegangen. An dieser Stelle muss ich noch darauf hinweisen, dass diese Form des Wissens zwar für die Akteure verfügbar ist, allerdings nicht zwangsläufig und notwendigerweise auf explizite Art. Die Praxistheorie betont die *Implizitheit* dieses Wissens und verweist gleichzeitig auf seine *Informalität*: Die expliziten Regeln und offiziellen Handlungsanweisungen eines Feldes müssen nicht dem praktizierten Wissen entspre-

chen. Die Regelhaftigkeit einer sozialen Praktik bemisst sich am Handeln der Akteure und nicht an expliziten Regeln. Die konkrete Ausführung einer Praktik selbst gestaltet sich als eine von Regeln nur schwerlich abbildbare Verhaltensform<sup>31</sup> (Reckwitz 2003: 291 f.). In der konkreten Ausführung von Praktiken handelt es sich stets um komplexe Situationen, in denen vielfältigste Elemente zum Einsatz gebracht werden (Gegenstände, Räume, Personen), so dass sie kaum regelhaft beschrieben werden können. Begrüßungspraktiken können bspw. in Stil-Ratgebern oder Schulungsmaterialien in ihren Abläufen und in ihren Anwendungen als klar vorgeregelt beschrieben werden, jedoch offenbaren sich in ihrer Umsetzung vielfältigste Varianten und Verstöße. Und dennoch: Akteure können die Praktik erkennen und kompetent ausführen.

- (4) Praktiken sind komplexe Phänomene, die wiederum aus ‚kleineren Elementen‘ bestehen bzw. von diesen konstituiert werden (Nicolini/Monteiro 2016). Praktiken sind *Konfigurationen von Handlungen*, die spezifische Bedeutungen haben: Die Hand auszustrecken ist noch keine Praktik, die Handlung kann aber Teil einer Begrüßungspraktik werden (Nicolini 2012: 10); Beispiele für weitere Praktiken wären die Technik des Brainstormings (Krämer 2014a: 121 und Kap. 4.2.3) oder die Kunst des Akupunktierens (Barnes 2001). Das heißt, dass man eine Praktik nicht auf einzelne Praktiken-Bestandteile reduzieren kann; erst wenn alle Bestandteile auf spezifische Weise zusammenkommen, kann sinnvoll von einer ‚Praktik‘ gesprochen werden. Einen Absatz schreiben, das ist bspw. noch keine Praktik. Aber man kann eine Person, die auf der Tastatur eines Laptops tippt, die umgeben ist von akademischen Büchern und handschriftlichen Skizzen, und die weiß, wie man einen Text formt, indem man eigene und fremde Gedanken verwebt, und die währenddessen einen konzentrierten, fokussierten und positiv gestressten Ausdruck aufgesetzt hat, identifizieren als Trägerin der Praktik ‚eine Dissertation abfassen‘. Und das, obwohl die Praktik konstituiert sein kann durch viele sehr spezifische, individuelle Einzelhandlungen. So gibt es ja viele unterschiedliche Möglichkeiten des Formulierens, des Zitierens, des Komponierens etc. Reckwitz (2003: 294 f.) weist darauf hin, dass verschiedene Handlungen zusammenkämen und sich diverse Praktiken verzahnten auf einer übergeordneten Ebene, so dass sie als Komplexe und Konglomerate Organisationen, Institutionen und die soziale

---

<sup>31</sup> Was Frederick Taylor (1911) noch nicht wissen konnte.

Welt in ihrer Ganzheit entstehen ließen: Praktiken des Regierens verschränkten sich mit Praktiken des Organisierens, Praktiken der Partnerschaft mit Praktiken der Verhandlung und so weiter. Handeln sei nicht als ein Gemisch diskreter, intentionaler Einzelhandlungen zu verstehen, so Reckwitz, sondern als musterhafter Reproduktionsstrom typisierter Praktiken.

Diese vier Grundelemente oder Eckpunkte werden den Fortgang der Arbeit und die empirische Studie anleiten und sie können zusammengefasst werden zu einer Definition sozialer Praktiken (Schreyögg/Geiger 2016: 490): Ich verstehe Praktiken als komplexe, soziale Handlungsmuster, die im Zeitablauf emergent entstanden sind und sich nicht auf individuelle Handlungsvollzüge reduzieren lassen. Sie stellen sich als Zusammenspiel materieller, kognitiver, kultureller und emotionaler Ressourcen dar, die in repetitiven Handlungsmustern (re-)aktiviert werden (vgl. Geiger/Koch 2008: 701 f.). Beim Verknüpfen dieser unterschiedlichen Ressourcen handelt es sich um einen kreativen Akt, wobei im Zuge des Praktizierens ständig neue Ressourcen geschaffen werden. Im Fokus steht die soziale Einbettung individueller Akteure in Praktiken sowie Komplexe und Konglomerate von Praktiken. Insofern geht es auch um die Evolution sozialer Verhaltensmuster und Strukturen, und wie sie individuelle Akteure beeinflussen; bzw. darum, wie individuelle Akteure Einfluss nehmen auf die sozialen Praktiken, in die sie eingebettet sind (vgl. Giddens 1984). Praktiken spiegeln, erhalten und (re-)produzieren die spezifischen Normen und Werte einer praktizierenden Gemeinschaft; sie legen fest und institutionalisieren, was innerhalb eines Kollektivs sinnvoller- und legitimerweise gefühlt, getan und gesagt („doings and sayings“) werden kann (vgl. Rouse 2001). Diese oftmals eher implizit und informal ablaufenden Institutionalisierungsprozesse führen dazu, dass Praktiken sich als relativ stabile Handlungsmuster etablieren.

Der letztgenannte Aspekt, die Implizität und Informalität sozialer Praktiken, stellt auch das entscheidende Demarkationskriterium dar, wenn sie von organisationalen Routiniprogrammen (Zweck- und Konditionalprogramme (siehe Unterkapitel B.2.1)) abgegrenzt werden sollen. Organisationale Routinen basieren im Gegensatz zu sozialen Praktiken auf expliziten, ex ante formulierten, normativen Verhaltenserwartungen, denen ein Kausalschema unterliegt („wenn A, dann B“ (Luhmann 1964: 231)), welche sich zumeist auch in formalen Regelwerken expliziert wiederfinden (vgl. Geiger/Koch

2008; Geiger/Schröder 2014). Demnach ist besonderes Augenmerk zu legen auf informale, nicht-regelbasierte Handlungsmuster, wenn soziale Praktiken studiert werden sollen.

Auf die in diesem Abschnitt nur en passant behandelte emotionale Komponente von Praktiken werde ich im folgenden Abschnitt detailliert eingehen; sind es doch die Emotionen, die die erwartbare Bewältigung von Projekt-Fehlschlägen zur organisationalen Herausforderung und zum Beobachterrätsel werden lassen. Aus Beobachterperspektive mutet es höchst unwahrscheinlich an, dass Auf- und Abregung in Projektbasierten Organisationen erwartbar strukturiert werden können.

### **B.2.2 Die emotionale Komponente organisationaler Praktiken**

Emotionen werden in dieser Arbeit, wie bereits mehrfach erwähnt, als genuin soziales Phänomen verstanden. Das bedeutet, dass sie nicht vergegenständlicht und auch nicht reduziert werden auf individuelle Erlebnisse oder biologische Vorgänge. Die Interpretation physiologischer Sensationen ist individuelles Gefühl; das, was ausgedrückt wird, sind Emotionen. Der Emotionsprozess wird kreiert in Bezug auf Handlungen und Kognitionen, wobei beides wiederum beeinflusst wird von den sozialen Kontexten; und diese Kontexte, in denen sie stattfinden, beeinflussen sie wiederum selbst (Ashforth/Humphrey 1995; Fineman/Sturdy 1999; Hochschild 1983; Lok et al. 2017; Voronov/Vince 2012; Voronov/Weber 2016). Idiosynkratische oder authentische Gefühle, wie sie etwa Hochschild (1983) postuliert, gibt es in der hier eingenommenen systemischen Sicht nicht (Vince 2006; von Scheve 2009: 200; Voronov/Vince 2012; Voronov/Weber 2016). Das sieht auch Andreas Reckwitz so (2015: 29 f.; 2016: 165), wenn er schreibt:

„Affekte sind materiell und kulturell zugleich – als Erregungszustände menschlicher Körper kommt ihnen eine Faktizität und Persistenz zu, gleichzeitig sind sie jedoch nur auf der Grundlage bestimmter historisch kultureller Schemata in ihrer Entstehung, Wirkung und sozialen Intelligibilität nachvollziehbar. [Das] macht ihren Ort im Sozialen aus.“

Wie im vorhergehenden Abschnitt kurz erwähnt, ist jede soziale Praktik auf ihre jeweils charakteristische Weise affektiv gestimmt und verfügt über eine emotionale Komponente. Daraus folgt, dass jede soziale Ordnung im Sinne eines Praktiken-Konglomerats oder Praktiken-Arrangements auf ihre je spezifische Weise auch eine emotionale Ordnung darstellt (Reckwitz 2015: 35; 2016: 169). Oder, wie es Christian von Scheve formuliert (2009: 79):

„Soziale Systeme zeichnen sich [...] auch durch charakteristische, regelmäßig auftretende Emotionen [aus]. Das heißt, in bestimmten sozialstrukturellen Konfigurationen treten einige Emotionen deutlich häufiger und intensiver auf als in anderen Zusammenhängen.“

In den folgenden Absätzen werde ich mich v. a. auf Reckwitz (2015; 2016) und von Scheve (2009) stützen, um die soeben skizzierten Gedanken in drei Schritten auszuführen und zu explizieren: (1) Emotionen als soziale Phänomene; (2) Emotionen als Aktivität respektive Handeln; (3) Emotionen als gerichtete Phänomene.

- (1) Wie erwähnt werden Emotionen in der vorliegenden Studie nicht Individuen gewissermaßen als innere Eigenschaften zugeschrieben. Sie werden stattdessen als integrale Bestandteile, als *Komponenten sozialer Praktiken* angesehen. Es ist die jeweilige soziale Praktik, zu der spezifisches emotionales Wissen und eine charakteristische emotionale Performance gehören. Sobald eine Akteurin kompetent eine Praktik ausführen kann, inkorporiert und realisiert sie gleichermaßen deren emotionale Komponente. Auch wenn Emotionen eine individuelle bzw. intrapersonale Phänomenologie haben (als intern stattfindend wahrgenommen werden), so besitzen sie doch eine transpersonale Ontologie, einen intersubjektiven Charakter (Lok et al. 2017). Ein Beispiel (entliehen bei Reckwitz 2015; 2016): Wenn sich ein Mensch in einen anderen Menschen verliebt, so handelt es sich nur scheinbar um ein individuelles Gefühl; eigentlich ordnet sich dieser Mensch in den Praktikenkomplex der ‚Liebe‘ ein und lässt sich von ihm formen. ‚Liebe‘ ist aus einer Praktikenperspektive also als ein Set vieler spezifischer Handlungsverläufe zu verstehen, das von kulturellen Schemata abhängt (Einzigartigkeit des Anderen, Faszination durch dessen scheinbar banale Eigenschaften etc.) und das einhergeht mit eigentümlichen Gefühlen (Interpretationen) und Emotionen (Handlungsmustern): das Begehren nach dem anderen Körper; die Sehnsucht nach dem Geliebten, wenn er nicht anwesend ist; der Schmerz, wenn die Liebe nicht (mehr) erwidert wird etc.

Sich-Verlieben kann hier wieder dreiseitig perspektiviert werden: Die kognitive Interpretationsleistung des psychischen Systems hängt ab von den genannten kontext-bedingten, hochspezifischen Interpretationsmustern, vor deren Hintergrund der Akteur in dieser Praktik auf eine bestimmte Weise denkt, sich erinnert, fühlt. Er ist hierbei gebunden an die Situation und den Kontext mit ihren je spezifischen Akteuren und Objekten, an welchen er sein Denken und seinen Körper ausrichtet,

auf die er sich in seinem Handeln bezieht. Diese Elemente werden erst im Rahmen bestimmter Interpretationsschemata als abstoßend oder anziehend empfunden. Dass sich zum Beispiel ein Mann in einen anderen Mann oder in eine Frau verliebt und nicht in seinen Hund oder Gartenzaun, hängt ab von erlernten kognitiven Karten. Physisch ist die Praktik wiederum, weil die innerhalb der Praktik hervorgebrachten Gefühle und Emotionen, sobald sie hervorgebracht werden, eine Realität als Erregungszustand im biologischen System haben; eine Realität, die sich beispielsweise in messbaren Reaktionen manifestiert. Das ‚Sich-Verlieben‘ ist, wenn es einmal losgegangen ist,

„ein körperliches Faktum, dem man seine kulturelle Genese nicht mehr ansieht [...] Die affektive Struktur einer Praktik sprengt damit auch jeden Innen/Außen-Dualismus [...], sie ist gewissermaßen innen und außen zugleich: ‚außen‘ im Sinne sozial intelligibler Emotionszeichen, ‚innen‘ im Sinne eines Erregungszustandes des Körpers.“ (Reckwitz 2015: 37; 2016: 171)

- (2) Emotionen sind nicht als Eigenschaften zu verstehen, sondern als Handlungen. Praktiken mit spezifischen emotionalen Komponenten sind gebunden an Situationen und Kontexte mit je spezifischen Akteuren und Objekten. In unterschiedlichen sozialen Kontexten werden unterschiedliche emotionale Ausdrucksweisen erwartet, im Sinne von praktischem Wissen in Handlungssituationen. Dieses Wissen zeigt die Bandbreite und Dauer, die Intensität und Ziele von Emotionen an, welche angebracht sind, in einer gewissen Situation gefühlt (Interpretation auf kognitiver Ebene) und ausgedrückt zu werden (Ausdruck i. S. v. (sozialer) Handlung) (Thoits 2004; von Scheve 2009: 291). Dies führt dazu, dass in spezifischen Zusammenhängen, bis zu einem gewissen Grad, eine Angleichung beziehungsweise eine Homogenisierung von Gefühlen und Emotionen stattfindet. Auf einer Hochzeit beispielsweise – um abermals das Liebesthema aufzugreifen – weiß man als Anwesende, dass man sich glücklich zu zeigen hat (vor allem, wenn man die Braut ist); als Gast auf einer Geburtstagsfeier weiß man, dass man Freude auszudrücken hat; von Personen, die ihren Job verloren haben, wird erwartet, dass sie sich niedergeschlagen oder gar wütend geben; während eines Assessment-Centers gilt es, gekonnt zu balancieren zwischen aggressiver Behauptung und freundlichem Teamplay usw. (von Scheve 2013: 119). Akteure erlernen im Laufe ihrer Sozialisierung hinein in spezifische Gruppen, Organisationen und institutionelle Settings (vgl. Voronov 2014; Voronov/Vince 2012), welche Gefühle empfunden und welche auch als Emotionen ausgedrückt werden können, dürfen und sollen –

gegenüber Gruppenmitgliedern sowie gegenüber Außenstehenden (vgl. Rafaeli/Sutton 1987: 27).

Die emotionale Komponente sozialer Praktiken, das implizite affektive Wissen kompetenter Praktikerinnen, ist dabei gleichermaßen deskriptiv *und* präskriptiv, also beschreibend und vor-schreibend (vgl. von Scheve 2013: 120). Die affektive Struktur einer sozialen Praktik ist dies insofern, als sie zur Entstehung spezifischer Emotionsnormen beiträgt: Gefühle und Emotionen werden konventionalisiert, musterhaft und verbreiten sich weiter in und durch soziale Praktiken. Zu denken ist hier daran, wie Akteure auf informale Weise vermitteln, was auf einer emotionalen Ebene gezeigt werden soll – mit Sanktionen im Falle ‚falscher‘ Aus- und Aufführungen. Sanktionen, die zum Beispiel daherkommen als gezieltes und bewusstes Beschämen („shaming“) durch die Brautjungfer, falls das angemessene Benehmen bei der Hochzeitsfeier nicht zum Ausdruck gebracht wird (siehe Creed et al. 2014).

Über solches Wissen verfügen auch Praktikerinnen in Organisationen; solches Wissen kann in diesem Kontext gefasst werden als „internalized unconscious representations of what is good and bad and right and wrong in organizations [which] help[s] to generate self-imposed limitations on behavior“ (Voronov/Vince 2012: 64). Wie im vorhergehenden Abschnitt erwähnt, spiegeln, erhalten und (re-)produzieren soziale Praktiken die spezifischen Normen und Werte einer Gemeinschaft und legen fest, was innerhalb eines Kollektivs sinnvoller- und legitimerweise gefühlt, gesagt und getan werden kann (vgl. Rouse 2001). Organisationsmitglieder müssen die notwendigen öffentlichen Äußerungen, Gesten und Haltungen tätigen bzw. einnehmen, die im Einklang sind mit den sedimentierten sozialen Erwartungen ihres kulturellen Kontexts. Sofern Zurschaustellungen dieser Art Teil der Arbeit sind, werden sie ‚Emotionsarbeit‘ genannt, wie von Arlie Hochschild (1983: 7) in ihrem richtungsweisenden Werk vorgeschlagen. Durch die Sozialisierung in eine bestimmte Position innerhalb eines spezifischen sozialen Settings lernen Individuen, „which feelings should be expressed to clients or other outsiders; they also learn which feelings should be displayed in the presence of coworkers“ (Rafaeli/Sutton 1987: 27).

- (3) Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass in einem systemischen Verständnis Emotionen nicht als Eigenschaft oder individueller Besitz verstanden

werden, sondern als dynamischer, sozialer Prozess, der eine Richtung aufweist. Wie dieser Prozess bewertet wird, ob die Gefühle bzw. die dargestellten Emotionen negativ oder positiv bewertet werden, hängt dabei von den jeweiligen Praktikenkomplexen ab. Mit anderen Worten: In welche Richtungen die (Un-)Lust tendiert, wie sie sich konkret ausformt, das ist eine Frage der sozialen Praktiken (Reckwitz 2015: 39). Larsen und Diener (1992) diskutieren bspw. die vielen Versuche von Psychologinnen, grundlegende Emotionen anhand der zwei Dimensionen ‚(Un)Angenehm‘ und ‚Aktivierung‘ (hoch/niedrig) kreisförmig zu sortieren (sogenannte Circumplexmodelle). Luc Ciompi (1997) spricht von fünf Basisgefühlen: Lust/Freude, Neugier/Interesse, Angst, Wut und Trauer. Wie Reckwitz (2015; 2016) verstehe ich derartige Vorschläge nicht als anthropologische Konstanten, sondern als wichtige, ergänzungsfähige heuristische Kataloge, die für die Analyse von Emotionen herangezogen werden können – was ich auch getan habe; ich werde in Unterkapitel C.4 darauf zurückkommen, wenn ich die Analyse des Datenmaterials vorstelle.

Die emotionale Komponente des Praktikenkomplexes ‚Liebe‘ ist offenkundig. Dabei *besitzen alle sozialen Praktiken eine emotionale Seite* – auch vermeintlich affektneutrale Praktiken gehen einher mit bestimmten Emotionshandlungen, die praktikenspezifisch ausgerichtet sind. Wissenschaftliche Praktiken, beispielsweise das Abfassen einer Dissertation oder das Schreiben eines Journalmanuskripts, sind näher betrachtet wohl nicht ohne Gefühle und Emotionsdarstellungen der Lust, Neugierde und Konzentration zu denken (Reckwitz 2015: 37). Die emotionale Komponente organisationaler Bewältigungspraktiken im Kontext von Architekturwettbewerben, wie z. B. die konzentrierte Schaffensfreude bei kreativer Arbeit, stehen im Zentrum der empirischen Untersuchung weiter unten.

Ein systemisches, relationales Verständnis von Emotionen, wie ich es in den voranstehenden Absätzen umrissen habe, bedeutet jedoch keinesfalls, dass die praktizierenden Akteurinnen aufgefasst werden als „cultural dopes“ (sensu Garfinkel 1964) oder „institutional dopes“ (Boxenbaum/Jonsson 2008). Zwar konstituieren Praktiken soziale Ordnungen und insofern wohnt ihnen eine Logik der Reproduktion und Wiederholung inne (siehe dazu auch oben die Ausführungen zur zeitlichen Dimension von Praktiken in Abschnitt B.2.1). Aber beim Verknüpfen der unterschiedlichen Ressourcen einer

Praktik handelt es sich stets auch um einen kreativen Akt, bei dem die Praktizierenden über Freiheitsgrade verfügen.

Mit der Aus- und Aufführung organisationaler Praktiken geht daher immer auch das Potenzial von Neuartigem und Innovativem, Überraschendem und Irritierendem einher – das kann in die spezifische Praktik ‚hineinpassen‘, es kann sie aber auch sprengen. Reckwitz (2015; 2016) weist darauf hin, dass sich im Ausführen von Praktiken überraschende oder neuartige, zufällige oder andersartige Gefühle und Emotionen ergeben könnten. Diese *unkonventionellen Gefühle und Emotionen* sind keine Sonderfälle. Jedoch stellt sich immer die Frage, ob sie nur irritieren und wieder verschwinden oder ob sie strukturbildend wirken. Solche unkonventionellen Emotionen können sich auf der individuellen Ebene ergeben – eine Idiosynkrasie, die von außen betrachtet auch pathologisch erscheinen kann (bspw. ein individueller Fetisch oder eine individuelle Phobie) – oder auf der kollektiven Ebene, in deren Rahmen spontane Erregungen stattfinden können (z. B. lustvoller oder panischer Art).

Ferner hat ein kompetenter Praktiker auch immer eine graduelle Entscheidungsmöglichkeit hinsichtlich seiner emotionalen Performance. Diese Freiheitsgrade im Fühlen und Emotionshandeln ergeben sich, weil psychische Systeme und soziale Systeme nur strukturell gekoppelt und Umwelt füreinander sind (Luhmann 1984)<sup>32</sup>. So kann sich eine Akteurin immer der Norm bzw. der Konvention entsprechend verhalten und ihre ‚wahren Gefühle‘ handelnd ausdrücken – muss sie aber nicht. Sie kann auch abweichen vom vorgegebenen Handlungsmuster und ihr innerliches Befinden verschleiern (vgl. Hochschild 1983; Rastetter 2008; Voronov/Weber, 2016). So zum Beispiel die Möglichkeit, Verliebtheit vorzutäuschen, um eine Heirat zu erschwindeln, oder die Option, sein eigenes Verliebtsein herunterzuspielen und abzutun, weil man es sich gerade (z. B. aus Karrieregründen) nicht leisten kann, in einen solchen Gefühlsstrudel zu geraten. Mit noch stärkerem Bezug zur Unternehmenswelt: Ein nicht beförderter Mitarbeiter kann bspw. die Gelegenheit seiner Nicht-Beachtung nutzen, um seinem schon lange schwelenden Unmut Luft zu machen, anstatt ‚gute Miene zum bösen Spiel‘ zu machen. Und umgekehrt ist dies natürlich auch möglich: Obwohl der Vertreterin die

---

<sup>32</sup> Andernfalls wäre die direkte Steuerung von Organisationen bzw. Organisationsmitgliedern problemlos möglich.

Füße schmerzen und sie keine Lust mehr hat, setzt sie ein Lächeln auf und klingelt kurz vor Feierabend noch bei einem potentiellen Kunden (vgl. Sutton 1991).

Für eine Organisation ergibt sich daraus die Herausforderung, Erwartbarkeit und Anschlussfähigkeit sowohl in ihren und durch ihre formalen Routinen und Programme herzustellen und dies gleichzeitig auch in der informalen Sphäre zu bewerkstelligen, also im Bereich der organisationalen Praktiken.

### **B.2.3 Bisherige Studien zur praktischen Bewältigung emotionaler Herausforderungen in Organisationen**

Bisherige Studien zur praktischen Bewältigung emotionaler Herausforderungen in Organisationen lassen sich grob in zwei Felder einteilen<sup>33</sup>: (i) Auf der Mikroebene studieren verhaltenswissenschaftlich orientierte Wissenschaftlerinnen sowie kritische Autoren die Bewältigung individueller Dissonanzen. (ii) Auf der Makroebene beschäftigen sich neuerdings (neo-)institutionalistische Organisationswissenschaftler mit der Rolle von Emotionen in Institutionen.

(i) *Bewältigung individueller Dissonanzen*: Negative Emotionen stehen im Fokus von Studien, die den Zusammenhang zwischen individuellen Gefühlen und organisational erwarteten Emotionen untersuchen. Diese Schnittstelle wird bislang vor allem von Organizational-Behavior-Forscherinnen und kritischen Managementforschern in den Blick genommen. Ihr Hauptinteresse liegt auf den individuellen Dissonanzen, der notwendigen Emotionsarbeit bzw. Emotionsregulation und dem daraus resultierenden Arbeitsleid. Zwei Arten von Dissonanzen werden dabei unterschieden: (a) Wenn die inneren Gefühle nicht mit den nach außen dargestellten Emotionen übereinstimmen, und

---

<sup>33</sup> Die Forschung zum Umgang mit Projekt-Fehlschlägen im Entrepreneurship-Bereich fokussiert die individuelle Verarbeitung und ignoriert organisationale Zusammenhänge. Aus diesem Grund habe ich sie aus dieser Studie ausgeklammert. Nur so viel: In der entsprechenden Literatur stehen bislang die individuellen Herausforderungen im Fokus, die sich aus den negativen Emotionen nach einem gescheiterten Gründungsversuch ergeben. Die negativen Emotionen werden als dysfunktional angesehen. Zum einen wird argumentiert, dass sie das Lernen aus dem Scheitern behinderten. Die Informationsverarbeitung der Gescheiterten würde gestört, weil sie sich zu sehr auf ihre negativen Gefühle konzentrierten und nicht ergründen könnten, was die Ursachen des Fehlschlags gewesen sein könnten (Shepherd 2003; Shepherd/Cardon 2009; Shepherd et al. 2011). Zum anderen wird angenommen, dass die Emotionen negativ auf die Motivation der Akteure wirkten. Die Unzufriedenheit und Selbstzweifel nach einem Projekt-Fehlschlag könnten dazu führen, dass die beteiligten Akteure eine geringere Selbst-Wirksamkeit wahrnahmen (Bandura 1991), sich hilflos fühlten (Ucbasaran et al. 2013) und/oder ihren Optimismus verlören (Ucbasaran et al. 2010), so dass sie letztlich vor erneuten Versuchen zurückschreckten.

(b) wenn die gezeigten Emotionen nicht den vorgegebenen Darstellungsweisen entsprechen (Domagalski 1999; Humphrey et al. 2015; Wharton 2009). In Bezug auf diese Dissonanzen wird argumentiert, dass ihr Abbau durch Emotionsarbeit das Wohlbefinden von Mitarbeitenden negativ beeinträchtigt. Eine Beeinträchtigung, die daraus resultiert, dass die Zurschaustellung von nicht wirklich gefühlten Gefühlen vergleichbar sei mit Lügen und die Akteure sich in diesen Fällen unauthentisch vorkämen. Hinzukommt, dass Wissenschaftlerinnen – aufbauend auf Hochschild (1979; 1983) – herausgefunden haben, dass regelmäßiges Vorspielen von Emotionen zur Entfremdung von der Arbeit beiträgt (Wharton 1999).

In der Forschung zur Emotionsarbeit wird bislang untersucht, wie es Akteuren gelingt, angemessene Emotionen auszudrücken und welche Konsequenzen diese Versuche für sie haben. Akteurinnen könnten demnach Emotionshandlungen ausführen, die im Einklang sind mit den vorherrschenden organisationalen Emotionsnormen. Hierfür regulierten Akteure ihre Emotionen entweder durch ‚deep acting‘ oder ‚surface acting‘ (Hochschild 1983). Wenn Organisationsmitglieder surface acting betrieben, versuchten sie, nicht zu fühlen, was sie zur Schau stellten. Stattdessen setzten sie ein falsches Lächeln auf oder zeigten andere Darstellungen, die nicht mit ihren inneren Gefühlen übereinstimmten. Im Unterschied dazu könnten sie aber auch deep acting betreiben und versuchen, die Emotionen, die sie zur Schau stellten und die ihnen vorgeschrieben würden, auch tatsächlich innerlich zu erleben, das heißt zu fühlen. Um Gefühle und Emotionen an organisationalen Emotionsnormen auszurichten, stünden Organisationsmitgliedern eine Reihe von Strategien zur Verfügung: Strategien kognitiver Art (z. B. das Umdeuten einer Situation) und solche körperlicher Art (z. B. die Veränderung physiologischer Zustände). Beispielsweise distanzieren sich Medizinerinnen und Mitarbeiter von Bestattungsunternehmen durch die Verdinglichung von Leichen, und Kellnerinnen verlassen zeitweise unangenehme Arbeitssituation, um ihre Gefühle unbeobachtet ‚zu ventilieren‘ (siehe hierzu Humphrey et al. 2015; Thoits 2004). Abbildung 5 auf der nächsten Seite liefert einen Überblick über diese Konzeption.

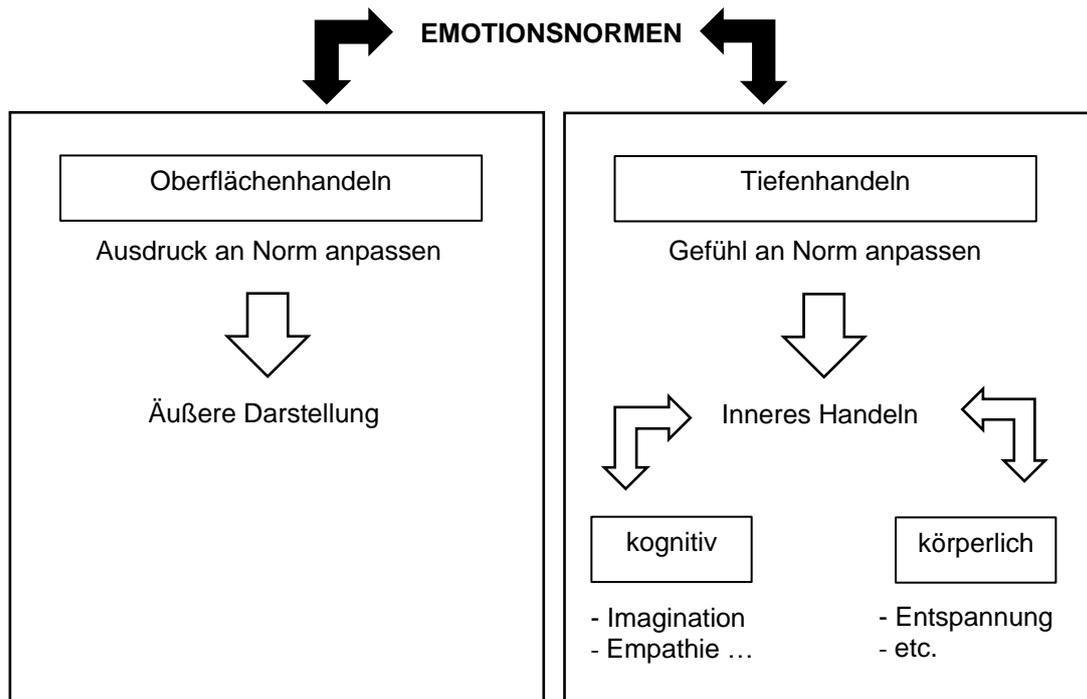


Abbildung 5: Oberflächen- und Tiefenhandeln (Rastetter 2008: 18)

(ii) *Die Rolle von Emotionen in Institutionen*: In der vorliegenden Arbeit werden häufige Projekt-Fehlschläge und die Bearbeitung ihrer emotionalen Konsequenzen als kollektive Aufgabe und soziales Phänomen verstanden und untersucht. Die Bewältigung der Zweckverfehlung wird als Herausforderung für das gesamte organisierte Sozialsystem gesehen (vgl. Bechky/Okhuysen 2011; Ostermann 2014; Weick/Sutcliffe 2007). Dieses Erkenntnisinteresse leitet in jüngster Zeit auch Wissenschaftlerinnen, die sich dem organisationalen Institutionalismus widmen. Interessiert an den Mikrogrundlagen und Mikroprozessen von und in Institutionen haben diese Organisationsforscher jüngst begonnen, die Rolle von Emotionen innerhalb von Institutionen zu studieren. Hierfür werden häufig Widersprüche auf Institutionsebene im Sinne von „ruptures and inconsistencies both among and within the established social arrangements“ (Seo/Creed 2002: 225) als Ausgangspunkt genommen. Bislang untersuchen diese Wissenschaftler hauptsächlich die Rolle der Emotionsregulation bei der ‚Instandhaltung‘ („maintenance“) von Institutionen – zu verstehen als eine Form der „institutional work“ (Lawrence/Suddaby 2006). Die wenigen empirischen Arbeiten in diesem Bereich haben herausgefunden, dass Akteure fühlen können [sic!], ob ihr Handeln oder ihre internalisierten Normen im Einklang sind mit den vorherrschenden Normen in dem von ihnen bewohnten institutionellen Kontext. In diesem Fall dienen

Emotionen als Sensor für Widersprüche und Spannungen sowie als Trigger oder Mittel, um genau diese Konflikte zu bearbeiten. Es wird argumentiert, dass sich das Letztere in unterschiedlichen Formen der Emotionsarbeit manifestiere (Creed et al. 2010; de Rond/Lok 2016)

Auf diese Weise können zum Beispiel Wright und ihre Kollegen (2017) zeigen, dass Erlebnisse moralischer Emotionen Ärzte entweder dazu bringen, gemeinsam organisationale Praktiken an professionelle Normen anzupassen, oder andererseits dazu, sich individuell zu sanktionieren, um letztlich die Einhaltung der übergeordneten Norm zu erreichen. Creed, DeJordy und Lok (2010) studieren, wie homosexuelle Priester versuchen, sich und ihre Emotionen zu regulieren und anzupassen, um auf diese Weise die institutionellen Widersprüche aufzulösen, die sie verspüren; was schließlich darauf hinausläuft, dass die Priesterinnen ihre Identitäten mit der Hilfe verschiedener institutioneller Ressourcen versöhnen mit den ursprünglich empfundenen Widersprüchen auf institutioneller Ebene.

Drei empirische Studien haben kürzlich Emotionen als motivationale Kräfte für die Übernahme komplett neuer Institutionen identifiziert: Massa et al. (2017), Moisander und ihre Ko-Autorinnen (2016) sowie Toubiana und Zietsma (2017) zeigen alle, dass soziale Emotionen eingesetzt werden bei institutionellen Akteuren, um andere dazu zu bringen, gewisse institutionelle Arrangements zu unterstützen – Weinanbau in Ontario, die Europäische Wirtschafts- und Währungsunion oder eine institutionelle Logik der Fürsorge in einer kanadischen Nichtregierungsorganisation.

Dass derartige Reparatur- bzw. Anpassungs- oder Adoptionsversuche nicht immer von Erfolg gekrönt sind, sondern die gefühlten Spannungen sogar noch verschlimmern können, das berichten de Rond und Lok (2016): Extreme Kontingenzerfahrungen ergäben sich im Kriegseinsatz für Sanitätsoffiziere, weil ihre kulturellen, professionellen und Identitäts-basierten Erwartungen von der Bedeutungslosigkeit, der Amoralität und der Abnormität des Krieges erschüttert würden. Der Krieg werde als „absurd“ (sensu Camus 1942/2011) erlebt. Die Praktiken, die von den Soldatinnen eingesetzt werden, um diese Erlebnisse zu verarbeiten, basierten allerdings auf Ressourcen, die ihrer Kultur, ihrer Profession und ihrer Identität entstammten, so dass die Bewältigungsversuche die Erschütterung nur verschlimmerten.

Aktuelle Studien im Bereich der Institutionsforschung behandeln Emotionen hauptsächlich und lediglich als motivationale Kräfte, die die Übernahme institutioneller Regimes antreiben oder die Reparatur existierender Konstellationen anregen. Studien, die sich eingehender mit der Reparatur bzw. der Instandhaltung von Institutionen beschäftigen, verstehen dissonante Emotionen auch als Auslöser für Aktivitäten, die auf die Wiederherstellung der aktuellen Ordnung durch eine Neuausrichtung der Emotionen oder ihre Versöhnung abzielen. Allerdings geht die Rolle von Emotionen in organisierten Sozialsystemen und Institutionen m. E. hinaus über die Rolle als motivationale Kraft (Voronov 2014; Voronov/Weber 2016). Dank der bisherigen Studien ist bekannt, dass Emotionen als Sensor für und Mittel zur Behandlung von Dissonanzen und Spannung dienen können. Was bislang noch nicht untersucht wurde, ist ein Kontext, in dem individuelle Dissonanzen zu vernachlässigen sind und stattdessen widersprüchliche emotionale Stadien auf der Ebene der Organisation vorherrschen, welche eine Herausforderung darstellen für das Überleben ebenjener Organisation.

### **B.3 Zwischenfazit und Forschungsfragen**

Ein kurzes Zwischenfazit leitet über zu den forschungsleitenden Fragen dieser Arbeit. Projektorganisationen können unterschieden werden in Projekt-unterstützte Organisationen, Projekt-basierte Organisationen und Projekt-Netzwerke. Während in Projekt-unterstützten Organisationen nur selten Projekte initiiert werden und Projekt-Netzwerke sich manchmal nur für ein fokales Projekt konstituieren, existieren Projekt-basierte Organisationen nur, weil sie immerzu neue Projekte bearbeiten (z. B. Unternehmensberatungen, Werbeagenturen und Architekturbüros). *Diese Organisationen bestehen im Kern aus Projektsequenzen oder aus Projektportfolios, und Projekte sind aus systemtheoretischer Sicht Zweckprogramme* (wobei zur Erreichung der Zwecke auch auf Routineprogramme zurückgegriffen wird, i. S. v. „Programmverschachtelungen“ (sensu Luhmann 1971)). Von derartigen Organisationen werden also immer wieder neue Zwecke gesetzt, wobei Zwecke herausgehobene Erwartungen sind, an denen sich untergeordnete Erwartungen orientieren. Beispielhaft wären hier die Bestimmung einer Projektleiterin und die Festlegung von Projektphasen mit entsprechenden Milestones. Die Organisationsmitglieder sind relativ frei in der Wahl der Mittel, Zweck und Zeitrahmen sind jedoch fixiert. Beispielsweise soll ein Neukunde akquiriert werden mit einer Präsentation, die stattfindet am Donnerstagmorgen in vier Wochen.

Die Organisationsmitglieder streben die Erreichung von Projektzielen in einer komplexen Wirklichkeit an. Die Umwelt der Projekt-basierten Organisation sowie die Organisation als Umwelt der Projekte sind geprägt durch eine überbordende Vielzahl an Elementen und Akteuren, die auf vielfältige, nicht vollständig überschaubare Weise miteinander interagieren (z. B. die anderen Marktteilnehmer, die Kundinnen und die Kollegen, die auf anderen Projekten arbeiten). Komplexität, die nicht in einer Erwartung gebunden und bearbeitet worden ist, kann sich als Erwartungsenttäuschung bzw. Kontingenzerfahrung bemerkbar machen. Sie manifestiert sich in fehlerhaftem, misslingendem Handeln (z. B. ein Rechenfehler in der Kostenkalkulation) oder in erfolglosen Handlungen respektive dem Verfehlen eines anvisierten Zwecks (z. B. eine Präsentation, die nicht fristgerecht finalisiert wurde, oder den potentiellen Kunden nicht überzeugte). Handeln kann gelingen oder misslingen, das heißt richtig oder falsch vollzogen werden, und Handlungen können erfolgreich oder erfolglos sein. Letzteres bedeutet, dass *die intendierten Zwecke erreicht oder verfehlt werden. Wenn sie verfehlt werden, nenne ich das ‚Fehlschlag‘*.

Auf Zweckverfehlungen im Sinne einer Erwartungsenttäuschung oder Kontingenzerfahrung reagiert das organisierte Sozialsystem. Hierdurch wird nämlich aufgezeigt, wie prekär letztlich seine Lage ist: Kann eine Projekt-basierte Organisation ihr Projektportfolio nicht durch das stetige Setzen von Zwecken aufrechterhalten, würde sie als Ganzes aufhören zu existieren (Überleben des Systems als Zweck der Zwecke). Wird handelnd auf die Zweckverfehlung reagiert, zeigt dies an, dass etwas nicht stimmt; das kann auch als Emotion gedeutet und dreiseitig perspektiviert werden: *physiologische Sensation, kognitive Bewertung und Handlung/Kommunikation* (z. B. steigt der Puls der erfolglosen Projektleiterin, sie fühlt sich traurig und verwendet einen Kraftausdruck, der ihre Sitznachbarin aufschrecken lässt etc.). Die Projekt-basierte Organisation, die nur durch stetiges Setzen von Zwecken existiert, kann die Reaktion auf Zweckverfehlungen nicht der individuellen, spontanen Bearbeitung durch ihre Mitglieder überlassen; auch und vor allem weil Projekte in Projekt-basierten Organisationen immer sozial, historisch und organisational eingebettet sind und Fehlschläge andere Projekte und die zukünftige Teamarbeit beeinträchtigen würden. Fehlschläge rufen üblicherweise negativ konnotierte Emotionsdarstellungen hervor, die Arbeit an Projekten geht typischerweise mit eher positiv bewerteten Emotionshandlungen einher.

Um die organisationale Bewältigung dieser widersprüchlichen Emotionen analysieren zu können, benötige ich eine theoretische Brille, die mich in meinem Vorhaben orientiert. In dieser Arbeit stütze ich mich auf den Praktikenansatz, der das Soziale erklärt durch kompetente körperliche Aus- und Aufführungen im Sinne von „doings and saying“, die einhergehen mit musterhaften Weisen des Verstehens, Anwendens und Fühlens, die allesamt keine genuinen Eigenschaften der Praktikerin darstellen, sondern Komponenten der praktizierten Praktik selbst sind. Eine Praktik wird von mehreren Einzelhandlungen konstituiert, die auf spezifische Weise ineinandergreifen. Und mehrere Praktiken formen Komplexe, die wiederum als Konglomerate Organisationen und Institutionen sowie letztlich die gesamte soziale Welt bilden. Obwohl sie konstituiert werden aus vielen verschiedenen, teilweise sehr spezifischen Handlungen, sind Praktiken für die Ausführenden verständlich und auch für Beobachter aus dem kulturellen Kontext als typisch (wieder) zu erkennen. Von dieser Warte aus sind Emotionen als relationale Phänomene zu betrachten und nicht bloß als solche auf rein individueller Ebene; Emotionen als kollektive, intersubjektive Dynamiken, die in Relation zu Kognitionen und Handlungen innerhalb sozialer Kontexte konstruiert werden.

Empirische Arbeiten, die ähnlich orientiert sind und die Bewältigung emotionaler Herausforderungen in Organisationen untersuchen, fassen Emotionsdarstellungen zumeist als Hinweis für Dissonanzen oder *Widersprüche zwischen Emotionen und Normen* oder Institutionen sowie als Mittel, um mit den herrschenden Bedingungen zurechtzukommen.

Was bislang noch nicht untersucht wurde, ist ein Kontext, in dem nicht individuell gefühlte Dissonanzen eine Herausforderung für das Individuum und/oder das Überleben von Organisationen darstellen, sondern *widersprüchliche Emotionen* – wie z. B. die Notwendigkeit engagierter, enthusiastischer Projektarbeit im Angesicht eines Fehlschlags, der üblicherweise negative Emotionen evoziert. Die konkrete Art und Weise, wie Organisationen mit diesen Widersprüchen auf organisationaler Ebene umgehen, verlangt nach Aufklärung. Daraus lassen sich die forschungsleitenden Fragen der vorliegenden Studie ableiten:

(1) *Welche Praktiken haben Projekt-basierte Organisationen ausgebildet, um häufige Projekt-Fehlschläge zu bewältigen?*

(2) *Wie gewährleisten diese Praktiken den Erhalt des Systems angesichts dieser permanenten Bedrohung?*

## C. Methodik

Im vorstehenden Kapitel habe ich das Problem theoriegeleitet präzisiert und die Theorie problemgeleitet spezifiziert. Im folgenden Kapitel werde ich die Methodik darstellen, die ich angewendet habe, um die Frage zu beantworten, wie Projekt-basierte Organisationen häufige Projekt-Fehlschläge bewältigen. Als Erstes gilt es hierbei, nachvollziehbar zu machen, wie meine methodische Vorgehensweise an den oben erarbeiteten Analyserahmen anknüpft; in Unterkapitel C.1 werde ich deswegen erklären, welche besonderen Vorkehrungen zu treffen waren, um organisationale Praktiken (samt ihrer emotionalen Komponente) empirisch einfangen und verstehen zu können. Daran schließe ich in Unterkapitel C.2 Ausführungen zur Wahl der Architekturbranche als Forschungsfeld an. Im selben Unterkapitel werde ich auch erläutern, warum ich ausgerechnet die Fälle GREEN und INVEST untersucht habe, und meinen Forschungsprozess rekonstruieren. Abschließend liefere ich in Unterkapitel C.3 einen ausführlichen Bericht über die von mir gesammelten Beobachtungs-, Interview- und Archivmaterialien sowie in Unterkapitel C.4 über die angewendete Methode der Datenanalyse.

### C.1 Organisationale Praktiken als Analyseeinheit

Organisationale Praktiken – typisierte, routinisierte und sozial verstehbare Bündel von Aktivitäten (Reckwitz 2003: 289) – sind die Analyseeinheit der vorliegenden Studie. Diese Entscheidung war in dreifacher Hinsicht folgenreich. *Erstens* blieben viele Phänomene somit von der Beobachtung ausgeschlossen: Diskurse und Machtverhältnisse zum Beispiel, aber auch kognitive Vorgänge und physiologische Sensationen fanden

nur indirekt Beachtung. In der empirischen Arbeit interessierten mich primär die raumzeitlichen und körperlich-materiellen Praktiken mit ihren emotionalen Komponenten und Konsequenzen, die im Handeln hervorgebracht werden und die beobachtet werden können; über die Praktiker aber auch Auskunft geben können – zumindest partiell. In den Analysefokus rückte somit das Verhalten der Akteurinnen im Feld; andere Phänomene blieben notwendigerweise im blinden Fleck der eingenommenen Perspektive verborgen.

*Zweitens* hatte diese Entscheidung zur Folge, dass ich qualitative Forschungsmethoden einsetzte, um das Phänomen ‚Organisationale Praktiken‘ erfassen und verstehen zu können. Eine interpretative Herangehensweise war notwendig, die darauf abzielte, Organisationsmitglieder von ihrem Standpunkt aus zu verstehen und tieferliegende organisationale Phänomene aufzudecken (Geiger/Koch 2008; Miettinen et al. 2009; Nicolini 2009; 2012: Kap. 9; Sandberg/Tsoukas 2011). Ich musste also mit den Organisationsmitgliedern sprechen und sie bei ihrem kontextabhängigen täglichen Tun beobachten. Auf diese Weise galt es, einen Zugang herzustellen zu ihrem Handeln in ihrem ‚natürlichen‘ Kontext (Lincoln/Guba 1985). Quantitative Verfahren, wie z. B. der Einsatz standardisierter Fragebögen, waren hingegen nicht geeignet – die kurzen kontextfreien Items würden der Komplexität des Gegenstandes nicht gerecht. Da in dieser Studie die emotionalen Komponenten von Praktiken im Fokus stehen, würde sich dieses Problem sogar verschärft stellen. Rastetter (2008: 160) fragt zurecht: „Was weiß man, wenn sich als stärkster Prädiktor für emotionale Erschöpfung ‚die Häufigkeit von Interaktionen mit Patienten mit schwieriger Persönlichkeit‘ mit  $R = .37$  herausstellt (Büssing/Glaser 1999)?“ Organisationale Praktiken lassen sich nicht über Abfragen messen und auszählen, weil sie im Zeitablauf emergierte, kollektive Muster des Handelns darstellen.

*Drittens* hatte die Entscheidung für organisationale Praktiken als Analyseeinheit zur Folge, dass ich mich als Beobachter in der Lebenswelt der Organisationsmitglieder auf spezielle Weise orientieren musste, um die Praktiken als Ganzheiten überhaupt in den Blick zu bekommen. Weil die praktizierenden Akteure in ihre Praktiken involviert und damit zugleich in einen entsprechenden Bedeutungskontext eingebettet sind, bestand die Gefahr, dass ich nicht verschachtelte und bedeutungsgeladene Ganzheiten untersuche, sondern diskrete Elemente. Sandberg und Tsoukas (2011) weisen darauf hin,

dass die relationale Gesamtheit, in die Akteure eingebunden seien, in sich zusammenfallen, unzugänglich und nur noch als Anordnung diskreter Ein(zel)heiten sichtbar würde, sobald man die Praktizierenden aus ihrem Handlungsvollzug herausreißt. Und das sei es, was klassische, wissenschaftliche Erhebungsmethoden täten, wenn sie Forschende zu distanzierten Beobachterinnen machten und ihnen eine repräsentationale Logik aufzwängen. Die bedeutungsvolle Ganzheit würde aufgegeben zugunsten eines Fokus auf einzelne Eigenheiten mit gegebenen, diskreten und beschreibbaren Eigenschaften. In den folgenden Absätzen werde ich kurz beschreiben, was ich unternommen habe, um dies in der vorliegenden Studie so gut es geht zu vermeiden.

Ich habe mich bei meinem Einsatz qualitativer Erhebungsmethoden an die von Sandberg und Tsoukas (2011) vorgeschlagene Vorgehensweise der ‚*praktischen Rationalität*‘ gehalten. Die beiden Autoren verstehen diese Vorgehensweise als Alternative zur ‚*wissenschaftlichen Rationalität*‘. Aufbauend auf Martin Heidegger (wie z. B. auch Gherardi 2006: 20; Nicolini 2012: 34; Yanow/Tsoukas 2009) gehen sie davon aus, dass der grundlegende Modus der Praktizierenden das unreflektierte, gänzlich involvierte ‚*In-der-Welt-sein*‘ bzw. das problemlose Zurechtkommen in der Welt sei. Dies sei die basale Logik jeder Praktik (vgl. Nicolini 2012: 219). Stößen Praktizierende auf Widerstände, schalteten sie auf einen von zwei Modi um: Bei kurzfristigen Störungen gingen sie in einen Modus der umfassenden, thematischen Überlegung, so dass die relationale Ganzheit der fokalen Praktik erhalten bliebe und sichtbar würde. Die Praktizierenden richteten ihre Aufmerksamkeit nun gezielt auf das, was sie gerade tun, verblieben aber in der Praktik. Auf diese Weise würde kurzzeitig die Logik der Praktik sichtbar (z. B. wenn die Animation in der PowerPoint-Präsentation nicht funktioniert, kommt die Vortragende ins Stocken, fällt aber nicht aus der Präsentationspraktik). Im Unterschied dazu würden die Praktizierenden bei langwierigen Unterbrechung von der Praktik distanziert und wechselten in einen Modus der theoretischen Distanz, so dass die Ganzheit der Praktik aufgelöst würde und sie nur noch als Ansammlung diskreter Einheiten mit abstrakten Eigenschaften erschiene (z. B. wenn die PowerPoint-Präsentation gar nicht mehr funktioniert, wendet sich die Präsentierende dem Publikum und dem Laptop zu und muss aufhören zu präsentieren). Um Praktiken erkennen zu können gilt es also, Akteure nicht aus ihren Praktiken herauszureißen und ihr kompetentes Handeln in spezifischen Situation in seinen Zusammenhängen zu beobachten; konkret schlagen die zwei Autoren hierfür mehrere Schritte vor (Sandberg/Tsoukas 2011; vgl. auch Nicolini 2009; 2012: Kap. 9):

- (1) Als Ausgangspunkt von Beobachtung und Analyse soll man laut Sandberg und Tsoukas (2011) soziomateriell fundierte Praktiken nehmen – also auf *das wiederholte Handeln* von Praktizierenden achten, das auf andere Akteurinnen gerichtet ist und bei dem die Praktizierenden sowohl verschiedene Objekte versiert einsetzen als auch ihr implizites Wissen gekonnt anwenden.

Für meine konkrete Analyse bedeutete das, dass die Praktiken in einem (zeitlichen) Zusammenhang zu analysieren waren. Sie waren als Prozesse zu rekonstruieren, wobei ich dem Verlauf des architektonischen Entwerfens und dem Fluss der Bewältigung folgen musste. So standen für mich nicht das fertige Design im Vordergrund oder der Umstand, dass nach einer Wettbewerbsniederlage weitergemacht wurde, sondern das praktische Werden des Entwurfs und die praktische Ermöglichung des Weitermachens. Die Architektinnen entwarfen nicht zum ersten Mal einen Grundriss und gaben auch nicht zum ersten Mal der Jury die Schuld für das Abschneiden; sie konnten sich stützen auf vorheriges Wissen und spezifische Objekte (etwa Vorarbeiten, Modelle und Bücher). Ebenso war zu fragen, wie Akteurinnen auf eine Zukunft hinarbeiten, etwa indem immer mehrere Entwürfe erstellt oder neue Wettbewerbsteilnahmen diskutiert wurden (vgl. Krämer 2014a: 122).

- (2) Gemäß Sandberg und Tsoukas (2011) soll man bei der Untersuchung von Praktiken darauf achten, wie Praktizierende kompetent sprechen und handeln und mit welchen Resultaten sie dies tun. Nicolini (2009; 2012) nennt diese Vorgehensweise „ranzoomen“. Es gilt, die Aufmerksamkeit auf *die besondere, spezifische Art und Weise* zu richten, wie die Praktizierenden entsprechende Ausführungen aufführen.

Für meine Analyse bedeutete das, dass die Körperlichkeit des Handelns Berücksichtigung fand, insofern als konkrete Verkörperungen beobachtet wurden. In den Blick kamen die Körper der Architekten an ihren Arbeitsplätzen oder ihre Sitzpositionen, Gesten und Gesichtsausdrücke in Meetings. Akteure verfügten über spezifische Weisen des Agierens und Sprechens, die sie als kompetente Akteure kennzeichneten. Sie vollzogen als Mitglieder einer kulturellen, professionellen Gemeinschaft (der Architekten, der Wissensarbeiter, der Kreativbranche) eine eigene Art des praktischen Könnens. So ‚wussten‘ sie etwa körperlich, wie spezielle Situationen behandelt werden mussten: In Entwurfs- und Review-Meetings bewegten sich die Akteure bspw. in einer besonderen Art und Weise im Raum und

verliehen somit ihren Gefühlen Ausdruck. Für diese Dinge musste ich eine besondere Aufmerksamkeit entwickeln.

- (3) Laut Sandberg und Tsoukas (2011) gilt es schließlich herauszufinden, was den Praktizierenden wichtig ist, indem man darauf schaut, was eine Praktik *typisch* (sensu Schütz/Luckmann 2003: 455) und für andere verständlich werden lässt. Nicolini (2009; 2012) nennt diesen Schritt „rauszoomen“. Es ist danach zu fragen, wie die Praktizierenden füreinander Rechenschaft konstruieren und wie die unterschiedlichen Praktiken zusammenhängen.

Dies wiederum bedeutete für die konkrete Arbeit, dass ich darauf achtete, wie sich die Akteure untereinander an die ‚korrekten Weisen‘ des Praktizierens erinnerten oder divergierende, nonkonforme Ausführungen sanktionierten. Dies umfasste beispielsweise Hilfestellungen beim Entwerfen („*Toiletten immer 90 cm*“, „*dieser Teil müsste eigentlich durchsichtig sein*“) und individuelle Aufmunterungsversuche nach Fehlschlägen. Gleichzeitig galt es, ein Verständnis dafür zu entwickeln, warum die Akteurinnen sich so verhielten und wann sie von einer Praktik zur nächsten wechselten. So konnten beispielsweise in einem Meeting viele verschiedene Praktiken mit unterschiedlichen zeitlichen Orientierungen fast gleichzeitig ausgeführt werden: z. B. ein aktuelles Projekt entwerfen, während man auf ein altes Projekt zurückblickt und den vergangenen Fehlschlag bewältigt, indem man die Inkompetenz der Jury anprangert.

Nachdem ich auf die besonderen Vorgehensweisen hingewiesen habe, die notwendig sind, um organisationale Praktiken erforschen und analysieren zu können, werde ich im folgenden Unterkapitel argumentieren, warum die Fallstudienmethode ein besonders geeigneter Untersuchungsansatz war, um die oben genannten Forschungsfragen zu beantworten.

## C.2 Fallauswahl und Untersuchungsansatz

Diese Studie beruht auf der longitudinalen Untersuchung zweier typischer Fälle (vgl. Yin 2014: 52), nämlich der Berliner Elite-Architekturbüros INVEST Architekten (IA) und GREEN Architekten (GA)<sup>34</sup>. Einerseits agieren sie beide recht erfolgreich auf dem

---

<sup>34</sup> Bei diesen Namen handelt sich um Pseudonyme, wie bei allen namentlich genannten Akteuren aus dem Untersuchungsfeld. Sie wurden gewählt, um die Identitäten der Büros und der Akteure zu schüt-

Markt. Andererseits scheitern sie beide aber auch häufig bei Architekturwettbewerben. Als adäquater Untersuchungsansatz bot sich die Fallstudienmethode (siehe z. B. Eisenhardt/Graebner 2007; Gephart 2004; Yin 2014) aus zwei Gründen an: Erstens standen im Fokus dieser Arbeit die explorativen Fragen, was für Praktiken Projekt-basierte Organisationen entwickelt haben, um häufige Projekt-Fehlschläge zu bewältigen, und wie diese Praktiken den Systemerhalt angesichts dieser permanenten Bedrohungslage gewährleisten. Zweitens können organisationale Praktiken, wie oben beschrieben, nicht adäquat mit Umfragen oder Experimenten erfasst werden. Unter solchen Bedingungen, wenn es (a) um die Beantwortung von Was-, vor allem aber Wie- und Warum-Fragen geht, (b) der Forschende kaum Kontrolle über die untersuchten Phänomene hat und (c) diese Phänomene keine historischen sind, sondern in der Gegenwart ablaufen, bietet sich der Einsatz von Fallstudien laut Yin (2014: 9–15) an.

Robert Yin (2014: 49–67) weist darauf hin, dass das Fallstudiendesign sowohl die Wahl der Analyseeinheit als auch die Selektion der betrachteten Fälle umfasse. Auf der Ebene der Analyseeinheit gelte es, zu wählen zwischen eingebetteten oder holistischen Fallstudien, auf der Ebene der Fallauswahl zwischen Einzelfallstudien oder multiplen Fallstudien bzw. einem Mehrfallstudiendesign. Demnach ließen sich 2x2 mögliche Designs unterscheiden; siehe Abbildung 6 auf der nachfolgenden Seite.

---

zen. Weiterhin habe ich Rahmendaten (bspw. Adressen, Bürogrößen, Projektvolumen etc.) verfremdet, so dass diese nur schwerlich rekonstruiert werden können und nicht ohne Weiteres Rückschlüsse möglich sind. Die Anonymisierung wurde den Studienteilnehmerinnen im Vorfeld der Studie angekündigt und auch während der Datenerhebung, z. B. vor Interviews, immer wieder zugesichert (siehe hierzu auch Flick 2009: 40–43 und Yin 2014: 77 f.).

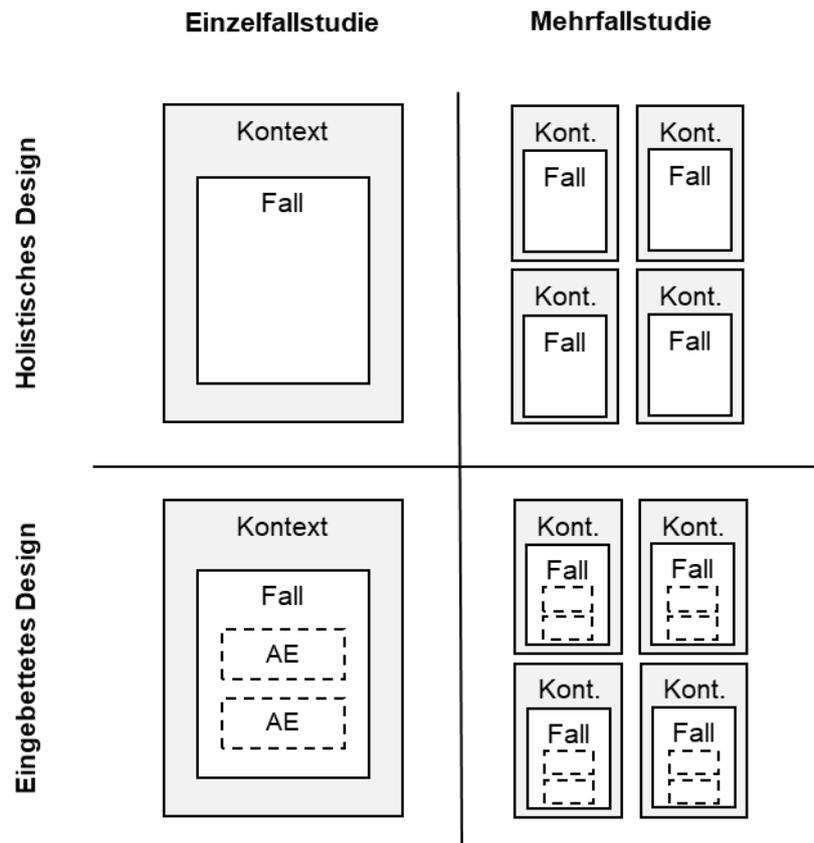


Abbildung 6: Grundtypen der Fallstudienforschung (Yin 2014: 50)

Welche Analyseeinheit fokussiert werde, das hänge, laut Yin (2014: 55 f.), maßgeblich von der Forschungsfrage und dem interessierenden Phänomen ab. Holistische Fallstudien betrachteten generell – entweder hinsichtlich eines Falles oder über mehrere Fälle hinweg – nur eine Analyseeinheit und bewegten sich damit auf einem relativ abstrakten Niveau. Eingebettete Fallstudien umfassten andererseits mehrere Analyseeinheiten je Fall und seien oftmals auf verschiedenen Unternehmens- oder Abstraktionsebenen angesiedelt.

Entsprechend meiner Forschungsfragen und dem Untersuchungsansatz lag der Fokus meiner Studie, wie oben beschrieben, auf den *verschiedenen* organisationalen Praktiken zur Bewältigung häufiger Projekt-Fehlschläge. Somit handelt es sich um ein eingebettetes Fallstudiendesign. Ferner habe ich *zwei* Fälle untersucht, demnach handelt es sich um ein eingebettetes und multiples Fallstudiendesign. Dies entspricht dem Quadranten unten rechts in Abbildung 6. Multiple Fallstudien zielten zwar primär darauf ab, Erkenntnisse durch Vergleich oder Wiederholung zu generieren, so Yin (2014: 52, 56 f.), könnten aber auch eingesetzt werden für typische Fälle, wenn es darum

gehe, die Umstände und Bedingungen alltäglicher Situationen einzufangen. Von Vorteil sei dabei, dass die über den Vergleich gewonnenen Ergebnisse multipler Fallstudien als überzeugender und robuster eingeschätzt würden als die Resultate von Einzelfallstudien und dass ihnen damit auch ein erhöhter Generalisierungsgrad zugesprochen werde (Eisenhardt/Graebner 2007; Yin 2014: 57)<sup>35</sup>. Das Ziel der vorliegenden Studie war es, diese Vorteile zu nutzen und anhand zweier typischer Fälle das alltägliche Phänomen des Projekt-Fehlschlags und das von den Organisationsmitgliedern untereinander erwartbare Ausführen von Bewältigungspraktiken zu beschreiben und zu verstehen.

Ausgehend von meinem Interesse, zu ergründen, wie die Unwahrscheinlichkeit der sicher erwartbaren Fehlschlags-Bewältigung von Organisationen in Wahrscheinlichkeit überführt wird, habe ich nach einem Forschungskontext und Fällen gesucht, in denen sich die Bearbeitung von Projekt-Fehlschlägen untersuchen lassen würde. Das bedeutet, dass die beiden Organisationen in ziel- und zweckgerichteter Manier ausgewählt bzw. im Sinne eines „purposeful sampling“ (Patton 2015: 264) identifiziert wurden. Anders als bei quantitativen Studien erfolgt die Wahl bei diesem Verfahren nicht zufällig. Stattdessen wird vor dem Hintergrund einer spezifischen Interessenlage versucht, Fälle zu finden, die ein Maximum an Erkenntnissen versprechen, weil sich der Untersuchungsgegenstand dort häufig, anschaulich und tiefgründig beobachten und analysieren lässt (Flick 2009: 122 f.; Glaser/Strauss 1967: Kap. 3; Patton 2015: 264). Konkret suchte ich daher nach Organisationen, die (a) innerhalb kurzer Zeit relativ oft scheitern und die (b) versuchen, mit diesen Fehlschlägen umzugehen.

Aufgrund meiner Ausbildung als Werbekaufmann und mehrerer berufspraktischer Einsätze in der Werbebranche wusste ich, dass sich Werbeagenturen oft bei potentiellen Neukunden präsentieren und dass sie dies häufig erfolglos tun, sprich den Zuschlag nach einer sogenannten ‚Pitch-Präsentation‘ nicht erhalten.<sup>36</sup> Aus persönlicher Erfahrung wusste ich aber auch, dass in diesen Unternehmen kaum Anstrengungen unternommen werden, um diese Erfahrungen aktiv zu verarbeiten oder gar produktiv zu wenden. Eine Einschätzung, die von ehemaligen Kollegen geteilt wurde. Ich hatte allerdings von ähnlichen Vergabeverfahren in der Architekturbranche gehört und fragte

---

<sup>35</sup> Wobei dieser Einschätzung eine positivistische Logik unterliegt, die im Gegensatz steht zum interpretativen Ansatz der vorliegenden Arbeit. Anmerkungen zu Generalisierbarkeit der Ergebnisse liefere ich in Unterkapitel F.2.

<sup>36</sup> Anschauliche Schilderungen finden sich z. B. bei Ogilvy (2005: 73–75, 89–93).

diesbezüglich bei einem befreundeten Architekten nach, der zu diesem Zeitpunkt zufällig an einem Wettbewerbsprojekt arbeitete und kurz zuvor zum Projektleiter eines größeren Architekturbüros in Heidelberg befördert worden war. Er schrieb mir am 20.08.2013:

*„[...] Und wenn aus 10 Wettbewerben einer gewonnen wird, ist das immer noch ein positiver Schnitt [...] nach der Entscheidung bekommt jeder Teilnehmer ein Protokoll mit genauer Auflistung von Stärken und Mängeln des Entwurfs. Eine Sitzung ist dafür nicht notwendig, das wird meist beim Mittag besprochen. Aber auch so Prozessabläufe bis zur Abgabe werden festgehalten und zum nächsten Mal verbessert.“*  
(Angestellter Projektleiter, Architekturbüro, Heidelberg)

Dieser Freund berichtete mir, dass ein Sieg bei Architekturwettbewerben wenig realistisch sei und dass sie bei seinem Arbeitgeber anhand von Wettbewerbsprotokollen eine Stärken-Schwächen-Analyse durchführten. Dieses Vorgehen unterschied sich von jenem in Werbeagenturen, wo zwar häufig erfolglos gepitcht wird, aber keine expliziten Anstrengungen unternommen werden, um mit diesen Fehlschlägen umzugehen. Architekturbüros schienen meine beiden Samplingkriterien zu erfüllen: häufige Projekt-Fehlschläge und Versuche, diese zu bearbeiten.

Um weitere Einblicke in dieses vielversprechende Feld zu bekommen, führte ich sieben Interviews mit sechs Expertinnen und Experten durch (Bogner/Menz 2002a: 36 f.; Flick 2009: 166), eines davon mit dem oben zitierten Projektleiter. Ziel dieser Gespräche war es, die Eignung des Felds weiter zu explorieren. Darüber hinaus wollte ich aber auch weitere Informationen erhalten zum Ablauf von Architekturwettbewerben, den Arbeitspraktiken und der Organisation von Architekturbüros, den Begrifflichkeiten der Branche und schließlich galt es auch, die Möglichkeiten eines Feld-Zugangs zu sondieren. Um einen Überblick über diese Punkte zu erlangen, erschien es zweckmäßig, mit Expertinnen und Experten zu sprechen, die für verschiedene Unternehmen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen arbeiten und über breitgefächerte Branchenerfahrung verfügen (siehe Tabelle 1 unten).

Experteninterviews eignen sich laut Bogner und Menz (2002b: 7) vor allem unter zwei Bedingungen: zum einen in frühen Phasen von Forschungsvorhaben, wenn das Forschungsprojekt noch relativ unstrukturiert und informationell wenig vernetzt sei; zum anderen, wenn der Zugang zum Feld schwierig sei, weil es sich z. B. um ein tabuisiertes Themenfeld handle. Beide Bedingungen trafen auf meine Studie zu. Weder konnte ich mich bei der Untersuchung von Praktiken zur Bewältigung von Projekt-Fehlschlägen auf eine Vielzahl wissenschaftlicher Aufsätze stützen, noch verfügte ich zu diesem

Zeitpunkt über Hintergrundwissen aus erster Hand – bis dato hatte ich mich dem Themengebiet lediglich angenähert über die Lektüre von Webseiten wie *BauNetz* oder *competitionline* und Fachzeitschriften wie *Detail* oder *AIT – Architektur, Innenarchitektur, Technischer Ausbau*; gleichzeitig handelt es sich bei Fehlschlägen und Niederlagen um ein sensibles Thema, über das Akteure nicht ohne Weiteres freimütig Auskunft geben. Die Expertinnen waren bereit, mit mir über dieses pikante Phänomen zu reden, weil es sich um Personen handelte, die ich entweder schon länger persönlich kannte oder die mir von Bekannten empfohlen worden waren. Zudem wussten sie, dass ihre Namen nicht genannt und dass ihre Arbeitgeber nicht Teil der Hauptstudie werden würden. Wie ich im nächsten Abschnitt beschreiben werde, wurde der Zugang zu den Fallbüros auch über einen Kontakt hergestellt. Die Problematik, dass es sich um ein sensibles Thema handelt, stellte sich während der Datenerhebung bei GREEN und INVEST nicht mehr im selben Maße, weil sich im Laufe der Zusammenarbeit eine gewisse Vertrauensbasis aufbauen konnte.<sup>37</sup>

#	Position	Art, Ort, Größe des Büros	Berufserfahrung	Termin	Dauer (min)	Art
1	Angestellter Projektleiter	Architekturbüro, Heidelberg, ca. 30 MA	3 Jahre	28.09.13	35:00	via Skype
2	Selbstständige Architektin	eigenes Architekturbüro, Berlin, insg. 5 Partner	3 Jahre	26.09.13	38:53	via Skype
3	Angestellter Projektarchitekt	Architekturbüro, Zürich, ca. 12 MA	2,5 Jahre	30.09.13	38:00	via Skype
4	Selbstständige Architektin (selbe wie #2)	eigenes Architekturbüro, Berlin, insg. 5 Partner	3 Jahre	31.01.14	43:20	persönlich
5	Angestellte Projektleiterin	Architekturbüro, Berlin, ca. 30–40 MA	13 Jahre	03.02.14	29:49	telefonisch
6	Angestellter Geschäftsführer	Stadtplanungsbüro, Berlin, ca. 20 MA	15 Jahre	04.02.14	23:19	telefonisch
7	Angestellte Projektleiterin	Büro für Stadtbaugeschichte und Denkmalschutz, Berlin, ca. 5 MA	5 Jahre	04.04.14	42:48	persönlich

Tabelle 1: Übersicht über explorative Experteninterviews

<sup>37</sup> Ich werde auf die Herausforderung, dass es sich um ein sensibles Thema handelt, als Limitation der Studie in Unterkapitel F.2 noch einmal zu sprechen kommen.

Die halbstrukturierten Expertinnen-Gespräche dauerten durchschnittlich rund 30 Minuten. Sie wurden alle aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert. Meine Gesprächspartner gewährten mir dabei Einblicke in die deutsche Architekturszene und bestätigten meine anfänglichen Einschätzungen, dass diese Branche für mein Vorhaben geeignet war. Architekturbüros verfehlten mit ihren Wettbewerbsprojekten häufig den Zweck, Auftraggeber von sich zu überzeugen und den Zuschlag zu bekommen. Die Wahrscheinlichkeit eines Fehlschlags sei bei Wettbewerbsprojekten extrem groß:

*„[...] also wenn da 600 Büros teilnehmen, dann fliegt man halt raus, da gucken die Preisrichter 'ne Sekunde auf den Plan und sagen: ‚Gefällt uns nicht‘. Daumen runter und nächster [...]“ (Angestellter Geschäftsführer, Stadtplanungsbüro, Berlin)*

Gleichzeitig unternähmen Architekturbüros Versuche, die Fehlschläge organisational zu verarbeiten:

*„[...] einfach mal Revue passieren lassen: [...] ist der Prozess für uns gut gelaufen und wir hatten einfach Pech? Oder hätte der Prozess auch aus unserer Sicht eigentlich zu 'nem anderen Ergebnis führen können und dann wär's vielleicht besser gewesen? Also das versucht man dann gegeneinander abzuwägen.“ (Angestellte Projektleiterin, Architekturbüro, Berlin)*

Es wurde in den Experten-Gesprächen jedoch auch klar, dass sich nicht alle Architekturbüros in gleicher Weise eignen würden, die Bearbeitung häufiger Projekt-Fehlschläge zu beobachten. Ich erfuhr, dass nur eine relativ kleine Gruppe von Architekturbüros regelmäßig an Wettbewerben teilnehme.

Nachdem die prinzipielle Eignung der Branche geklärt war, galt es, in einem nächsten Schritt das Wettbewerbsgeschehen besser zu verstehen, um Büros mit reger Wettbewerbsbeteiligung identifizieren und für das Forschungsvorhaben akquirieren zu können.

### **C.2.1 Zum Kontext: Architekturbüros und ihre Wettbewerbe**

Architekturwettbewerbe sind immer schon das bevorzugte Vehikel gewesen, wenn es um die Kreation bedeutender Gebäude und wichtiger Plätze ging. Die Spanische Treppe in Rom und der Palace of Westminster in London, der Eiffelturm und das Weiße Haus, aber auch der umgebaute Berliner Reichstag – sie alle sind die Resultate von Architekturwettbewerben. Bereits im antiken Griechenland wurde auf dieses be-

sondere Verfahren der Auftragsvergabe zurückgegriffen (Collyer 2004). In Deutschland gibt es jährlich zwischen 300 und 400 Planungswettbewerbe<sup>38</sup> (Meyer 2015b), bei öffentlichen Ausschreibungen sind sie vorgeschrieben ab einem netto Planungsvolumen von 209.000 Euro<sup>39</sup>, private Bauherrinnen greifen häufig freiwillig auf sie zurück, um für sich optimale Entwürfe zu finden (BDA 2014: 11).

Das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung hat in Zusammenarbeit mit der Bundesarchitekten- und Bundesingenieurkammer eine Wettbewerbsordnung entwickelt. Diese Richtlinie für Planungswettbewerbe (RPW) definiert einen Wettbewerb folgendermaßen:

„Wettbewerbe sind Auslobungsverfahren, die dazu dienen, dem Auftraggeber einen Plan oder eine Planung zu verschaffen, deren Auswahl durch ein Preisgericht aufgrund vergleichender Beurteilungen erfolgt [...]. Wettbewerbe zielen darauf, alternative Ideen und optimierte Konzepte für die Lösung von Planungsaufgaben und den geeigneten Auftragnehmer für die weitere Planung zu finden. [...] Wettbewerbe fördern das nachhaltige Planen und Bauen und dienen insbesondere dazu, die ästhetische, technische, funktionale, ökologische, ökonomische und soziale Qualität der gebauten Umwelt zu fördern.“ (RPW 2013 §1)

Bei solchen Versuchen, dem Auftraggeber über vergleichende Beurteilungen einen Plan zu verschaffen, lassen sich drei typische Formate unterscheiden (vgl. RPW 2013 §3): (a) nichtoffene, beschränkte Wettbewerbe mit vorgeschaltetem Bewerbungsverfahren, bei denen Erfahrungen mit der gestellten Wettbewerbsaufgabe, aber auch betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie der Jahresumsatz und die Mitarbeiterzahl abgefragt werden, um einen zahlenmäßig klar definierten Teilnehmerkreis zu rekrutieren, (b) nichtoffene Wettbewerbe, bei denen das Verfahren nicht anonym abläuft, weil die auslobende Instanz eine bestimmte Anzahl an Architekturbüros aktiv zur Teilnahme auffordert und (c) offene Verfahren ohne Bewerbungsprozess, bei denen alle interessierten Fachleute, welche die fachlichen und persönlichen Anforderungen an die Teilnahme erfüllen, Lösungsvorschläge einreichen können<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> Architekturwettbewerbe werden auch Planungswettbewerbe genannt, der Name stellt auf den Inhalt des Wettbewerbs bzw. die Aufgabe ab, geht es doch um die Planung eines Bauwerks. Sergei Tchoban nennt sie „Vergleichsverfahren“ (Goldberg 2015: 34) und bezieht sich hiermit auf den Prozess aus Sicht der Ausloberin, sie ist nämlich in der Position, verschiedene Entwürfe vergleichen zu können. Ich werde nachfolgend immer das Wort ‚Architekturwettbewerb‘ verwenden.

<sup>39</sup> Zur besseren Einordnung: „[D]as sind 2- bis 3-Millionen-Projekte, die von einem Drei-Frau/Mann-Büro gut zu bewältigen sind“, meint die Präsidentin der Bundesarchitektenkammer Barbara Ettiinger-Brinckmann (Meyer 2015c: 21).

<sup>40</sup> „[...] der internationale offene Wettbewerb für das Guggenheim Museum in Helsinki treibt dies mit über 1.700 Teilnehmern auf die Spitze“, schreibt die *BauNetzWoche* (Kunsmann 2015b: 8).

Bei diesen drei typischen Formen des Architekturwettbewerbs gibt es in der Umsetzung vielfältige Variationsmöglichkeiten. So kann zum Beispiel bei der Durchführung auf professionelle Dienstleister zurückgegriffen werden, die den Wettbewerb begleiten und auch eine Vorprüfung der Einreichungen vornehmen; es können mehrere Selektionsstufen eingezogen und der Grad der Kooperation zwischen Auslobern und Wettbewerbsteilnehmerinnen variiert werden; und es kann die Öffentlichkeit (z. B. die Anwohnerschaft) im Rahmen eines Partizipationsverfahren eingebunden werden (BDA 2014: 13). Wann welches Format mit welcher Variante zum Einsatz kommt, ist nicht festgelegt. Bei öffentlichen Auslobern scheint es einen Trend zu beschränkten Wettbewerben zu geben. Verfahren in privater Hand basieren häufig auf Einladungen. Das hat aus Ausloberinnen-Sicht den Vorteil, dass der Begutachtungsaufwand reduziert wird, dass die Ausloberin auf vertraute Geschäftspartner zurückgreifen kann und damit die Möglichkeit besteht, früh auf den Entwurfsprozess Einfluss zu nehmen (vgl. Meyer 2015a: 24).

Der Ablauf von Architekturwettbewerben folgt stets demselben Muster:<sup>41</sup> Unabhängig vom gewählten Typus wählen Auftraggeber aus der Vielzahl der eingesandten Entwürfe für ein bestimmtes Bauvorhaben eine geeignete Auftragnehmerin. Das bedeutet für die Architektinnen und Architekten, dass mehrere Büros um einen Auftrag wetteifern, indem alle auf dieselbe, im Vorfeld formulierte, klar umrissene Aufgabenstellung antworten, bei der für alle dieselben Anforderungen und Verfahrensregeln gelten (RPW 2013 §2, §5). Eine Jury, die von der Ausloberin berufen wird und die aus unabhängigen Fach- und Sachpreisrichtern<sup>42</sup> besteht, evaluiert die Einreichungen und entscheidet sich für eine Reihung der eingereichten Entwürfe (RPW 2013 §6; siehe z. B.

---

<sup>41</sup> Der BDA gibt in seiner Kommentierung der RPW (BDA 2014: 25) die folgenden 10 Schritte als „bewährten Ablauf“ an: „[1] Festlegung der Eckdaten des Wettbewerbs im Einvernehmen mit der zuständigen Kammer (Definition von Verfahrensart, Teilnahmebedingungen, Fristen und Terminen, Auswahl des Preisgerichts, Inhalt und Art der Bekanntmachung, Berechnung der Wettbewerbssumme u. a.) [2] Veröffentlichung der Bekanntmachung [3] Erstellung der vollständigen Auslobungsunterlagen im Entwurf und Versand an die Mitglieder des Preisgerichts sowie an die zuständige Kammer [4] Preisrichtervorbesprechung zur inhaltlichen Besprechung und Festlegung der verbindlichen Auslobungsunterlagen [5] Übersendung der Auslobung an die zuständige Kammer zur Registrierung des Wettbewerbs [6] Versand der Auslobung an die Teilnehmer [7] Rückfragekolloquium mit Protokollversand an alle Teilnehmer [8] Einreichung der Arbeiten, Vorprüfung und Preisgerichtssitzung [9] Versand des Preisgerichtsprotokolls [10] Veröffentlichung des Ergebnisses und Ausstellung der eingereichten Arbeiten.“

<sup>42</sup> „Fachpreisrichter besitzen die fachliche Qualifikation der Teilnehmer. Sachpreisrichter sollen mit der Wettbewerbsaufgabe und den örtlichen Verhältnissen besonders vertraut sein.“ (RPW 2013 §6)

auch Farías 2013; Kreiner 2012; Kreiner et al. 2011; Larson 1994; Nasar 1999: 22; van Wezemaal 2011).

Für Architekturbüros stellen Architekturwettbewerbe eine Maßnahme zur Akquisition von Aufträgen dar. Die Architekturwettbewerbe selbst sind dabei meistens unbezahlt und werden von den Veranstaltern häufig verstanden als *invitatio ad offerendum*, also als bloße Aufforderung zur Abgabe eines Angebots. Manchmal bekommen Architekturbüros jedoch eine Aufwandsentschädigung – in Abhängigkeit von der Aufwändigkeit der Bauaufgabe kann es sich um einen niedrigen fünfstelligen Euro-Betrag handeln. Nur die ersten Platzierungen und besondere Teilleistungen erhalten Prämien<sup>43</sup> (RPW 2013 §7). Die eigentliche Belohnung ist die Erteilung des Planungsauftrags. In jedem Fall erhalten die teilnehmenden Büros aber Feedback in Form des Protokolls der Preisgerichtssitzung. In diesen Preisgerichtsprotokollen bzw. Evaluationsbroschüren, die circa vier Wochen nach der Sitzung verschickt werden (RPW 2013 §8), werden alle eingereichten Entwürfe dargestellt und die Beiträge auf den vorderen Plätzen zusätzlich von der Jury schriftlich gewürdigt. Darüber hinaus, je nachdem um was für einen Wettbewerbstyp es sich handelt, werden die Beiträge im Rahmen öffentlicher Ausstellungen präsentiert und/oder auf Webseiten dargestellt, z. B. *competitionline*, *Wettbewerbe Aktuell* oder auf den eigens eingerichteten Webseiten des Wettbewerbs (RPW 2013 §8).

Es gibt bei Architekturwettbewerben naturgemäß immer nur eine Gewinnerin<sup>44</sup> und viele Verlierer. Das einzelne Architekturbüro verliert dabei das Gros seiner Wettbewerbe – die Projekte verfehlen ihre Zwecke, nämlich die Auftraggeberin von der Qualität des Entwurfs und dem Können des Büros zu überzeugen. Der Geschäftsführer, mit dem ich ein exploratives Experteninterview führte, nannte es deshalb ein „*Lottenspiel*“ (s. a. Farías 2013: 191; Goldberg 2015: 35; Wiegand 2015: 39); in einem informalen Gespräch über dieses Forschungsprojekt wurde mir von einer Büro-Inhaberin berichtet, die folgenden Satz gesagt haben soll: „*Wenn ich durch Berlin fahre, dann fahre ich an gescheiterten Wettbewerben vorbei*“; und immer wieder ist davon

---

<sup>43</sup> Wobei die Summe dieser Prämien ungefähr dem Honorar der ‚Vorplanung‘ entsprechen soll. Die ‚Vorplanung‘ ist die Leistungsphase 2 gemäß der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI). Die Wettbewerbssumme muss aber mindestens 10.000 Euro betragen (RPW 2013: Anlage II).

<sup>44</sup> In Ausnahmefällen wird von der Jury gar kein erster Platz vergeben, stattdessen werden zwei zweite Plätze prämiert. Andererseits kann es auch vorkommen, dass zwei erste Preise verliehen werden.

die Rede, dass Architekturbüros mindestens an zehn Wettbewerben teilnehmen müssen, um einen Entscheid zu gewinnen (z. B. Meyer 2015b: 11) – auch Dirk Invest, der Gründer von INVEST Architekten, nennt diese Misserfolgsquote: „*Vielleicht gewinnen wir einen aus zehn – und das ist gut*“.

Allerdings stellen Architekturwettbewerbe auch die Bedingung der Möglichkeit dar, große Aufträge zu erhalten. In fairen Verfahren, die von der oben intensiv zitierten RPW sichergestellt werden sollen, haben alle teilnehmenden Büros Aussichten auf Erfolg. So nehmen Architekturbüros nicht etwa daran teil, um zu experimentieren, sondern um zu gewinnen (Farías 2013). Auch der Berliner Architekt und Harvard-Dozent Frank Barkow sieht jedes Mal „[...] die Chance [zu] gewinnen und dann auch etwas bauen zu können, das ansonsten unerreichbar wäre“ (Kunsmann 2015a). Architekturwettbewerben kommt in der Branche eine besondere Bedeutung zu, weil sie „[...] der Hauptweg [sind], um spannende Projekte zu gewinnen!“ (Goldberg 2015: 32). Durch sie würde man die wesentlichen Aufträge erhalten, sagt Sergei Tchoban. Es käme sogar vor, dass er sich in Entwürfe verliebe, weshalb es sehr „frustrierend“ sei zu verlieren (Goldberg 2015: 32).<sup>45</sup> Ein regelrechter Leidensweg sei es, der es erfordere, die Verluste zu verdauen, meint der vielfach ausgezeichnete Architekt (Goldberg 2015: 36). Wie Architekturbüros diese Niederlagen verdauen, das habe ich in der vorliegenden Arbeit untersucht.

Dass sich nicht alle Architekturbüros gleichermaßen für die Untersuchung dieses Phänomens eignen, stellte ich – wie gesagt – während der Gespräche fest, die ich im Vorfeld mit Expertinnen führte, aber auch während meines explorativen Literaturstudiums. Es sind nur bestimmte Büros, die regelmäßig an Architekturwettbewerben teilnehmen. Der große Teil der freiberuflichen oder gewerblich organisierten, also ein Architekturunternehmen betreibenden, Architektinnen und Architekten reicht nur ausnahmsweise einen Entwurf bei einem Wettbewerb ein: Im Durchschnitt sind es weniger als zwei Entwürfe in zwei Jahren laut einer gemeinsamen Studie von *The Architectural Record* und dem Van Alen Institut (2015), einer amerikanischen Architekturzeitschrift und einem New Yorker Architektur-Thinktank, die 1.414 Architektinnen und Architekten aus 65 Ländern zu ihrem Wettbewerbsverhalten befragt haben. Wer

---

<sup>45</sup> „Gerade in der Architektur, wo es darum geht, etwas zu schaffen, ist das Missglückte mitunter noch viel unglücklicher“, meint der Mailänder Architekt Stefano Boeri (o. V. 2015: 3).

häufig an Wettbewerben teilnimmt, das sind auf der einen Seite Studentinnen und Studenten oder kleine, neu gegründete Büros, die auf den Durchbruch hoffen<sup>46</sup>, auf der anderen Seite sind es große, etablierte Player, die häufig spezielle Wettbewerbsabteilungen eingerichtet haben, um einen Wettbewerbsentwurf nach dem anderen zu produzieren.

Nachdem ich ein empirisches Feld mit Organisationen gefunden hatte, die meine beiden Samplingkriterien erfüllten – (a) häufiges Scheitern innerhalb kurzer Zeit und (b) explizite Versuche, mit diesen Fehlschlägen umzugehen –, musste ich mein zweckgerichtetes Samplingverfahren (Patton 2015: 264) so justieren, dass ich Fälle finden würde, anhand derer ich den Untersuchungsgegenstand gut studieren könnte. Die studentischen Initiativen sowie die Anfängerbüros kamen nicht infrage, weil sie keine organisierten Sozialsysteme mit entwickelten Bewältigungsmechanismen organisationaler Art darstellen. Hier mögen individuelle Verfahren zum Einsatz kommen, um mit den Niederlagen auf die eine oder andere Art fertig zu werden<sup>47</sup> – diese gehören aber, wie erwähnt, nicht zum Phänomenkomplex, der für diese Arbeit von Interesse war. Es galt, etablierte Büros einer gewissen Größe zu finden, die regelmäßig an Wettbewerben teilnehmen.

Etablierte Architekturbüros einer gewissen Größe bzw. deren Gründerinnen und Gründer sind in Deutschland Mitglied des Bundes Deutscher Architekten (BDA). Der BDA war bis zur Gründung der Bundes- und Landesarchitektenkammern die alleinige Standesvertretung für Architektinnen und Architekten in Deutschland. Anders als bei den Architektenkammern, wo jeder Architekt verpflichtet ist, Mitglied der örtlich zuständigen Kammer zu sein, wenn er die Berufsbezeichnung führen und Pläne zur Genehmigung bei Baubehörden einreichen möchte, verlangt der BDA neben der Kammermitgliedschaft weitere Zugangsvoraussetzungen. Er beruft nur solche Architektinnen

---

<sup>46</sup> Bekannte Beispiele hierfür sind Renzo Piano, der als junger Architekt (an der Seite von Richard Rogers) das Centre Pompidou gewann, Rafael Viñoly, der wenige Jahre nach der Gründung seines Büros bei dem globalen Designwettbewerb für das Internationale Forum Tokyo siegte, und Meinhard von Gerkan und Volkwin Marg, die frisch von der Universität kommend den Zuschlag für den Flughafen Berlin Tegel bekamen.

<sup>47</sup> Sergei Tchoban führt z. B. eine „Liste der gewonnenen Dinge“ (Goldberg 2015: 36), um sich immer wieder aufzubauen. Im Fokus dieser Studie standen jedoch die organisationalen Praktiken bzw. die kollektiven Bemühungen. Die Organisation kann es sich nicht leisten, die Bewältigung allein den individuellen Bemühungen ihrer Mitglieder zu überlassen, das wäre zu wenig vorhersehbar (vgl. Luhmann 1987: 54).

und Stadtplaner zu Mitgliedern, „die sich durch die Qualität ihrer Bauten ebenso auszeichnen wie durch hohe persönliche Integrität und Kollegialität“; eine freiwillige Mitgliedschaft ist nicht möglich (BDA o. J.). Im Ergebnis sind von den knapp 60.000 freischaffend registrierten Architektinnen nur rund 8 Prozent ordentliche BDA-Mitglieder, in absoluten Zahlen sind das 5.000 Personen. Dabei machen die Büros, die von BDA-Architektinnen geführt werden, ein Drittel des deutschen Bauvolumens aus – sie werden also tendenziell mit größeren Aufträgen betraut (BDA o. J.). Die Architektinnen werden als Mitglieder berufen und nutzen diesen Status auch von sich aus, um damit zu werben, z. B. das ‚BDA‘ als Abkürzung nach ihren Namen auf den Büro-Webseiten. Insofern bedeutet BDA-Mitglied zu sein, Teil der deutschen Architektur-Elite zu sein (ähnlich für Unternehmensberatungen: Alvesson/Robertson 2006; Blagoev 2015; Kärreman/Rylander 2008).

Wie oben erwähnt handelt es sich bei Projekt-Fehlschlägen um ein sensibles Thema, weshalb es anfänglich schwierig war, Unternehmen zu finden, die an der Studie teilnehmen wollten. Insgesamt wurden 16 Büros kontaktiert. Meine E-Mail-Anfragen wurden meistens negativ beantwortet oder blieben gänzlich ohne Reaktion.<sup>48</sup> Zugang zur Architekten-Elite verschaffte mir schließlich der Geschäftsführer des BDA, Thomas Welter, dem ich mein Anliegen per Mail und am Telefon erklärte und der daraufhin potentiell interessierte Inhaberinnen von Architekturbüros selbstständig anschrieb. Zwei der von Thomas Welter kontaktierten Architekten erlaubten sehr rasch die Kontaktaufnahme durch mich – es waren Chris Green und Dirk Invest.

### **C.2.2 Die untersuchten Architekturbüros: GREEN und INVEST**

Die Daten für die vorliegende Dissertation habe ich in den Architekturbüros von Chris Green und Dirk Invest generiert und zwar in einem Zeitraum von eineinhalb Jahren, zwischen Mai 2014 und November 2015. Dieser Abschnitt ist der Präsentation der beiden Organisationen gewidmet: (i) GREEN Architekten und (ii) INVEST Architekten.

(i) *GREEN Architekten*: Das Büro von GREEN Architekten ist im Hinterhof eines sanierten Fabrikgebäudes aus dem 19. Jahrhundert gelegen. Mitten in einem sogenannten ‚Szeneviertel‘ Berlins, zwischen Dönerbuden, Bars und Clubs, arbeiten

---

<sup>48</sup> Das Informationsblatt, das diesen Mails angehängt war, ist als Anhang A 1 dieser Dissertation beigefügt.

in diesem Gebäudeensemble verschiedene Unternehmen aus der Mode-, Medien- und Marketingbranche, aber auch Handwerksbetriebe, Galerien und andere Architekturbüros. In einem der oberen Stockwerke hat sich GREEN eine 300 m<sup>2</sup>-große Etage zum Büro ausgebaut. Das Unternehmen wurde ursprünglich 2003 als Gesellschaft mit beschränkter Haftung gegründet. In der hier untersuchten Form entstand es 2009 aus einer früheren Architektenpartnerschaft des geschäftsführenden Allein-Gesellschafters Chris Green. Green ist Mitglied im BDA. Vor seinem Architekturstudium hat er eine handwerkliche Ausbildung absolviert. Für seine Arbeit ist er mittlerweile mit einigen bedeutenden nationalen und internationalen Preisen ausgezeichnet worden. Er ist bekannt für seinen ganz auf Nachhaltigkeit ausgerichteten architektonischen Ansatz und wird wegen seiner Expertise auch immer wieder als Mitglied von Preisgerichten angefragt – er kennt also beide Seiten des Wettbewerbsprozesses. Green ist großer Verfechter von natürlichen Baumaterialien, energieeffizientem Bauen und einem sparsamen Umgang mit Ressourcen (daher auch das Pseudonym). Diese Haltung wurde auch bei den eigenen Büroräumen konsequent umgesetzt: Bei dem Ausbau der alten Fabriketage kamen hauptsächlich umweltfreundliche und schadstoffarme Materialien und Naturbaustoffe zum Einsatz. Holz in natürlichen, warmen Farben dominiert das helle, offene Großraumbüro. Einen Empfangsbereich gibt es nicht, der Besucher steht quasi mittendrin, sobald er die Treppen des Fabrikgebäudes erklommen und die schwere, Stahltür geöffnet hat. Der Konferenzraum, in dem kleine Modelle und Pläne vergangener Wettbewerbe stehen, ist mit einer Glasschiebetür abgetrennt. Auch die Büros der Geschäftsführung verfügen über Glastüren. Das Gros der Belegschaft arbeitet jeweils zu sechst an großen, hellen Gruppentischen mit Apple iMac-Rechnern. In der kleinen Kaffeeküche hängen ausgedruckt die Qualitätsziele und -standards aus dem Handbuch für Qualitätsmanagement (QM), auf dem Weg zu den Toiletten kommt man vorbei an den Preisen des Büros und verschiedenen Zertifikaten.<sup>49</sup>

Das Büro bietet das gesamte Spektrum der Architektur-Dienstleistungen. In den letzten Jahren hat es vor allem Gebäude zum Wohnen und Arbeiten entworfen und gebaut. Seit dem Sommer 2012 ist es DIN EN ISO 9001:2008 zertifiziert. Knapp 20 Architektinnen arbeiteten zum Zeitpunkt der Untersuchung bei GREEN. Bis dahin hatte das

---

<sup>49</sup> Für (meine laienhaften) Grundrisse der Büros bzw. Skizzen der räumlichen Gegebenheiten siehe Anhang A 3.

Büro an ungefähr 30 Wettbewerben teilgenommen, durchschnittlich fünf pro Jahr, wobei ein erster Platz, ein zweiter und ein dritter belegt wurden. Während der knapp 18-monatigen Erhebungsphase hat das Büro an zwei Wettbewerben teilgenommen: (1) einem nichtoffenen, beschränkten Wettbewerb mit vorgeschaltetem Bewerbungsverfahren für einen Bibliotheksneubau, der von der öffentlichen Hand ausgelobt wurde und an dem 24 andere Büros teilnahmen; und (2) an einem nichtoffenen, eingeladenen Wettbewerb für einen Ausstellungsbau in Ägypten gegen vier andere Büros. Der Bibliothekswettbewerb fand statt im Sommer 2014, fünf Mitarbeiterinnen arbeiteten daran für zehn Wochen, hauptsächlich neben anderen Projekten. Die Arbeit am Projekt in Ägypten erstreckte sich über ungefähr vier Wochen im Frühjahr 2015 und wurde weitgehend von einem Freelancer alleine geleistet; erst auf der Zielgeraden wurde er unterstützt von einer Mitarbeiterin, die über besonders viel Wettbewerbserfahrung verfügt. Das heißt, eine explizite Wettbewerbsabteilung gibt es nicht bei GREEN. Passende Ausschreibungen werden von den Mitarbeitenden nebenbei gesucht und auch nebenbei bearbeitet – je nachdem, wie viel Zeit ihnen die Arbeit an anderen Projekten dafür lässt.

Prinzipiell ist das Büro nach Projekten organisiert, die von unterschiedlich großen Teams unter der Führung erfahrenerer Projektleiterinnen bearbeitet werden. Diese Projekte sind bei GREEN aufgrund der vielen ausländischen Projekte nach Regionen gegliedert. Abbildung 7 auf der nachfolgenden Seite zeigt meine schematische Darstellung der Projekt-basierten Organisation von GREEN. Sie ist angelehnt an das Organigramm aus dem QM-Handbuch des Unternehmens, wobei die Anzahl der tatsächlich bearbeiteten Projekte variieren kann; auf die Zeichnung eines Wettbewerbsprojekts habe ich in diesem Fall verzichtet, sind das doch besonders kurzlebige Zweckprogramme, die bei GREEN von Organisationsmitgliedern bearbeitet werden, die in der Hauptsache an anderen Projekten arbeiten.

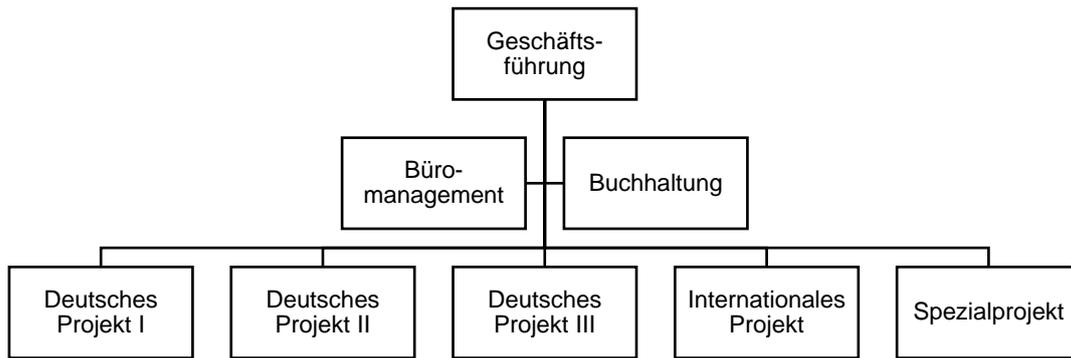


Abbildung 7: Organigramm GREEN Architekten (eigene Darstellung)

(ii) *INVEST Architekten*: Das Architekturbüro von Dirk Invest ist knapp fünf Jahre älter als jenes von Chris Green und ungefähr eineinhalbmal so groß. Das Büro wurde 1999 gemeinsam von Dirk Invest und Torben Bauer als Gesellschaft mit beschränkter Haftung gegründet, nachdem Invest eine Zeitlang für große Architekturbüros im Ausland gearbeitet und auch schon ein eigenes Büro betrieben hatte. Dirk Invest ist ebenfalls Mitglied des BDA. Er ist Namensgeber des Büros und zuständig für die frühen HOAI-Leistungsphasen, also den Entwurf und die Konzeption, sein Partner Bauer verantwortet die späteren Phasen, also die Umsetzung und den Bau.

Zum Zeitpunkt der Studie arbeiteten rund 30 Angestellte für INVEST und zwar in einem ikonischen Bürohochhaus, das im Zentrum Berlins nach den Plänen eines anderen bekannten Architekten entstanden ist. Mit dem Aufzug muss die Besucherin fahren, um zu jenem Flügel des Turmes zu gelangen, in dem sich das Großraumbüro von INVEST befindet. Hinter einer mittelschweren Tür aus hellem Holz, neben welcher ein schlichtes Schild mit dem Namen des Büros hängt, arbeiten die Teams zu sechst an Gruppentischen – so wie sie es bei GREEN auch tun –, allerdings stehen hier schwarze Dell-Rechner auf den Tischen aus Holz und Stahl. Hinter jedem Team stehen rohe Metallschränke, darin befinden sich dicht gedrängt Leitz-Ordner, auf den Schränken stehen Glasvitrinen mit Modellen alter Projekte. Die eintretende Besucherin steht direkt vor dem Gruppentisch des Wettbewerbsteams. Läuft sie über den dunkelgrauen Filzteppich an den Gruppentischen vorbei ins hintere Ende des Büros – zu beiden Seiten Fensterfronten mit Blick über die Dächer Berlins –, kommt sie zu den Schreibtischen der Büroleitung, dahinter befindet sich ein Kopierraum und das Konferenzzimmer, das dominiert wird von einem großen Glastisch und gut gefüllten, hüfthohen

UMS Haller Bücheregalen in Schwarz und Chrom, auf denen Hochglanzbilder diverser INVEST-Bauten stehen.<sup>50</sup>

Im Büro-Interieur spiegeln sich die Gegensätze der beiden untersuchten Büros. Nicht nur in Bezug auf Alter und Größe unterscheiden sie sich, sondern auch und vor allem hinsichtlich ihrer architektonischen Ansätze, das heißt in Bezug auf ihre Haltungen und auf die Projekte, die sie verfolgen. Wenn GREEN ‚Low-Tech‘ ist, dann ist INVEST ‚High-Tech‘. Das Büro offeriert die gesamte Bandbreite architektonischer Dienstleistungen, allerdings fokussiert es sich dabei auf Luxusappartements, Hotels und Bürogebäude. Seine Auftraggeber sind häufig Immobilieninvestoren und Grundstücksentwickler (daher das Pseudonym). Das Büro hatte zum Zeitpunkt der Untersuchung an rund 80 Wettbewerben teilgenommen, was einem jährlichen Schnitt von rund fünf Wettbewerben entspricht. Während der Erhebungsphase war es an acht größeren und kleineren Wettbewerben beteiligt, wovon einer gewonnen wurde. INVEST hat für diese Projekte eine eigene Wettbewerbsabteilung mit sechs Architektinnen und Architekten, wobei sie nicht immer zu sechst an den Wettbewerben arbeiten. Die Projekte sind unterschiedlich umfangreich und überlappen zeitlich, so dass sich Subgruppen bilden, die sich punktuell unterstützen und die von Dirk Invest entscheidenden Input erhalten. Ausgewählt werden relevante Wettbewerbe entweder von Invest selbst oder aber von Sabine, der Büromanagerin, die auch für Personal und Finanzen zuständig ist, oder von Silvia, der Verantwortlichen für Business Development, die auch Public Relations (PR) und andere Formen der Akquise verantwortet. Es ist die Strategie des Büros, vornehmlich an nichtoffenen, eingeladenen Wettbewerben mit großem Projektvolumen teilzunehmen. Abbildung 8 auf der nächsten Seite zeigt die Projekt-basierte Organisation von INVEST.

---

<sup>50</sup> Für (meine laienhaften) Grundrisse der Büros bzw. Skizzen der räumlichen Gegebenheiten siehe Anhang A 3.

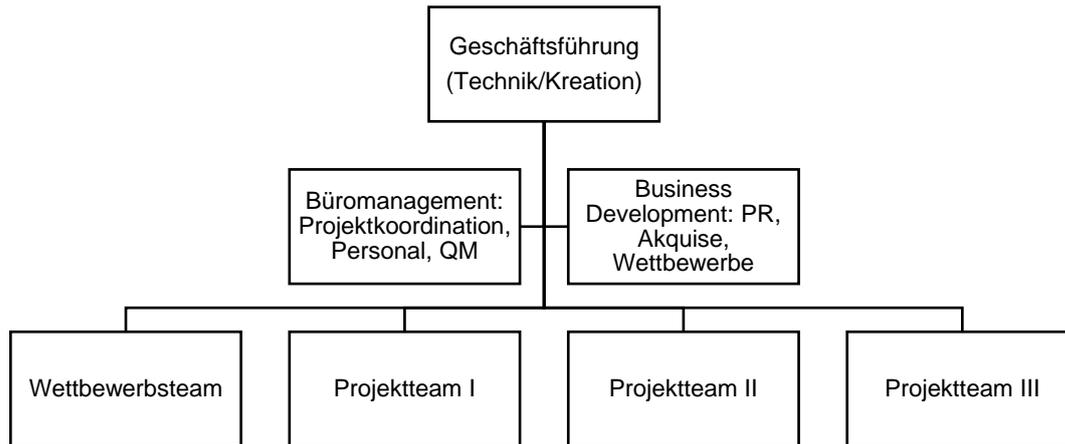


Abbildung 8: Organigramm INVEST Architekten (eigene Darstellung)

Die beiden hier untersuchten Unternehmen können als *paradigmatische Beispiele für Projekt-basierte Organisationen* gesehen werden. Solche Organisationsformen sind, wie in Kapitel B.1 dargelegt, dadurch gekennzeichnet, dass sie nur existieren, weil sie regelmäßig sehr spezifische Kundenwünsche zeitlich befristet bearbeiten, und den Umstand, dass zentralisierte Abteilungen wie Personal, PR oder Buchhaltung dazu da sind, die kontinuierliche Bearbeitung von Projekten sicherzustellen. Diese Organisationsstruktur ist sehr verbreitet im Baugewerbe, der Kulturindustrie, der Hochtechnologie- und Grundlagenforschung, aber auch bei Unternehmensberatungen oder Rechtsanwaltskanzleien – und eben auch Architekturbüros (Lundin et al. 2015: 25 f.).

Daneben können die beiden Büros auch als *paradigmatische Beispiele für wissensintensive Unternehmen* (vgl. Alvesson 2004) verstanden werden. Der Fokus der alltäglichen Arbeit in einem Architekturbüro liegt weniger auf der Abarbeitung routinemäßiger, vorstrukturierter Arbeitsschritte, sondern in der kreativen Lösung komplexer Entwurfsprobleme und der Bewältigung unvorhergesehener baulicher Herausforderungen (z. B. Ewenstein/Whyte 2007; 2009). Häufig werden Architekturbüros wie GREEN und INVEST auch zu den sogenannten klassischen ‚*Professional Service Firms*‘ gezählt, die neben der erwähnten Wissensarbeit auch charakterisiert sind durch eine geringe Kapitalintensität und professionalisierte Mitarbeitende. Diese stehen zudem der großen Herausforderung gegenüber, dass die Qualität ihres Outputs opak ist, also selbst nach Fertigstellung nur schwer von Auftraggebern zu beurteilen (Nordenflycht 2010).

Mit einem Teil der Architekturbüros teilen GREEN und INVEST aber nicht nur die organisationale Form und die Art der Leistungserbringung, sondern auch noch einige weitere spezifische Merkmale. Diese Merkmale lassen sich teilweise als Reaktion auf die Probleme verstehen, die sich aus Organisationsform und Leistungserbringung ergeben (vgl. Nordenflycht 2010). Zu diesen Gemeinsamkeiten zählen die Kommunikationsstrategie, die Bürogröße und die rege Wettbewerbsteilnahme. Zusammengenommen zeichnen diese Merkmale diese Büro-Gruppe aus als ‚Elite-Büros‘. Ein Merkmal ist, wie oben erwähnt, die Mitgliedschaft im elitären Bund Deutscher Architekten und der öffentlichkeitswirksame Einsatz dieser Mitgliedschaft zum Aufbau eines Elite-Images (vgl. Alvesson/Robertson 2006). Konkret geschieht dies beispielsweise, indem die Inhaber auf den Unternehmenswebseiten vor ihre Namen nicht nur das ‚Dipl.-Ing.‘ setzen, sondern dahinter stets auch das ‚BDA‘ schreiben. Dieses Image wird von GREEN und INVEST sowie den anderen Elite-Büros weiterhin dadurch aufgebaut, dass sie ihre Preise und Auszeichnungen, Ausstellungsbeteiligungen und Publikationen kommunizieren.

Ein weiteres Merkmal, das Elite-Büros aus der Masse der Architekturbüros heraushebt, ist die Anzahl der Mitarbeitenden. Elite-Büros sind größer als gewöhnliche Architekturbetriebe. Bei den Büros, die sich an der letzten alljährlichen Befragung durch die Bundesarchitektenkammer (BAK) beteiligt haben, handelte es sich deutlich überwiegend um kleine Unternehmen: bei 79 Prozent der befragten Büros arbeiteten weniger als fünf Personen. Nur 8 Prozent der Befragten waren (Mit-)Inhaber eines Büros mit mehr als zehn Personen (BAK 2016: 14); siehe Abbildung 9.

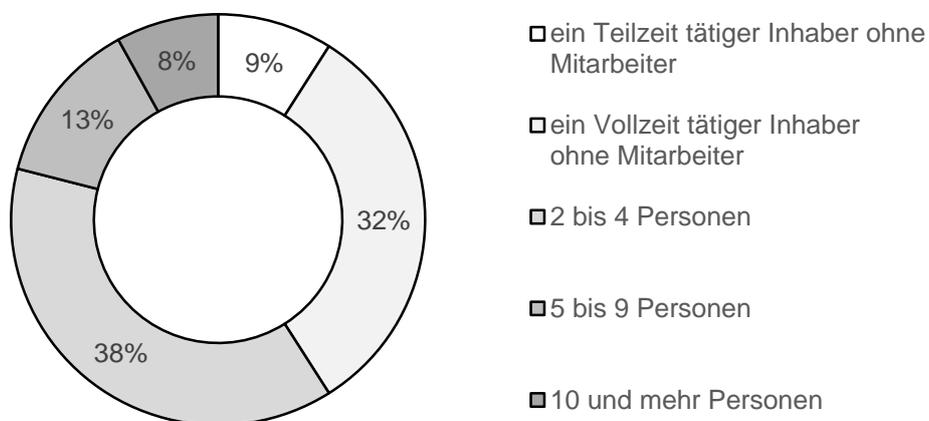


Abbildung 9: Größe von Architekturbüros (BAK 2016: 15)

Bei GREEN und INVEST arbeiteten während meiner Erhebung 20 respektive 30 Mitarbeitende. Aus diesem Grund können sie auch ein breites Spektrum an architektonischen Dienstleistungen anbieten und regelmäßig an Wettbewerbsverfahren teilnehmen. Wobei die dort eingefahrenen Platzierungen wieder zur Kommunikation des eigenen Status eingesetzt werden. Die beiden untersuchten Büros stehen also auch exemplarisch für typische Vertreter der Elite der deutschen Architekturbüros.

### **C.2.3 Forschungsprozess und Gütekriterien**

Das konkrete Forschungsdesign, das ich angewendet habe, um die Bewältigung häufiger Projekt-Fehlschläge und ihrer emotionalen Konsequenzen bei diesen beiden Büros zu untersuchen, hat sich größtenteils im Laufe der Studie ergeben. Anders als bei quantitativen Studien, bei denen Theorie und Methode einmal festgelegt, nicht mehr verändert werden (dürfen) (vgl. Flick 2009: 12 f.), ist das Design der vorliegenden Studie, wie bei anderen qualitativen Studien und entsprechend meiner praxeologischen Einstellung (Schmidt 2012), entstanden in einem iterativen Prozess der Datengenerierung und -auswertung, wobei die emergierenden Interpretationen mit der existierenden Literatur verglichen wurden (Eisenhardt 1989; van Maanen et al. 2007). Einerseits orientierte sich das Design an dem empirischen Phänomen des Fehlschlags und dem Praktikenansatz als theoretisch-analytischem Zugang zu diesem Phänomen (siehe Kapitel B). Der Fokus der Studie wurde dadurch gerichtet auf Momente des Scheiterns und die verbalen und non-verbalen Handlungsmuster der Akteure in Post-Fehlschlag-Phasen. Andere potentielle Untersuchungsgegenstände wurden bewusst ausgeblendet. Diese Entscheidungen machten, wie oben argumentiert, den Einsatz qualitativer Methoden zur Generierung und Analyse tiefgründigen empirischen Materials notwendig (Nicolini 2009; 2012: Kap. 9; Sandberg/Tsoukas 2011).

Andererseits musste ich bei der so vororientierten empirischen Untersuchung der beiden Fälle GREEN und INVEST anfangs relativ offen vorgehen und ‚breit scannen‘ (vgl. Eisenhardt et al. 2016), war doch zu Beginn der empirischen Arbeit beispielsweise noch nicht klar, wann nach einer Niederlage sich die Akteurinnen wie verhalten, ob die Praktiken eher auf der verbalen oder der non-verbalen Ebene ablaufen, wie verbreitet sie innerhalb der Organisationen sind und in welche Richtung die Bewältigung stattfinden würde – eher reagierend/adaptierend oder ignorierend/stabilisierend. Eine empirische Untersuchung solcher im Vorhinein unklaren Dimensionen und Faktoren

ist also nur mit Forschungsdesigns möglich, die eine gewisse Offenheit und eine dynamische, iterative Anpassung zentraler Untersuchungsparameter zulassen (siehe z. B. Blagoev 2015: Kap. 3; Ostermann 2014: Kap. D). Ein solches Design bieten qualitative, longitudinal ausgerichtete Fallstudien (Flick 2009: 134), sie erlauben den Einsatz verschiedener Datenquellen, worauf ich im nächsten Unterkapitel eingehen werde, sowie die Abgrenzung der untersuchten Phänomene im Laufe des Forschungsprozesses, welchen ich in den folgenden Absätzen in drei Schritten darstellen werde.

Als ich im Frühjahr 2014 ins Feld ging, d. h. meine ersten Interviews und Beobachtungen durchführte, geschah dies geleitet von der Hypothese, dass die Organisationsmitglieder das verhältnismäßig umfangreiche Feedback, das sie nach einem Wettbewerb bekommen, nutzen würden, um ihre Arbeitspraktiken bzw. ihre Entwurfsprozesse zu reflektieren (z. B. Busby 1999; Keevers/Treleaven 2011; Vince 2002). Aufbauend auf der bisherigen Literatur zu Fehlschlägen (Cannon/Edmondson 2001; Shepherd 2009; Weick/Sutcliffe 2007) und Aussagen aus den explorativen Experteninterviews (*„diese Broschüre, die wird dann rumgeschickt an alle, die teilgenommen haben im Büro, und jeder kann es sich angucken und dann spricht man halt darüber dann... [...] so dass man einfach, ähm, ja so Ablaufprobleme da klar erkennen kann.“* (Angestellter Projektleiter, Architekturbüro, Heidelberg)), ging ich davon aus, im Anschluss an fehlgeschlagene Projekte beobachten zu können, wie sich die Organisationen anpassen und verändern. Ich erwartete, organisationale Lernprozesse studieren zu können. Darauf waren nicht nur das Informationsblatt bzw. der Akquiseflyer (siehe Anhang A 1) und die Betreffzeilen meiner Mails ausgerichtet (*„Dissertationsprojekt: Organisationales Lernen in der Kreativbranche – Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen“<sup>51</sup>*), so war auch mein Blickwinkel auf die entsprechenden organisationalen Prozesse: Ich befragte zu Projekt- und Entwurfsarbeit und beobachtete Abstimmungsmeetings von Wettbewerbsteams und versuchte, auf diese Weise jene Praktiken kennenzulernen, von denen ich ausging, dass sie nach einer Niederlage nachjustiert werden würden.

Nach mehreren Monaten der Feldarbeit kristallisierte sich allerdings heraus, dass die Organisationen nicht auf die Art und Weise und in dem Umfang lernten, wie ich es

---

<sup>51</sup> Indem ich das relativ positiv besetzte Thema ‚Organisationales Lernen‘ in den Vordergrund schob, versuchte ich auch abzulenken von seinem auslösenden Phänomen – dem Fehlschlag. Dieser stand zwar die ganze Zeit im Fokus meiner Untersuchungen, für die Akteure im Feld war und ist er aber ein eher unangenehmer und heikler Sachverhalt.

ursprünglich angenommen hatte. Stattdessen hielten sie kontrafaktisch an ihren Projekt- und Entwurfspraktiken fest (vgl. Luhmann 1969; 1984: 436 ff.; Schreyögg/Noss 2000; Schreyögg/Sydow 2010; Steinmann et al. 2013: 446 f.). Ihnen ging es mehr um die ignorierend/stabilisierende Bewältigung der Fehlschläge als um die reagierend/adaptierende Aufarbeitung des Geschehenen. Von dieser Einsicht war ich zunächst enttäuscht. Wenn man so will, hielt auch ich erstmal kontrafaktisch an meinem initialen Forschungsvorhaben fest. Nach erneutem Literaturstudium und vielen Gesprächen mit anderen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern auf internationalen Konferenzen und am Management-Department der Freien Universität Berlin, begann ich die ex post Stabilität als das eigentlich erstaunliche Phänomen zu begreifen (Alvesson/Kärreman 2007; 2011). Den weiteren Verlauf der Studie habe ich dann auf diese Zusammenhänge hin ausgerichtet. Dies schlug sich in meiner Strategie insofern nieder, als ich mich fortan weniger auf den Entwurfsprozess konzentrierte und mehr auf die informalen Reaktionen auf Fehlschläge. Hierfür war es notwendig, als teilnehmender Beobachter bei den beiden Büros mitzuarbeiten. Dies bedeutete Umstellungen bei Erhebungsansatz und analytischer Dimension: weg von der punktuellen Betrachtung von Entwurfspraktiken, die ihrer Veränderung harren, hin zur involvierten Beobachtung von Bewältigungspraktiken, die die Fortsetzung der Projektsequenz bzw. das Aufrechterhalten des Projektportfolios möglich machen.

In einem dritten Schritt schärfte ich schließlich die Analyseeinheit nach. Was während der teilnehmenden Beobachtung und weiterer Interviews immer stärker auffiel, waren die Gleichgültigkeit und die demonstrative Lässigkeit der Akteure nach einem Fehlschlag. Sie standen in krassem Kontrast zum positiven Stress, den ich während der Entwurfsphase vor einer Einreichung feststellen konnte. Dieser Schritt war wiederum verknüpft mit der Lektüre weiterer Literatur und dem Austausch mit Kolleginnen und Kollegen; als Folge rückten die emotionalen Konsequenzen häufiger Projekt-Fehlschläge und die emotionale Komponente organisationaler Praktiken ins Zentrum meiner Untersuchung. Insofern ist die Darstellungsweise dieser Dissertation eher den Präsentationskonventionen und Lesegewohnheiten in der Wissenschaft geschuldet, als eine getreue Abbildung meines iterativen, abduktiven Forschungsprozesses der letzten Jahre.

Der eben skizzierte Forschungsprozess, der dieser Arbeit unterliegt, folgt dabei der Forschungsheuristik, die Mats Alvesson und Dan Kärreman (2007; 2011: 67–74)

vorgeschlagen haben, um besonders interessante Phänomene und spannende Erklärungen zu entdecken. Im Kern geht es darum, Erstaunen, Verwunderungen und Zusammenbrüche bisheriger Erklärungsmuster, wie in diesem Fall das Nicht-Lernen angesichts häufiger Zweckverfehlungen, produktiv zu wenden und fruchtbar zu machen für die Forschung. Der Heuristik von Alvesson und Kärreman (2007; 2011) zufolge sollte man sich mit dem empirischen Feld bekanntmachen und relativ breit nach interessanten Themen fahnden, um anschließend Erklärungszusammenbrüche zu provozieren oder zu konstruieren, welche man löst durch die Entwicklung neuer Ideen, die frische Interpretationen des Phänomens zulassen. Abschließend gilt es, diese Lösung auszuformulieren, so dass sie auf einem bestimmten Terrain breiter angewendet werden kann und ihre Konturen im Kontrast zu anderen Theorien klarer hervortreten.<sup>52</sup>

Falls Irritationen im Forschungsprozesses produktiv gewendet werden, so wie es Alvesson und Kärreman (2007; 2011) propagieren und so wie es bei der vorliegenden Studie geschehen ist, dann sollte dies laut Eisenhardt und Kollegen (2016) auch erwähnt werden. Von „twists and turns“ zu berichten, gehört für die Autoren dazu, wenn wissenschaftliche Präzision („rigor“) bei qualitativer Forschung angestrebt wird.

„It is also important to explain the data collection process fully, including choice of informants, interview protocols, *and major changes in research direction*. For example, Sonenshein (2010) succinctly explained how his research evolved from his initial interest in employees' meaning making of change to a broader focus on managers and employees, providing the reader with an important overview of the evolution of the paper.“ (Eisenhardt et al. 2016: 1119, meine Hervorh.)

Mit dem produktiven Umgang mit Irritationen im Forschungsprozess und seiner offenen Darlegung erfülle ich außerdem eine der drei Strategien, die Gibbert und Ruigrok

---

<sup>52</sup> Diese Forschungsheuristik basiert auf dem logischen Prinzip des abduktiven Schließens, das auf Charles Sanders Peirce zurückgeht: „It consists of three steps: (1) the application of an established interpretive rule (theory), (2) the observation of a surprising—in light of the interpretive rule—empirical phenomenon, and (3) the imaginative articulation of a new interpretive rule (theory) that resolves the surprise“ (Alvesson/Kärreman 2007: 1269). Die Abduktion unterscheidet sich von der Deduktion, für die Einzelfallstudien völlig ungeeignet sind, und der Induktion, auf der viele Fallstudien aufbauen. Reine induktive Schlüsse, wie sie auch der Grounded-Theory-Ansatz propagiert (Glaser/Strauss 1967), sind in den letzten Jahren aber zunehmend als unrealistisch erkannt worden (z. B. Mantere/Ketokivi 2013; Suddaby 2006; van Maanen et al. 2007). Die allermeisten qualitativen Fallstudien basieren auf einem abduktiven Schlussverfahren – explizit oder implizit (van Maanen et al. 2007). Dazu auch Mantere und Ketokivi (2013: 72): „[A]bductive reasoning is one of the primary reasoning tools we use, both in mundane decisions and in scientific inquiry [...] the logic by which new hypotheses are derived and, ultimately, how scientific discoveries are made.“

(2010) vorschlagen, um hochwertige Fallstudienarbeit zu leisten.<sup>53</sup> Sie schreiben, dass man mit Rückschlägen kreativ umgehen und die vorhandenen Ressourcen optimal nutzen soll. Die anderen beiden Strategien, die alle auf der inhaltsanalytischen Auswertung von 159 Fallstudien aus zehn Fachzeitschriften basieren, lauten: „Report concrete research actions rather than abstract criteria“ (ebd.: 725) und „priority ordering of validity types: internal and construct validity over external validity“ (ebd.: 727) – was für Gibbert und Ruigrok einerseits bedeutet, dass konkrete Forschungsschritte berichtet und auch methodische Entscheidungen ausführlich dargelegt werden sollten, und andererseits dass es für Autoren von Fallstudien, so wie ich einer bin, gelte, ihre Leserschaft offensiv von der Angemessenheit ihrer Fall-Selektion und ihrer Argumentation zu überzeugen. Von der defensiven Diskussion mangelnder Generalisierbarkeit raten Gibbert und Ruigrok (2010) ab.

Im aktuellen Kapitel habe ich bislang versucht, meine methodologischen Entscheidungen zu begründen und meine Forschungsschritte so plastisch wie möglich zu schildern. Auf die (Un-)Möglichkeit, die Studienergebnisse auf andere Fälle zu generalisieren, werde ich in Unterkapitel F.3 zu sprechen kommen. Der Hauptteil der argumentativen Überzeugungsarbeit wird auf den folgenden Seiten zu leisten sein. Ein wichtiger Baustein hierbei ist die Verwendung vielfältiger Datenquellen und ihre detaillierte Beschreibung – diese Darstellung erfolgt im nächsten Unterkapitel.

### **C.3 Empirisches Material**

Auf der Basis unterschiedlicher Datenquellen, lässt sich der untersuchte Phänomenbereich dicht und detailliert beschreiben. Außerdem trägt die sogenannte Triangulation der Daten (Jick 1979; Lincoln/Guba 1985: 305; Yin 2014: 119) zur Validität der untersuchten Konstrukte bei und somit letztlich zur Gesamtqualität der Fallstudie

---

<sup>53</sup> Eine Reihe von Wissenschaftlerinnen haben Evaluationskriterien für qualitative Methoden vorgeschlagen, siehe z. B. Eisenhardt/Graebner (2007), Eisenhardt et al. (2016), Flick (2009: 384–398), Lincoln/Guba (1985), Mayring (2010: 116–122), Sandberg (2005) und Yin (2014: 45–49). Dass es für qualitative Methoden keine einheitlichen Bewertungsrichtlinien gibt, liegt m. E. an ihrem interpretativ-konstruktivistischen Fundament (s. Unterkapitel A.2): Wenn es keinen privilegierten Zugang zu keiner objektiven Realität gibt, woran soll dann der Maßstab angelegt werden, um die Güte von Wissen zu messen? Und wenn man das Beurteilungsproblem auf sich selbst bezieht, stellt sich die Frage, wie ‚geeignete‘ von ‚ungeeigneten‘ Evaluationskriterien unterschieden werden können. Qualitative Forscher werden daher in einen anhaltenden Diskurs hinsichtlich ihrer Evaluationskriterien verstrickt bleiben (müssen). Aufgrund der spezifischen ontologischen und epistemologischen Vorstellungen ist ‚Qualitative Forschung‘ von Heterogenität geprägt – bezüglich der Methoden wie auch im Hinblick auf ihre Gütekriterien (vgl. Easterby-Smith et al. 2008).

(Yin 2014: 47). Entscheidend ist, dass die diversen Daten nicht isoliert für sich betrachtet werden. Sie müssen stattdessen sinnvoll und systematisch aufeinander bezogen werden, so dass die Schwächen der einen Quelle durch die Stärken der anderen aufgehoben werden und die emergierenden Erkenntnisse zu einem konsistenten, überzeugenden Narrativ verschmolzen werden können. Hierfür kommen unterschiedliche Quellen in Betracht; laut Yin (2014: 105 f.) zählen dazu: Dokumente, Archiveinträge, Interviews, nicht-teilnehmende und teilnehmende Beobachtungen sowie Artefakte.

Nicht jede Quelle ist dabei für jede Fragestellung geeignet. In Abhängigkeit von den Forschungszielen müssen adäquate Datenquellen ausgewählt und angemessene Erhebungsmethoden eingesetzt werden. In der vorliegenden Studie habe ich organisationale Praktiken zur Bewältigung häufiger Projekt-Fehlschläge untersucht und hierbei den emotionalen Aspekt der Bewältigung als besonders interessant identifiziert. Weil es sich bei der Analyseinheit der organisationalen Praktiken, wie oben ausführlich beschrieben, um ein schwer zu erfassendes, kontextgebundenes Phänomen handelt, habe ich im Rahmen der Datenerhebung hauptsächlich (i) Beobachtungen und (ii) halbstrukturierte Interviews eingesetzt. Ergänzt habe ich diese beiden Erhebungsmethoden durch die Auswertung von (iii) internen und externen Dokumenten.

(i) *Beobachtungen*: Das systematische Erfassen und Festhalten von Handlungen *in situ* lässt sich prinzipiell in zwei Varianten einteilen: die teilnehmende Beobachtung und die nicht-teilnehmende Beobachtung (Flick 2009: 222–233). Sieht man einmal davon ab, dass die Übergänge fließend sind und die physische Präsenz der Forscherin immer einen Einfluss hat auf die beobachteten Akteure (Alvesson/Kärreman 2011: 107; Flick 2009: 225 f.), so ist unter nicht-teilnehmender Beobachtung zu verstehen, dass die Beobachterin passiv bleibt und nicht als relevanter Akteur in das Feld aufgenommen wird, wohingegen bei der teilnehmenden Beobachtung die Forscherin eine Rolle im Feld übernimmt und aktiv in das Geschehen eingreift (Yin 2014: 113–117).

Bei meinen zwei Fällen kamen beide Arten der Beobachtung zum Einsatz – und zwar in unterschiedlichen Phasen des oben erläuterten Forschungsprozesses mit unterschiedlichen Beobachtungsschwerpunkten. Am Anfang der Untersuchung, als ich noch die Hypothese verfolgte, Fehlschläge wären Wandelimpulse, habe ich vor allem *nicht-teilnehmend* Entwurfsmeetings beobachtet: alle formalen Entwurfsmeetings bei GREEN für den Bibliothekswettbewerb und auch ein Entwurfsmeeting bei INVEST.

Daneben nahm ich aber auch in beiden Büros an Meetings teil, bei denen auf vergangene Wettbewerbsprojekte zurückgeblickt wurde. Der Eindruck, den ich während dieser Meetings bekam – nämlich dass es sich hierbei um künstliche Veranstaltungen handelt, die recht exklusiv für mich aufgeführt werden –, bewog mich u. a. dazu, das Forschungsdesign und den Forschungsprozess neu zu justieren (siehe Abschnitt C.2.3). Danach habe ich bei beiden Büros jeweils eine komplette Arbeitswoche bzw. fünf volle Arbeitstage als unbezahlter Praktikant gearbeitet, um als *teilnehmender Beobachter* zwischen Wettbewerben die Praktiken in den Blick zu bekommen, die zur Bewältigung von Fehlschlägen eingesetzt werden. Weil ich keine Ausbildung als Architekt habe, wurde ich bei GREEN mit administrativen Hilfsarbeiten und bei INVEST mit der Entwicklung einer Social-Media-Strategie betraut. Bei beiden Büros war mein Arbeitsplatz am Tisch der Wettbewerbsverantwortlichen. Dies gab mir Gelegenheit, die Architektinnen eingehend bei ihrer täglichen Arbeit zu beobachten, sie informal und zwanglos zu befragen, als auch auf den Unternehmensservern Archivmaterial zu sichten und zu sammeln. Die Mittagspausen verbrachte ich ebenfalls mit Mitgliedern der Teams oder mit neuen Mitarbeiterinnen, die mir von ihren ersten Wochen am neuen Arbeitsplatz berichten konnten.

Darüber hinaus gab es diverse punktuelle Einsätze als nicht-teilnehmender Beobachter bei eher informellen Anlässen – so zum Beispiel während einer Ortsbegehung mit INVEST Mitarbeitenden oder beim gemeinsamen Besuch der Ausstellung für den Bibliothekswettbewerb, bei dem GREEN in der zweiten Runde scheiterte. Außerdem stattete ich beiden Büros mehrere Stippvisiten ab; herauszuheben sind hier die Besuche bei GREEN am Wochenende vor der Abgabe des Entwurfs für den Ausstellungsbau in Ägypten. Schließlich war ich als nicht-teilnehmender Beobachter bei einer Wettbewerbspräsentation von INVEST anwesend und verfolgte auch den ganzen Tag der Jury-Sitzung für die Bibliothek, während der die Entscheidung getroffen wurde, den Beitrag von GREEN nicht zu honorieren. Die unten stehende Tabelle 2 liefert eine Übersicht über meine Beobachtungseinsätze.

#	Beobachtung	Anlass	Termin	Dauer (min)	Erfassung
<b>GREEN Architekten</b>					
1	nicht-teilneh.	Entwurfsm. für Bibliothek	03.07.14	45:00	Beobachtungsprot.
2	nicht-teilneh.	Entwurfsm. für Bibliothek	08.07.14	97:00	Beobachtungsprot.
3	nicht-teilneh.	Entwurfsm. für Bibliothek	24.07.14	87:00	Beobachtungsprot.
4	nicht-teilneh.	Rückschaumeeting	25.07.14	145:00	Beobachtungsprot. & Tonaufnahme
5	nicht-teilneh.	Entwurfsm. für Bibliotheksw.	06.08.14	180:00	Beobachtungsprot.
6	nicht-teilneh.	Entwurfsm. für Bibliotheksw.	11.08.14	135:00	Beobachtungsprot.
7	nicht-teilneh.	Entwurfsm. für Bibliotheksw.	20.08.14	190:00	Beobachtungsprot.
8	nicht-teilneh.	Entwurfsm. für Bibliotheksw.	27.08.14	90:00	Beobachtungsprot.
9	teilnehmend	1. Praktikumstag	13.10.14	540:00	Beobachtungsprot.
10	teilnehmend	2. Praktikumstag	14.10.14	560:00	Beobachtungsprot.
11	teilnehmend	3. Praktikumstag	15.10.14	540:00	Beobachtungsprot.
12	nicht-teilneh.	Preisgericht Bibliothekswett.	16.10.14	720:00	Beobachtungsprot.
13	teilnehmend	4. Praktikumstag	17.10.14	360:00	Beobachtungsprot.
14	teilnehmend	5. Praktikumstag	20.10.14	360:00	Beobachtungsprot.
15	nicht-teilneh.	Rückschaumeeting	20.10.14.	80:00	Beobachtungsprot. & Tonaufnahme
16	nicht-teilneh.	Stippvisite Ausstellungswett.	08.05.15	60:00	Beobachtungsprot.
17	nicht-teilneh.	Stippvisite Ausstellungswett.	09.05.15	240:00	Beobachtungsprot.
18	nicht-teilneh.	Stippvisite Ausstellungswett.	10.05.15	60:00	Beobachtungsprot.
<b>INVEST Architekten</b>					
19	nicht-teilneh.	Rückschaumeeting	22.07.14	45:00	Beobachtungsprot. & Transkription
20	nicht-teilneh.	Ortsbegehung	29.08.14	165:00	Beobachtungsprot.
21	nicht-teilneh.	Entwurfsmeeting	11.09.14	120:00	Beobachtungsprot.
22	nicht-teilneh.	Preisgericht	06.11.14	135:00	Beobachtungsprot.
23	nicht-teilneh.	Stippvisite	15.04.15	75:00	Beobachtungsprot.
24	teilnehmend	1. Praktikumstag	27.07.15	540:00	Beobachtungsprot.
25	teilnehmend	2. Praktikumstag	28.07.15	540:00	Beobachtungsprot.
26	teilnehmend	3. Praktikumstag	29.07.15	540:00	Beobachtungsprot.
27	teilnehmend	4. Praktikumstag	30.07.15	540:00	Beobachtungsprot.
28	teilnehmend	5. Praktikumstag	31.07.15	660:00	Beobachtungsprot.

Tabelle 2: Übersicht über Beobachtungseinsätze

Insgesamt habe ich 124 Stunden und 43 Minuten als Beobachter im Feld verbracht, was knapp 16 Arbeitstagen à 8 Stunden entspricht (68 Stunden und 43 Minuten bei bzw. mit GREEN Architekten und 56 Stunden bei bzw. mit INVEST Architekten).

Während dieser Zeit habe ich ungefähr zwei Kladden mit insgesamt 400 Seiten handschriftlichen Notizen gefüllt. Diese Feldnotizen habe ich dabei immer innerhalb von 24 Stunden in ausführliche, digitale Beobachtungsprotokolle überführt. Obwohl ich dabei versucht habe, die Geschehnisse möglichst umfänglich aufzuschreiben, lag mein Augenmerk auf solchen Ereignissen und/oder Handlungsmustern, die mit Wettbewerben zu tun hatten, also deren Vor- und Nachbereitung sowie der Umgang mit Niederlagen im Architektinnen-Alltag.

(ii) *Interviews*: Neben diesen Beobachtungen und zusätzlich zu den vielen eher beiläufigen Unterhaltungen während der oben geschilderten Feldeinsätze habe ich auch formale *Interviews* geführt, um die Bewältigung häufiger Projekt-Fehlschläge empirisch zu erfassen. Flick (2009: 212) unterscheidet fünf verschiedene Arten: das fokussierte Interview, das halbstrukturierte Interview, das Problem-zentrierte Interview, das Experteninterview und das ethnografische Interview. Die im Laufe dieser Untersuchung geführten Interviews hatten dabei überwiegend die Form Problem-zentrierter Interviews. Diese Form zeichnet sich aus durch einen mittleren Grad der Strukturierung sowie ein „induktiv-deduktives Wechselspiel“ (Witzel 2000) in der Interviewführung. Das bedeutet, dass einerseits Vorwissen in Bezug auf ein vorab definiertes Problemfeld (hier: Projekt-Fehlschläge) über Leitfäden Eingang findet in den Interviewprozess; und dass andererseits die spezifischen „Relevanzsetzungen“ der Interviewten (hier: Bearbeitungsmechanismen und Emotionen) über Narrationen zum Ausdruck gebracht werden. Mir als Interviewendem fiel es dabei zu, die im Gespräch aufkommenden Inhalte zu vertiefen und weitere Ausführungen anzuregen (Witzel 2000). Auch deswegen habe ich alle Interviews in raum-zeitlicher Nähe zur Arbeit und zum Arbeitsplatz geführt bzw. die organisationale Lebenswelt der Personen einbezogen (vgl. Rastetter 2008: 179): um die Interviewpartnerinnen zu möglichst lebhaften und facettenreichen Schilderungen anzuregen. Das heißt, dass alle Interviews entweder in den Büros selbst oder während Mittagspausen außerhalb stattfanden, nie jedoch an außergewöhnlichen Orten zu ungewöhnlichen Zeiten.

Diese Form des Interviews passt daher sehr gut zu dem hier untersuchten Gegenstand und zum abduktiven, praxeologischen Konzept der vorliegenden Studie.<sup>54</sup> Außerdem

---

<sup>54</sup> „The interview is then mobilized as a process of not just reporting how things are, but more as one coming up with empirical material that may call for a rethink of taken-for-granted assumptions or textbook knowledge.” (Alvesson/Kärreman 2011: 104)

ist sie geeignet, die oben beschriebenen Beobachtungen anzureichern mit zusätzlichen, detaillierten Beschreibungen der Bewältigung und der sie begleitenden Emotionen. Beobachtungen und Interviews können als komplementäre Methoden angesehen werden:

„[O]bservations for the establishment of actual practices and conduct, and interviews for commentary, fantasy and clues as to what is not being directly manifested in behavior and interaction.“ (Alvesson/Kärreman 2011: 109)

Die Gesprächsteilnehmerinnen wurden theoretisch gesampelt: Orientiert durch das emergierende Framework habe ich Gespräche mit jenen Akteuren geführt, die mir für die weitere Datengenerierung und das Verständnis des Phänomens am geeignetsten erschienen (Glaser/Strauss 1967: Kap. 3). Dieser theoretischen Sampling-Strategie folgend habe ich insgesamt 23 Interviews geführt: zwölf Interviews bei GREEN und elf Interviews bei INVEST, wobei ich mit der gesamten INVEST-Wettbewerbsabteilung gesprochen habe und mehrmals mit den beiden Büroinhabern: mit Chris Green insgesamt drei Mal und mit Dirk Invest zwei Mal; auch mit der Verantwortlichen für Business Development bei INVEST habe ich zwei Mal gesprochen. Die Interviews drehten sich um vergangene Wettbewerbe, Gründe für das Scheitern bei denselben und Praktiken zur Bearbeitung der Niederlagen (siehe Anhang A 2 für meinen Fragenpool). Während der empirischen Studie wurde ein reflexiver Umgang mit den Interviews gepflegt, der die kontextuelle Gefasstheit und soziale Konstruiertheit der Interviewsituation anerkennt und sie als Arena für politische Spiele, aber auch Impression-Management und Identitätsarbeit sieht. Die Aussagen der Interviewpartnerinnen wurden daher nicht als ‚Abbildung‘ einer externen Realität behandelt; bei ihrer Interpretation lief stattdessen parallel eine Einschätzung mit hinsichtlich des Autors, seiner individuellen Interessen und seiner Position innerhalb der Organisation (Alvesson/Kärreman 2011: 100–104).

Tabelle 3 auf der nachfolgenden Seite gibt einen Überblick über die geführten Interviews und in Abbildung 10, ebenfalls auf der folgenden Seite, ist die Zusammensetzung der Gesprächspartner dargestellt.

#	Pseudonym	Position	Termin	Dauer (min)	Erfassung
<b>GREEN Architekten</b>					
1	Chris Green, Claudine	Geschäftsführer, Projektleiterin	06.05.14	60:00	Gedächtnisprotokoll (GP)
2	Alexandra	Architektin	11.05.14	84:27	Transkription
3	Christian	Freier Architekt	05.08.14	56:57	Transkription
4	Hannah	Praktikantin	03.09.14	49:31	Transkription
5	Julien	Praktikant	14.10.14	33:35	Transkription
6	Todd	Architekt	15.10.14	50:55	Transkription
7	Klarissa	Architektin	17.10.14	71:23	Transkription
8	Claudine	Projektleiterin	24.10.14	53:40	Transkription
9	Claudia	Projektleiterin	13.11.14	59:16	Transkription
10	Chris Green	Geschäftsführer	22.01.15	63:31	Transkription
11	John	Freier Architekt	29.04.15	53:31	Transkription
12	Chris Green	Geschäftsführer	20.11.15	93:00	Transkription
<b>INVEST Architekten</b>					
13	Dirk Invest	Geschäftsführer	30.04.14	60:00	GP
14	Silvia	Business Dev.	27.05.14	56:31	Transkription
15	Clemens	Projektleiter	08.10.14	120:00	GP und Transkr.
16	Tom	Projektleiter	05.03.15	50:31	Transkription
17	Tim	Projektleiter	01.04.15	54:23	Transkription
18	Ezgi	Junior-Architektin	28.04.15	62:03	Transkription
19	Nuri	Architektin	20.05.15	66:57	Transkription
20	Dirk Invest	Geschäftsführer	01.06.15	94:48	Transkription
21	Silvia	Business Dev.	29.07.15	55:00	GP
22	Yuri	Architekt	29.07.15	32:23	Transkription
23	Nam	Architekt	31.07.15	35:57	Transkription

Tabelle 3: Übersicht über Interviews

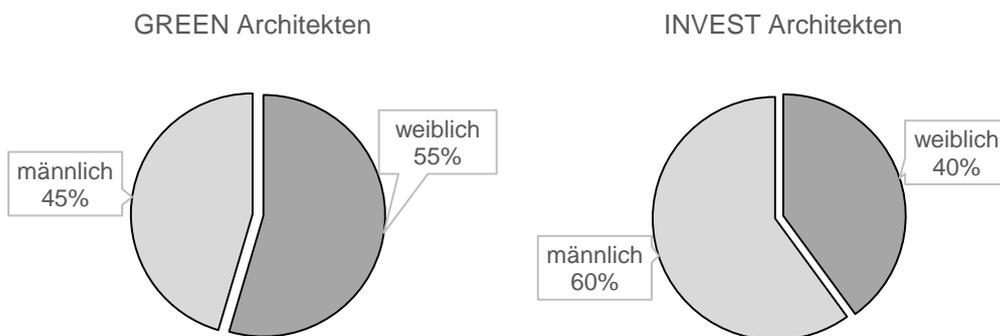


Abbildung 10: Zusammensetzung der Interviewpartner

Die Interviews dauerten insgesamt 23 Stunden, 38 Minuten und 19 Sekunden (12 Stunden, 9 Minuten und 46 Sekunden bei GREEN und 11 Stunden, 28 Minuten und 33 Sekunden bei INVEST); im Schnitt jeweils etwas mehr als eine Stunde. 20 der Gespräche, also alle Interviews bis auf drei, wurden aufgenommen und wortgetreu transkribiert. Die ersten beiden Gespräche mit den Büroinhabern wurden nicht direkt aufgenommen, und bei einem Interview gab es technische Probleme. In diesen Fällen habe ich unmittelbar im Anschluss an die Unterhaltungen ausführliche Gedächtnisprotokolle angefertigt. Bei allen Gesprächen wurden parallel Notizen gemacht zum Verhalten während des Gesprächs; die Dauer der Interviews wird in Abbildung 11 noch einmal durch Boxplots grafisch dargestellt.

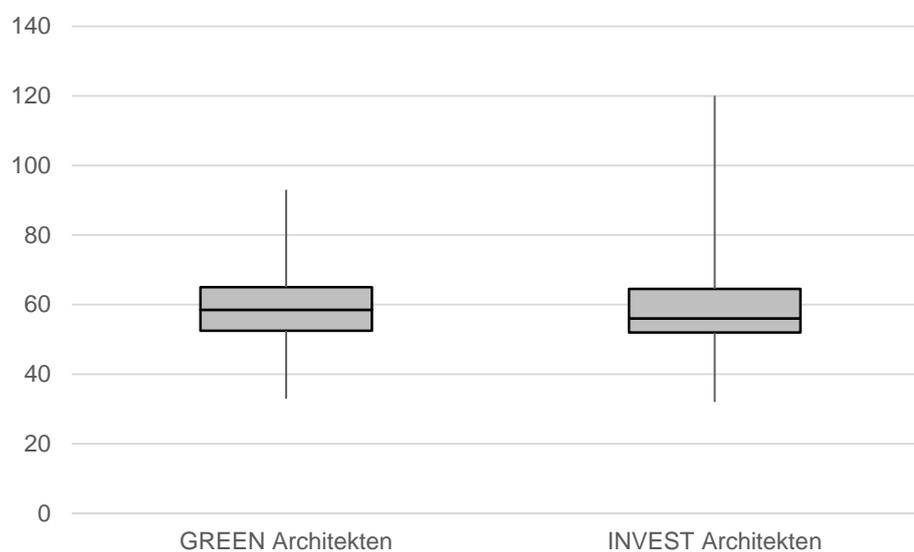


Abbildung 11: Boxplots zur Dauer der Interviews in Minuten

(iii) *Dokumente*: Als Ergänzung zu den Beobachtungen und den Interviews habe ich interne und externe Dokumente in die Analyse miteinbezogen (Flick 2009: 255–262; Yin 2014: 105–109); allerdings nur zur Anreicherung, um Hintergrundinformationen zu den Büros zu bekommen (organisationale Strukturen, architektonische Haltungen etc.) und um den unmittelbaren sowie mittelbaren Kontext der Bewältigungspraktiken zu begreifen. Organisationale Praktiken, die ja die Analyseeinheit dieser Studie darstellen, lassen sich als kontext-gebundene Handlungsmuster, wenn überhaupt, nur partiell durch die Lektüre von Texten erschließen. Derartige Materialien müssen im Rahmen der vorliegenden Studie vielmehr als Artefakte bzw. Objekte verstanden werden,

von denen kompetente Akteurinnen in Praktiken Gebrauch machen. Darunter sind verschiedene verschriftlichte Daten zu verstehen, wie z. B. Protokolle, Evaluationsbrochüren, Auslobungsunterlagen, Wettbewerbspräsentationen, Presseartikel und Internetseiten.

Um den mittelbaren Kontext der Praktiken, also die Architektur-Profession und das Wettbewerbswesen als etablierte Institution, besser zu verstehen, habe ich auch digitalisiert und in die Falldatenbank eingepflegt: fünf weit verbreitete Lehrbücher für die ersten Semester des Architekturstudiums, drei bedeutende Ethnographien in Architekturbüros sowie sieben Bände mit insgesamt 153 Interviews mit herausragenden Architekten<sup>55</sup> aus fünf Jahrzehnten (vgl. Jones/Livne-Tarandach 2008). Darüber hinaus besitze ich einen Screener<sup>56</sup> der preisgekrönten Dokumentation *The Competition* von Angel Borrego Cubero (2013). Er zeigt, wie die fünf Architektur-Superstars Jean Nouvel, Frank Gehry, Dominique Perrault, Zaha Hadid und Norman Foster einen eingeladenen Museumswettbewerb bestreiten. Diesen Film habe ich mehrfach gesehen und mir detaillierte Notizen dazu gemacht. Dasselbe gilt für die drei Dokumentationen *Archiculture* (Krantz/Harris 2014), *Sketches of Frank Gehry* (Pollack 2005) und *How Much Does Your Building Weigh, Mr Foster?* (López Amado/Carcas 2010). Dieser Umweg über Monographien und Dokumentationen war notwendig, weil Artikel aus Architekturfachzeitschriften nicht erhältlich sind über die Datenbankanbieter LexisNexis und GENIOS. Darüber hinaus habe ich Fotos in den Büros, aber auch z. B. während des Ausstellungsbesuchs und der Ortsbegehung gemacht. Diese sind jedoch nicht direkt in die Analyse eingeflossen, sie dienten mir stattdessen als Erinnerungsstütze während der Niederschrift dieser Dissertation; siehe Tabelle 4 unten für einen Überblick über die Dokumente, die in die Analyse eingeflossen sind.

---

<sup>55</sup> In diesem Fall waren es wirklich fast ausschließlich Männer. Ein frappierendes Ungleichgewicht, das m. E. mehrere Dissertationen wert ist.

<sup>56</sup> Ein Screener ist in der Filmbranche das Äquivalent zu einem Ansichts- oder Leseexemplar im Verlagswesen.

Datenquelle	Material
<b>GREEN Architekten</b>	
Interne Dokumente	Qualitätsmanagement-Handbuch, Dokumentation Klausurtagung 2014, QM-E-Mails, interne Evaluationen und Protokolle von Teammeetings, Wettbewerbsbewerbungen und Wettbewerbspräsentationen, E-Mail-Newsletter, Flyer und Pressemitteilungen
Externe Dokumente	Ausschreibungsunterlagen, Preisgerichtsprotokolle/Evaluationsbroschüren, Presseberichte und Interviews, wissenschaftliche Publikationen
<b>INVEST Architekten</b>	
Interne Dokumente	Protokolle von Teammeetings, Wettbewerbsbewerbungen und Wettbewerbspräsentationen, Pressemitteilungen, E-Mail-Newsletter, Büropräsentation, Referenzdarstellungen
Externe Dokumente	Ausschreibungsunterlagen, Preisgerichtsprotokolle/Evaluationsbroschüren, Presseberichte und Interviews, wissenschaftliche Publikationen
<b>Andere externe Dokumente</b>	
Dokumente von BAK und BDA	BAK: Berichte zur Analyse der Büro- und Kostenstruktur der freiberuflich tätigen Mitglieder der Architektenkammern der Länder für 2015, 2013, 2012; BDA: Wettbewerbsbroschüren und Positionspapiere, Kommentierte RPW 2013 und 2008
Lehrbücher	Gutman (1988) <i>Architectural practice: A critical view</i> Lewis (1998) <i>Architect? A Candid Guide to the Profession</i> Pressman (2006) <i>Professional Practice 101: Business Strategies and Case Studies in Architecture</i> Frederick (2007) <i>101 Things I Learned in Architecture School</i> Waldrep (2010) <i>Becoming an Architect</i>
Ethnographien	Cuff (1992) <i>Architecture: The Story of Practice</i> Yaneva (2009a) <i>Made by the OMA</i> Yaneva (2009b) <i>The Making of a Building</i>
Interviewbände	Cook/Klotz (1973) <i>Conversations with architects</i> Heyer (1978) <i>Architects on architecture: New directions in America</i> Golzen (1984) <i>How architects get work</i> Peter (1994) <i>The oral history of modern architecture</i> Futagawa (2002) <i>Studio talk</i> Rauterberg (2008) <i>Talking architecture</i> Belogolovsky (2015) <i>Conversations with architects</i>
Dokumentationen	Pollack (2005) <i>Sketches of Frank Gehry</i> López Amado/Carcas (2010) <i>How Much Does Your Building Weigh, Mr Foster?</i> Borrego Cubero (2013) <i>The Competition</i> Krantz/Harris (2014) <i>Archiculture</i>

Tabelle 4: Übersicht interner und externer Dokumente

Im nachfolgenden Unterkapitel werde ich beschreiben, wie ich bei der Analyse des gesammelten Materials vorgegangen bin und wie ich die Ergebnisse meiner Auswertungen darstellen werde.

#### C.4 Analyse des Materials und Darstellung der Ergebnisse

Die vorliegende Studie basiert auf einer praxeologischen Forschungshaltung (Schmidt 2012) und einem abduktiven Schlussverfahren (Alvesson/Kärreman 2007; 2011; Mantere/Ketokivi 2013; van Maanen et al. 2007). Das heißt, dass ich das empirische Material gesammelt und explizit vor dem Hintergrund meiner *persönlichen* Erfahrungen im Feld und mit existierenden Management- und Organisationstheorien im Hinterkopf ausgewertet habe. Ich bin gependelt zwischen der Analyse bereits gesammelter Daten, der Erhebung neuen Materials und der wiederholten Lektüre wissenschaftlicher Aufsätze (Eisenhardt 1989; van Maanen et al. 2007). Die Interpretationen, die in diesem Prozess entstanden sind, habe ich dabei kontinuierlich mit den empirischen Begebenheiten konfrontiert, abgeglichen und adaptiert (Alvesson/Kärreman 2007; 2011). Diese Bewegungen vollzog ich so lange, bis ich eine plausible, gut fundierte und empirisch geerdete Erklärung hatte, wie Architekturbüros mit regelmäßigen Projekt-Fehlschlägen und den damit verbundenen Emotionen umgehen (vgl. Weick 1989). Das heißt, es handelt sich nicht um eine Studie im Sinne der ‚Grounded Theory‘ (Glaser/Strauss 1967), was wiederum bedeutet, dass der alleinige Ausgangspunkt meiner Analyse nicht die gesammelten Daten waren. Den oben beschriebenen Beobachtungsprotokollen, Interviewtranskripten und Archivmaterialien wurde nicht das Primat eingeräumt, so wie es beispielsweise Dennis Gioia propagiert (siehe z. B. Gioia et al. 2013).

Getrieben von einem generellen Interesse am Phänomen ‚Projekt-Fehlschlag‘ begann ich die eigentliche Analyse meines empirischen Materials mit der ausführlichen Lektüre der (bis dahin gesammelten) Daten. Zu diesem Zweck hatte ich das gesammelte Material zu einer Falldatenbank<sup>57</sup> aufbereitet. Diese Falldatenbank organisierte und handhabte ich während des gesamten Analyseprozesses mit Hilfe der Datenanalyse-Software Atlas.ti<sup>58</sup>. In der Folge besprach ich auch erste Erklärungsansätze und besonders eindruckliche Felderfahrungen mit anderen Wissenschaftlerinnen, insbesondere natürlich mit dem Betreuer dieses Promotionsprojekts, der mit mir zusammen ein Interview mit Chris Green und eines mit Dirk Invest geführt hatte und die Büros und ihre Gründer somit auch aus eigener Erfahrung kannte. Diese Gespräche drehten sich

---

<sup>57</sup> Eine sauber geführte Datenbank aller Falltexte bietet nicht nur forschungspraktische Vorteile: Weil auf diese Weise theoretisch die Möglichkeit besteht, die analytische Arbeit zu wiederholen, wird damit auch das Qualitätsmerkmal der ‚Reliabilität‘ erfüllt (Yin 2014: 123–127).

<sup>58</sup> Zum Einsatz von Computerprogrammen bei der Datenanalyse siehe z. B. Mayring (2010: 111–115).

unter anderem um die folgenden Themen: die Anspannung der Architektinnen bei der Vorbereitung von Wettbewerbseinreichungen und ihr Enthusiasmus in dieser Phase, der im Kontrast steht zu ihrem coolen und distanzierten Auftreten im Anschluss an das Jury-Feedback; das anscheinende Desinteresse, die gescheiterten Projekte zu reflektieren; der spezielle Arbeitsrhythmus innerhalb eines Wettbewerbsprojekts wie auch über verschiedene Wettbewerbsprojekte hinweg; die herausragende Bedeutung von Wettbewerben für das Prestige eines Architekturbüros und den Ruf einer Architektin. Diese Gespräche sensibilisierten mich sowohl für Themen als auch für Theorien, die potentielle Einstiegspunkte darstellten für die strukturierte und systematische Analyse des empirischen Materials (vgl. de Rond/Lok 2016). Die drei Hauptschritte dieser systematischen Datenanalyse werde ich in den folgenden Absätzen beschreiben, um die Nachvollziehbarkeit und die Glaubwürdigkeit der Forschungsergebnisse zu gewährleisten. Die eigentlichen Ergebnisse werde ich dann im unmittelbar anschließenden Kapitel präsentieren und zwar u. a. als chronologisch aufgebauten, zusammengesetzten Fallbericht („composite narrative“, Jarzabkowski et al. 2014: 281).

Als *Erstes* ordnete ich die in den Büros beobachteten Wettbewerbsprojekte jeweils chronologisch und unterteilte sie im Sinne einer Strategie des „temporal bracketing“ (Langley 1999: 703) in Anfänge, Mittelteile und Endphasen. Um die einzelnen Perioden unterscheiden zu können, nutzte ich den Empfang der Ausschreibungsunterlagen, die Termine der Einreichungen, die Tage der Jurymeetings und den Erhalt der Preisgerichtsprotokolle<sup>59</sup> als Mittel zur Demarkation. Ich unterschied also auf der Ebene der fokalen Wettbewerbsprojekte die Prozesse *auf analytische Weise* in drei distinkte Phasen.<sup>60</sup> Ich tat dies, obwohl die Zwecksetzung bzw. die Projektarbeit auf System- bzw. Organisationsebene als fortlaufende Sequenz sich überlappender Projekte oder als Portfolio parallel verlaufender Projekte verstanden werden muss: Ein Wettbewerbsprojekt folgte auf das Nächste, wobei häufig mit der Arbeit an neuen Wettbewerbsprojekten begonnen wurde, noch bevor alte Wettbewerbsprojekte abgeschlossen

---

<sup>59</sup> Synonym dazu verwende ich den Begriff ‚Evaluationsbroschüren‘. Es handelt es sich dabei um mehrseitige Dokumente, in denen alle Wettbewerbseinreichungen abgebildet und die siegreichen Projekte ausführlich kommentiert werden (siehe auch Abschnitt C.2.2).

<sup>60</sup> „The decomposition of data into successive adjacent periods enables the explicit examination of how actions of one period lead to changes in the context that will affect action in subsequent periods [...] With this strategy, a shapeless mass of process data is transformed into series of more discrete but connected blocks.“ (Langley 1999: 703)

waren (daneben wurde außerdem stets an anderen Aufträgen gearbeitet). Die Komplexität der empirischen Zusammenhänge wird auf diese Weise also nicht eins zu eins abgebildet. Doch nur so war ich in der Lage, einen analytischen Zugriff auf das Geschehene zu bekommen.

- Die *erste Phase* nenne ich ‚Prä-Einreichungsphase‘; sie begann mit dem Empfang der Ausschreibungsunterlagen und endete mit den Einreichungen der Entwürfe. In ihr haben die Büros Antworten auf die architektonischen Problemstellungen der Auslober entwickelt.<sup>61</sup>
- Die *zweite Phase* nenne ich ‚Post-Einreichungsphase‘; sie dauerte von den Terminen der Einreichungen bis zu jenen Tagen, an denen die Jurys zusammenkamen, um über die eingereichten Entwürfe zu urteilen. An diesen Tagen entschied sich also, ob die von den Organisationen gesetzten Zwecke erreicht oder verfehlt wurden.
- Die *dritte Phase* bekommt das Etikett ‚Post-Entscheidungsphase‘; sie stellt die letzte Phase der Wettbewerbsprojekte dar und markiert den Zeitraum, in dem die Büros das Feedback der Jurys verarbeiteten. Diese Phase endete mit dem Erhalt der Preisgerichtsprotokolle. In diesem Zusammenhang wird zweierlei zu zeigen sein: Sowohl dass für die Bewältigung von Projekt-Fehlschlägen nicht nur die letzte Phase von Bedeutung war, als auch dass die einzelnen Phasen für unterschiedliche Projekte teilweise parallel verliefen – worin wiederum ein Beitrag zur Bewältigung der Fehlschläge zu sehen ist.

Für die nachfolgenden Analyseschritte arrangierte ich das gesamte Datenmaterial entlang dieser drei typischen Wettbewerbsphasen, die – wie gesagt – auf meinem induktiven Schluss basieren, weil ich sie interpretativ in der intensiven Auseinandersetzung mit dem Fallgeschehen und dem Datenmaterial gewonnen habe. Sie entsprechen daher auch nicht den in der Literatur zu Projektmanagement für gewöhnlich propagierten Phasen (vgl. Beck 1996: 132–145; Frese et al. 2012). Die dort präsentierten Modelle basieren alle mehr oder weniger explizit auf einer Phasen-Idee, wie sie auch Kosiol (1962: 56) hat, nämlich der, dass sich betriebliche Aufgaben in drei Zeiträume einteilen ließen: ‚Planung‘, ‚Realisierung‘ und ‚Kontrolle‘.

---

<sup>61</sup> Diese ‚Prä-Einreichungsphase‘ kann selbst noch einmal unterteilt werden in drei Sub-Schritte: (a) ‚Imaginieren‘, (b) ‚Produzieren‘ und (c) ‚Finalisieren‘ – siehe Abschnitt D.1.1.

*Zweitens* bestätigte sich bei der wiederholten Durchsicht des Datenmaterials, was ich auch schon während meiner Interviews und Beobachtungen mit Verwunderung festgestellt hatte: Dass von Wettbewerbsprojekt zu Wettbewerbsprojekt die Entwurfspraktiken relativ stabil gehalten, dass in den unterschiedlichen Projektphasen jedoch sehr unterschiedliche Emotionen zum Ausdruck gebracht wurden. Um ein tiefergehendes Verständnis der einzelnen Emotionen in den jeweiligen Projektphasen zu bekommen, justierte ich einerseits, wie in Abschnitt C.2.3 beschrieben, meine Erhebungsmethode nach, und durchsuchte andererseits das empirische Material gezielt nach Emotionen, also Stellen in den Feldnotizen und Interviewtranskripten, in denen Emotionen in Worten und Gesten zum Ausdruck gebracht wurden. Das konnten verbale und nonverbale Handlungen sein, die ich während Feldeinsätzen beobachtet hatte (zum Beispiel als Claudia und Hannah von GA gemeinsam lachten über Geschehnisse aus der Nacht vor der Abgabe), Verhalten, das mir während Interviews ins Auge gefallen war (beispielsweise als Nuri von dem Kick sprach, den ihr die Wettbewerbsarbeit bereite, und sie ihre Ausführungen mit einem lauten „BUMM“ beendete), aber auch Aussagen während informaler Gespräche und formaler Interviews (beispielhaft ist hierfür Chris Greens Aussage „Scheiß Jury!“). In einem iterativen Prozess wies ich den entsprechenden Textstellen (Satzfragmente oder auch ganze Sätze und Absätze) einzelne Emotions-Etiketten zu (vgl. Glaser/Strauss 1967: Kap. 5; Mayring 2010).

Während dieser Kodier-Durchgänge orientierte ich mich anhand etablierter zweidimensionaler Circumplex-Modelle (siehe Larsen/Diener 1992), die verschiedene Emotionen wie z. B. ‚Trauer‘, ‚Begeisterung‘ und ‚Zufriedenheit‘ anhand einer Valenz-Dimension und eines Aktivierungs-Spektrums sortieren; so sind auch Massa und seine Ko-Autoren in ihrer jüngst publizierten Studie verfahren, in der sie die Rolle von Emotionen beim Wandel von Institutionen untersuchen (Massa et al. 2017). Abbildung 12 auf der nächsten Seite zeigt ein solches Modell, welches mir als heuristisches Hilfsmittel während dieser Kodier-Durchgänge diente.

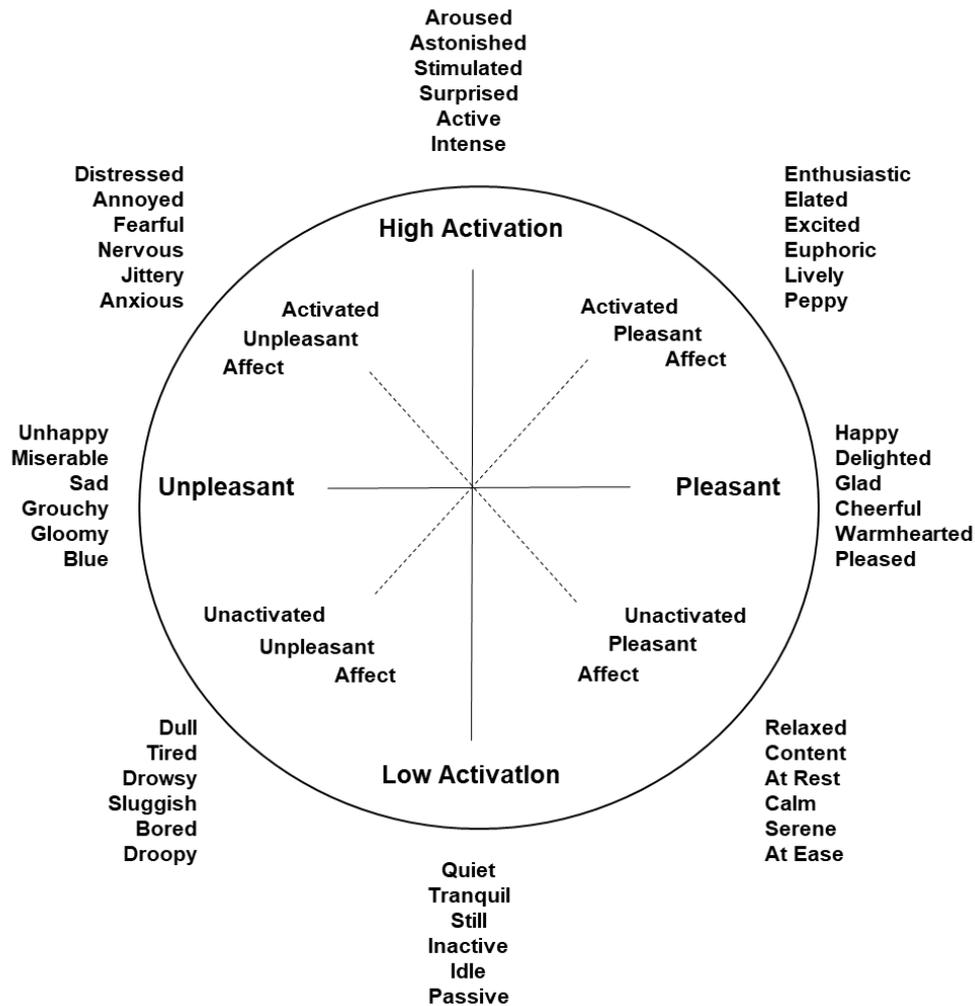


Abbildung 12: The Self-Report Affect Circumplex (Larsen/Diener 1992: 31)

*Drittens* suchte ich schließlich in den Daten nach typischen Emotions- und Handlungsmustern in den einzelnen Phasen der Wettbewerbsprojekte. Ich durchforstete das Material, wie es Sandberg und Tsoukas (2011) empfehlen (siehe Unterkapitel C.1), also nach routinehaften Handlungen bzw. jener besonderen, spezifischen Art und Weise, wie Praktizierende Ausführungen aufführen. Zunächst tat ich dies innerhalb der Fälle, anschließend aber auch über die Fälle hinweg (Eisenhardt 1989). Genauer gesagt habe ich das Datenmaterial in einer dritten Schleife mit iterativen Kodier-Durchgängen bearbeitet – dieses Mal nicht auf der Suche nach Projektphasen oder einzelnen Emotionsdarstellungen, sondern mit Blick auf organisationale Praktiken. Dabei konnte ich im Datenkorpus sich wiederholende Muster von Handlungen identifizieren. Die Codes für diese Praktiken waren über die drei Projektphasen hinweg unterschiedlich verteilt,

innerhalb der Phasen kamen sie aber relativ homogen zum Vorschein. Sie korrespondierten auch in konsequenter Weise mit den diversen Emotions-Etiketten. Ferner bestätigte sich der Eindruck aus den Beobachtungen: Es war auffällig, dass sich diese unterschiedlichen Muster bei den beiden untersuchten Büros annähernd gleich darstellten – auch und vor allem hinsichtlich der konkreten Emotionen und der kollektiven Handlungsmuster. Unabhängig von ihren konträren architektonischen Haltungen und den Unterschieden bei Alter und Größe lagen GREEN und INVEST in meiner Analyse sehr nah beieinander, was den Umgang mit Projekt-Fehlschlägen betraf. Es war auch diese durchaus verblüffende Ähnlichkeit, die mich veranlasste, das Fallgeschehen in einem zusammengesetzten Fallbericht mit chronologischem Erzählfluss zu präsentieren. Auf diese Präsentationsweise werde ich im Folgenden näher eingehen.

Das Ziel meiner Ausführungen in den folgenden Kapiteln ist die Präsentation der Emotionen und Handlungsmuster, so wie sie sich mir während unterschiedlicher Beobachtungseinsätze gezeigt haben und wie sie von den Akteuren in den verschiedenen Interviews zum Ausdruck gebracht wurden (vgl. Jarzabkowski et al. 2014). Präsentiert werden die Ergebnisse u. a. als Erzählung, also in narrativer Form<sup>62</sup>, so wie es Kathleen Eisenhardt und Melissa Graebner v. a. bei Einzelfallstudien für angebracht halten:

„In a single-case study, the challenge of presenting rich qualitative data is readily addressed by simply presenting a relatively complete rendering of the story within the text. The story typically consists of narrative that is interspersed with quotations from key informants and other supporting evidence.“ (Eisenhardt/Graebner 2007: 29)

Die beiden Autorinnen weisen darauf hin, dass diese Vorgehensweise bei Mehrfallstudien schwieriger sei, wegen des Umfangs und der Reichhaltigkeit der Daten, die den Rahmen eines Aufsatzes oder einer Dissertation leicht sprengen könnten. Um die Vorteile einer narrativen Präsentationsweise dennoch nutzen zu können, habe ich die einzelnen Ergebnisse in dieser Studie zu einem zusammengesetzten Fallbericht verdichtet. Dieser Bericht verkörpert ein sogenanntes „composite narrative“ (Jarzabkowski et

---

<sup>62</sup> Eine anschauliche Erzählung im Sinne einer „thick description“ (sensu Geertz 1973) ist in einigen Forschungstraditionen schon ein eigenständiges Ergebnis. Anthropologische Ethnographien haben bspw. den Anspruch, möglichst akkurat und anschaulich zu schildern, was sich im Feld zugetragen hat. Aus einer organisations- bzw. management-theoretischen Sicht ist die Aussagekraft solcher Erzählungen aber problematisch: „When relying on this [narrative] strategy *alone*, one may too easily end up with an idiosyncratic story of marginal interest to those who were not involved and a rather thin conceptual contribution“ (Langley 1999: 697, meine Hervorh.). Daher ist es hier notwendig, die theoretischen Vorbetrachtungen mit dem vorliegenden Datenmaterial und weiterführenden Argumenten zu verbinden.

al. 2014: 281), bei dem ich die Charaktere und Ereignisse aus unterschiedlichen Beobachtungen und Aussagen in eine zusammenhängende, chronologisch geordnete Erzählung gebracht habe.

Ein solcher zusammengesetzter Fallbericht zielt darauf ab, durch eine einzige besonders anschauliche und überzeugende Geschichte, typische Muster und dynamische Prozesse aufzuzeigen, die während multipler Beobachtungen identifiziert worden sind (Jarzabkowski et al. 2014). Dieses Vorgehen bot sich aufgrund der begrenzten Seitenzahl der vorliegenden Arbeit und ob der relativen Gleichförmigkeit der Beobachtungen an. Darüber hinaus birgt diese Verfahrensweise drei weitere Vorteile: (a) Ich kann detailliert in ‚slice-of-life-Manier‘ aus dem Alltag der Organisationsmitglieder berichten, bin aber gleichzeitig in der Lage, *alle* relevanten und typischen Aktivitäten zu zeigen, die aufschlussreich für mein theoretisches Argument und manifest im gesamten Datenmaterial sind. Mit anderen Worten: Der Fallbericht ist weniger fragmentiert, weil ich nicht mehrere empirische Begebenheiten zu schildern brauche, um das theoretische Argument vorbringen zu können. (b) Außerdem kann ich Geschehnisse schildern, die repräsentativ sind für die Muster in der ganzen Falldatenbank. Wollte ich dies auf andere Weise erreichen, so müsste ich einen besonders typischen Vorfall identifizieren und präsentieren, der dann allerdings im Verdacht stünde, bloß ein singuläres, isoliertes Vorkommnis zu sein (Jarzabkowski et al. 2014). (c) Schließlich erlaubt mir der zusammengesetzte Fallbericht, auf den wiederholten Einsatz von Hinweisen wie ‚typischerweise‘, ‚üblicherweise‘ oder ‚für gewöhnlich‘ zu verzichten. Die Lesefreundlichkeit des Ergebnisteils wird dadurch deutlich erhöht (vgl. auch die stilbildende Studie von Smets et al. 2015<sup>63</sup>).

Es handelt sich bei dem zusammengesetzten Fallbericht also um eine Präsentationsweise, die sowohl tief im empirischen Material verankert, als auch stark durch meine Interpretation geprägt ist. Das Narrativ präsentiert die typischen Emotionen und Handlungsweisen, die von Architektinnen im Arbeitsalltag gezeigt und getätigt werden, um Wettbewerbseinreichungen zu produzieren und um mit fehlgeschlagenen Projekten fertig zu werden. Es ist eine wahrheitsgetreue oder akkurate Erzählung, weil sich jedes Ereignis und jede Aussage tatsächlich in Feldeinsätzen ereignet hat. Nichtsdestotrotz

---

<sup>63</sup> Die Studie von Smets et al. (2015: 939) fußt im Übrigen auf demselben Schlussverfahren wie die vorliegende Untersuchung, nämlich einem explizit abduktiven Ansatz.

ist es auch eine kreative Erzählung, insofern als sie nicht die Geschichte einer spezifischen Architektin oder eines konkreten Wettbewerbs ist, sondern ein komponierter Bericht davon, was typisch ist für alle Architekten und für alle Wettbewerbsprojekte bei GREEN und INVEST. Die Authentizität dieses Berichts liegt in der Reichhaltigkeit und der Plausibilität seiner Schilderungen. Seine Qualität wird erzielt durch die Triangulation verschiedener Datenmaterialien (Jarzabkowski et al. 2014). Durch den Einsatz von Zitaten und kleinen Vignetten versuche ich die Verbindung zu diesen Materialien zu halten (Eisenhardt/Graebner 2007; Jarzabkowski et al. 2014). Der zusammengesetzte Bericht weist dabei einen chronologischen Erzählfluss auf. Er orientiert sich also an den oben beschriebenen drei Phasen eines typischen Wettbewerbsprojekts. Nachdem ich ihn präsentiert habe, werde ich ihn mit Hilfe des in Kapitel B entwickelten Theorierahmens analysieren.

Die von mir angewendete analytische Vorgehensweise – vom empirisch Konkreten interpretativ vorzudringen zum theoretisch Abstrakten – unterliegt eigentlich allen interpretativen Forschungsansätzen. Sie zielt darauf ab, soziale (Bedeutungs-)Strukturen *zu verstehen* (sensu Weber 1921/1972; vgl. Alvesson/Skoldberg 2009: 58; Flick 2009: 65 f.). So schlägt z. B. auch Edgar Schein (1984; 2004) vor, Organisationskulturen zu erfassen, indem man ausgeht von den direkt beobachtbaren Symbolen und Prozessen, um dann auf die darunter liegenden nur teilweise oder gar nicht sichtbaren Strukturen und Phänomene zu schließen. Auf die Erstellung und Präsentation einer elaborierten Kodiertabelle habe ich in diesem Zusammenhang bewusst verzichtet. Dieses Vorgehen verstellt in seiner Schablonenhaftigkeit den Blick auf dynamische, komplexe Zusammenhänge und ist daher ungeeignet zur Erfassung von z. B. Routinennetzwerken oder eben Praktikenkomplexen (vgl. Eisenhardt et al. 2016; Jarzabkowski et al. 2014)<sup>64</sup>.

Um die Qualität der so generierten Analyseergebnisse und die Nachvollziehbarkeit der Präsentationsweise sicherzustellen, wurden Auszüge der Arbeit von einem Experten gegengelesen, den ich auch schon während meiner Vorstudie interviewt hatte (siehe Unterkapitel C.2). Entscheidende Hinweise kamen auch aus den untersuchten Architekturbüros selbst. Im Januar 2016 präsentierte ich Resultate dieser Studie während

---

<sup>64</sup> „While this device may make sense for some studies, it is a force-fit for others, as its authors note (Gioia et al. 2013). [...] research on routine dynamics [...] often forgoes using a data structure because such an approach makes it harder for researchers to observe patterns of interdependent actions.“ (Eisenhardt et al. 2016: 1119)

GREENs jährlicher Klausurtagung vor der versammelten Bürogemeinschaft. Insgesamt wurden die in diesem Forum vorgestellten Ergebnisse in ihren Grundzügen bestätigt und positiv aufgenommen. Meine PowerPoint-Präsentation dauerte rund 30 Minuten, weitere 30 Minuten lang wurden die Ergebnisse hinterfragt und diskutiert – während dieser Zeit habe ich eine Tonaufnahme angefertigt, um die kritischen Fragen und weiterführenden Kommentare im weiteren Interpretationsprozess berücksichtigen zu können. Sie sind eingeflossen in die nun folgende Präsentation der Studienergebnisse (vgl. Blagoev 2015: 97 f.; Nag et al. 2007; Smets et al. 2015). Einen abschließenden Überblick über den gesamten Forschungsprozess, die Datenerhebung, die Datenanalyse und die Präsentation der Daten liefert Abbildung 13 auf der folgenden Seite.

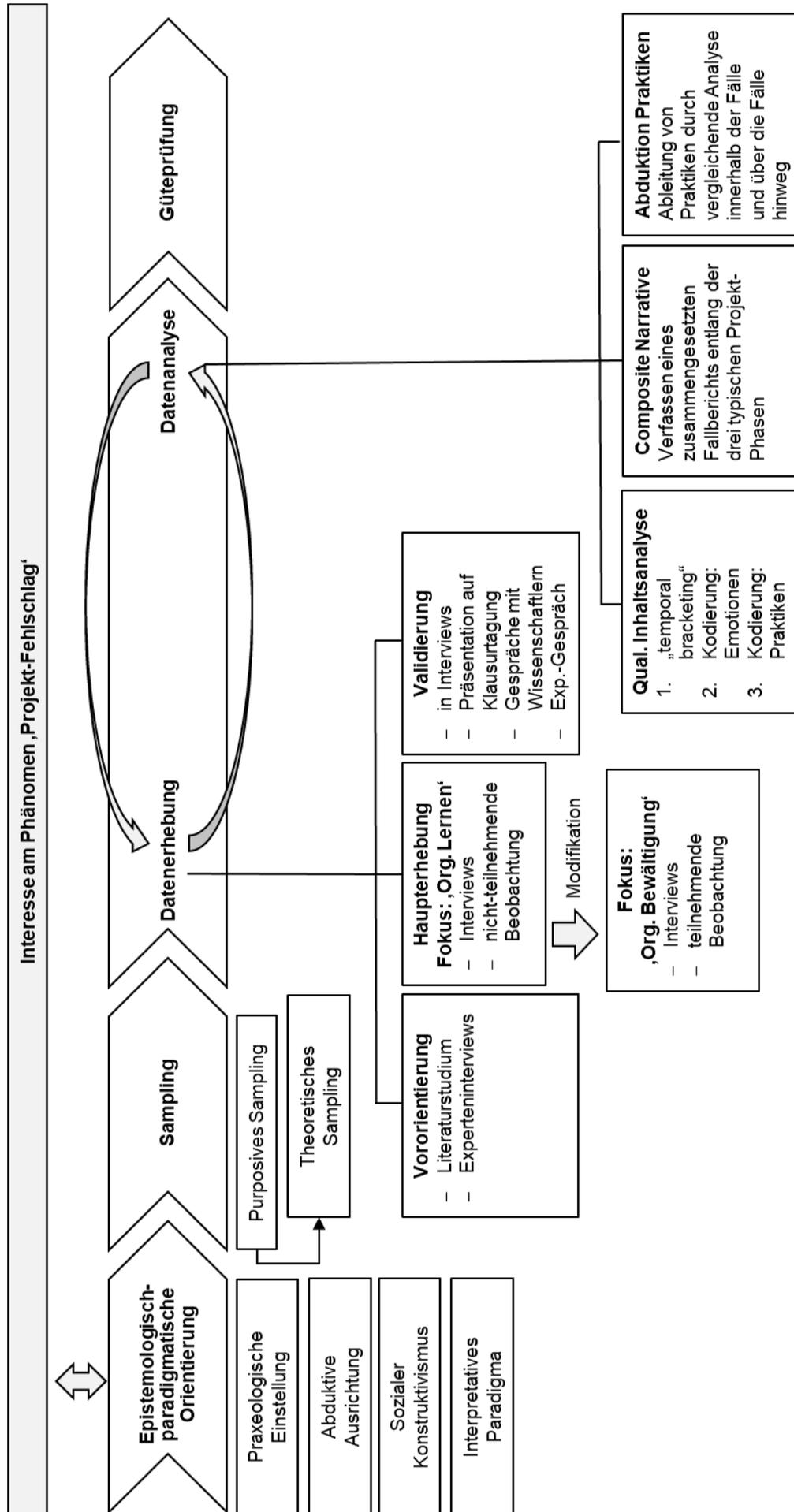


Abbildung 13: Übersicht über den Forschungsprozess (angelehnt an Ostermann 2014: 120)

## D. Ergebnisse

Zur Beantwortung meiner forschungsleitenden Fragen habe ich eine Mehrfallstudie (Yin 2014) bei den beiden Berliner Elite-Architekturbüros GREEN Architekten und INVEST Architekten durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Untersuchung werde ich nachfolgend präsentieren. Diese Präsentation ist dabei zweigeteilt, wie in Unterkapitel C.4 beschrieben. Erstens hat sie die Form eines chronologisch aufgebauten, zusammengesetzten Berichts („composite narrative“, Jarzabkowski et al. 2014: 281), der die gesamte Breite und Tiefe meines empirischen Materials in einer möglichst anschaulichen Story wiedergibt, so dass die tatsächlichen Ereignisse zutage treten (van Maanen 2011: 232; vgl. Smets et al. 2015). Zweitens werde ich auf diesen Bericht den Analyserahmen aus Kapitel B anwenden und fünf Praktikenkomplexe zum Umgang mit häufigen Projekt-Fehlschlägen und ihren emotionalen Konsequenzen präsentieren.

In Unterkapitel D.1 werde ich zunächst die drei Phasen *eines typischen Wettbewerbsprojekts* von GREEN und INVEST rekonstruieren, wie sie sich *üblicherweise* während meines 18-monatigen Untersuchungszeitraums dargestellt haben – ab dem Empfang der Auslobungsunterlagen bis in die Wochen nach der Übermittlung der Preisgerichtsprotokolle. Bei der Schilderung dieser Geschehnisse werde ich mich der Sprache der Organisationsmitglieder bedienen und versuchen, ihren Blickwinkel einzunehmen. Das bedeutet, dass die beobachteten Emotionsdarstellungen auftauchen werden und auch die Bewältigungspraktiken schon schemenhaft aufscheinen<sup>65</sup>. Zur Schilderung eines typischen Wettbewerbsprojekts gehören notwendigerweise auch

---

<sup>65</sup> van Maanen (1979) würde von Ergebnissen erster Ordnung sprechen („first-order findings“).

Ausführungen zur Art und Weise, wie die beobachteten Büros Wettbewerbseinreichungen vorbereiteten, also Beschreibungen jener Handlungen, die von den Organisationsmitgliedern ausgeführt wurden, um Wettbewerbseinreichungen zu erarbeiten. Ich gewähre detaillierte Einblicke in diese Projekt-Phase, weil das Engagement und der Enthusiasmus dieser Phase einen konstitutiven Baustein meines forschungsleitenden Mysteriums darstellen. Ferner werde ich auch die Zeit zwischen Abgabe und Jury-Feedback beschreiben, denn auch dieser Zeitraum ist kritisch für das Verständnis der organisationalen Bewältigung in ihrer Gesamtheit.

Im Anschluss werde ich in Unterkapitel D.2 die fünf Praktikenkomplexe präsentieren, die ich aus dem Datenmaterial herausgeschält habe. Es sind Muster kollektiver Handlungen, die die Bewältigung regelmäßiger Projekt-Fehlschläge ermöglichen sowie die Bearbeitung der damit zusammenhängenden widersprüchlichen Emotionen. Diese Praktikenkomplexe sind mit Abstand zum Feld entworfen worden. Ich habe sie von einem dezidierten Beobachterstandpunkt aus formuliert – unter Zuhilfenahme meines umfangreichen empirischen Materials, aus einer praxeologischen Einstellung heraus und vor dem Hintergrund meines Literaturstudiums (siehe Eisenhardt 1989; Schmidt 2012; van Maanen et al. 2007 sowie Abschnitt A.1.2). Sie verkörpern meine theoretische Konzeption dessen, was im empirischen Feld vonstattenging (van Maanen 1979)<sup>66</sup> und beantworten zugleich meine erste Forschungsfrage.

Eine theoretische Reflexion in Unterkapitel D.3, in der ich den Abstraktionsgrad noch einmal erhöhen werde, fasst die Ergebnisse der vorliegenden Studie mit Blick auf die zweite der forschungsleitenden Fragen – den Beitrag der Praktiken zum Systemerhalt – zusammen und leitet über zur Diskussion.

## **D.1 Die drei Phasen eines typischen Wettbewerbsprojekts bei GREEN und INVEST**

Die Wettbewerbsprojekte der Fallunternehmen lassen sich in drei Phasen gliedern. Wie in Unterkapitel C.4 beschrieben, sind die Phasen, die in den nächsten Abschnitten dargestellt werden, induktiv entstanden, d. h. in der intensiven Auseinandersetzung mit dem Feldgeschehen. Es handelt sich um die folgenden drei Zeiträume: erstens die

---

<sup>66</sup> van Maanen (1979) würde sie Ergebnisse zweiter Ordnung („second-order finding“) nennen.

‚Prä-Einreichungsphase‘ (Abschnitt D.1.1), in welcher die Entwürfe entwickelt wurden; zweitens die ‚Post-Einreichungsphase‘ (Abschnitt D.1.2), die mit der Übergabe der Entwürfe an die auslobenden Instanzen begann und andauerte, bis die Büros, drittens, in die ‚Post-Entscheidungsphase‘ eintraten (Abschnitt D.1.3), welche nach den Entscheidungen der Jurys anbrach. Abbildung 14 stellt diesen Verlauf eines typischen Wettbewerbsprojekts noch einmal grafisch dar, wobei die Zeitangaben auf Durchschnitten beruhen, die auf Basis der Untersuchung abgeschätzt wurden.

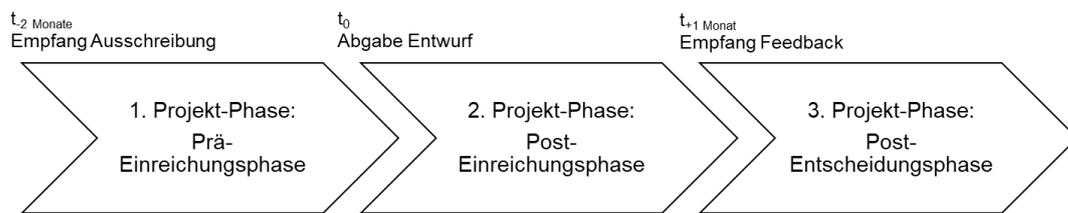


Abbildung 14: Phasen eines typischen Wettbewerbsprojekts

### D.1.1 Präludium: Wie GREEN und INVEST Wettbewerbsprojekte bearbeiten

Architekturbüros möchten Wettbewerbe gewinnen, weil sie dadurch die Möglichkeit bekommen, Plätze und Gebäude zu bauen, die das Bild von Städten prägen. Neben Direktaufträgen sind Wettbewerbe das Vehikel par excellence, um große, aufsehenerregende Projekte zu planen und umzusetzen und in Bereichen zu arbeiten, von denen man schon während des Architekturstudiums geträumt hat. Frank Barkow sieht bei Wettbewerben „[...] die Chance [zu] gewinnen und dann auch etwas bauen zu können, das ansonsten unerreichbar wäre“ (Kunsmann 2015a), Sergei Tchoban meint, dass „man die wesentlichen Aufträge“ durch Wettbewerbe erhalte (Goldberg 2015: 32), und so sehen das auch jene Architekten, die ich für mein Promotionsprojekt studieren durfte. Folgender Wortwechsel ereignete sich zum Beispiel in einem Meeting bei GREEN Architekten:

Chris Green: „Ziel von Wettbewerben? [...] Akquisition von Projekten – also Architektenleistungen.“  
 Claudine: „Ja, Aufmerksamkeit für die Sache und das Büro.“  
 Claudia: „Also grundsätzlich ist ein Wettbewerb eben auch ... also wenn man dann

*einen gewinnt, dadurch erregt man Öffentlichkeit und das akquiriert auch andere Projekte.“<sup>67</sup>*

Auch in Interviews wurde dieser Anspruch mir gegenüber artikuliert:

*„Und das kannst du nicht mit, ähm, irgendwelche schnelle Akquise ... ein Einfamilienhaus, oder was da so reinkommt ... kannst du nicht leben davon. Deswegen macht man das und man will ja auch so ein bisschen größere Projekte machen und das ist auch, dazu ist auch Wettbewerbe einfach eine gute Möglichkeit. Wenn du dann Museum oder ... keine Ahnung, weil es ist ein Architektentraum.“ (Nuri, Architektin, IA)*

*„[A]lso wir wollen schon so im Zentrum der Gesellschaft in Deutschland agieren [...] Dann so edle feine Projekte machen, das wäre schon toll!“ (Chris Green)*

Dieser Anspruch und dieser Drang nach Anerkennung haben aber nicht zur Folge, dass GREEN und INVEST versuchen, an allen Wettbewerben teilzunehmen, von denen sie erfahren. Die Büros sind selektiv und müssen es auch sein: Wettbewerbe sind kostspielige Unterfangen, sie können die Büros bis zu 30.000 Euro kosten<sup>68</sup>. Ferner passen nicht alle Wettbewerbe zu den Portfolios der Büros: GREEN hat, wie in Abschnitt C.2.2 beschrieben, einen Schwerpunkt bei natürlichen Materialien und energieeffizientem Planen und Bauen von Wohn- und Gewerbeimmobilien; INVEST legt großen Wert auf die Wünsche der Kunden, für die das Büro zeitgenössische Wohn(hoch)häuser und Hotels, Bürogebäude und Verwaltungsbauten mit collagenhaften Fassaden plant und realisiert. Weil Architekturbüros bei Bewerbungen um Wettbewerbsteilnahmen immer relativ aktuelle Referenzen mitliefern müssen, wird auch darauf geachtet, dass diese Referenzen aktuell bleiben. Es muss sich dabei nicht um realisierte (Sieger-)Entwürfe handeln, auch ein reiner Wettbewerbs-Entwurf zählt bereits bei der Zulassung zu einem weiteren Wettbewerb. Auf diese Weise entwickeln sich die individuellen Portfolios und Profile der Büros.

---

<sup>67</sup> Alle Feldzitate sind entweder direkte, wortwörtliche Dokumentationen der Tonaufnahmen oder sie sind meinen Gedächtnisprotokollen entnommen. Gerade im ersten Fall sind dabei Grammatik und/oder Wortwahl nicht immer perfekt. Auf die nachträgliche Korrektur dieser Fehler habe ich genauso verzichtet, wie auf sic erat scriptum-Hinweise, also Hinweise, dass es tatsächlich genau so gesagt wurde. Die Unkorrektheiten sind zum einen der natürlichen Sprechweise der Interviewpartnerinnen geschuldet und zum anderen dem Umstand, dass beide Büros über eine sehr diverse Belegschaft verfügen, mit verhältnismäßig vielen Mitarbeitenden, deren Muttersprache nicht Deutsch ist. Diesen Umstand habe ich auch bei den von mir gewählten Pseudonymen versucht zu berücksichtigen.

<sup>68</sup> *„Aber ich denke so 15, 20.000 Euro kostet ein Wettbewerb bei uns.“ (Chris Green) „Pro Wettbewerb kostet, sagt er, 35 oder 30.000, oder so.“ (Nuri, Architektin, IA) „Pff... also Dirk rechnet da, glaube ich, intern mit sowas wie 15 bis 20.000 Euro manchmal. Kommt immer so ein bisschen auf den Umfang an. Ja, ob da noch große Modelle dazu kommen dann ...“ (Tim, Leiter Wettbewerbsabteilung IA) „Wenn es 5.000 Euro gibt, dann gehen die für den Modellbauer drauf und der Architekt arbeitet quasi umsonst.“ (Dirk Invest)*

Beide Büros fokussieren auf nichtoffene Wettbewerbe mit Bewerbungs- oder Einladungsverfahren. Die erstgenannte Variante ist charakterisiert durch anonyme Beiträge und einen beschränkten Zugang zur finalen Juryrunde, die letztgenannte Alternative steht für ein Verfahren, bei dem die auslobende Instanz aktiv Architekturbüros einlädt an dem Wettbewerb teilzunehmen. Häufig ist hier nur eine sehr überschaubare Anzahl von Büros beteiligt und die Teilnehmerinnen sind allen involvierten Akteuren bekannt. Das bedeutet, dass GREEN und INVEST zwar auseinanderliegen, was die Architektur an sich angeht, dass sie aber ähnliche Strategien verfolgen, was die Wahl der Wettbewerbsart betrifft. Der Grund dafür liegt in der Tatsache, dass GREEN und INVEST die Gewinnchancen bei offenen Verfahren als zu gering einschätzen und sich daher nicht daran beteiligen (siehe auch Abschnitt C.2.1). Bei INVEST sind die zwei Mitarbeitenden Sabine und Silvia für die Wahl passender Wettbewerbe zuständig; sie favorisieren geladene Wettbewerbe mit kleinen Teilnehmerfeldern aber großen Projektvolumina, die von Auftraggeberinnen ausgeschrieben werden, mit denen sie in der Vergangenheit bereits zusammengearbeitet haben. Sabine ist daneben noch für das Büromanagement zuständig, Silvia verantwortet darüber hinaus Public Relations und Business Development<sup>69</sup>. Bei GREEN Architekten wird die Auswahl passender Wettbewerbe weniger systematisch angegangen: Sobald ein vielversprechender Wettbewerb in Publikationen wie *competitionline* oder *Wettbewerbe Aktuell* erscheint, entscheidet Chris Green, ob er sich um eine Teilnahme bemühen möchte<sup>70</sup>.

---

<sup>69</sup> Auszug aus meinen Feldnotizen: In einem Gespräch mit Tim, dem Leiter der Wettbewerbsabteilung bei INVEST, wurde mir das Auswahlverfahren des Büros ausführlich erklärt: „*Selektion passiert da vorne [am Gruppentisch der Geschäftsführung, durch Sabine und Silvia]; entscheidend ist eine gewisse Größe, dass es wenige Teilnehmer sind und dass unsere Referenzen passen. Im besten Fall übernimmt das Projekt dann derjenige, der nach einer gewissen Einlese- und Einarbeitungszeit zum Rückfragenkolloquium geht. Das ist aber nicht immer so. Wer es dann auf den Tisch bekommt, das hängt auch von der Erfahrung und der Größe des Wettbewerbs ab. Erfolgreiche Bewerbungen werden in der Regel nicht abgelehnt, das kann man nicht machen. Sonst hört man von dem Auftraggeber eventuell nichts mehr. Wenn man keine Zeit hat, dann passiert halt sowas wie mit dem Wettbewerb [ABC], der vergessen wurde. Wenn Dirk persönlich angesprochen wird, kann er auch schlecht nein sagen. Und wenn er persönlich involviert ist, dann gibt es sowas wie eine Besprechung am Anfang, sonst lässt er uns einfach machen. Dann teile ich die Zeit selbstständig ein und entscheide, wann ich jemanden hinzuziehe. Wenn er nicht von Anfang an dabei ist, mischt er sich aber doch irgendwann ein, meistens, wenn es Bilder gibt, dann weiß er, was er nicht will. Das ist häufig so in der Branche. Es gibt Wettbewerbe, die kommen über Kontakte und Beziehungen rein, da wird man dann eingeladen, sich zu bewerben, bei anderen Wettbewerben wird auf ein kleines Teilnehmerfeld geachtet. Die Bewerbung wird aber vorne fertig gemacht, wir sind nicht beteiligt.*“

<sup>70</sup> Alexandra von GREEN Architekten erklärte es mir so: „*Also es gibt so eine Akquisitionsliste irgendwie ... also das hat jetzt Tina auch mal aufgeschrieben ... man hatte so ein bisschen im Kopf mit Chris irgendwie so bestimmte Gebäudetypen oder Projektarten, die wir gerne machen wollen, und Bibliotheken gehören auf jeden Fall dazu.*“

War eine solche Bewerbung positiv, verschickt die auslobende Instanz rund zwei Monate vor der Einreichungsfrist die offiziellen Ausschreibungsunterlagen. Die erste Phase des Wettbewerbsprojekts beginnt: die Prä-Einreichungsphase. Während dieser wird der einzureichende Entwurf entwickelt. Die Arbeit daran lässt sich chronologisch gliedern in drei Sub-Phasen: (i) ‚Imaginieren‘ (~ 6 Wochen), (ii) ‚Produzieren‘ (~ 11 Tage) und (iii) ‚Finalisieren‘ (~ 3 Tage). Wie ich in den folgenden Absätzen zeigen werde, wird im Laufe dieser Phasen eine Vielzahl von Antworten auf das vorliegende architektonische Problem entwickelt und sich schließlich für die Präsentation der favorisierten Version entschieden. Die Arbeit ist geprägt durch immer länger werdende Arbeitstage sowie ein ansteigendes Stresslevel bei den beteiligten Akteuren.

(i) *Imaginieren*: Falls eine Bewerbung von einer Ausloberin akzeptiert wird, erhalten die Büros ungefähr *zwei Monate* vor dem Ende der Einreichungsfrist per E-Mail und Post detaillierte Ausschreibungs- bzw. Auslobungsunterlagen mit genauen Angaben zur architektonischen Aufgabe an sich (z. B. Lage des Grundstücks, Verkehr und Erschließung, Raumprogramm, Nutzungs- und Funktionshinweise) sowie zum Verfahren des Wettbewerbs (z. B. Angaben zur Ausloberin, geforderte Unterlagen und Leistungen, Beurteilungskriterien, Zeitplan, Juryzusammensetzung, Preise etc.). Mit dem Eingang dieses Dokuments beginnt die Entwurfsarbeit; der Zeitraum, den ich ‚Prä-Einreichungsphase‘ nenne, wird eingeläutet. Bei INVEST bekommt derjenige der sechs Mitarbeitenden des Wettbewerbsteams die Ausschreibungsunterlagen auf den dunklen Holztisch, der gerade freie Kapazitäten oder Erfahrungen mit ähnlichen Problemstellungen hat. Das Wettbewerbsteam von INVEST besteht aus zwei Frauen und vier Männern und wird geführt von Tim, einem erfahrenen Architekten, der bereits seit zehn Jahren für das Büro arbeitet. Sie sitzen alle zusammen am ersten Gruppentisch des Großraumbüros<sup>71</sup> und übernehmen alle Entwurfs- und Akquise-Aufgaben.

Bei GREEN wird die Wettbewerbsarbeit ähnlich delegiert – also in Abhängigkeit davon, ob Erfahrung mit solcherart Aufgaben vorhanden ist und wieviel Raum andere Aufgaben lassen. Allerdings gibt es bei GREEN keine gesonderte Wettbewerbsabteilung – dafür ist das Büro schlicht zu klein, das Vorhalten von Entwurfsspezialistinnen wäre zu teuer. Chris Green überträgt die Aufgabe erfahrenen Architektinnen, die Zeit haben, sich parallel zu ihren anderen Aufgaben darum zu kümmern.

---

<sup>71</sup> Layouts der Büros sind in Anhang A 3 zu finden.

Ungefähr *sechs Wochen* vor dem festgesetzten Einreichungsdatum beginnt die zuständige Architektin, tatsächlich an dem Projekt zu arbeiten, das heißt, sie widmet sich ersten, kleineren Aufgaben. Der genaue Startzeitpunkt ist abhängig davon, wie umfangreich und detailliert die einzureichenden Unterlagen sein sollen und wiederum davon, wie viel Zeit die anderen Projekte ihr lassen, an denen sie parallel arbeitet. Wenn sie die Aufgabe übertragen bekommt, das Wettbewerbsprojekt zu betreuen, hat sie mit anderen Arbeiten zu tun, z. B. muss sie Ansichten für ein anderes Wettbewerbsprojekt zeichnen, einen Bauantrag vorbereiten oder Änderungen in Bauplänen vornehmen. Die ersten Tage kann sie deshalb nur sporadisch am neuen Wettbewerbsprojekt arbeiten – bloß hin und wieder, immer nur für wenige Minuten oder Stunden<sup>72</sup>.

Die ersten Schritte der verantwortlichen Mitarbeiterin bestehen darin, sich mit den Anforderungen und den Einzelheiten der Ausschreibung vertraut zu machen. Sie liest aufmerksam die Ausschreibungsunterlagen, markiert die entscheidenden Seiten des Booklets mit Post-Its, unterstreicht wichtige Punkte mit Textmarker und kontrolliert, ob sie alle zur Bearbeitung benötigten Informationen hat. Zwischenschritte werden geplant und die Verfügbarkeit ihrer Kollegen abgeklopft.

*„[I]st alles da, was wir brauchen? Was weiß ich ... die ganzen Unterlagen, die ganzen Telefonnummern, die ganzen Abgaben ... also ganz komische organisatorische Sachen.“* (Christian, Freelancer, GA)

*„Ja, ganz normal halt, die Auslobung habe ich ganz am Anfang durchgelesen und dann mir den Kram zusammengesucht [und einen Ordner mit Referenzen angelegt] [...] [D]as sind alles so Architekten, die in dem Planungsgebiet halt auch geplant haben, einfach um so ein Gefühl zu bekommen, was der Bauherr eigentlich will, was, oder in welche Richtung das geht.“* (Nam, Architekt, IA)

Die Architektin versucht sich vertraut zu machen mit dem städtebaulichen Kontext, den Abmessungen des Gebäudes, den Raumanforderungen und damit, wie all dies zusammenhängt. Die obligatorische offizielle Ortsbegehung hilft ihr hierbei genauso wie die inoffiziellen Besuche des Grundstücks, die ggf. zu fortgeschrittenen Zeitpunkten im Prozess unternommen werden und bei denen sie eventuell von anderen Teammitgliedern begleitet wird. Hierbei macht sie jeweils Fotos. Diese Fotos ergänzen das offizielle Material der Ausloberin und sie dienen den Mitarbeitenden, die später mitanpacken werden, aber nicht selbst vor Ort sein konnten, als Anschauungsmaterial und

---

<sup>72</sup> Bei INVEST wurde ob des Arbeitspensums auch schon mal ein Wettbewerb vergessen, so dass das Team ihn – ohne viel Vorbereitung, quasi aus dem Stand – innerhalb von vier Tagen fertigstellen musste.

Inspirationsquelle. Später im Designprozess ermöglichen die Aufnahmen auch die Erstellung diverser Visualisierungen. GoogleEarth und GoogleStreetview können in dieser Phase ebenfalls von großer Hilfe sein, vor allem dann, wenn das Wettbewerbsgrundstück in einer anderen Stadt oder einem anderen Land liegt und nicht ohne Weiteres aufgesucht werden kann. Zur Inspiration surft die Architektin auf Architektur-Webseiten, blättert durch Zeitschriften und Bücher und klickt durch die Ordner vergangener Projekte. Auf diese Weise versucht sie, zu Einfällen zu kommen, die auf die Gegebenheiten vor Ort und die Anforderungen der Ausschreibung reagieren.

Bei GREEN Architekten werden in dieser Phase viele „Klotzmodelle“ angefertigt – einfache Massestudien, die dazu dienen, ein Gefühl für die Proportionen des einzelnen Gebäudes oder des gesamten Gebäudeensembles zu bekommen. Während inoffizieller Teamdiskussionen und offizieller Meetings werden die einzelnen Varianten ausführlich in der Gruppe besprochen und manchmal auch direkt neu arrangiert<sup>73</sup>. Während des Bibliothekswettbewerbs, an dem GREEN während des Untersuchungszeitraums teilnahm, war es Aufgabe der Praktikantin Hannah, diese Modelle aus einem speziellen Hartschaum in der büroeigenen Modellbauwerkstatt anzufertigen. Nach mehreren Überarbeitungsrunden entschied sich das Team für jene Entwurfsvariante, die sie als beste Lösung für das Wettbewerbsproblem erachteten. Bei INVEST stützt man sich in der Phase der Ideenfindung ebenfalls auf diese handfesten Modelle, daneben jedoch auch sehr stark auf digitale 3D-Varianten. Auf diese Weise können bei INVEST in verhältnismäßig kurzer Zeit viele verschiedene Alternativen durchgespielt und besprochen werden. In mehreren Abstimmungsrunden mit Dirk Invest wird die Bandbreite möglicher Entwürfe so lange iterativ reduziert, bis der endgültige Beitrag feststeht. So wurde es auch von Nam und Yuri beschrieben:

*„Ja, meistens ist es so, dass ich das autonom einfach beginne und an irgendeinem bestimmten Punkt sprechen wir halt mal miteinander und dann wird halt geguckt, in welche Richtung das genau gehen soll, oder was daraus wird.“* (Nam, Architekt, IA)

*„Ja. Also am Anfang immer, mmh, erste Image, sozusagen, von Dirk, damit skizzieren, diskutieren, ich glaube, ganz normal, dann paar Optionen, einfach Klotzmodell zum Beispiel [...] nur, also, ohne Fassaden, nur einfach Kiste, sozusagen.“* (Yuri, Architekt, IA)

---

<sup>73</sup> Anschaulich schildern u. a. Ewenstein und Whyte (2007, 2009) sowie Yaneva (2009a, 2009b) die Arbeit mit diesen Modellen.

(ii) *Produzieren*: Die Produktionsphase beginnt *ungefähr eine bis zwei Wochen* vor dem festgesetzten Abgabedatum. Nach der anfänglichen Einarbeitungs- und Ideenfindungsphase bricht für die Architektin die Zeit des Produzierens an: Herzustellen gilt es die verschiedenen Pläne für die Jurypräsentation. Hierbei wird sie fortan verstärkt unterstützt von ihren Kollegen, die teilweise schon bei der Ideenfindung involviert waren. Dabei haben sie sich auf eine Variante geeinigt. Volumen, Form und Lage des Gebäudes, die „*städtebauliche Figur*“, sind zu diesem Zeitpunkt relativ klar und stehen mehr oder weniger fest. ‚Relativ‘ und ‚mehr oder weniger‘ sind hier keine Floskeln, sondern wichtige Hinweise, die ich ganz bewusst einsetze. Derartige Einschränkungen sind notwendig, weil die Mitarbeitenden fast bis zum Schluss Anpassungen am Entwurf vornehmen – wobei kleinere Veränderungen an einer Stelle häufig größere Anpassungen an einer anderen Stelle erforderlich machen.<sup>74</sup> Ausgelöst werden diese Anpassungen zum Beispiel von Notwendigkeiten, die sich beim Zeichnen der Grundrisse, bei der Berücksichtigung der Brandschutzvorschriften oder bei der Gestaltung der Fassaden ergeben. Angetrieben von einer ambitionierten, engagierten Einstellung befindet sich das Wettbewerbsprojekt im Fluss fast bis zur allerletzten Minute. Dies ist ein Arbeitsstil, der gekennzeichnet ist von großer Detailversessenheit und Sorgfalt, wie mir Tim und John berichteten.

*„Aber es ist halt so, dass du eigentlich nie wirklich fertig wirst mit der Entwurfsphase. Du musst dich halt irgendwann zwingen zu sagen, so jetzt ist gut, jetzt habe ich keine Zeit mehr irgendwas zu optimieren und jetzt muss ich es einfach fertig machen.“* (Tim, Leiter Wettbewerbsabteilung, IA)

*„Perfektionismus gibt es eh [...] Und ähm das ist das ganze Ding. Also man kann ja ständig optimalisieren, man ist nie fertig [...] Weil man doch irgendwie die Hoffnung hat, dass wenn man länger dran arbeitet, bessere Chancen hat, zu gewinnen. [...] wie ein Journalist eigentlich auch arbeitet. Der sitzt doch nicht umsonst immer nachts. Weil der auch irgendwie immer nur das Beste abgeben möchte.“* (John, Freelancer, GA)

So berichtete mir beispielsweise auch Nuri, eine Architektin bei INVEST, wie sie während eines relativ weit fortgeschrittenen Wettbewerbsprojekts irritiert mitansehen musste, wie Dirk Invest und ein Mitarbeiter nicht aufhören konnten, ein 3D-Modell zu verfeinern. Laut Nuri hatten die beiden schon Tage vor dem Rechner des Mitarbeiters zugebracht:

---

<sup>74</sup> Gut beschrieben wird diese Herausforderung im Entwurfsprozess auch in der Studie *The Reflective Practitioner* von Donald Schön (1983: 79–93). Weiterhin besteht eine vergleichbare Problematik bspw. bei qualitativer Forschung – siehe hierzu auch Abschnitt C.2.3.

*“[...] weil die beiden jeden Tag Strukturmodelle gebaut haben und gesagt haben: ‚Ah, ist das höher oder niedriger.‘ Wo ich zum Schluss gesagt hab: ‚Komm, es ist nicht die Phase, wo wir höher und niedriger machen sondern irgendwie konkret‘. Aber die haben ganz lange so überlegt.“ (Nuri, Architektin, IA)*

Diverse Pläne, Layouts und Diagramme müssen *in der letzten Woche* vor der Abgabe gezeichnet, gedruckt, besprochen, überarbeitet, neu gezeichnet und wieder gedruckt werden. Es geht darum, die Idee zu verfeinern, auszuarbeiten und zu überführen in Grundrisse, Ansichten, Querschnitte und erklärende Texte, die in sich schlüssig sind und die die Entwurfsidee eingängig transportieren. Das ist insgesamt leise, konzentrierte und fokussierte Arbeit am Rechner mit Design-Programmen wie z. B. Vectorworks, SketchUp, Illustrator, InDesign, und Photoshop. Unterbrochen wird die Entwurfsarbeit nur, wenn Zwischenergebnisse mit anderen Teammitgliedern oder den Geschäftsführern besprochen werden müssen – entweder anhand eines Ausdrucks, über den transparentes Skizzenpapier gerollt wird, um Änderungen anzuzeichnen, oder aber direkt am Bildschirm, wo auf die entsprechenden Stellen gezeigt wird. Dies ist immer mal wieder in unregelmäßigen Abständen notwendig. Formale Meetings gibt es in dieser Phase kaum noch, die Teammitglieder arbeiten auf Zuruf. Die meiste Zeit aber sitzen sie vor ihren Rechnern und bedienen ihre Tastaturen und ihre Mäuse mit gleichmäßigen Klicks und Steuerungsgesten. Häufig hören sie dabei Musik über Kopfhörer. Viele arbeiten auf diese sehr fokussierte Weise, so dass es, abgesehen vom Tippen und Klicken, relativ ruhig ist im offenen Großraumbüro.

In der Produktionsphase werden Sonderaufgaben an Spezialistinnen außer Haus vergeben, wie z. B. Landschaftsarchitekten, Grafikdesignerinnen oder Modellbauer. Einzelne Teilaufgaben übernehmen Bürokolleginnen, die entweder verfügbar oder besonders geübt in speziellen Bereichen und/oder Computerprogrammen sind; dies wird in beiden Büros so gehandhabt und wurde von Nuri folgendermaßen ausgedrückt:

*„Olaf [kein reguläres Mitglied des Wettbewerbsteams] ist, ahm, einer von unseren ältesten Mitarbeitern. [...] Der macht eigentlich alle Fassadendetails.“ (Nuri, Architektin, IA)*

*„Der eine machte die Präsentation und die Freiraumplanung, der andere die Grundrisse, hat da mitgeholfen, und dann ich komplett eben die Prüfpläne. [...] Also es wäre ja blöd gewesen, Tom eben nicht zum Beispiel für die Landschaftsplanung einzusetzen. Der kann das. Das ist sein Element.“ (Ezgi, Junior-Architektin, IA)*

*„[W]enn viele Leute dann noch so mitmachen und dann ist zum Beispiel gut, wenn so Moni oder so ... ja, die einfach viel Erfahrung hat, die dann [...] ohne, dass man ihr das sagt, das so macht. (Lachen) Also weißt du, die macht ... ich sage ihr: ‚Kannst du das und das machen?‘ Und sie macht es. Und dann kriege ich es so, wie ich es mir vorgestellt habe.“ (Claudia, Projektleiterin, GA)*

(iii) *Finalisieren*: In den *letzten Tagen und Stunden* vor der Abgabe poliert und optimiert das Team die diversen Darstellungen, schreibt und lektoriert die vielen Texte und Bildbeschriftungen und arrangiert alles so, dass Präsentationspläne geplottet werden können. An diesen Plänen präsentieren Dirk Invest und Chris Green ihre Entwürfe dann entweder selbst oder die Jurys tun dies eigenständig. Die geplotteten Pläne werden per Kurier zur zuständigen Stelle geschickt oder selbst dorthin gebracht. Sie selbst dort einzureichen, bietet für das Büro den großen Vorteil, länger an den Entwürfen tüfteln zu können. In dieser finalen Phase zählt jede Minute. Fristen, die zum Beispiel vereinbart wurden mit externen Grafikspezialisten oder Landschaftsarchitektinnen, die Skizzen und Pläne bis zu einem gewissen Tag brauchen, um ihrerseits Deadlines einhalten zu können, strukturieren die letzten Arbeitstage vor der Abgabe; sie bedeuten Stress für das Team<sup>75</sup>. Die Angestellten arbeiten jetzt bis spät in die Nacht und oft auch an den Wochenenden. Julien, der als Praktikant bei GREEN am Bibliotheksprojekt mitgearbeitet hatte, sprach von „vierzehn-/fünfzehn-Stunden-Schichten“. Das sind Schichten, die wiederum geprägt sind von leiser, konzentrierter und fokussierter Arbeit am Rechner – wobei die involvierten Teammitglieder nun wesentlich angespannter und gestresster arbeiten als noch in der oben geschilderten Sub-Phase des Produzierens.

Der Stress und die Anspannung in diesen finalen Stunden zeigten sich beispielsweise am letzten Wochenende des Ägypten-Wettbewerbs von GREEN. Am Montag war Abgabe, und ich stattete Claudine und John am Freitag, Samstag und Sonntag davor Stippvisiten im Büro ab, wo sie die Poster für das Preisgericht gestalteten. Während mir John am Freitag und Samstag noch freimütig die einzelnen Schritte erklärte, die er in Vectorworks, Photoshop und SketchUp vornahm, um Innenansichten des Baus anzufertigen, war er am Sonntag sehr kurz angebunden. Claudine ebenfalls. Sie hatte Architekturzeitschriften an ihrem Platz liegen, um mit deren Hilfe die Bildunterschriften zu verfassen, die der Jury beim Verstehen des Entwurfs helfen sollten. Sie hat mir explizit verboten, mich neben sie zu setzen, weil ich sie sonst aus dem Konzept bringen

---

<sup>75</sup> Die Modelle für die Preisgerichtssitzung werden für gewöhnlich auf Basis der eingereichten Pläne nach der Abgabe angefertigt – die Abstimmung mit der Modellbauerin stellt hier also eigentlich keinen Stressfaktor dar. Nam, der als Architekt für IA arbeitet, berichtete mir einmal von einer Ausnahme: „[A]ber wir haben ja auch eigentlich gar nicht so richtig viel Zeit mehr dafür. Das, weil, irgendwie, keine Ahnung, nächste Woche muss halt der Modellbauer eigentlich irgendwann anfangen. Obwohl das wahrscheinlich irgendwie ein Modell wird, das dauert einen Tag, eigentlich nur, aber trotzdem muss es irgendwie gemacht werden und dann muss das halt, da muss eigentlich die Grundkubatur stimmen. Ist eigentlich auch noch nicht so richtig weit dafür. Ja.“

würde. John und Claudine saßen beide an unterschiedlichen Gruppentischen mit dem Rücken zueinander und arbeiteten vertieft an ihren jeweiligen Aufgaben. Dabei hörten sie über Kopfhörer Musik und unterbrachen ihre Arbeit nur, um gemeinsam Zwischenstände auf Probedrucken zu begutachten. Hierzu ein Auszug aus meinem Beobachtungsprotokoll:

Dafür klebt John DIN A3-Ausdrucke aneinander. „Aahh nein.“ Ihm fällt auf, dass die Verbindungslinien der Grafik nicht mitgedruckt wurden. Er stellt die Einstellungen in Vectorworks um und druckt nochmal. Klebt die Drucke mit Tesafilm aneinander und hängt sie an die Bürowand zu seiner Linken. Mit rotem Filzstift zeichnet er die Stellen an/ein, die ihm noch nicht gefallen. Dann ruft er Claudine dazu. Sie stehen für circa 10 Minuten vor den zusammengeklebten Ausdrucken und zeichnen abwechselnd darin rum. Ziel ist es, die Lesbarkeit zu erhöhen. Dabei wägen sie verschiedene Darstellungsweisen gegeneinander ab. Claudine weist darauf hin, dass ganz unten auf der Grafik eigentlich der natürliche Boden [...] zu sehen sein müsste. John: „Das ist schwierig. Würde ich machen, wenn ich noch eine Woche Zeit hätte.“ Claudine: „Sorry, bin Perfektionistin.“ John nimmt die Drucke von der Wand und überträgt die Änderungen in Vectorworks, dafür hat er die Drucke neben sich an den Platz gelegt.

Manchmal unterbrachen sie die Arbeit an ihren individuellen Teilaufgaben auch gezwungenermaßen: wenn die Grafikprogramme abstürzten – etwas, das John während meiner Stippvisiten häufiger passierte. Er wollte zügig ein paar Filter in Photoshop anwenden, aber der iMac lief langsam, so dass er jedes Mal ungeduldig mit den Fingern auf seinen Schreibtisch trommelte, während der Rechner rechnete. Als dieser schließlich abstürzte, rief John zynisch: „*Juhu! Absturz!*“ Als der Rechner wieder hochgefahren war und John realisierte, dass seine Arbeit der letzten 20 Minuten verloren war, sagte er missmutig: „*Juhu, mache ich es nochmal ... Fuck!*“

Die enorme Intensität der letzten Stunden der Entwurfsphase, in der die einzureichenden Unterlagen erstellt werden, wurde immer wieder von unterschiedlichen Interviewpartnern zum Ausdruck gebracht:

„[A]m Ende, wenn man diesen Stress hat, dann arbeitet jeder nur noch so zack, zack, zack, zack, zack [...]“ (Claudia, Projektleiterin, GA)

„Aber Wettbewerb ist immer so. Letzte drei Tage ist bis 23 Uhr, 24 Uhr, Mitternacht. [...] Wettbewerb ist so, immer letzte drei Tage ist Chaos (lacht)“ [...] ES: „Und, ahm, macht das auch Spaß?“ Yuri: „Ja, klar (lacht). Ja, also ich bin wahrscheinlich Spätschicht-Mensch. Ab 9 Uhr, bisschen schwer. Dann sehr gerne ab 20 Uhr, Abendessen bestellen, dann Spaß, dann 2 Uhr, 3 Uhr nach Hause. Ja, letzte drei Tage kein Problem. [...] Kann sonst nicht, ähm ... nächste Stufe gehen. Wir müssen so sein.“ (Yuri, Architekt, IA)

*„Naja, es gab halt noch ziemlich viel zu tun. Wie bei jedem Wettbewerb (lacht). Und das ist halt so ein bisschen Stress, ist halt alles auch noch ein bisschen krasser getaktet, müssen halt die Sachen abgearbeitet werden, zehrt so ein bisschen schon so an den Nerven.“ (Nam, Architekt, IA)*

*„Ich finde das immer toll, dass man am Ende so Gas geben kann.“ (John, Freelancer, GA)*

*„Es ist so wie ein ... ein Kick! Jedes Mal gibst du so Gas, BUMM, abgegeben! Und das macht, das gibt dir so einen Kick. Geschafft!“ (Nuri, Architektin, IA)*

Mit der Abgabe der Wettbewerbsunterlagen tritt das Architekturbüro in die zweite Phase des Wettbewerbsprojekts: die Post-Einreichungsphase. Was in dieser Phase passiert und welche Emotionen hier vorherrschen, werde ich im folgenden Abschnitt beschreiben.

### **D.1.2 Interludium: Die Zeit zwischen Abgabe und Jury-Feedback**

Die Phase zwischen der Abgabe des Entwurfs und dem Erhalt des Jury-Feedbacks dauert rund vier Wochen; diese Zeit benötigt der Auslober, um die Beiträge von Vorprüferinnen begutachten und für die Jurysitzung aufbereiten zu lassen; an ihrem Ende steht der Tag der Preisgerichtssitzung. Dieser Zeitraum kann, ähnlich wie die oben beschriebene Prä-Einreichungsphase, nochmals untergliedert werden: Grob unterscheiden lassen sich hier einerseits die Stunden und Tage unmittelbar nach der Abgabe, in der den beteiligten Teammitgliedern Raum gegeben wird, um die Einreichung des Entwurfs zu genießen, und andererseits die restliche Zeit bis zur Preisgerichtssitzung, in der die Architekten anfangen, wieder an neuen (Wettbewerbs-)Projekten zu arbeiten.

Unmittelbar nach der Abgabe des Entwurfs bricht sich bei den beteiligten Mitarbeitenden frohe Erleichterung Bahn. Sie freuen sich und sind stolz auf ihre Teamperformance, aber auch auf die geleistete Arbeit und den Entwurf an sich.<sup>76</sup> Wenn der Stress

---

<sup>76</sup> Sehr anschaulich zeigt dies der spanische Architekt Angel Borrego Cubero (2013: 57:50 min) in seinem preisgekrönten Dokumentarfilm *The Competition*. Er filmt, wie das Team des Pritzker-Preisträgers Jean Nouvel sich fast andächtig um den Tisch in der Bürolobby versammelt, um dem Projektleiter dabei zuzusehen, wie er die Präsentationsunterlagen zusammenrollt, die nur wenige Minuten zuvor geplottet worden sind, und diese in einer Hülse für den Transport verstaut. Die letzten Stunden in dieser Nacht vor der Abgabe waren extrem anstrengend für das Team. Es wurde gezeigt, wie die Mitarbeitenden mitten in der Nacht Pizza aßen und bei Tagesanbruch noch letzte Änderungen von Jean Nouvel einarbeiteten, die er ihnen persönlich per Telefon übermittelt hatte. Das Licht des jungen Tages scheint schon durch die Fenster der Bürolobby, als sich die Architektinnen und Architekten fröhlich lächelnd die Hände schütteln und ihrem Kollegen auf Wiedersehen sagen. Er nimmt die Hülse mit den Entwürfen und geht zum Taxi, das schon vor dem Büro auf ihn wartet, um die sorgfältig verpackten Unterlagen persönlich zur Preisgerichtssitzung nach Andorra zu bringen.

der letzten Arbeitsstunden von ihnen abfällt, zelebrieren sie diese Momente der Erleichterung miteinander. Ezgi, eine Junior-Architektin bei INVEST, erzählte mir beispielsweise, dass ihr Team die letzte Abgabe vor unserem Interview gemeinsam genossen hätte:

*„[W]as wir gemacht haben nach [dem letzten Projekt]? Da haben wir echt viele Nächte hier durchgemacht. Gleich nach der Abgabe sind wir hier ... haben wir uns noch alle zusammen hingesetzt und haben quasi die Abgabe genossen (lacht).“*  
(Ezgi, Junior-Architektin, IA)

Dabei bekommen die Mitarbeitenden auch ausdrücklich Zeit eingeräumt, um sich von der anstrengenden Entwurfsarbeit zu erholen. Am Tag nach der Wettbewerbseinreichung dürfen die involvierten Teammitglieder ausschlafen und müssen nicht pünktlich zur Arbeit erscheinen; manchmal haben sie auch ganz frei: *„Einfach Überstunden [nehmen]. Dann zwei Tage manchmal. Meistens ein Tag, ja zwei Tage einfach freinehmen“*, erklärte mir Yuri aus dem INVEST-Wettbewerbsteam. Auf diese Art können die Teammitglieder abschalten und nach den Adrenalin-geschwängerten Stunden der Projekt-Finalisierung regenerieren – das sind Stunden, die von den meisten Beteiligten als sehr anstrengend erlebt werden, sowohl physisch als auch psychisch.

*„Am nächsten Tag sind alle, die daran gearbeitet haben, dann platt, ja, möglicherweise sind sie dann gar nicht erst im Büro. Sondern sie sind erst mal dann zuhause oder so. Ja. Also arbeiten oder sozusagen ruhen sich dann aus oder so. Meistens ging das dann ja doch über intensive Zeitbeanspruchung in den Tagen davor.“* (Dirk Invest)

Wenn Teammitglieder nichtsdestotrotz zur Arbeit erscheinen, dann gehen sie die Sache entspannt an und arbeiten nur an nebensächlichen Aufgaben oder sie nutzen die Gelegenheit, um ihre Arbeitsplätze in Ordnung zu bringen, die sie in den Tagen zuvor mit Wettbewerbsmaterialien vollgekratmt haben – Ausdrucke, Skizzenpapier, Stifte, Lineale, Ausschreibungsunterlagen, CD-ROMs, Architekturzeitschriften sowie Verpackungen von Schokoriegeln, Pizzakartons und leere Glasflaschen. Gleichzeitig wird am Tag direkt nach der Einreichung ausgiebig mit den Kolleginnen über das Wettbewerbsprojekt und die Entwurfsarbeit geredet.

Der Entwurf für den Bibliothekswettbewerb, an dem sich GREEN beteiligte, wurde an einem Dienstagnachmittag im Herbst 2014 bei der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt in Berlin eingereicht. Am darauffolgenden Mittwoch war ich im Büro, um mit den Architekten über die Abgabe zu sprechen. Nach einem Interview mit Hannah wollte ich mit dem Team Mittagessen gehen, dabei lief ich Chris Green in

die Arme, der um 12 Uhr das Büro betrat, seinen Fahrradhelm absetzte und mich herzlich begrüßte. Er lachte, war gut gelaunt und sehr optimistisch, was den Wettbewerb betraf. Ein Auszug aus meinen Feldnotizen von diesem Tag:

Chris weiß mittlerweile von ein paar Konkurrenzbüros, die ebenfalls am Wettbewerb teilnehmen, u. a. das Büro von [XYZ]. Er sagt mir, dass [XYZ] fast jeden zweiten Wettbewerb gewinne, an dem er teilnehme. Ich frage ihn, wie das sein könne, und er spricht nochmal darüber, dass es in [Stadt] Büroinhaber gebe, die sich Aufträge zuschanzten. Beispiel: Zwei parallele Wettbewerbe, [Bauensemble] und Kulturbau in [Land], dort haben sich die Jury-Vorsitzenden die Aufträge zugeschoben ([ABC] und ein anderer). Starke Jurymitglieder können die restliche Jury beeindrucken und die Marschroute vorgeben. Chris meint, dass es bei dem [Bibliothekswettbewerb] aber wohl keine so starken Jury-Mitglieder geben würde. Deswegen sei er optimistisch.

Er sagt, dass es circa acht bis zehn gute Entwürfe gebe, die so problemlos gebaut werden könnten. Auf meine Frage, ob seiner auch darunter sei, meint er: Natürlich! Er sei von dem Konzept überzeugt und guter Stimmung. Auch weil sie dieses Mal nicht so radikal ihre Haltung in den Vordergrund rückten, sondern das Nachhaltigkeitsthema nur mitlaufen ließen bzw. durch die Hintertür brächten. Er sei aber stolz darauf, dass es sich um einen hundertprozentigen Holzentwurf handele.

Ich verabschiedete mich von Chris Green, um die beiden einzigen Teammitglieder einzuholen, die nach der Abgabe zur Arbeit erschienen waren, weil sie in der Zwischenzeit schon losgegangen waren zum Mittagessen: die Projektleiterin Claudia (die laut eigener Aussage durchgearbeitet hatte von Montagmorgen bis Dienstagmittag) und ihre Praktikantin Hannah (die gemeinsam mit Julien, einem anderen Praktikanten, die Wettbewerbsunterlagen persönlich mit dem Rad zur Abgabe gefahren hatte). Die beiden Frauen saßen in einem italienischen Imbiss die Straße runter und unterhielten sich angeregt über die letzten Stunden der Projektarbeit. Claudia erzählte, wie kaputt sie nach dem Wochenende gewesen sei, und von dem Aufwand, den sie gehabt habe, die Betreuung ihrer zweijährigen Tochter mit ihrem Freund zu koordinieren. Sie entschuldigte sich bei Hannah, dass sie hin und wieder etwas gereizt reagiert habe. Weil Claudia in den letzten Stunden Zeit sparen wollte, habe sie viele Dinge direkt selbst erledigt, anstatt sie zu delegieren. *„In der Zeit, die ich gebraucht hätte, um es dir zu erklären, habe ich es schnell selbst gemacht“*, meinte sie. Hannah berichtete davon, wie sie zum Schluss, als sie nichts mehr zu tun gehabt hätte, proaktiv damit begonnen habe, CD-Etiketten zu drucken, nur um zu erfahren, dass bereits Etiketten angefertigt worden waren. Sie erzählte, wie Julien daraufhin die bereits existierenden Etiketten zerrissen und gesagt habe: *„Deine sind eh viel schöner, Hannah.“* Das fand sie süß. Sie berichtete auch davon, wie sie die Unterlagen beinahe zu spät eingereicht hätten,

weil sie und Julien mit dem Rad unterwegs waren und die richtige Adresse fast nicht gefunden hätten. Die beiden lachten darüber und als weitere GREEN Architektinnen sich zu uns setzten, erzählten sie ihnen die Geschichte auch noch einmal. Die Kollegen drückten ihre Anerkennung aus und gratulierten zum abgeschlossenen Wettbewerbsprojekt. Claudias und Hannahs Gesichter erstrahlten sichtlich vor Stolz und Freude.

Nach den ersten Stunden unmittelbar nach der Einreichung des Entwurfs und nachdem die Mitarbeitenden den verpassten Schlaf aufgeholt, sich regeneriert und alle Geschichten des vergangenen Wettbewerbsprojekts ausgetauscht haben<sup>77</sup>, *bricht der zweite Teil der Post-Einreichungsphase* an. In den Wochen bis zur Preisgerichtssitzung werden dann zwar die Anspannung und die Euphorie der Projektarbeit abebben, der Stolz auf die geleistete Arbeit lässt jedoch nicht im selben Ausmaß nach. Er bleibt für Wochen präsent und ist sogar noch feststellbar nach der Entscheidung der Jury. So ist der Stolz der Architekten auch stets spürbar, wenn sie in formalen Interviews oder informalen Gesprächen über ihre alten Entwürfe sprechen – größtenteils Niederlagen. Beide Büros zeigen alle ihre Entwürfe auf ihren Unternehmenswebseiten. Darüber hinaus stehen bei GREEN Miniaturausgaben der Präsentationsposter vergangener Wettbewerbe gut sichtbar im Konferenzraum; INVEST stellt Fotos gebauter Gebäude in den Meeting-Raum und alte Modelle in Glasvitrinen auf die Regale zwischen den Gruppentischen. Dabei achtet Dirk Invest persönlich sehr genau darauf, dass die Mitarbeitenden diese Ausstellungsvitrinen in Ermangelung von Ablageflächen nicht als ebensolche missbrauchen: *„Wenn Tom ein Modell darauf abstellt, kommt Dirk immer und sagt: ‚Das ist doch kein Schreibtisch‘.“* Dieser Stolz schwingt beispielsweise auch mit im folgenden Statement von Claudia:

*„Also ich glaube, das ist das Einzige, was hilft, und wenn man nämlich abgibt und selber zufrieden ist: Klar ist man dann selber enttäuscht, aber man hat dann trotzdem was produziert, mit dem man zufrieden ist.“* (Claudia, Projektleiterin, GA)

Dieser zweite Teil der Post-Einreichungsphase erstreckt sich bis zum Tag der Preisgerichtssitzung, an dem die Architekten erfahren, ob sie gewonnen oder verloren haben, ob das Projekt ein Erfolg oder ein Fehlschlag war. In diesen Wochen, die zwischen der

---

<sup>77</sup> Diese Geschichten können als „war stories“ verstanden werden, so wie sie von Julian Orr (1996) in die Literatur eingeführt wurden.

Einreichung und der Entscheidung liegen – üblicherweise ungefähr ein Monat –, bekommen die Mitarbeitenden, die am Wettbewerbsprojekt gearbeitet haben, neue Aufgaben übertragen, mitunter werden ihnen gleich die nächsten Auslobungsunterlagen auf den Tisch gelegt. Zum Beispiel müssen sie dann bei bestehenden Aufträgen Türlisten aus Werkplanungsprojekten erstellen, Angebote einholen, die Anzahl ursprünglich geplanter Tiefgaragen-Stellplätze anpassen oder Entwürfe für neue Wettbewerbe entwickeln und mit dem Büroinhaber abstimmen – entweder direkt am Rechner, wo dann mit dem Finger oder einem Stift auf die kritischen Bereiche gezeigt wird, oder an Ausdrucken, in die direkt hineingezeichnet wird.

Dies ist alles zumeist sehr ruhige Arbeit am Computer, während der Musik gehört und nur wenig über Geschäftliches oder Privates gesprochen wird. Wenn gesprochen wird, dann gilt es häufig, Fragen zu klären hinsichtlich der fokalen Tätigkeit – bevorzugt mit den unmittelbaren Tischnachbarinnen. Die Architekten stehen nur auf, wenn am Gruppentisch keine Lösung gefunden werden kann oder wenn mit einer Vorgesetzten gesprochen werden muss. Außerdem natürlich auch für Gänge in den Kopierraum, die Kaffeeküche und das WC.

Die Schreibtische sind jedenfalls wieder voll mit neuer Arbeit, während die Präsentationspläne des eingereichten Wettbewerbsentwurfs im Rahmen der Vorprüfung von Dritten in Bezug auf diverse Kriterien kritisch kontrolliert werden (z. B. Kosten, Nachhaltigkeitskennzahlen, Einhaltung der ausgeschriebenen Parameter etc.). Neue Projekte werden wichtig und die abgeschlossene Aufgabe tritt in den Hintergrund; auf diese Weise verblasst das vergangene Wettbewerbsprojekt recht schnell. Die Aufmerksamkeit der Architektinnen wird so sehr von neuen Aufgaben absorbiert, dass sie nicht einmal den Tag der Jurysitzung in ihre Kalender eintragen – wobei diese Tage manchmal auch gar nicht erst in den Auslobungsunterlagen angegeben werden. Kurzum, das Team wartet nicht fieberhaft auf das Ergebnis der Jurysitzung.

*„[B]is wir das Ergebnis bekommen, sitzen wir ja nicht einfach da rum. Wir werden ja neuen Aufgaben zugeteilt. So, deswegen haben wir ja eigentlich schon wieder zu tun und dieses Ergebnis kommt einfach so nebenbei. ‚Ja, okay, nicht gewonnen‘ und arbeiten weiter.“ (Ezgi, Junior-Architektin, IA)*

*„Gut, es dauert dann ja erst mal. Da sind Wochen dazwischen. Dann kommt die Vorprüfungsphase, dann kommt die Jury, dann irgendwann mal, vielleicht dann nach vier Wochen, fünf Wochen, sechs Wochen, dann Zusammentritt, nachdem wir abgegeben haben. Da hat sich das Ganze dann schon so ein bisschen abgekühlt, natürlich, die Emotionen sind weg. [...] Und es ist nicht so dieser, dieser ... diese Euphorie da.“ (Dirk Invest)*

Die Zwischenphase nach der Einreichung, die Post-Einreichungsphase, endet mit dem Tag der Preisgerichtssitzung, an dem das Büro erfährt, ob es gewonnen oder verloren hat.

### **D.1.3 Postludium: Wie die Architekturbüros auf verlorene Wettbewerbe reagieren**

Am Tag der Jurysitzung, ungefähr einen Monat nach der Einreichung des Entwurfs, beginnt für das Architekturbüro die dritte Phase des Wettbewerbsprojekts: die Post-Entscheidungsphase. Diese Phase kann wiederum untergliedert werden. Zum einen gibt es die *Zeit kurz nach der Bekanntgabe des Ergebnisses* und zum anderen *die Periode einige Wochen danach*, wenn dem Büro das Protokoll der Preisgerichtssitzung bzw. die Beurteilungsbroschüre zugestellt wird und es somit detailliertes Feedback erhält bezüglich der Entscheidung.

Wenn es sich um einen eingeladenen, nichtoffenen Wettbewerb handelt, präsentieren am Tag der Jury-Sitzung Chris Green und Dirk Invest ihre Arbeiten persönlich vor den Mitgliedern der Kommission. Andernfalls kommen die Sach- und Fachpreisrichter zusammen und begutachten selbstständig die Entwürfe, die in der Zwischenzeit – also in den Wochen nach der Einreichung der Entwürfe – eine Vorprüfung durchlaufen haben. Der Tag der Preisgerichtssitzung weist dabei Züge eines Konklaves auf. Er ist vergleichbar mit der Wahl eines Papstes, insofern als am Ende des Tages eine Entscheidung stehen muss. Entsprechend lange und anstrengend können diese Veranstaltungen sein. Die Jurysitzung des Bibliothekswettbewerbs, an dem GREEN teilnahm und welche ich als Gast beobachten durfte, dauerte fast zwölf Stunden – von morgens um 9 Uhr bis abends um 20.30 Uhr. Um kurz vor 21 Uhr teilte die Vertreterin des Juryvorsitzenden (der Vorsitzende selbst war schon gegangen, weil er seinen Zug erwischen musste) dem siegreichen Büro die Entscheidung telefonisch mit – es war nicht GREEN.

Für das Team wird am Tag der Jurysitzung das Wettbewerbsprojekt wieder relevant – und zwar zum ersten Mal seit dem Tag der Abgabe. Es kann sein, dass die Teammitglieder das Wettbewerbsprojekt in der Zwischenzeit, also in der oben beschriebenen Post-Einreichungsphase, als Referenz für andere Projekte genutzt haben; dass sie zum Beispiel die Grundrisse als Basis genommen haben für die Planung eines anderen Gebäudes oder dass sie die Fassade in abgewandelter Form bei einem anderen Bau zum

Einsatz gebracht haben – wobei sie die Grundrisse und die Fassade des fokalen Wettbewerbsprojekts sehr wahrscheinlich ebenfalls nicht von Grund auf neu entworfen, sondern auch hier schon Anleihen bei älteren Projekten genommen hatten<sup>78</sup>. Diese Art von Recycling habe ich während meiner Studie häufig erlebt, so zum Beispiel auch während meines Praktikums bei INVEST, als Tom seine Kollegin Ezgi um Rat fragte, weil er bei einem Wettbewerbsprojekt Schwierigkeiten hatte, die Anforderungen der Ausloberin in den Grundrissen umzusetzen. Ezgi kam um den Tisch gelaufen und kritisierte Toms aktuelle Raumanordnung. Sie schlug vor, Grundrisse eines anderen Wettbewerbsprojekts als Ausgangsbasis heranzuziehen: *„Ansonsten würden doch bei dem auch die Grundrisse aus Hamburg funktionieren.“* *„Waren die gut?“* *„Ich glaube, die waren nicht ganz unzufrieden.“* Sie öffnete einen Grundriss aus dem besagten Projekt und zeigte mit dem Finger am Bildschirm die Vorteile des entsprechenden Entwurfs. Etwas später fragte Tom erneut: *„Ezgi? Die WCs, wie tief macht ihr die immer? Einen Meter Fünfzig?“* *„Nee, nur neunzig Zentimeter.“* Es haben sich standardisierte Vorgehensweisen herauskristallisiert, die zu Referenzpunkten geworden sind, an denen sich die Projektteams orientieren. *„Entwürfe sind modular, und wenn es hoch kommt, sind an einem Entwurf nur zwei Dinge wirklich neu“*, meinte auch Dirk Invest in unserem ersten Gespräch.

Am Tag der Jurysitzung wird das Wettbewerbsprojekt also wieder relevant, genauer gesagt am Abend dieses Tages; dieses Mal allerdings nicht als Referenz, Inspiration oder Arbeitsmaterial, sondern *als Zweck*. Die Architektinnen arbeiten an neuen Projekten, zeichnen an ihren Rechnern, helfen sich gegenseitig oder stimmen sich mit ihren Vorgesetzten ab – und am Abend kommt entweder ein Anruf der Jury, oder er kommt nicht. Dieser Anruf, oder sein Ausbleiben, ist in jedem Fall, egal ob offener oder nichtoffener Wettbewerb, das erste Feedback, welches die Büros von der Ausloberin erhalten<sup>79</sup>. Das ist so, weil die Gewinner-Büros normalerweise umgehend von der Jury informiert werden. Und weil alle Architektinnen und Architekten wissen, dass

---

<sup>78</sup> *„[...] Für mich ist das ein bisschen schwierig, weil ich [Projekt ABC] ja gar nicht kenne. Es wurde natürlich [Projekt ABC] immer erwähnt. Also bei Kleinigkeiten, dass dann gesagt wird, weil es auch die gleiche, die gleiche Größe ungefähr hat. Dass dann gesagt wurde: ‚Das geht nicht, das haben wir doch bei [Projekt ABC] schon gesehen‘.“* (Hannah, Praktikantin, GA)

<sup>79</sup> Das erste Feedback, das die Büros von der Ausloberin erhalten, wenn man von Feedback z. B. in der Form von Rückfragenkolloquien und Schulterblicken bzw. Zwischenevaluationen absieht, was es bei manchen Formen des Architekturwettbewerbs gibt.

das Usus ist und immer so verfahren wird, können sie bei Ausbleiben des Anrufs sehr sicher darauf schließen, dass sie nicht den Zuschlag bekommen haben.

*„[I]n der Regel kriegt man dann eine Benachrichtigung, ne. Wenn man gewonnen hat, dann ist am Abend ein Anruf, kommt ein Anruf. Wenn er nicht kommt, dann hat man nicht gewonnen (lacht).“ (Dirk Invest)*

Die Entscheidung des Preisgerichts, die direkt (Anruf) oder indirekt (Ausbleiben des Anrufs) an das Büro kommuniziert wird, wird dann allerdings nicht in Form einer Ansage oder einer Rundmail formal an das Team weitergegeben. Viel wahrscheinlicher ist es, dass der Büro-Inhaber oder ein anderes Mitglied des Managementteams „am nächsten Morgen“ am Gruppentisch der Mitarbeitenden vorbeikommt und beiläufig erwähnt: „Ja, wir haben nicht gewonnen“ – so jedenfalls schilderte es Dirk Invest in einem unserer Interviews. Sein Mitarbeiter Yuri meinte dazu: „Joa, einfach Sabine, oder manchmal Tim, von Kollegen hören, oder Dirk auch. Ja.“

ES: *„Was, wie war das, wie war der Mo..., kannst, kannst du dich zurückversetzen in diesen Moment, als Dirk dir gesagt hat ‚Nam, ähm, Fulda sind wir raus?‘“* Nam (Architekt, IA): *„Mmh ... Ich glaube, das war eher so, also, bisschen emotionslos.“*

Eine derartige Distanz und Zurückhaltung konnte ich auch direkt beobachten und zwar am Tag nach der Preisgerichtssitzung des Bibliothekswettbewerbs, an dem GREEN teilnahm und bei welcher ich anwesend sein durfte. Wie erwähnt, dauerte die Sitzung an einem Donnerstag bis zum späten Abend. Am Freitagmorgen saß ich pünktlich um 9 Uhr an meinem Arbeitsplatz, als kurz darauf Chris Green das noch relativ leere Großraumbüro betrat. Er kam umgehend zu mir an den Platz gelaufen, um mich zu fragen, wie die Preisgerichtssitzung gelaufen sei, ob große Büros am Wettbewerb teilgenommen und wie die Fassaden der anderen Teilnehmer ausgesehen hätten. Ich antwortete knapp und ausweichend, weil ich als offizieller Gast der Preisgerichtssitzung eine Verschwiegenheitsklausel unterschrieben hatte, und zum Glück bohrte er auch nicht weiter. Ich merkte ihm an, dass er wegen des Fehlschlags enttäuscht und zerknirscht war. Wohl auch deswegen wollte er gar nicht so viele Details von mir wissen. Stattdessen schlug er einen gemeinsamen Besuch der Ausstellung vor. Ein anderer Kollege, der nicht am Projekt gearbeitet hatte, kam zu mir und wollte wissen, wie es gelaufen sei. Ich erzählte ihm, dass GREEN Architekten im zweiten Durchgang mit klarem Votum herausgeflogen seien, und er meinte, dass man eventuell die Regeln des Auslobers

hätte brechen müssen, um weiter zu kommen<sup>80</sup>, und dass solide Entwürfe oft nicht siegten – so sei es auch während seines Studiums gewesen, wo er in den vielen wettbewerbsähnlichen Prüfungssituation häufig eher solide Arbeiten abgegeben habe und dafür nicht belohnt worden sei. Claudine, die in den letzten Tagen vor der Abgabe viel am Entwurf gearbeitet hatte, war merklich angefressen und enttäuscht, als wir uns über das Ergebnis unterhielten; Klarissa hatte ebenfalls viel mitgeholfen, sie hingegen fing zunächst ganz normal zu arbeiten an und fragte mich erst nach einer guten Stunde, wie es bei der Preisgerichtssitzung gewesen sei. Sie machte dabei einen distanzierten Eindruck auf mich, wobei dieser Eindruck auch ihrem leichten Misstrauen meinem Forschungsprojekt gegenüber geschuldet gewesen sein könnte. Als ich ihr sagte, ich dürfe ihr wegen der Verschwiegenheitsklausel nicht allzu viel sagen, reagierte sie schnippisch: *„Wie sollen wir denn was lernen, wenn du nichts sagst?“* Eine offizielle Verkündigung des Ergebnisses gab es an diesem Tag nicht mehr, auch kein Meeting des Wettbewerbsteams und ebenfalls keine Rundmail. Nur Chris Green meinte am Nachmittag in der Kaffeeküche nochmal: *„Scheiß Jury!“* und dass es nicht der richtige Vorsitzende gewesen sei. *„Richtig auswerten können wir das aber erst bei der Ausstellung.“* Er wollte zur Eröffnung kommen, weil es dort noch einmal Erklärungen gebe und sich die Möglichkeit zum Netzwerken böte, dann bog er in sein Büro ab und rief mir zu: *„Der nächste muss kommen!“*

Die Mitarbeiterinnen erfahren also eher beiläufig von ihrer Niederlage, während sie schon wieder mit neuen Aufgaben beschäftigt sind, über Flurfunk bzw. *„Flurradio“*, also durch informale Gespräche *„[m]anchmal mit Kaffeetrinken, mit Mittagessen“*. Das berichtete so zum Beispiel auch Ezgi von INVEST:

*„[B]ei einem Wettbewerb hat es zum Beispiel Silvia erfahren und hat es uns gesagt und dann kam irgendwann Dirk rein und hat dann auch sein Feedback abgegeben, also wirklich Flurradio und Tischgespräche.“* (Ezgi, Junior-Architektin, IA)

Ungefähr vier Wochen nach der Verkündigung des Ergebnisses empfängt das Büro das Preisgerichtsprotokoll, womit *der zweite und letzte Teil der finalen Projektphase anbricht*. Meistens kommt das Preisgerichtsprotokoll in zweifacher Ausführung, zunächst als PDF-Dokument via E-Mail und später dann auch als handfeste Broschüre.

---

<sup>80</sup> Eine Theorie, die ich übrigens regelmäßig von verschiedenen Architektinnen gehört habe, so zum Beispiel auch von Claudine (Projektleiterin, GA): *„[D]eshalb habe ich gerne diese Ideenwettbewerbe gemacht und das hat auch einfach, das hat auch funktioniert. Also diese Preise, die wir gewonnen hatten in Berlin, da haben wir auch nicht gemacht, was sie wollten.“*

Die Mail mit dem PDF-Dokument geht dabei an jene Adresse, die bei der Bewerbung um eine Teilnahme am Wettbewerb angegeben wurde, üblicherweise ist das eine allgemeine Büroadresse, auf die das Büromanagement Zugriff hat. Wenn die Mail im Posteingang dieses zentralen Mailkontos eintrifft, schaut der Büroinhaber in das Protokoll und leitet es dann an verantwortliche Personen aus dem Team weiter, ohne viel Aufhebens darum zu machen. Die Teammitglieder lesen es dann zumeist individuell, nur selten versammeln sie sich an einem Rechner, um gemeinsam durch das digitale Preisgerichtsprotokoll zu klicken. Fokussiert werden vor allem die Entwürfe der anderen Büros, deren Pläne und Darstellungen sowie die Beurteilungen und Begründungen der Jury. Die Entwürfe, die es in die Endrunde der Bewertung schaffen, werden nämlich von einem Mitglied der Jury in ein paar Sätzen gewürdigt. Die Architekten vergleichen die eigene Arbeit mit den anderen Einreichungen.

*„So, und dann sehen wir auch: ‚Oh, wow, guck mal, die haben das so gemacht, da wären wir nie drauf gekommen. Das hätten wir nie gemacht, so eine Lösung wäre für uns eigentlich nicht, äh, äh, angemessen gewesen‘ zum Beispiel auch. Oder: ‚Wow, ach so haben die das gemacht‘.“ (Dirk Invest)*

Das Eintreffen des Preisgerichtsprotokolls sowie die anschließende Lektüre dieser Unterlagen passieren dabei nur nebenbei – im Fluss der alltäglichen Aufgaben –, genau wie der ausbleibende Anruf der Preisrichter, durch den sich die negative Entscheidung der Jury manifestiert. Der Jury-Beurteilung bzw. der Bewertungsbroschüre wird offenbar keine besondere Bedeutung zugeschrieben, sie wird nur en passant als willkommene Abwechslung wahrgenommen:

*„Jeder liest sich dann noch mal die Ergebnisse durch, guckt, wer gewonnen hat [...] Und bis dahin arbeiten wir an anderen Projekten weiter. Und lesen dann quasi die Ergebnisse einmal durch und quatschen mal links und rechts mit unserem Nachbarn, was die besser gemacht haben und das war es.“ (Ezgi, Junior-Architektin, IA)*

Manchmal jedoch setzt sich der Büroinhaber mit seinem Projekt-Team zusammen, um in einem Meeting auf den Erstellungsprozess und den eigentlichen Entwurf zurückzublicken. Bei INVEST gab es in unregelmäßigen Abständen ein Meeting des Wettbewerbsteams, bei dem unter anderem diese Themen aufs Tapet kamen. In der Zeit vor meinem Praktikum war diese Runde aber kaum noch zusammengekommen, wie mir Tim berichtete:

*„Mhm ... ja, also wir haben immer so eine Runde, die ist jetzt so ein bisschen eingeschlafen, was das ganze Entwurfsteam angeht, und da wird so was dann schon, sozusagen, ausdiskutiert, ja!? Da kommt das in der Regel dann als Ausdruck auf den Tisch und ja, wird dann intensiv diskutiert.“ (Tim, Leiter Wettbewerbsabteilung, IA)*

Bei GREEN sorgte die ISO-Zertifizierung dafür, dass formalen Evaluationen eine etwas größere Bedeutung beigemessen wurde. Evaluationen mit schriftlichen Fixierungen hatte nämlich die zertifizierende Instanz eingefordert. Aus diesem Grund gab es bei GREEN etwas häufiger formale Evaluationsrunden als bei INVEST. Bislang waren auf diese Weise aber auch nur vier der bisherigen Wettbewerbe besprochen worden – zwei davon kurz nach der Abgabe der Entwürfe, zwei nach der Entscheidung der Jury (der Bibliothekswettbewerb war einer davon; bei dem Meeting am 20. Oktober 2014 war ich als teilnehmender Beobachter zugegen). Laut Alexandra, der Qualitätsmanagement-Beauftragten von GREEN, versammelten sich bei diesen Besprechungen alle Beteiligten, um neben anderen Dingen über die folgenden Themen zu sprechen: *„Und das haben wir auch mal so ein bisschen durchgesprochen: Wie ist es so gelaufen? Was kann man besser machen?“*. Und Tim, der Leiter des Wettbewerbsteams bei INVEST, erklärte das Vorgehen bei den Meetings folgendermaßen:

*„Wenn es darum geht, Fehler zu finden und Gründe zu finden. Beziehungsweise Gründe für die eigene Niederlage zu finden bzw. Gründe dafür zu finden, warum der Sieger gewonnen hat, sozusagen, und dann ... das ist halt wie [bei Projekt XY] manchmal offensichtlich. Ich finde, da kann man neidlos anerkennen, dass jemand einfach besser war. Und dass es in vielen Fällen, wie jetzt eben [Dirk] erwähnt hat (Räuspern), in dem Fall eine total undurchsichtige Entscheidung ist.“* (Tim, Leiter Wettbewerbsabteilung, IA)

Während einer solchen formalen Runde im Konferenzraum, aber auch während informaler Gespräche am Schreibtisch, in der Kaffeeküche, in der Mittagspause oder während der Wettbewerbsausstellung versuchen die Architektinnen die Entscheidung, mit der sie konfrontiert sind, zu verstehen und nachzuvollziehen. Im Zuge dessen entwickeln sie verschiedene Ideen, wie und warum es zu dieser Entscheidung gekommen ist. Dann spekulieren sie, ob die Jury kompetent genug war, um die Einreichungen angemessen zu würdigen:

*„[I]ch glaube ... die Leute sind skeptisch einfach und die haben keine Zeit, das einfach zu ... das richtig zu schauen ... zu lesen, zu analysieren. ‚Kann das richtig so funktionieren?‘ [...] Ich glaube auch, nach zwei Nachmittagen sind die Leute total k.o.“* (Claudine, Projekt-Leiterin, GA)

Oder sie spekulieren, ob die Jury-Mitglieder heimliche Favoriten haben, die sie versuchen zu bevorzugen. Nuri, eine Architektin aus INVESTs Wettbewerbsteam, berichtete mir davon und gab auch freimütig zu, dass sie und ihr Team nach derartigen Spekulationen ein besseres Gefühl hätten:

*„Aber im süddeutschen Raum oder so, in Stuttgart, Raum Stuttgart und Nürnberg, weiß nicht, Münster, da unten, ist das oft so, dass wir dann doch Leute aus dem*

*süddeutschen Raum am liebsten in der Nähe da nehmen auch. Oder einfach ganz berühmt. Das ist ja was anderes dann. Wenn die irgendwie, keine Ahnung, [Büro ABC], oder, keine Ahnung, so ganz große Büro sind, dann ist das Ausnahme. Aber, den Eindruck hab ich auch, dass das oft dann auch ausgemachte Sache ist. [...] Und das ist auch oft so, mit der Niederlage, dass wir oft als Grund schieben, damit wir dann ein besseres Gefühl haben (lacht). Also auch mein Eindruck, mein Eindruck ist es auch so, aber oft, dann sagen wir: ‚Ah, ja, das ist ja schon wieder Stuttgarter Büro. Ach klar.‘ (lacht).“ (Nuri, Architektin, IA)*

Auch eigene Erfahrungen auf der anderen Seite, d. h. als Jurymitglied, treiben Spekulationen an. Die folgenden Dialoge ereigneten sich, als Chris Green mit seinen Projektleiterinnen Claudine und Claudia zusammenkam, um anlässlich des anstehenden Bibliothekswettbewerbs auf vergangene Wettbewerbe zurückzublicken. Für dieses Meeting hängten sie DIN A3-Ausdrucke ihrer letzten Wettbewerbsbeiträge an die magnetische Wand im hellen Konferenzraum der alten Fabriketage und diskutierten sowohl die Stärken und Schwächen der einzelnen Entwürfe als auch die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern. Es fiel ihnen dabei schwer, ein Vorgehen für weitere Wettbewerbe zu finden – „*drehen uns immer wieder im selben Sumpf*“ (Claudia, Projektleiterin, GA). Während des Meetings plauderte Chris Green auch aus dem Nähkästchen; zum Beispiel von seinen eigenen Erfahrungen als Jury-Mitglied und der besonderen Bedeutung des Jury-Vorsitzenden, der, wie Chris Green meinte, eine Jury lenken könne:

*Chris Green: „Es gibt halt immer den Jury-Vorsitzenden, das ist eine herausgehobene Figur, meistens einer, der ein bisschen einen Rang und Namen hat, und wenn der dann – ‚Ja, aber!‘ – ausholt, dann sind 80 Prozent weggemäht!“ Claudine: „Aber die Bauherren sind doch auch vertreten? Wie viel Prozent?“ Chris Green: „Ganz unterschiedlich. Es hängt ... also ich ... [...] die Architekten sind in der Regel in der Unterzahl. [...] Aber ein guter Jury-Vorsitzender, der zieht das durch, der dreht einfach die Leute um.“*

Das GREEN-Trio nutzte das Meeting auch, um über die Haltung des Büros und den gesellschaftlichen Kontext ihrer Arbeit zu reden und danach zu fragen, ob dieser züder abträglich sei für den Erfolg bei einem Wettbewerb. Chris Green pochte darauf, dass ihre Zeit noch nicht gekommen sei:

*Chris Green: „Ich habe so ein bisschen was in meinem Kopf, was es mir einfach macht, den Misserfolg zu ertragen (lacht) und das wäre vielleicht einfach, dass wir ... dass unsere Zeit, und das hat mir zum Beispiel auch [Frau XY] gesagt, die hat gesagt: ‚Ihr müsst einfach nur weitermachen, ihr dürft nicht stoppen, ihr müsst weiter bauen! Ihr müsst weiter Beispiele bringen! Und ihr müsst weiter Wettbewerbe machen! Die Zeit ist einfach noch nicht reif für euch!‘“ Claudine (skeptisch): „Okay, aber wir können es vielleicht trotzdem besser machen!?“ Chris Green: „Genau, das ist jetzt der nächste Schritt! [...] Ich glaube, Claudine, das ist doch eine ganz gute Erkenntnis, wenn man sagt, man ist vielleicht seiner Zeit ein bisschen voraus und*

*wir müssen trotzdem dran glauben, das ist, glaube ich, ein ganz wichtiger Grundsatz! [...] Es ist wahrscheinlich einfach nur eine Frage der Zeit, bis wir dann mal dran sind. [...] Die Zeit ist noch nicht reif!“*

Als das Bibliotheksprojekt zweieinhalb Monate später verloren wurde, setzte sich das Trio wenige Tage nach der Jury-Entscheidung erneut für rund zwei Stunden zusammen, dieses Mal mit Alexandra, der QM-Verantwortlichen, die parallel ein paar Notizen auf den offiziellen Evaluationsbögen machte. Chris Green wiederholte seinen Unmut wegen des Jury-Vorsitzenden, die Anwesenden mutmaßten hinsichtlich der Entscheidungsfindung, sprachen über die Positionierung des Büros und zukünftige Projekte („*Waldorfschulen?*“), die Stärken und Schwächen ihres Entwurfs und die Zusammenarbeit im Team, die sie besonders am vorausgegangenen Wochenende als nicht optimal einschätzten. Claudia war frustriert, am Anfang des Meetings meinte sie: „*Ich brauche einen Schnaps*“. Am Ende war sie versöhnlicher: „*Aber es ist doch normal, dass man verliert, aber gleichzeitig mache ich es auch gerne!*“

In einem vergleichbaren Meeting bei INVEST Architekten, bei dem es eigentlich um Ursachen für jüngste Niederlagen in Wettbewerben hätte gehen sollen, nutzte Dirk Invest die Gelegenheit, um seiner versammelten Wettbewerbsmannschaft zu zeigen, wie er sich zukünftig Entwurfsdarstellungen vorstellt, aber vor allem, um gute Stimmung zu verbreiten. Auszüge aus meinen Feldnotizen:

Er richtet sich an mich und spricht darüber, dass man versucht, ein gutes Produkt anzubieten, welches die Jury dann kaufen kann oder eben nicht. Er versucht einen selbstbewussten Eindruck zu machen. [...] [Ihm fällt auf], dass bei der Grafik, auf der der Wohnbereich zu sehen ist, der Gewinnerentwurf eine dramatischere Perspektive gewählt hat. Er zeichnet in seinen Entwurf und meint, dass sie das zukünftig auch so machen müssten. [...] Dirk Invest [...] meint, dass es mit Wahrscheinlichkeiten zu tun habe. Oft gewinnen die Favoriten und wenn man bei einem Tippspiel immer auf die Favoriten tippt, dann ist die statistische Chance größer, viele Punkte zu holen. Er bringt im Laufe des Gesprächs auch nochmal den Vergleich mit dem Flirt, den er auch schon bei unserem ersten Termin gebracht hat. Wenn man eine tolle Frau trifft, dann kann man Glück haben und sie bei der Ansprache begeistern, es können aber auch Dinge dazwischenkommen, wie z. B. Mundgeruch, dann gewinnt man eben nicht.

Ähnlich nonchalant und ungerührt mit Blick auf die anstrengende Arbeit an Wettbewerbsprojekten und deren geringe Erfolgsaussichten gaben sich auch von mir interviewte Architekten; während eines Gesprächs mit Nam von INVESTs Wettbewerbs-team kam es zu dem folgenden Wortwechsel: „*[W]enn ich irgendwie eine Sportart mache und nicht immer gewinne, höre ich ja auch nicht damit auf, eigentlich oder?*“

„*Beim Boxen vielleicht!?*“ erwiderte ich nur halb im Scherz, woraufhin Nam ungerührt meinte: „*[A]ber wenn es einem Spaß macht und man das eigentlich gerne macht.*“ Als ich seine Teamkollegin Ezgi einmal nach dem Umgang mit verlorenen Wettbewerben fragte, antwortete sie: „*Teppich hoch und drunter kehren*“, sie machte dazu eine entsprechende Geste und fragte mich verduzt zurück: „*Wie soll man das denn sonst machen!?!*“ Und ihr Teamkollege erklärte mir, dass er nicht traurig sei nach verlorenen Wettbewerben:

„*Nix ... Nix sagen ... Nix meinen ... (lacht). Einfach so: Durch, verloren, verloren, tschüss. [...] Ich habe, und wahrscheinlich alle andere auch, meine nicht so jedes Mal irgendetwas so tief denken darüber, weil kommt nächster Wettbewerb, tausend Wettbewerbe im Jahr, wirklich viel, gibt es viel, deshalb immer nächste, nächste, nächste. Verloren? Okay, dann tschüss. Dann gleich nächste. Nur so. [...] [N]ein. Traurig nicht [...] Immer nächste überlegen, immer neu, immer nächste, immer Zukunft.*“ (Yuri, Architekt, IA)

Ähnlich drückte sich auch Chris Green in einem Gespräch aus:

„*Naja, so ist es! Aber es ist auch überhaupt nicht ... weißt du, ich hab da überhaupt nicht keine Gram. Sondern ich sehe das eher jetzt so als, als sportlich, solange uns das nicht auseinandernimmt, weil wir zu viel Geld investieren ...*“ (Chris Green)<sup>81</sup>

Obwohl sie so viel Zeit und Energie in die Wettbewerbsentwürfe investieren, machen die Architektinnen nach Niederlagen einen gefassten Eindruck und arbeiten konzentriert an neuen Aufgaben. Nachfolgend werde ich die Beobachtungen auch auf Bewältigungspraktiken zurückführen.

## D.2 Praktiken zur Bewältigung häufiger Projekt-Fehlschläge

Eine möglichst plastische Erzählung der Feldereignisse, wie ich sie im voranstehenden Unterkapitel D.1 formuliert habe, ist, wie gesagt, in einigen Forschungstraditionen bereits ein eigenständiges Resultat, so z. B. in der Anthropologie. Aus einer organisations- bzw. managementtheoretischen Sicht ist der konzeptionelle Gehalt solcher Aussagen allein jedoch problematisch: „When relying on this [narrative] strategy *alone*,

---

<sup>81</sup> Sehr ähnlich antwortete auch das spanische Architektenduo Nieto und Sobejano auf die Frage nach verlorenen Wettbewerben in einer Ausgabe der *BauNetzWoche* (Rellensmann 2015: 9): „Der Gedanke an verlorene Beiträge – und das sind sehr viele bei uns – löst bei uns keine Wehmut aus“. Und Farías (2013: 191) schreibt, nachdem er ein Architekturbüro bei zwei Wettbewerben begleitet hatte: „Dies [der Verweis auf den Zufall] kann möglicherweise auch die gewisse Gleichgültigkeit erklären, mit der Architekten eine Ablehnung annehmen. Statt sich auf einen systematischen Vergleich mit dem Gewinner einzulassen, der darauf abzielt, festzustellen, woran man gescheitert ist, und so auch zu lernen, wie man es in Zukunft besser machen kann, werden abgelehnte Projekte eher auf der eigenen Website veröffentlicht und mit anderen gebauten Projekten gleichgestellt.“

one may too easily end up with an idiosyncratic story of marginal interest to those who were not involved and a rather thin conceptual contribution“ (Langley 1999: 697, meine Hervorh.). Daher ist es an dieser Stelle der Arbeit angezeigt, Vorüberlegungen, Datenmaterial und weiterführende Argumente zu kombinieren.

Die geschilderten, typischen Reaktionen und Aussagen zeigen exzellent die indifferente Haltung, die die Büros gegenüber fehlgeschlagenen Wettbewerbseinreichungen zur Schau stellen. Für Menschen, die sich zum ersten Mal mit Architekturwettbewerben auseinandersetzen, muten sie schizophran oder paradox an, zumindest aber überraschend – vor allem, wenn man sich vergegenwärtigt, mit welcher Akribie und mit welchem Elan in der Prä-Einreichungsphase an den Projekten gearbeitet worden ist. Elite-Architekturbüros wie GREEN und INVEST erleben sehr häufig Projekt-Fehlschläge, der tägliche Fluss der Arbeit wird davon aber kaum beeinträchtigt. Diese beiden Projekt-basierten Organisationen schaffen es, auf eine Weise mit den Fehlschlägen umzugehen, die sie in eine Lage versetzt, ‚weitermachen‘ zu können. Nachfolgend abstrahiere ich von den gerade geschilderten Beobachtungen und interpretiere sie aus einer Praktiken-Perspektive. Ich werde fünf unterschiedliche Bewältigungspraktiken herausstellen, die es den Projekt-basierten Organisationen erlauben, effektiv mit den Fehlschlägen und ihren emotionalen Konsequenzen umzugehen.

Durch eine Praktiken-Linse erscheinen Architekturbüros wie Bündel oder Konglomerate verschiedener Praktikenkomplexe und Routineprogramme. Unterschiedliche Akteure führen unterschiedliche Arbeits- und Bewältigungspraktiken aus – neben vielen anderen Praktiken und Programmen –, die in ihrer Gesamtheit das Phänomen konstituieren, das als ‚Architekturwettbewerb‘ bezeichnet werden kann, oder auf einem weniger aggregierten Niveau, ‚Elite-Architekturbüro‘: Wenn Architekten an einem Wettbewerbsprojekt arbeiten, verschränken sich einige dieser Praktiken und Programme, z. B. Regelungen zur Arbeitsteilung und Praktiken des Zeichnens, auf sehr spezielle Art, so dass die Idee eines Gebäudes anhand von Plänen präsentiert werden kann. Ein Preisgericht vermag solche Ideen in und durch Evaluationspraktiken zu beurteilen. Wenn sich eine Jury entscheidet, einen Beitrag nicht zu prämiieren, so verfehlt das Wettbewerbsprojekt den anvisierten Zweck, und das Büro erleidet einen Fehlschlag. Wie dies typischerweise bei GREEN und INVEST abläuft, habe ich oben ausführlich beschrieben. In meiner Analyse der Vorgänge konnte ich fünf prägnante Komplexe

von Praktiken identifizieren, die auf einen Umgang mit regelmäßigen Zweckverfehlungen gerichtet sind: (a) Amplifizieren der positiven Aspekte der Wettbewerbsarbeit (Abschnitt D.2.1), (b) Fokussieren auf neue Projekte (Abschnitt D.2.2), (c) beiläufiges Kommunizieren des negativen Jury-Feedbacks (Abschnitt D.2.3), (d) Umdeuten der Review-Meetings in Preview-Sessions (Abschnitt D.2.4) und (e) das Suchen nach Sündenböcken außerhalb der Organisationen (Abschnitt D.2.5).

Bevor ich diese fünf Praktikenkomplexe, die im voranstehenden zusammengesetzten Fallbericht („composite narrative“, Jarzabkowski et al. 2014) schon schemenhaft aufgetaucht sind, en détail aus einer weniger beschreibenden und stärker theoretisierenden Perspektive präsentiere, möchte ich auf den Umstand hinweisen, dass alle fünf Komplexe zeitlich und räumlich zerstreut auftretende Handlungsmuster darstellen: Die Praktiken werden praktiziert in unterschiedlichen Räumen (z. B. an Schreibtischen in den Großraumbüros, aber auch in den Konferenzräumen, den Kaffeeküchen und/oder während Mittagspausen in Restaurants in der Nähe der Büros) und zu unterschiedlichen Zeitpunkten (z. B. in den Stunden nach der Abgabe der Entwürfe, am Morgen nach der Bekanntgabe der Ergebnisse und/oder während Ausstellungsbesuchen an unterschiedlichen Feierabenden). Das sind alles Instanzen, durch die die Praktiken (re-)produziert werden (vgl. z. B. die Praktiken bei Hydle 2015; Kaplan/Orlikowski 2013; Smets et al. 2015). Wie die Praktikenkomplexe zeitlich mit den oben dargestellten Phasen korrespondieren, wird vereinfacht in Abbildung 15 dargestellt.

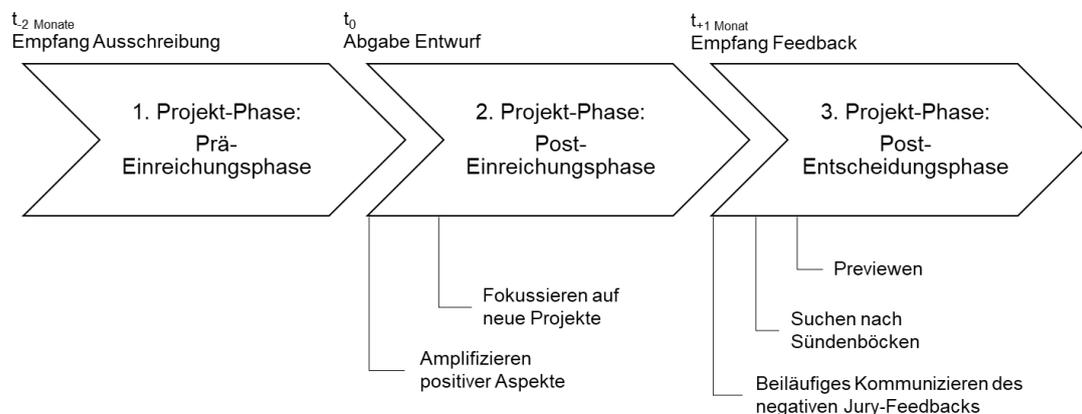


Abbildung 15: Bewältigungspraktiken in den Phasen eines Wettbewerbsprojekts

In den nachfolgenden fünf Abschnitten werde ich wieder chronologisch vorgehen, um die fünf Praktikenkomplexe ausführlich vorzustellen. Ich werde auf die zeitliche Verortung des jeweiligen Praktikenkomplexes in den typischen Phasen eines Wettbewerbsprojekts eingehen und die Handlungsmuster samt ihrer emotionalen Komponenten beschreiben.

### **D.2.1 Amplifizieren der positiven Aspekte der Wettbewerbsarbeit**

Indem ich mich in iterativen Kodier-Durchgängen durch das Datenmaterial gearbeitet habe, konnte ich insgesamt fünf Praktikenkomplexe zur Bewältigung von Projekt-Fehlschlägen identifizieren. Als Erstes möchte ich ein Handlungsmuster vorstellen, das ich ‚Amplifizieren der positiven Aspekte der Wettbewerbsarbeit‘ nenne.

Die musterhaften Handlungsverläufe, die ich unter diesem Etikett zusammenfasse, führten in ihrer Gesamtheit zu einer Betonung und Verstärkung der angenehmen und vergnüglichen Aspekte der Wettbewerbsarbeit. Das Handlungsmuster, das hier gemeint ist, umfasste alle Handlungen, die auf eine Wertschätzung der geleisteten Arbeit und des eingereichten Entwurfs abzielten und die mit Emotionsdarstellungen wie Stolz, Zufriedenheit, Glück und Freude einhergingen. Dieses Handlungsmuster wurde vor allem ganz unmittelbar nach der Abgabe ausgeführt, also im unmittelbaren Anschluss an die Prä-Einreichungsphase. Es wurde allerdings auch sporadisch in der Post-Entscheidungsphase praktiziert – immer dann, wenn das fokale Wettbewerbsprojekt wieder relevant wurde (beispielsweise nach dem Jurymeeting, wenn unter Zuhilfenahme des Preisgerichtssitzungsprotokolls auf das Projekt zurückgeblickt wurde, oder wenn es als Referenzpunkt für neue Projekte herangezogen wurde).

Was unter dem Etikett ‚Amplifizieren der positiven Aspekte der Wettbewerbsarbeit‘ *nicht* zu verstehen ist, ist die Tatsache, dass die Arbeiten an den Wettbewerbseinreichungen an sich, also die Handlungen in der Prä-Einreichungsphase, einhergingen mit Darstellungen positiver Emotionen, z. B. Freude und Begeisterung, Engagement und Enthusiasmus. Beispielsweise in jener Situation, als sich Claudine und John in der finalen Phase des Wettbewerbs für den Ausstellungsbau in kurzen Abständen immer wieder angeregt über neue Probe-Drucke beugten, scherzten, abwechselnd Verbesserungen einzeichneten und so letztlich den Entwurf *peu à peu* ihrer Ideal-Vorstellung annäherten (siehe Abschnitt D.1.1).

Teammitglieder arbeiteten in der Prä-Einreichungsphase mitunter intrinsisch motiviert in Flow-mäßigen Zuständen (vgl. Csikszentmihalyi 1985), die sich ausdrückten in einer fokussierten Freude an der Arbeit. Mit anderen Worten: Der Cluster an unterschiedlichen Entwurfspraktiken (,Zeichnen‘, ,Drucken‘, ,Abstimmen‘ etc.), der während dieser Projektphase ausgeführt wurde, besaß emotionale Komponenten, die bei kompetenten Praktikerinnen mit Darstellungen positiver Emotionen einhergingen. Dass diese Praktiken im Rahmen von Zweckprogrammen häufig ausgeführt wurden (inkl. der zugehörigen Emotionen), ist an sich schon eine erklärungsbedürftige Unwahrscheinlichkeit (siehe Abschnitt A.1). Die Erklärung dieser Unwahrscheinlichkeit wurde in dieser Arbeit allerdings nicht angestrebt. Vielmehr versuchte ich das Mysterium zu erörtern, wie es kam, dass die negativen emotionalen Konsequenzen von Projekt-Fehlschlägen verlässlich vermieden wurden, so dass sie die Entwurfspraktiken nicht beeinträchtigten. Das ‚Amplifizieren der positiven Aspekte der Wettbewerbsarbeit‘ trug einen Teil hierzu bei. Dieser Praktikenkomplex umfasste (i) das Zelebrieren der Abgabe, (ii) das Gratulieren zur geleisteten Arbeit und (iii) das Ausstellen von Projekt-Artefakten.

(i) *Zelebrieren der Abgabe*: Um die positiven Aspekte der Wettbewerbsarbeit zu betonen, wurden den Organisationsmitgliedern Zeit, Raum und Ressourcen zur Verfügung gestellt. So gehörte zu diesem Praktikenkomplex zum Beispiel, dass die Architektinnen und Architekten, die an dem Wettbewerbsprojekt gearbeitet hatten, nicht direkt in andere Projekte übergehen mussten. Unmittelbar nach der Abgabe bestand zunächst die Möglichkeit, dieselbe zu *zelebrieren* und zusammenzukommen, um gemeinsam die Erleichterung nach den anstrengenden letzten Stunden der Finalisierung zu genießen. So kam es vor, dass Organisationsmitglieder in der Kaffeeküche, an einem Gruppentisch, im Konferenzraum oder anderen Lokalitäten in unmittelbarer Umgebung des Büros gemeinsam auf die Abgabe anstießen und sich Anekdoten aus den letzten Wochen erzählten (man denke an die Episode mit den CD-Etiketten oder die Geschichte über die Abgabe des Bibliothekswettbewerbs, zu der Julien und Hannah fast zu spät gekommen wären, siehe Abschnitt D.1.2). Dazu gehörte auch, dass Organisationsmitglieder in den ersten Tagen nach der Abgabe nicht am Arbeitsplatz erscheinen mussten. Es wurde ihnen gestattet, fernzubleiben und sich auszuruhen, und falls sie erschienen, so wurde nicht der volle Einsatz von ihnen erwartet.

(ii) *Gratulieren zur geleisteten Arbeit*: Weiterhin materialisierte sich dieser Praktikenkomplex immer dann, wenn den Mitgliedern des Projektteams gratuliert wurde zur geleisteten Arbeit und zur Abgabe des Entwurfs. Die Architektinnen, die am Wettbewerbsprojekt gearbeitet hatten, gratulierten sich gegenseitig. Ihnen wurde aber auch von nicht-involvierten Mitgliedern der Organisation gratuliert – entweder unmittelbar nachdem die Präsentationspläne das Büro verlassen hatten, oder in den Tagen nach der Abgabe, wenn man sich zum ersten Mal wiedersah.<sup>82</sup> Ich habe erlebt, wie Claudia und Hannah von ihren Kollegen gratuliert wurde, und wie sich zwei breite Grinsen in den müden Gesichtern der beiden Frauen zeigten. Sie strahlten vor Freude und Stolz, als die Kollegen ihnen ihre Anerkennung ausdrückten. Gratulationen und Glückwünsche waren darüber hinaus auch eine Gelegenheit für die involvierten Architekten, den Kolleginnen, die nicht am Projekt gearbeitet hatten, von der Arbeit am Entwurf zu berichten und wieder mehr oder weniger tragische oder humorvolle Anekdoten zum Besten zu geben.

(iii) *Ausstellen von Projekt-Artefakten*: Schließlich wurden regelmäßig auch die Modelle und Layouts von Wettbewerbsprojekten ausgestellt – in den Büros wie auch auf den Webseiten. In beiden Büros wurden beispielsweise die Modelle alter Wettbewerbe gut sichtbar in den Büroräumen platziert. Unter Glasvitrinen thronten sie bei INVEST auf den Regalen zwischen den Gruppentischen. Bei GREEN fanden sich Modelle im Konferenzraum, wo auch alte Präsentationspläne gut sichtbar an die helle Wand der Fabriketage gelehnt standen. Dies ist gleichsam eine Handlungsweise, die ich diesem ersten Praktikenkomplex zuordne. Auf diese Weise zeigten die Organisationen ihren Mitgliedern, dass wertvolle Arbeit geleistet wurde, ungeachtet der negativen Jury-Urteile. Auch lange nachdem ein Projekt abgeschlossen und von einer Jury beurteilt worden war, boten sein Modell oder sein Präsentationsposter als materielle Ressource bzw. Artefakt den Akteuren Anlässe, um Geschichten von der Arbeit an dem Projekt zu erzählen und Stolz zu zeigen.

Die Verstärkung der angenehmen Seiten der Projektarbeit bedeutete, im Anschluss an die Abgabe des Wettbewerbsprojekts Zeit und Raum sowie Ressourcen zur Verfügung

---

<sup>82</sup> In der Dokumentation *The Competition* von Borrego Cubero (2013: 57:50 min) sieht man zum Beispiel auch, wie die Architektinnen sich am Morgen nach der letzten intensiven Nachtschicht in den Armen liegen, wie die Spannung von ihnen abfällt und sie alle gemeinsam erleichtert lachen.

gestellt zu bekommen, damit positive Emotionen wie Freude und Zufriedenheit, Gelassenheit und Stolz ausgedrückt werden konnten. Diese Emotionen zeigten sich gestisch und mimisch: gelöste Gesichter, die lachten und grinsten, Architekten, die sich umarmten und reihum die Hände schüttelten oder High Five gaben. Die Emotionen wurden aber nicht nur körperlich ausgedrückt, sondern auch verbal kommuniziert über pointenreiche Anekdoten, die zum Lachen einluden, oder Aussagen zur Zufriedenheit – wie in den folgenden von Todd und Claudia, beide angestellt bei GREEN Architekten:

*„[D]ann [Projekt XYZ] letztes Jahr. Und das war irgendwie, also das war der Beste davon würde ich mal sagen. Also am Ende waren wir alle ganz stolz drauf und dachten, wir haben hier ein ganz tolles Konzept, das ist alles ... hat alles super geklappt.“* (Todd, Architekt, GA)

*„Also ich glaube, das ist das Einzige, was hilft, und wenn man nämlich abgibt und selber zufrieden ist: Klar ist man dann selber enttäuscht, aber man hat dann trotzdem was produziert, mit dem man zufrieden ist.“* (Claudia, Projektleiterin, GA)

## **D.2.2 Fokussieren neuer Projekte**

Die überlappende Organisation von Wettbewerbsprojekten konstituiert den zweiten Praktikenkomplex, den ich im Laufe meiner Studien identifizieren konnte. Beide Büros begannen, nachdem ein Wettbewerbsprojekt eingereicht war, zügig mit der Arbeit an neuen (Wettbewerbs-)Projekten. Wie zu zeigen sein wird, stellt dies ebenfalls ein Handlungsmuster dar, das ausgebildet und angewendet wurde, um mit Projekt-Fehlschlägen und ihren emotionalen Konsequenzen umzugehen.

Eine relativ zügige Abfolge von Wettbewerbsprojekten in Kombination mit vielen weiteren, parallel verlaufenden Auftragsprojekten führte dazu, dass die Organisationsmitglieder stets abgelenkt waren mit aktuell anstehender Arbeit, wenn das negative Feedback der Wettbewerbsjury bei der Organisation eintraf. ‚Fokussieren neuer Projekte‘ stellt dabei einen Praktikenkomplex dar, der auf einer Metaebene anzusiedeln ist. Die routinisierten Handlungsmuster, die ich unter diesem Etikett subsumiere, befinden sich nicht auf derselben Ebene wie die vier anderen Praktikenkomplexe, weil sie Einfluss nehmen auf ebenjene Sets an Praktiken. ‚Fokussieren neuer Projekte‘ wirkte sich auf den Start derselben und damit auch auf Anfang und Ende der spezifischen Projektphasen mit ihren je typischen Praktiken und Handlungen aus. Schon beim Start eines Wettbewerbsprojekts kam es in beiden Büros darauf an, wie viel Zeit an-

dere Projekte dafür überhaupt ließen. Bereits zu diesem Zeitpunkt hatten die Architektinnen parallel andere Aufgaben auf ihren Schreibtischen liegen. Und auch nach einer Einreichung bekamen sie – nach einer kurzen Zeit, in der sie die Abgabe zelebrieren durften – neue Aufgaben übertragen, so dass sie immer bereits an diesen arbeiteten, wenn sich Projekt-Fehlschläge manifestierten.

Es wurde von den Organisationsmitgliedern erwartet, dass sie, wenn sie nicht gerade eine Abgabe gemeinsam zelebrierten und so die positiven Aspekte der Wettbewerbsarbeit betonten, all ihre Energie in die aktuell anstehende Projektarbeit investierten. Die folgenden Statements von Ezgi und Yuri von INVEST illustrieren diesen Praktikenkomplex:

*„[B]is wir das Ergebnis bekommen, sitzen wir ja nicht einfach da rum. Wir werden ja neuen Aufgaben zugeteilt. So, deswegen haben wir ja eigentlich schon wieder zu tun und dieses Ergebnis kommt einfach so nebenbei. ‚Ja, okay, nicht gewonnen‘ und arbeiten weiter.“* (Ezgi, Junior-Architektin, IA).

*„Immer nächste überlegen, immer neu, immer nächste, immer Zukunft.“* (Yuri, Architekt, IA)

Im Ergebnis kam es durch diese Metapraktik zu einer Verschachtelung unterschiedlicher Projektphasen mehrerer Wettbewerbsprojekte: Während meiner Feldeinsätze und bei der wiederholten Lektüre des Datenmaterials bemerkte ich, dass die unterschiedlichen Phasen verschiedener Projekte häufig überlappten, was bedeutet, dass neue Wettbewerbe entweder begonnen wurden, bevor die Organisationen Feedback für das kurz zuvor abgegebene Wettbewerbsprojekt erhalten hatten (Überlappung der Post-Einreichungsphase von Projekt 1 und der Prä-Einreichungsphase eines neuen Projekts 2), oder dass Feedback eintraf, während die Architektinnen die Abgabe eines anderen Projekts zelebrierten und die Gelegenheit nutzten, um Stolz und Zufriedenheit ob des abgegebenen Entwurfs auszudrücken (Überlappung der Post-Entscheidungsphase von Projekt 1 mit der Post-Einreichungsphase von Projekt 2). Mit anderen Worten: Die Architekten waren entweder gerade „voll dabei“ (vgl. Krämer 2014b), enthusiastisch ein aktuelles Projekt vorzubereiten oder eine Einreichung zu feiern, wenn sie negatives Jury-Feedback erhielten. In Abbildung 16 auf der nachfolgenden Seite werden diese Zusammenhänge schematisch dargestellt, wobei die letztgenannte Konstellation der mittleren ‚Spalte‘ entspricht, bei der sich alle drei Projekte mit unterschiedlichen Phasen überschneiden.

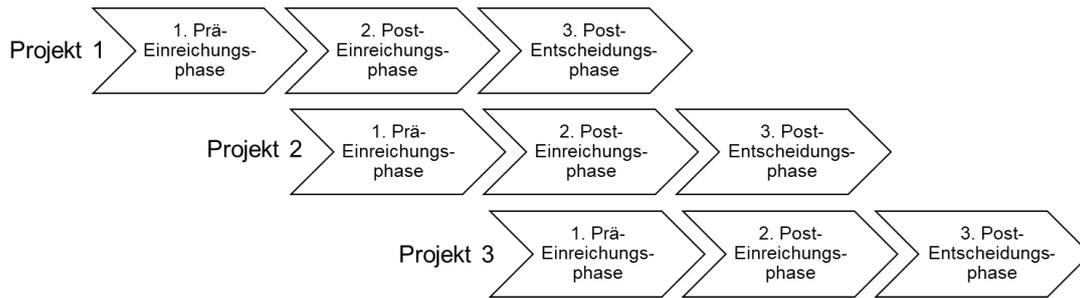


Abbildung 16: Überlappung der Projekt-Phasen bei unterschiedlichen Projekten

Ich betrachte diese Verschachtelung von Wettbewerbsprojekten als einen Praktikenkomplex, der regelmäßig ausgeführt wurde, um die Organisationsmitglieder von den Projektfehlschlägen abzulenken, oder, genauer gesagt, um ihnen die Zeit und den Raum für die Darstellung negativer Emotionen zu nehmen. Der Praktikenkomplex bedeutete, dass ziemlich bald nach der Abgabe wieder Darstellungen von konzentrierter und fokussierter Geschäftigkeit zu zeigen waren. Es galt, neue Ausschreibungstexte aufmerksam durchzulesen, Skizzen anzufertigen und Pläne zu zeichnen – stille Arbeit am Gruppentisch.

### D.2.3 Beiläufiges Kommunizieren des negativen Jury-Feedbacks

Der dritte von mir identifizierte Praktikenkomplex war zeitlich deutlich weniger verteilt als die ersten beiden. Die beiläufige Kommunikation des negativen Jury-Feedbacks, die fast einer vollständigen Vermeidung des Themas gleichkam, wurde vor allem am Tag der Jurysitzung selbst oder an einem der darauf folgenden Tage praktiziert. Jedoch zähle ich zu diesem Handlungsmuster ebenfalls Handlungen, die auch noch Wochen und Monate nach der eigentlichen Entscheidung ausgeführt wurden: Zu diesem Handlungsmuster gehörten neben (i) der beiläufigen Kommunikation des Ergebnisses an sich nämlich auch, (ii) dass der Entscheidung der Jury eine herausgehobene Bedeutung abgesprochen und sie verzweigt bzw. relativiert wurde – und die Architekturbüros taten dies eben auch, wenn das fokale Projekt schon weit in der Vergangenheit lag und sie sich z. B. in der Prä-Einreichungsphase eines neuen Wettbewerbsprojekts befanden.

(i) Hatte sich eine Jury für das Projekt eines anderen Büros entschieden, so wurde dieser Wettbewerb von den anderen Teilnehmenden verloren, ihre Projekte verfehlten den anvisierten Zweck und waren somit Fehlschläge. Dieser Umstand manifestierte

sich üblicherweise als Erstes durch das Ausbleiben eines Anrufs am Tag der Jurysitzung und später durch offizielle Absagemails und -briefe. Eine offizielle Verkündung der Jury-Entscheidung bzw. des Wettbewerbsergebnisses gab es allerdings in den Architekturbüros selbst nicht. Stattdessen wurde die Information, sobald sie auf die eine oder andere Weise bei GREEN oder INVEST angekommen war, ohne viel Aufhebens nur beiläufig an einige wenige Organisationsmitglieder kommuniziert. Nichtsdestotrotz verbreitete sich die Nachricht der Niederlage durch Gerüchte und Branchen- bzw. Büro-Klatsch. Auf diese Art diffundierte das Ergebnis der Jurysitzung in den Stunden und Tagen nach der Jurysitzung auf informalem Wege via Flurfunk durch die Organisation. Bloß en passant wurde es von den verantwortlichen Architekten an Gruppentischen erwähnt oder per Mail dorthin weitergeleitet, nur nebenbei wurde es sich in Kaffeeküchen zugeraunt oder am Schreibtisch an die Kolleginnen weitergegeben.

Die Information der Niederlage kam also nur schwerlich in die Kommunikation der organisierten Sozialsysteme. Ein Grund hierfür ist auch das bewusste Ignorieren des Jurytages respektive das gezielte Auslassen einer Erinnerung an dieses Datum. Am Tag der Jurysitzung werden üblicherweise die siegreichen Büros direkt telefonisch informiert. Bei GREEN und INVEST wurden an diesen Tagen keine Meetings terminiert, in denen das Resultat hätte aufgenommen und besprochen werden können. ES: *„Wie erfährst du von einem verlorenen Wettbewerb?“* *„Also es ist nicht so, dass wir uns dann irgendwie zusammen getroffen haben in einem Meeting“*, antwortete beispielsweise Ezgi von INVEST. Der Tag der Jurysitzung wurde also ganz im Gegenteil als ‚normaler‘ Arbeitstag behandelt und nur in Ausnahmefällen mit einer extra Erinnerung im Kalender bedacht. Auf diese Weise konnte das Ausbleiben des Jury-Anrufes, das ein verlorenes Wettbewerbsprojekt indizierte, im Arbeitsalltag leicht verpasst bzw. gut vermieden werden.

Die Architekten *„versuchen, das rational zu sehen“*, wie es Dirk Invest formulierte. Das heißt, dass Architekturbüros die Jurys und die Entscheidungen, die von ihnen gefällt wurden, routinemäßig nicht als etwas Besonderes oder Spezielles, sondern als etwas Gewöhnliches, Banales und Nachrangiges behandelten. Dazu gehörte auch, den offiziellen Benachrichtigungen, die meist wenige Wochen nach der Sitzung samt Preisgerichtsprotokoll bzw. Beurteilungsbroschüre bei den Büros eintrafen, möglichst wenig Aufmerksamkeit zu schenken. Der Umstand der Niederlage ist zwar in diesem

Moment offiziell und ‚handfest‘ geworden und damit im Grunde nur noch schwer zu ignorieren – dennoch versuchten die Organisationen erneut, die Aufmerksamkeit möglichst gering zu halten. Die offiziellen Dokumente wurden nur beiläufig durchgeblättert und, wenn überhaupt, ohne viel Aufhebens weitergeleitet – wie mir Nuri von INVEST berichtete:

*„Und ich so: ‚Von welchem dritten Platz redet der? Und was meint der? Gab es denn überhaupt Bekanntmachung oder ...‘ Und dann meinte er so: ‚Ja, willst du das mal lesen, was die da geschrieben haben? Und, ah, soundso Büro hat gewonnen. Guck mal.‘ Ich dachte so: ‚Okay, was für ein Wettbewerb?‘ (lacht) Dann kam ich da rum und hat der mir dann dieses holländische, äh, dänische Büro, oder so, gezeigt, der den ersten Platz, Preis gewonnen hat.“ (Nuri, Architektin IA)*

Eine systematische Ablage auf den Büroservern oder eine geordnete Archivierung der Dokumente in Büroschränken existierten nicht. Meine Fragen danach wurden regelmäßig mit Kopfschütteln oder Unverständnis beschieden. Wenn es ein rudimentäres Ablagesystem für Jury-Entscheidungen gab, so war dies wenig übersichtlich und schlecht gepflegt.

(ii) Was mit der beiläufigen Kommunikation der Jury-Ergebnisse häufig einherging, ist die abwertende oder despektierliche Rede über das Ergebnis. Dies geschah zum einen dadurch, dass sarkastische Bemerkungen gemacht wurden, die über Spott eine Distanz zur vorliegenden Entscheidung aufbauten. Beispielsweise hat mir Nuri von INVEST erzählt, dass ihr Büro einmal bei einem eingeladenen Wettbewerb mit vier Teilnehmern den dritten Platz belegt hätte und dass dies von Tom per E-Mail an den Rest des Wettbewerbsteams weitergeleitet worden sei, woraufhin Tim sich darüber lustig gemacht habe. Er habe den höhnischen Kommentar „*Juhu, Vorletzter!*“ fallen lassen.

*ES: „Ach, er hat, er hat gesagt ‚Vorletzter?‘“ Nuri: „Ja, ja, er sagt sowas immer gerne.“ ES: „Er ist ein bisschen zynisch?“ Nuri: „Immer. (lacht) Weil, was hat er gesagt? Na, er sagt jedes Mal, wenn wir irgendwie dritte oder irgendwas machen, dann sagt er solche Sprüche.“ ES: „Okay. Und das ist dann vorne bei euch an der Tischgruppe? Da redet ihr so?“ Nuri: „Ja, wir sind eigentlich meistens zynisch. Aber es ist auch mal so bisschen ... Humor (lacht).“*

Das negative Jury-Feedback wurde aber nicht nur mit äußerster Zurückhaltung kommuniziert und später mit beißendem Spott belegt und auf diese Weise abgewertet. Darüber hinaus wurde es auch relativiert, indem Aufwand und Nutzen des verlorenen Wettbewerbs auf eine Weise miteinander verglichen wurden, die letztendlich den Status quo in einem positiven Licht erschienen ließ. Die Relativierung des Fehlschlags über eine Kosten-Nutzen-Analyse wurde dabei in drei Varianten vorgenommen:

(a) Zum einen konnte herausgestellt werden, dass die Niederlage nicht so wichtig und der betriebene Aufwand nicht umsonst gewesen sei, weil man nichtsdestotrotz viel gelernt und gute Arbeit geleistet habe. Zwei Aussagen von Chris Green und einem häufig für ihn arbeitenden Freelancer, die diesem Teilkomplex zuzuordnen sind, untermauern dies:

*„Da haben wir aber auch mit zehn Leuten dran gearbeitet. Das war aber auch so eine Geburtsstunde für viele Themen. Aber das war wirklich so ... da haben wir viel zu viel Aufwand reingesteckt und dann oben an der Visualisierung hätten wir einen professionellen Render-Typen dransetzen sollen, dann wären wir ein Stück weit weitergegangen, glaube ich. Aber so ist es halt, ne. Da ist es dann so ...“ (Chris Green)*

*„Aber städtebaulich finde ich den immer noch schön und richtig, ja? Und ich glaube das wäre auch eine schöne Antwort gewesen ... eine schöne, spezielle Antwort für den Ort.“ (Christian, Freelancer, GA)*

(b) Zum anderen konnte der potentielle Sieg negativ betrachtet werden, so dass der Projekt-Fehlschlag positiv erschien, wie es im nachfolgenden Auszug Nam von IA tut, der darauf hinwies, dass die Kapazitäten bei einem hypothetischen Sieg vermutlich nicht gereicht hätten:

*„Also ich weiß auch nicht, ich meine, letztendlich bin ich beispielsweise auch gar nicht so unglücklich darüber, weil, wenn das weitergegangen wäre, das wäre ein Hammer-Projekt gewesen, also das wäre halt, ich wüsste nicht, wer das alles, also das hätte ich nicht nochmal alleine machen können. Also nicht weiter alleine machen können. Und ich sehe das hier gerade nicht, dass das irgendwelche Kapazitäten dafür gibt, das, also von daher ist vielleicht doof, aber auf der anderen Seite ist vielleicht auch ganz gut, dass es nicht weitergeht. Auf der anderen Seite wäre es halt eigentlich ein cooles Projekt gewesen, so. Aber es gibt halt, aber ich glaube, es gibt halt hier gerade nicht so richtig die Kapazitäten dafür, um so große Projekte zu stemmen.“ (Nam, Architekt, IA)*

(c) Zum Dritten wurde ich immer darauf hingewiesen, dass die Niederlage nicht bedeutend gewesen sei, weil die Wahrscheinlichkeit zu gewinnen von vornherein sehr gering gewesen sei. Die Teilnahme an Wettbewerben gleiche einem Glücksspiel:

*„[D]as ist wie so ein Lottogewinn, ja.“ (Alexandra, Architektin, GA)*

*„Das ist schwieriger als Lottospielen, würd ich sagen.“ (Nuri, Architektin, IA)*

*„Wettbewerbe sind eigentlich mehr so eine Lotterie.“ (Nam, Architekt, IA)*

Als unbeteiligter Beobachter hatte ich einen Schock beziehungsweise einen emotionalen Ausbruch erwartet angesichts des negativen Jury-Feedbacks – vor allem, mit den vielfältigen Anstrengungen im Hinterkopf, die unternommen worden waren, um an dem Wettbewerb teilzunehmen: die Zeit und die Ressourcen, die investiert, sowie das Engagement und der Enthusiasmus, die gezeigt worden waren. Emotionale Ausbrüche

blieben allerdings aus, auch weil das negative Feedback auf betont unaufgeregte Art und Weise kommuniziert wurde. Körpersprache und Kommunikation waren in diesen Fällen meistens nüchtern, neutral, ruhig und sachlich, wobei die Praktik partiell auch Ausdrücke von Hohn und Spott zuließ; die emotionale Komponente dieser Praktik war also gekennzeichnet von Ausdrücken der Gleichgültigkeit und/oder einer höhnischen Distanz.

#### **D.2.4 Umdeuten der Review-Meetings in Preview-Sessions**

Der vierte identifizierte Praktikenkomplex war zeitlich in der Post-Entscheidungsphase anzusiedeln, also in der dritten und letzten Phase eines typischen Wettbewerbsprojekts. Wie der Name des Praktikenkomplexes schon andeutet, wurde er üblicherweise nach der Jurysitzung und dem Eintreffen der Preisgerichtsprotokolle bzw. Beurteilungsbroschüren ausgeführt im Rahmen formaler und informaler Review-Meetings, die sich in ihrem Verlauf regelmäßig zu Preview-Sessions entwickelten. Gemeint ist, dass die Architekturbüros regelmäßig jene Gelegenheiten, bei denen sie auf vergangene Projekte zurückblickten und diese inspizierten, auch sehr stark nutzten, um auf zukünftige Projekte vorauszublicken.

Wie beschrieben bekamen die Büros wenige Wochen nach der Jurysitzung die offiziellen Preisgerichtsprotokolle entweder per Mail oder Post zugeschickt. Dabei handelte es sich um mehrseitige Dokumente, in denen alle Wettbewerbseinreichungen abgebildet und die siegreichen Projekte ausführlich kommentiert wurden. Die Teammitglieder nutzten diese Gelegenheiten, um sich die Dokumente entweder alleine oder im Team durchzulesen. Letzteres bedeutete, dass ein Teammitglied die anderen an seinem Platz versammelte, das Protokoll durchblätterte oder die PDF-Datei öffnete und durchscrollte, während die anderen um es herum standen oder saßen. Neben diesen informellen Versammlungen gab es aber auch formale Runden. In diesen setzten sich die Organisationsmitglieder beispielsweise in einem Konferenzraum zusammen und nutzten die Preisgerichtsprotokolle sowie die eigenen Präsentationsposter, um den Vorbereitungsprozess zu evaluieren sowie die Entwürfe und Pläne, die dabei entstanden waren, erneut zu sichten. Dabei verglichen sie auch den eigenen Entwurf mit den anderen Einreichungen und sie versuchten, die Jury-Entscheidung zu verstehen und nachzuvollziehen.

Theoretisch gesprochen wurde dieses Praktikenset konstituiert von Handlungsmustern, in und durch die die Architektinnen zurückblickten auf ihre Entwurfspraktiken, die die visualisierten Ideen zum Ergebnis hatten, und die Beurteilungspraktiken der Jury, welche in die negative Entscheidung gemündet waren. Jedoch: Die Review-Praktiken waren nicht primär retrospektiv. Die Architektinnen tendierten dazu, die Vergangenheit zu ignorieren und Zuversicht auszudrücken für zukünftig anstehende Projekte. Sie inspizierten vergangene Bemühungen mit zukünftigen Wettbewerben im Hinterkopf, was bedeutete, dass sie ‚reviewten‘ und gleichzeitig ‚previewten‘<sup>83</sup> – zurückblickten und vorausschaueten. Sie beratschlagten, was beim nächsten Mal gemacht werden könnte. Bis zu einem gewissen Grad wurden die aktuellen Vorbereitungspraktiken und Designprinzipien hinterfragbar, wenn die Architekten aus dem alltäglichen Arbeitsfluss heraustraten. Die potentielle Veränderbarkeit der üblichen Arbeitspraktiken wurde so zu einer Quelle der Hoffnung und des Optimismus für die beteiligten Akteure. Auch, weil das Abschneiden beim nächsten Wettbewerb wieder als kontingent erlebt wurde. Die folgende Aussage von Yuri von INVEST illustrierte diesen Praktikenkomplex:

*„Kann sonst nicht, ähm ... nächste Stufe gehen. Wir müssen so sein. Ja ... Immer hinterguckt, kommt nicht nächste. Jedes Mal zurück, zurück, zurück – und 10 Minuten müde (lacht).“ (Yuri, Architekt, IA)*

Im vierten Praktikenkomplex wurden materielle Ressourcen wie die Preisgerichtsprotokolle und die eigenen Präsentationspläne genutzt, um gemeinsam vorzuschauen auf zukünftige Wettbewerbe und nicht so sehr, um zurückzublicken auf den vergangenen Wettbewerb. Auf diese Art und Weise bekamen die Organisationsmitglieder die Möglichkeit, sich während dieser formalen sowie manchmal auch eher spontanen Sessions hoffnungsfroh, optimistisch und zielstrebig zu zeigen; Darstellungen negativer Emotionen wie Wut, Neid und Trauer, die hier noch einmal hätten aufkommen können, wurden dadurch unterdrückt bzw. ihnen wurde keine Zeit und kein Raum gelassen (vgl. Alvesson/Spicer 2012).

---

<sup>83</sup> Das Oxford English Dictionary (2017) definiert ‚review‘ als „to make a ceremonial or formal inspection“, was im Deutschen so viel heißt wie „eine zeremonielle oder formale Inspektion durchzuführen“. Auf der anderen Seite bedeutet ‚preview‘ laut derselben Quelle „to foresee; (also) to view or examine in advance“, was auf Deutsch übersetzt werden kann mit „vorhersehen oder auch etwas im Voraus ansehen bzw. inspizieren“.

### D.2.5 Suchen nach Sündenböcken außerhalb der Organisationen

Der fünfte Praktikenkomplex, den ich aus dem empirischen Datenmaterial herausdestillieren konnte und den ich nun als Letztes beschreiben möchte, war zeitlich ebenfalls in der dritten und abschließenden Phase, der Post-Entscheidungsphase des fokalen Wettbewerbsprojekts nach der Jurysitzung und dem Eintreffen der Beurteilungen zu verorten.

Bei der Analyse meines Datenmaterials entdeckte ich, dass die beiden von mir untersuchten Elite-Architekturbüros einen Praktikenkomplex entwickelt hatten, bei dem es um die Vermeidung von Schuldgefühlen geht. Dieser Praktikenkomplex war dabei vornehmlich diskursiver Art: Es handelte sich um regelmäßig stattfindende Dialoge, in denen Architektinnen Erklärungen entwickelten für ihre Fehlschläge und Hypothesen verbalisierten, die jemand anderen verantwortlich machten für den Projekt-Fehlschlag. In und durch diese Praktiken wurde die Schuld für die Niederlage wegattribuiert, die Ursache des Fehlschlages wurde konstruiert als außerhalb der Organisationen liegend. Aus einer Beobachterinnen-Perspektive waren sogar die Praktikerinnen in der Lage, die Logik der Praktik zu durchschauen. Im Gespräch hat Nuri von INVEST mir erklärt, dass sie und ihre Kollegen im Anschluss an fehlgeschlagene Projekte häufig nach außen gerichtete Schuldzuweisungen formulierten, um sich selbst zu schützen:

*„Und das ist auch oft so, mit der Niederlage, dass wir oft als Grund schieben, damit wir dann ein besseres Gefühl haben (lacht). Also auch mein Eindruck, mein Eindruck ist es auch so, aber oft ... dann sagen wir: ‚Ah, ja, das ist ja schon wieder Stuttgarter Büro. Ach klar.‘ (lacht) Also ist es bestimmt deswegen. [...] Trösten wir uns.“ (Nuri, Architektin, IA)*

Die im vorhergehenden Abschnitt beschriebenen formalen und informalen Review-Meetings waren eine bevorzugte Plattform, um nach Sündenböcken zu suchen. Nachfolgend einige beispielhafte Aussagen, in denen (a) der Zeitgeist bzw. der breitere soziale Kontext, (b) Struktur und Prozess der Jury-Meetings sowie (c) die Kompetenz der Jurymitglieder als Erklärung für den Projekt-Fehlschlag konstruiert wurden:

(a) Die Abträglichkeit des *Zeitgeists bzw. des breiteren sozialen Kontexts* wurde vor allem bei GREEN häufig als Erklärung für Fehlschläge in Wettbewerben angeführt. Die Auffassung, dass nachhaltiges, ökologisch orientiertes Bauen – wofür das Büro stand – (noch) nicht wertgeschätzt würde in der deutschen Gesellschaft und besonders nicht in Berlin, wo laut Chris Green die „*Betonköpfe*“ herrschten, wurde bspw. von Claudine im folgenden Statement zum Ausdruck gebracht:

*„Aber hier ist es, in Berlin ist es super schwierig. Das ist ein bisschen anderer Kontext. [...] Weil äh ... ja, weil die Bauherren teils viel mehr konventionell sind [...] Also das Ökobau ist noch nicht richtig gut angekommen, man sieht das schon [...] Aber es ist vielleicht auch eine andere Geschmack auch oder Trend.“ (Claudine, Projektleiterin, GA)*

(b) Darüber hinaus wurden auch häufig die *Strukturen und Prozesse der Preisgerichtssitzungen* bemängelt. Das Argument lautete in diesem Fall, dass Aufbau und Ablauf der Jurymeetings nicht geeignet seien, um die objektiv besten Einreichungen zu identifizieren. Die Zeit sei zu knapp, um alle Projekte würdigen zu können. Ferner bestehe darüber hinaus das Problem, dass die Anonymität bei nicht-geladenen Verfahren nicht immer gewahrt sei – die Preisrichterinnen würden die Teilnehmer entweder schon im Vorfeld kennen und/oder die Einreichungen im Laufe des Selektionsprozesses enttarnen können. Hierzu Aussagen von Claudine und Chris von GA sowie von Nuri aus dem IA-Wettbewerbsteam:

*„[D]ie haben keine Zeit, das einfach zu ... das richtig zu schauen ... zu lesen, zu analysieren. ‚Kann das richtig so funktionieren?’ und so weiter.“ (Claudine, Projektleiterin, GA)*

*„Das haben mir auch die ... Leute aus der Jury erzählt, die ich kenne. Mehrere, die gesagt haben, ja, das ist halt so, das war eine klare Vorgabe, auch ... das muss ein großes Büro sein. Und das weiß eine erfahrene Jury und die kennen auch ihre Pappeneimer ... die Pläne vom [namhaftes Büro 1] erkennt man, die Pläne von [namhaftes Büro 2] erkennt man.“ (Chris Green)*

*„Aber bei den Zweiten und Dritten gibt es schon viele, wo ich denke, offiziell weiß ich nicht, ob man das sagen darf, aber so Vorort-Büros, wo man denkt, ob das nicht vorher abgemacht ist. [...] Aber im süddeutschen Raum oder so, in Stuttgart, Raum Stuttgart und Nürnberg [...] da unten, ist das oft so, dass wir dann doch Leute aus dem süddeutschen Raum am liebsten in der Nähe da nehmen auch. Oder einfach ganz berühmt.“ (Nuri, Architektin, IA)*

(c) Schließlich konnte die Schuld auch *bei einzelnen Jurymitgliedern* gesucht werden. Nachfolgend drei Aussagen, in denen bspw. zum Ausdruck gebracht wurde, dass es den Preisrichtern mitunter an der Kompetenz fehle, die Einreichungen unabhängig vom persönlichen Geschmack zu betrachten, oder dass sie einigen Beiträgen schlicht übelwollend gegenüberstünden:

*„Also es gibt den Fakt, dass die Jury die Tendenz haben, die Projekte zu favorisieren, die sie selber machen würden.“ (Claudine, Projektleiterin, GA)*

*„Hätte uns der [Juryvorsitzende] nur nicht so in die Pfanne gehauen.“ (Chris Green)*

*„Und ähm ... ja ich denke halt schon, dass der Typ, der den präsentiert hat, den nicht gut fand und, und es gab halt für die anderen nicht genug eben offensichtliche Gründe, uns da zu pushen. Ich glaube, wir sind halt dann in der Masse nicht vorher aufgefallen oder weitergekommen.“ (Claudia, Projektleiterin, GA)*

Die Suche nach Sündenböcken war ein Praktikenkomplex, der keine Zeit und keinen Raum ließ für Darstellungen von Trauer und Aufregung. Auf diese Art und Weise verdrängten die Organisationen die negativen Emotionen, die gemeinhin dargestellt werden bei einer Erwartungsenttäuschung, u. a. Scham und Schuld. Indem sie die oben beschriebenen Erklärungen z. B. während Review-Meetings oder auch bei Ausstellungsbesuchen konstruierten und sich freisprachen von jedweder Verantwortung, schützten sie sich vor diesen negativen Emotionen. Im Ergebnis gab es keine irritierenden Gefühlsausbrüche, die die Notwendigkeit hätten anzeigen können, die eigenen Arbeitspraktiken zu hinterfragen, so dass der Status quo gewahrt blieb. Die Organisationen konnten sich ungestört und ungehindert den anstehenden Projekten widmen (vgl. Luhmann 1969: 38).<sup>84</sup>

### D.2.6 Zusammenfassung

Als Projekt-basierte Organisationen standen GREEN und INVEST vor der zweiseitigen organisationalen Herausforderung, auf der einen Seite positive Emotionen wie Leidenschaft und Engagement für das Verfolgen von Projektzielen herzustellen und auf der anderen Seite negative Emotionen wie Trauer und Enttäuschung nach Fehlschlägen kleinzuhalten. Aufgrund der organisationalen, sozialen und historischen Einbettung von Wettbewerbsprojekten mussten diese beiden Teilprobleme gemeinsam angegangen werden. Die negativen Emotionen stellten eine konstante Bedrohung dar für die positiven Emotionen: Unerwartete Gefühlsausbrüche und irritierende Emotionshandlungen hätten die Projektarbeit leicht ins Stocken bringen können. Dass es den beiden Unternehmen gelang – und auch vielen anderen Projekt-basierten Organisationen regelmäßig gelingt –, diese Herausforderung zu meistern, ließ mich staunen und veranlasste mich schließlich zur Ausarbeitung der vorliegenden Studie; ein Mysterium (vgl. Alvesson/Kärreman 2007; 2011), das ich zu entschlüsseln suchte. Konkret wollte ich besser verstehen, auf welche Weise die widersprüchlichen emotionalen Stadien gehandhabt wurden, so dass die organisierten Sozialsysteme reibungslos immer wieder neue Zwecke setzen, ihre Projektportfolios aufrecht und sich selbst damit am Leben erhalten konnten. Ich versuchte also herauszufinden, (1) *welche Praktiken Projekt-*

---

<sup>84</sup> Erfolg sich selbst und Versagen anderen Kräften zuzuschreiben, ist ein gut erforschtes und etabliertes Konzept in der Kognitionspsychologie (z. B. Weiner 1985). In dieser Arbeit wird ‚Scapegoating‘ aber aus einer organisationalen Perspektive betrachtet und nach seinem Beitrag zur Bearbeitung widersprüchlicher Emotionen in Projekt-basierten Organisationen befragt.

basierte Organisationen ausgebildet haben, um häufige Projekt-Fehlschläge zu bewältigen und (2) wie diese Praktiken den Systemerhalt gewährleisten, in Anbetracht der permanenten Bedrohungslage.

Ich konnte feststellen, dass als Antwort auf häufige Projekt-Fehlschläge und gleichsam als Folge der spezifischen formalen Organisationsstrukturen bei GREEN und INVEST im Laufe der Zeit informale Geflechte aus Praktikenkomplexen emergiert waren. Um die erste Forschungsfrage zu beantworten: Gemeint sind hiermit natürlich die in den vorangehenden Abschnitten beschriebenen Sets unterschiedlicher Praktiken: (a) Amplifizieren der positiven Aspekte der Wettbewerbsarbeit, (b) Fokussieren neuer Projekte, (c) beiläufiges Kommunizieren des negativen Jury-Feedbacks, (d) Umdeuten der Review-Meetings in Preview-Sessions und (e) das Suchen nach Sündenböcken außerhalb der Organisationen. Diese fünf Praktikenkomplexe, ihre jeweilige zeitliche Verortung, wie sie im Fallbericht aufgetaucht sind und ihre affektive Komponente sind in Tabelle 5 überblicksartig zusammengestellt.

#	Praktikenkomplex	Projektphasen	Beispiele aus Fallbericht	Dargestellte Emotionen
(a)	Amplifizieren positiver Aspekte der Wettbewerbsarbeit	Post-Einreichungsphase Projekt 1	„zelebrieren sie diese Momente“	Freude, Stolz, Zufriedenheit, Erleichterung
		Prä-Einreichungsphase Projekt 2	„die Kollegen drückten ihre Anerkennung aus“	
(b)	Fokussieren neuer Projekte	Post-Einreichungsphase Projekt 1	„wie viel Zeit die anderen Projekte ihr lassen“	Enthusiasmus, Engagement, Konzentration, angespannte Geschäftigkeit
		Prä-Einreichungsphase Projekt 2	„neue Aufgaben übertragen“ „die Architektinnen arbeiten an neuen Projekten“	
(c)	Beiläufiges Kommunizieren des negativen Jury-Feedbacks	Post-Entscheidungsphase Projekt 1	„eine offizielle Verkündung des Ergebnisses gab es an diesem Tag nicht mehr“	Nüchternheit, Sachlichkeit, Gleichgültigkeit, höhnische Distanz
		Prä-Einreichungsphase Projekt 2	„leitet es dann weiter ohne viel Aufhebens“	
(d)	Umdeuten von Review-Meetings in Preview-Sessions	Post-Entscheidungsphase Projekt 1	„die Positionierung des Büros und zukünftige Projekte“	Optimismus, Hoffnung
		Post-Einreichungsphase Projekt 2	„Er zeichnet in seinen Entwurf und meint, dass sie das zukünftig auch so machen müssten.“	
(e)	Suchen nach Sündenböcken außerhalb der Organisationen	Post-Entscheidungsphase Projekt 1	„starke Jury-Vorsitzende können die restliche Jury beeindrucken“	Verärgerung, spöttische Distanz, milde Feindseligkeit
		Post-Entscheidungsphase Projekt 2	„die Leute sind skeptisch und haben keine Zeit“	

Tabelle 5: Übersicht über Bewältigungspraktiken

### **D.3 Theoretische Reflexion**

Die Funktionen und Folgen der oben beschriebenen Praktikenkomplexe für die organisierten Sozialsysteme GREEN und INVEST werde ich in diesem Unterkapitel schildern, mithin die zweite Forschungsfrage beantworten, nämlich klären, wie diese Praktiken den Erhalt der Systeme gewährleisten angesichts der emotionalen Herausforderungen. Um dies zu tun, werde ich nachfolgend beschreiben, wie diese Praktikenkomplexe zum reibungslosen Setzen neuer Zwecke und zur Aufrechterhaltung der Projektportfolios beitragen.

#### **D.3.1 Verdrängen negativer Emotionsdarstellungen**

Die von mir identifizierten Handlungsmuster waren in ihrer Gesamtheit darauf ausgelegt, kompensierend auf die Konsequenzen zu wirken, die sich unintendiert aus der Geschäftstätigkeit der Büros und ihrer formalen Strukturen ergaben. Zur Bewältigung von Fehlschlägen, die störende Emotionsdarstellungen hätten hervorrufen können, wurde mit dem Ausführen von Praktiken reagiert, die den Architektinnen damit erwartbares und anschlussfähiges Handeln ermöglichten und ein Hinterfragen gegebener Vorgehensweisen unnötig erscheinen ließen.

Bei beiden Büros handelte es sich um Organisationen, deren Zweck darin bestand, Gebäude und städtebauliche Strukturen zu entwerfen und zu bauen. Die Formalstrukturen waren auf diesen Zweck hin ausgerichtet (und umgekehrt), bei beiden Büros existierten Portfolios relativ einmaliger Zweckprogramme (Wettbewerbsprojekte plus reguläre Aufträge), wobei zur Erreichung der Zwecke auch auf Routineprogramme zurückgegriffen wurde (i. S. v. „Programmverschachtelungen“ (Luhmann 1971: 121)), und daneben nur rudimentäre Primärorganisationen. Weil es sich bei den Projekten um relativ einmalige und neuartige Unterfangen handelte, konnten GREEN und INVEST hier nicht vollständig zurückgreifen auf Routine-basierte Vorsteuerung – Erwartungsenttäuschungen waren auch aufgrund der Neuartigkeit der Herausforderungen unausweichlich. Weil aber die Enttäuschung während der Arbeit an einem fokalen Projekt nicht erwartet werden konnte (damit wäre das Setzen des Zwecks ad absurdum geführt worden), galt es, Erwartungen für den Fall der Enttäuschung vorzuhalten. Hier nun kamen die von mir identifizierten Praktikenkomplexe ins Spiel. Bei ihnen handelte es sich um Handlungsmuster, die in der informalen Sphäre der Organisationen zur Verfügung standen, um ausgeführt zu werden im Falle des Falles. Kam es zu einem

Projekt-Fehlschlag, zeigten sie an, was bei fehlgeschlagenen Projekten legitimerweise getan und welche Emotionen zur Schau gestellt werden *durften* – und auch zur Schau gestellt werden *sollten* (auf den normativen Aspekt der Praktiken werde ich im Abschnitt D.3.2 noch genauer eingehen): Freude und Stolz, wenn die angenehmen Aspekte der Wettbewerbsarbeit zelebriert wurden; Konzentration und angespannte Geschäftigkeit, wenn man sich mit neuen Projekten ablenkte; Gleichgültigkeit und/oder höhnische Distanz, wenn der Fehlschlag kommuniziert wurde; Optimismus und Hoffnung, wenn in Review-Meetings über zukünftige Projekte gesprochen wurde; und schließlich Verärgerung, spöttische Distanz und/oder milde Feindseligkeit, wenn die Schuld für die Niederlage bei Mächten in den Organisationsumwelten gesucht wurde.

Wie es zum Aufbau positiver Emotionen im Sinne von Enthusiasmus und Engagement kam, der „Flow“ und der „Spaß am Spiel“ (Csikszentmihalyi 1985; Goffman 1973), das stand nicht im Zentrum der vorliegenden Arbeit. Eine Erklärung hierfür kann ich an dieser Stelle also nicht anbieten. Diese positiven Emotionen konnte ich aber beobachten, während ich bei GREEN und INVEST mein empirisches Material sammelte. Erinnerung sei daran, wie der perfektionistische John, der für GREEN das Projekt für den Ausstellungsbau bearbeitete, am Wochenende vor der Abgabe fokussiert in Photoshop die letzten Ansichten produzierte (siehe Abschnitt D.1.1), und an die folgende Aussage von Nuri:

*„Es ist so wie ein ... ein Kick! Jedes Mal gibst du so Gas, BUMM, abgegeben! Und das macht, das gibt dir so einen Kick. Geschafft!“* (Nuri, Architektin, IA)

Geschützt wurden diese Emotionen und die Motivation für neue Projekte, indem irritierende Gefühlsausbrüche nach Fehlschlägen vermieden wurden. Wären die Organisationsmitglieder in Tränen ausgebrochen, hätten sie vor Wut das Skizzenpapier vom Tisch gewischt oder sich gegenseitig wüste Beschimpfungen an den Kopf geworfen, so hätten sie in dieser Zeit nicht engagiert neue Entwürfe zeichnen können. Der weinende Kollege hätte zunächst getröstet, das Skizzenpapier wieder aufgehoben und neu sortiert, die Streithähne hätten getrennt und ihre Gemüter beruhigt werden müssen, so dass sie wieder hätten zusammenarbeiten können. Außerdem hätte die Gefahr bestanden, dass ein derartig aus der Rolle gefallener Architekt als nicht tragbar eingestuft wird. Ob der Unberechenbarkeit und Unverlässlichkeit des Kollegen, wäre die zukünftige Zusammenarbeit nur noch schwerlich möglich gewesen (vgl. Luhmann 1987: 54). Derartige Ausraster und Gefühlsausbrüche konnte ich de facto nicht bei GREEN und

INVEST beobachten und sie wurden auch von Dirk Invest als völlig unrealistisch eingeschätzt:

*„[A]lso, ich glaube, ich kenne keinen Kollegen, der weint, wenn er einen Wettbewerb verloren hat.“ (Dirk Invest)*

Mit den Praktiken standen informale Handlungsmuster parat, die nach einem Fehlschlag aus- und aufgeführt wurden, und so keine Zeit und keinen Raum ließen für derartige Gefühlsregungen. Sie kanalisiert und lenkten die Erwartungen hinsichtlich spezifischer Emotionsdarstellungen der Organisationsmitglieder. Weil in der informellen Sphäre das Verhalten bei Fehlschlägen vorstrukturiert war, wussten die kompetenten Praktikerinnen, wie zu agieren war – nämlich nicht mit Ausdrücken der Wut und Trauer o. Ä., sondern so, wie es die jeweilige Praktik von ihnen verlangte. Drei der Komplexe zielten darauf ab, eher positiv konnotierte Emotionshandlungen auszuführen (Amplifizieren positiver Aspekte der Wettbewerbsarbeit, Fokussieren neuer Projekte und Previewing), und die anderen beiden zielten auf die Darstellung eher neutraler Emotionen (beiläufige Kommunikation von negativen Feedbacks und die Suche nach Sündenböcken). Abbildung 17 stellt schematisch den Verlauf kollektiver Emotionsdarstellungen über zwei Projekte hinweg dar. Eingezeichnet sind auch die ungefähren Zeiträume der Praktikenausführungen plus die Richtungen der korrespondierenden Emotionsdarstellungen (durchgezogene Linien für Projekt 1 und gestrichelte Linien für Projekt 2) (siehe auch Tabelle 5 oben).

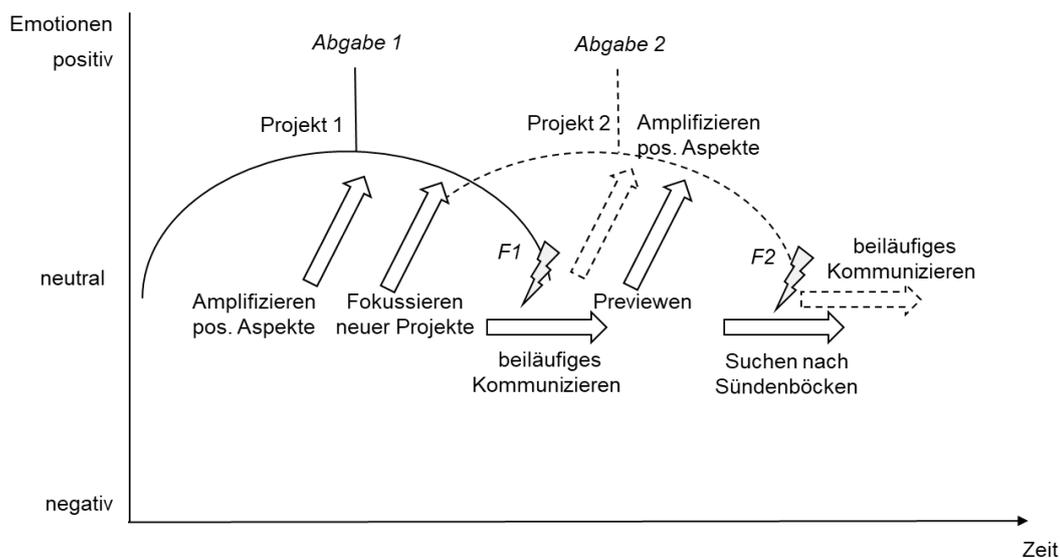


Abbildung 17: Schematische Darstellung der Projekt-Emotionen mit Praktiken

Insofern verschwand durch die Bewältigungspraktiken die Kontingenz des Handelns wie in einem blinden Fleck (vgl. Schmidt 2003: 47), weshalb sie mit formalen organisationalen Routinen vergleichbar waren, die auf expliziten Regeln bzw. Erwartungen basieren, Fahrpläne für Selektionen darstellen und dem organisationalen Handeln damit seine Willkürlichkeit nehmen (vgl. Schmidt 2003: 69). Wie durch organisationale Routinen verringerten die informalen Bewältigungspraktiken Entscheidungsspielräume und entbanden die Mitarbeitenden der Architektenbüros von der Notwendigkeit, die Ereignisse jedes Mal von neuem interpretieren und über adäquate Reaktionen entscheiden zu müssen (vgl. Cyert/March 1963; March/Simon 1958). Auf diese Weise machten sie Verhalten vorhersehbar und untereinander erwartbar, sie ermöglichten passende Anschlusshandlungen und trugen so zum Erhalt der Systeme bei.

Neben der direkten Ermöglichung von Anschlusshandlungen trugen die Bewältigungspraktiken aber auch auf indirekte Weise zur Aufrechterhaltung der organisierten Sozialsysteme bei. So wie in der neueren neo-institutionalistischen Organisationsforschung (siehe Abschnitt B.2.3) hätten Gefühlsausbrüche oder negative Emotionsdarstellungen auch als Hinweise interpretiert werden können, dass etwas schief läuft, mit hin als Auslöser für Reflexions- und Anpassungsprozesse (z. B. Wright et al. 2017). Durch das Ausführen der Bewältigungspraktiken konnten Organisationsmitglieder die Wettbewerbe teilweise genießen und sich selbst vor negativen Emotionen schützen, die sie vor Wettbewerben hätten zurückschrecken lassen können. Die Vermeidung zukünftiger Wettbewerbsprojekte wurde unnötig, genauso wie Veränderungen von Entwurfsroutinen. Informale und formale Review-Sitzungen boten auch Gelegenheit für die Suche nach Sündenböcken bzw. das Attribuieren der Fehlschlagsursachen weg von den Organisationen, so dass die Organisationsmitglieder nicht belastet waren mit negativen Emotionen wie Schuld und Scham. Nach der Logik der Architekten waren es Kräfte außerhalb ihrer Kontrolle, die verantwortlich waren für das Scheitern. Diese Praktiken halfen den Büros, andere etablierte Praktiken und Routinen vor Veränderungsdruck zu schützen und zu konservieren.

### **D.3.2 Bewältigungspraktiken spiegeln Emotions-Normen**

Von den Organisationsmitgliedern wurde, wie erwähnt, das Ausführen spezifischer Bewältigungspraktiken erwartet, so dass Sicherheit und Anschlussfähigkeit nach Projekt-Fehlschlägen hergestellt und Änderungsdruck vermieden werden konnte. Mit diesen Handlungsmustern gingen jeweils auch charakteristische Zurschaustellungen von

Emotionen einher. Weil sich diese Praktiken als praktikable und funktionale Problemlösungen erwiesen hatten, konnten exakt diese Praktiken und Emotionen von den beteiligten Architektinnen auch auf legitime und zuverlässige Weise *abverlangt* werden. Das Handeln der Organisationsmitglieder orientierte sich also auch an sedimentierten Normen, die sie in ihren unterschiedlichen Performances an unterschiedlichen Orten zu unterschiedlichen Zeiten anleiteten. Eine Angleichung beziehungsweise eine Homogenisierung von Emotionen bei allen Organisationsmitgliedern war ihre Konsequenz:

- (1) Nach der Abgabe sollten Architektinnen ausgelassen sein und Freude und Stolz zur Schau stellen. Oder, negativ gewendet, es durfte nicht einfach zur Tagesordnung übergegangen und die geleistete Arbeit ignoriert werden.
- (2) Nachdem die positiven Aspekte zelebriert worden waren, sollten Architekten wieder konzentriert und fokussiert Pläne und Zeichnungen produzieren. Sie sollten nicht herumtrödeln oder über die Qualität des eingereichten Entwurfs grübeln.
- (3) Kam das negative Jury-Feedback, so sollte ein cooles Benehmen an den Tag gelegt und die Entscheidung als belanglos abgetan werden. Die Jury-Entscheidung durfte dagegen nicht mit Skepsis oder Aufregung erwartet werden, um sie dann mit großen Gesten der Trauer und Wut weiterzuverbreiten.
- (4) In der Zeit nach der Entscheidung wurde von Architektinnen verlangt, loszulassen und sich freizumachen vom vergangenen Projekt und dem Jury-Feedback und optimistisch in die Zukunft zu schauen; nicht gewollt war das Hinterfragen von Aspekten wie den Entwurfsroutinen, der Architektursprache des Büros oder seiner Wettbewerbsstrategie.
- (5) Wenn doch über den vergangenen Wettbewerb gesprochen wurde, z. B. anhand der Preisgerichtsprotokolle, so sollte die Ursache für den Fehlschlag in einem breiteren sozialen Kontext, der Art und Weise, wie Jurysitzungen ablaufen, oder bei übelwollenden Individuen gesucht werden. Die Architektinnen sollten hingegen nicht nach Ursachen im eigenen Vorgehen suchen.

Weil es sich bei den Praktiken um historisch gewachsene und etablierte Handlungsmuster handelte und bei den Architektinnen um kompetente und gut sozialisierte Praktikerinnen, konnte ich kaum deviantes Verhalten beobachten. Zu Beginn einer Review-Session bei GREEN machte die Projektleiterin Claudia ihrem Ärger Luft, indem

sie gut vernehmbar ausrief: „*Ich brauche einen Schnaps!*“ Doch schon am Ende dieses Treffens hatte sie wieder in ihre Rolle zurückgefunden und beteiligte sich am gemeinsamen Previewing, also an der hoffnungsfrohen Suche nach zukünftigen Wettbewerbsmöglichkeiten.

Auf diese Weise ergaben sich in den nicht formell geregelten Bereichen der Organisationen normative Orientierungsmuster, die anzeigten, wie mit Projekt-Fehlschlägen umzugehen und wie sie einzuschätzen waren, mithin also Maximen und ungeschriebene Verhaltensrichtlinien mit impliziten Verboten. Oder: Erlernte und „lernunwillig erwartete Erwartungen“ (Luhmann 1969: 36), die entstanden sind im und durch das Praktizieren, oder wie es Luhmann (ebd.: 30 f.) formuliert: „Bewährtes und Gesolltes legen in die Überfülle unbekannter Möglichkeiten eine selektive Struktur, an die man sich halten und von der aus man sich verteidigen kann“ (vgl. Rafaeli/Sutton 1987: 27; Thoits 2004: 360; von Scheve 2013: 121; Voronov/Vince 2012: 64).

### **D.3.3 Virtuoser Wechsel zwischen Praktiken**

Schließlich möchte ich erwähnen, dass die Praktiken-Sets nicht nur zum Systemerhalt beitragen konnten, weil die kompetenten Praktikerinnen (wie z. B. Claudia von GA) wussten, wie die Praktiken auszuführen und welche Emotionen (nicht) darzustellen waren, sondern auch weil sie es verstanden, virtuos und reibungslos zwischen den eher informalen Bewältigungspraktiken und anderen organisationalen Praktiken und formalen Routinen zu wechseln. So schwenkten die beobachteten Teams manchmal innerhalb weniger Augenblicke von einer Praktik zur nächsten. Zum Beispiel saß ich mit Architektinnen von GREEN in deren hellem Konferenzraum bei einem Meeting, in dem sie hoffnungsvoll über anstehende Projekte sprachen („*Waldorfschulen?*“, i. S. v. ‚Previewing‘), während sie sich über die Inkompetenz der Jury beklagten („*Hätte der uns mal nicht so in die Pfanne gehauen!*“, i. S. v. ‚Suche nach Sündenböcken‘), nur um im Anschluss wieder engagiert an einem neuen Projekt zu arbeiten (i. S. v. ‚Fokussieren neuer Projekte‘).

Um im Feld als kompetenter Praktiker bzw. als professionelle Architektin anerkannt zu werden, musste also auch eine Meta- oder Mehrebenenkompetenz ausgebildet worden sein, die darin bestand, zu wissen, wann welche Bewältigungspraktik gefragt war, und wie man von der einen in die andere Ausführung wechselt. In den Worten Luhmanns (1964: 291): „Entscheidend leichter und erfolgreicher handeln diejenigen, die

auf beiden Instrumenten spielen können und wissen, welche Musik in welche Szene gehört. Sie lassen sich durch die Erfordernisse der Situation leiten.“

Die Erfordernisse der Situationen ergaben sich in den untersuchten Fallorganisationen aus den formal geregelten Zusammenhängen. Der reibungslose Wechsel zwischen den Praktikenkomplexen wurde, mit anderen Worten, ermöglicht durch Hinweise aus der formalen Sphäre der Organisationen. Die Zeitpunkte der Abgaben waren zum Beispiel formal festgelegt. Bei allen Wettbewerben waren sie durch die Ausschreibungen prädefiniert. An diesen Daten konnten sich die Organisationsmitglieder orientieren, um zu wissen, wann es angebracht sein würde, die positiven Aspekte der Wettbewerbsarbeit zu amplifizieren. Analog verhielt es sich bei der beiläufigen Kommunikation des Jury-Feedbacks. Wann es galt, diese Praktik auszuführen und die mit ihr einhergehenden Emotionen darzustellen, leitete sich ebenfalls aus dem formalen Regelwerk der Wettbewerbe ab. Previewen als Praktik wurde bevorzugt im Rahmen von förmlich angesetzten Meetings praktiziert usw. Auf diese Weise war immer eine förmliche Rahmung vorhanden respektive eine formale Kontrastfolie für informale Bewältigungspraktiken, die den Praktikern anzeigte, wann welche Praktik wie auszuführen war.

Erleichtert wurde der Wechsel zwischen den einzelnen Praktiken und den unterschiedlichen Organisationssphären (formal vs. informal) schließlich auch durch den Umstand, dass formale und informale Erwartungen bei den Fallorganisationen nicht divergierten. Üblicherweise wird hier eine Konfliktstellung angenommen und thematisiert (siehe hierzu z. B. Schreyögg/Geiger 2016: 289 ff.). Gleichwohl wird durch die neuere Organisationsforschung in der Widersprüchlichkeit zwischen Informalem und Formalem auch kein Problem mehr gesehen. Im Gegenteil: In der Fähigkeit, unterschiedlichen Handlungsaufforderungen gerecht zu werden, wird die einzigartige Qualität von Organisationen erkannt (Simon 2015: 118; siehe auch Koch et al. 2018). In einem solchen Fall können Organisationen nämlich den Widerspruch auflösen, in einer Zeitfolge verschiedener Situationen und über die interne Differenzierung von Situationen und Erwartungen „zu einer elastischen Kombination widerspruchsvoller Systemfunktionen [zu] kommen“ (Luhmann 1964: 285). Was bedeutet, dass Systembedürfnisse, die nicht über formale Strukturen anerkannt werden können, in informalen Situationen befriedigt werden (ebd.).

Bei GREEN und INVEST standen jedoch nicht Formales und Informales im Widerspruch, sondern es bestand die Gefahr, dass emotionale Stadien konfligierten. Sie hätten sich leicht aus den formalen Erfordernissen ergeben können, wenn nicht informale Bewältigungspraktiken kompensierend gewirkt hätten. Dem Enthusiasmus und Engagement während der Projektarbeit stand die Gefahr von Trauer und Apathie nach Fehlschlägen gegenüber. Um Letzteres zu vermeiden und Ersteres zu schützen, hatten die Architekturbüros Bewältigungspraktiken entwickelt, die die Praktikerinnen in Abhängigkeit von situativen Erfordernissen kompetent auszuführen wussten.

Diese Ergebnisse tragen m. E. zu einem differenzierteren und komplexeren Bild von Emotionen in der Praktikenforschung bei, die sich seit Kurzem verstärkt für Affekte interessiert (vgl. Reckwitz 2015; 2016). Weiterhin halte ich Beiträge zur Erforschung von Emotionsregulation sowie zur aktuellen Diskussion von Emotionen im Zusammenhang mit Institutional Maintenance Work für möglich. Ich bespreche diese Beiträge im folgenden Diskussions-Kapitel.

## **E. Diskussion**

Ziel dieser Studie war es, Praktiken zu identifizieren, die Projekt-basierte Organisationen ausgebildet haben, um mit Projekt-Fehlschlägen und deren emotionalen Konsequenzen umzugehen. Außerdem sollte eine Erklärung gefunden werden, wie die identifizierten Praktiken den Systemerhalt ermöglichen. Im Weiteren werde ich diskutieren, wie die oben vorgestellten Ergebnisse zur Praktiken-Literatur beitragen (Unterkapitel E.1), bestehende Arbeiten zur Emotionsregulation erweitern (Unterkapitel E.2) und die existierende Literatur zur Rolle von Emotionen in Institutional Maintenance Work bereichern (Unterkapitel E.3).

### **E.1 Beitrag zur Praktikenforschung**

Andreas Reckwitz (2015; 2016) hat erst kürzlich die affektive Komponente von Praktiken ins Zentrum der Praktikenforschung gerückt. Er behauptet, dass Affekte der blinde Fleck der klassischen Sozialtheorien seien, zum einen weil sie normative Ordnungen hauptsächlich erklärten mit semiotischen und diskursiven Strukturen sowie Wissensregimen, zum anderen weil sie größtenteils der wirkmächtigen Erklärung anhängen, dass die Moderne durch eine Neutralisierung der Affekte gekennzeichnet sei. Wie in Abschnitt B.2.2 ausgeführt, setzt Reckwitz diesen Vorstellungen eine praxeologische Grundposition jenseits von Kulturalismus und Materialismus entgegen:

„Jede soziale Ordnung im Sinne eines Arrangements von Praktiken ist auf spezifische Weise immer auch eine affektive Ordnung, jede soziale Praktik ist auf ihre jeweils charakteristische Weise affektiv gestimmt und findet insofern eine affektive Dimension in sich eingebaut.“ (Reckwitz 2015: 35)

In der vorliegenden Studie konnte ich einen Teil der affektiven Ordnungen der beiden Fallorganisationen vorstellen<sup>85</sup> sowie die emotionalen Komponenten der Bewältigungspraktiken beschreiben. Sowohl bei GREEN Architekten als auch bei INVEST Architekten herrschten in unterschiedlichen (Wettbewerbs-)Situationen unterschiedliche Emotionen vor. Aus einer emotionssoziologisch informierten Praktiken-Perspektive habe ich diese Beobachtung mit der erwartbaren Ausführung unterschiedlicher Praktiken erklären können: Entwurfspraktiken in der Prä-Einreichungsphase, dann Bewältigungspraktiken in den beiden anschließenden Phasen, welche einhergingen mit jeweils eigenen Darstellungen von Emotionen. Damit ist die vorliegende Abhandlung die erste mir bekannte Studie, die die affektiven Komponenten organisationaler Praktiken explizit unter die Lupe nimmt und empirisch untersucht. Durch die empirische Untersuchung häufiger Projekt-Fehlschläge und ihrer emotionalen Konsequenzen unter Zuhilfenahme qualitativer Forschungsmethoden war es mir möglich, zu einer (i) differenzierteren und (ii) komplexeren Sicht auf die affektive Komponente sozialer Praktiken zu gelangen, als sie von Reckwitz (2015; 2016) konzipiert wird.

(i) Die empirisch entdeckten Praktiken sind in Bezug auf ihre emotionale Komponente *differenzierter* als von Reckwitz (2015; 2016) angenommen. Reckwitz (2015: 39) geht davon aus, dass die Affektivität einer Praktik spezifische Lust- oder Unlust*erregungen* umfasse, die sich an bestimmte andere Subjekte, Dinge oder Vorstellungen hefte. Er argumentiert, dass diese Erregungen innerhalb einer Praktik auf eine bestimmte Art und Weise interpretiert würden, was sie zu Auslösern mache für entsprechende Lust- oder Unlust*empfindungen*. Die affektive Komponente einer Praktik sei also gerichtet und würde sich auf bestimmte Dinge beziehen, die in der Folge als begehrenswert und liebenswürdig, ekelhaft und abstoßend gedeutet würden und entsprechende Handlungen nach sich zögen.

Als teilnehmender Beobachter bei GREEN und INVEST konnte ich jedoch feststellen, dass Emotionsdarstellungen sich nicht erschöpften in Handlungsweisen, die entweder zuwendend oder ablehnend waren. Die beobachteten Handlungsweisen fielen sehr viel differenzierter aus, obgleich negative Emotionen durch die Bewältigungspraktiken

---

<sup>85</sup> Von vornherein explizit ausgeklammert waren z. B. die Entwurfspraktiken mit ihren je spezifischen Emotionen. Darüber hinaus wurden (notwendigerweise) viele weitere Zusammenhänge in den Architekturbüros ignoriert; dazu gehören bspw. die Arbeit an ‚regulären‘ Aufträgen, das Büromanagement oder die wichtigen Aufgaben im Bereich des Marketings und der Public Relations – die alle auch eigene Emotionalitäten besitzen.

weitestgehend ‚wegkanalisiert‘ worden sind. In den untersuchten Organisationen durften negative Emotionen in Bezug auf Wettbewerbsergebnisse nicht ausgedrückt werden. Indem sie negative Emotionsdarstellungen ablenkten und verdrängten, wurde – wie oben argumentiert – Anpassungsdruck vermieden und gleichzeitig Sicherheit und Anschlussfähigkeit im Handeln geboten. Dies wurde jedoch begleitet von facettenreichen emotionalen Performances, die sich durchaus auch in ihrer Intensität unterschieden: große Freude und enormer Stolz, vorsichtiger Optimismus und konzentrierte Schaffensfreude, aber auch Gleichgültigkeit, Nüchternheit und milder Spott.

(ii) Die empirisch entdeckten Praktiken sind in Bezug auf ihre emotionale Komponente auch *komplexer*, als von Reckwitz (2015; 2016) theoretisiert. Laut Reckwitz (2015: 40) können sich „[d]ie – positiven oder negativen – affektiven Orientierungen innerhalb sozialer Praktiken [...] im Prinzip auf drei verschiedene Entitäten richten: auf Subjekte, Objekte oder Vorstellungen.“ Dass die Orientierungen mit den Etiketten ‚positiv‘ und ‚negativ‘ nur holzschnittartig beschrieben sind, habe ich im voranstehenden Absatz argumentiert. Meine Studie trägt darüber hinaus zur Praktikenforschung bei, weil sie zeigen konnte, dass sich die affektiven Orientierungen nicht nur auf Subjekte (z. B. andere Architektinnen), Objekte (z. B. Skizzen und Modelle) oder Vorstellungen (z. B. Architektur als Profession) richteten. Die untersuchten Bewältigungspraktiken mit ihren je spezifischen Emotionsdarstellungen sind auch entstanden als Reaktion auf die emotionalen Komponenten anderer Praktiken und ihrer möglichen emotionalen Konsequenzen. Mit anderen Worten: Es bestehen gegenseitige Abhängigkeiten zwischen den Emotionsausdrücken der einzelnen organisationalen Praktiken. Die spezifische affektive Ordnung eines organisierten Sozialsystems erwächst also aus der individuellen Konfiguration von dessen Praktiken, deren emotionalen Komponenten und potentiellen emotionalen Konsequenzen.

So resultierten Praktiken der Wettbewerbsidentifikation, der Wettbewerbsanmeldung, des Zeichnens und der Arbeitsteilung etc. oft in Niederlagen, was zur Entwicklung anderer Praktiken führte, die darauf ausgerichtet waren, mit diesen Niederlagen umzugehen, und die selbst auf komplexe Art miteinander in Verbindung stehen. Das komplexe Zusammenspiel verschiedener Praktiken wird in der aktuellen Praktikenforschung m. E. bislang nicht ausreichend berücksichtigt; die vorliegende Arbeit kann gleichermaßen als Versuch verstanden werden, diese Komplexität besser einzufangen. Waldemar Kremser und Georg Schreyögg haben erst kürzlich gezeigt, dass auch die

Routinenforschung mit ihrem Fokus auf die singuläre Routine bislang hinter ihrem Erklärungspotential zurückgeblieben ist (Kremser/Schreyögg 2016; Kremser 2017).

## **E.2 Beitrag zur Erforschung von Emotionsregulation**

Eine differenziertere und komplexere Sicht ermöglicht meine Studie darüber hinaus auch auf das Phänomen der ‚Emotionsregulation‘. In jenen Fällen, in denen sich Managementforscherinnen näher empirisch mit Emotionen beschäftigten, stützten sie sich häufig auf die grundlegenden interaktionssoziologischen Arbeiten von Erving Goffman (1971) oder Arlie Hochschild (1983) und konzentrierten sich somit auf intersubjektive Emotionen wie Neid, Zuneigung oder Hass, die sie hauptsächlich in kontaktintensiven Dienstleistungskontexten untersuchten. Beispiele hierfür sind Flugbegleiter, Versicherungsvertreterinnen und Servicekräfte in Fast-Food-Restaurants (Wharton 2009). Von diesen Akteuren werde verlangt, ihre Gefühle im Zaum zu halten. Die Regulation von Emotionen werde so zur Arbeit an Gefühlen. Damit meinen diese Forscher, dass Gefühle und die Ausdrücke derselben von den Akteurinnen zu steuern und zu regulieren seien, so dass sie in der Kunden-Interaktion mit den organisationalen Erwartungen und Zielen übereinstimmten (Küpers/Weibler 2005: 137). Laut Hochschild (1979; 1983) tun dies Akteure entweder durch ‚deep acting‘ oder ‚surface acting‘. ‚Surface acting‘ betrieben sie, wenn sie etwas anderes zur Schau stellten, als sie tatsächlich fühlten (z. B. ein falsches Lächeln). ‚Deep acting‘ betrieben sie, wenn sie versuchten, die ausgedrückten und vorgeschriebenen Emotionen auch tatsächlich innerlich nachzuvollziehen, zu erleben und zu fühlen.

Ich gehe davon aus, dass die Architektinnen und Architekten von GREEN und INVEST diese Formen der Emotionsregulation in unterschiedlichem Ausmaß ebenfalls betrieben haben. Dies stand zwar nicht explizit im Fokus der Studie, aber anders wären die typischen Ausführungen organisationaler Bewältigungspraktiken wohl nicht von den Akteuren zu realisieren gewesen. So fanden diese persönlichen Regulierungen vermutlich statt, wenn Emotionsdarstellungen an die emotionalen Erfordernisse von Praktiken angeglichen werden mussten. Dabei handelt es sich um Angleichungen, die wiederum nötig waren, um als kompetente Praktikerinnen und Praktiker durchzugehen. Hierbei könnten individuelle Maßnahmen der Anpassung gegriffen haben (z. B. das Ventilieren der Gefühle in unbeobachteten Situationen oder das Baseball-Training am Wochenende). Gleichzeitig könnte es zu den Problemen geführt haben oder noch zu ihnen führen, die in der einschlägigen Literatur häufig geschildert werden: Gefühle

der Unaufrichtigkeit, der Unauthentizität und der Depersonalisierung (Wharton 2009). Obwohl diese Aspekte – wie gesagt – nicht im Zentrum meiner Arbeit standen, waren sie vereinzelt im Datenmaterial vorzufinden. Beispielsweise hat ein früherer Mitarbeiter von GREEN offen zugegeben, dass er Schwierigkeiten gehabt habe, mit dem Wettbewerbsstress umzugehen, und dass er sich auch deswegen beruflich umorientiert habe:

„[M]an ist immer total psychologisch zerstört. Man könnte mal [aus den Wettbewerben] lernen, dass man es einfach ... für mich persönlich ... dass man es nicht so sehr an sich rankommen lässt.“ (Christian, Freelancer, GA)

Aus einer organisationstheoretischen Sicht auf kollektive Versuche der Emotionsbearbeitung, wie sie in dieser Arbeit eingenommen wurde, ergeben sich neue Einsichten für Wissenschaftlerinnen, die am Phänomen der ‚Emotionsregulation‘ interessiert sind. So konnte ich zeigen, (a) dass *nicht nur individuell gefühlte Dissonanzen* eine Bewältigung verlangen: Eine vergleichbare Herausforderung ergab sich bei meinen Fallorganisationen aus deren Geschäftsmodell und ihren organisationalen Strukturen; (b) dass sich Emotionsregulation *nicht nur in individuellen Mechanismen* realisiert: Hierfür hatten GREEN und INVEST organisationale Praktiken ausgeprägt; (c) und dass die Bandbreite der regulierten Emotionsdarstellungen *nicht eindimensional* ist: Die beobachteten Organisationsmitglieder drückten je nach Phase und Praktik diverse Emotionen unterschiedlich stark aus. Auf alle drei Punkte werde ich im folgenden Absatz noch einmal kurz eingehen.

Emotionen werden nicht nur bearbeitet im Falle persönlich wahrgenommener Dissonanzen – wenn innere Gefühle entweder nicht zu dargestellten Emotionen passen, oder wenn dargestellte Emotionen kollidieren mit sozialen Darstellungsregeln (Domagalski 1999; Humphrey et al. 2015; Wharton 2009). Wie ich zeigen konnte, gibt es zusätzlich zu diesen gut erforschten Auslösern von Emotionsregulierung noch andere herausfordernde Konstellationen, die ebenfalls eine Modulation von Emotionen verlangen. Die untersuchten Fallorganisationen hatten Bewältigungspraktiken ausgebildet, um die widersprüchlichen Emotionen auszubalancieren, die sich aus ihren regelmäßigen Wettbewerbsteilnahmen ergaben, auch um die Projektportfolios aufrechtzuerhalten. Die Auf- und Abregung wurde dabei also nicht (nur) den Individuen überlassen. Die Praktiken zeigten allen ausführenden Architekten an, was nach einem Projekt-Fehlschlag bzw. einer Erwartungsenttäuschung zu tun war und welche Emotionen legitimerweise

gezeigt werden durften. Diese erwarteten Emotionsdarstellungen gingen über das hinaus, was von anderen Autorinnen im Dienstleistungskontext beschrieben wurde. Bei GREEN und INVEST standen mehrere Praktikenkomplexe für die Akteure zur Verfügung, und sie mussten kompetent in ihrer Ausführung werden, auch um entscheiden zu können, wann welche Ausführung angezeigt war. Es galt nicht einfach ‚show tenderness and compassion all the time!‘ (vgl. Barsade/O’Neill 2014), sondern: ‚sei manchmal leidenschaftlich und manchmal stolz und manchmal cool!‘

### **E.3 Beitrag zur Erforschung von Institutional Maintenance Work**

Die Untersuchung der Fälle GREEN und INVEST hat ergeben, dass von den Organisationsmitgliedern im Falle von Projekt-Fehlschlägen das Ausführen spezifischer informaler Bewältigungspraktiken erwartet wurde. Alle Organisationsmitglieder wussten, wie sie sich in einem solchen Fall zu verhalten hatten. Auf diese Weise wurde Sicherheit und Anschlussfähigkeit im Handeln ermöglicht. Darüber hinaus wurde auf diese Weise auch Änderungsdruck auf andere existierende Praktiken und Routinen vermieden. Dass organisationale Praktiken zur Bewältigung von Kontingenzerfahrungen wie Projekt-Fehlschlägen existieren und dass sie bei diesen Erfahrungen kompensierend und gleichzeitig stabilisierend wirken, indem sie Wandelimpulse verdrängen, ist auch ein Beitrag zur wachsenden Literatur, die sich mit der Rolle von Emotionen in Institutionen und vor allem in ‚Institutional Maintenance Work‘ befasst.

Diese Literatur nimmt die entropischen Tendenzen von Institutionen (vgl. Dacin et al. 2010; Lawrence/Suddaby 2006) als Ausgangspunkt, um über eine Betrachtung institutioneller Mikroprozesse zu einem besseren Verständnis der kontrafaktischen Persistenz institutioneller Arrangements zu kommen. Diesbezüglich haben in jüngster Zeit einige Wissenschaftlerinnen damit begonnen, die institutionellen Widersprüche und/oder individuellen Dissonanzen zwischen Gefühlen und institutionalisierten Emotionsnormen zu untersuchen, sowie die Versuche, bewusst mit diesen Dissonanzen umzugehen. Sie fanden heraus, dass Akteure – je nachdem, welches Ausmaß diese Widersprüche, Dissonanzen oder Zusammenbrüche haben – unterschiedliche Praktiken ausführen, um die Integrität der auslösenden Institution zu

schützen (bspw. Currie et al. 2012; Dacin et al. 2010; Lok/de Rond 2013; Wright et al. 2017).<sup>86</sup>

Ich schlage vor, die widersprüchlichen Emotionen, die sich aus häufigen Projekt-Fehlschlägen bzw. regelmäßigen *Zweckverfehlungen* ergeben können, ebenfalls als eine *entropische Kraft institutioneller Arrangements* zu begreifen und ihre Bewältigung als einen Mechanismus zu verstehen, der vergleichbar ist mit ‚Institutional Maintenance Work‘ (Lawrence/Suddaby 2006). Die Bewältigungspraktiken führen zur Stabilisierung der Architekturbüros als soziale Systeme und in letzter Konsequenz auch zu einer Stabilisierung institutioneller Prozesse auf der Makroebene – bei meinen Fällen war es die Stabilisierung der Institution ‚Architekturwettbewerb‘. Es ist zu vermuten, dass es diese traditionelle Vergabeform nicht mehr geben würde, wenn die Architekturbüros nicht über die Jahre Praktiken entwickelt hätten, um mit den speziellen Herausforderungen umzugehen, die sich überhaupt erst stellen, weil sie an diesen Verfahren teilnehmen. An diesem Punkt muss Davide Nicolini beigepflichtet werden, der jüngst darauf hingewiesen hat, dass die Praktikentheorie gut geeignet sei, um größere gesellschaftliche Zusammenhänge zu untersuchen und zu verstehen:

„In this sense, we can study large-scale phenomena by taking the regular performances of a large number of similar activities across time and space as the object of interest. We can attribute a collective name to a number of individual instances and treat the resulting epistemic object as quasi-entity: for example, the ‚macro-practice‘ or ‚practical regime‘ of showering, shopping in supermarkets, washing, teaching, cycling and trading in the market.“ (Nicolini 2017: 111)

---

<sup>86</sup> Es lassen sich vier Arten der Maintenance Work unterscheiden: (1) „*Custodial work*“ (Pflegerische Arbeit) an Institutionen bezieht sich auf die Überwachung von Regeln, ihre Verstärkung und ihre Korrektur durch formales Maßregeln. Hierunter kann z. B. gefasst werden, wenn Pförtner und Verwalter während der förmlichen Dinner in Cambridge die Teilnehmenden auf das korrekte Verhalten hinweisen (Dacin et al. 2010), oder wenn regelmäßige Audits abgehalten werden, um sicherzustellen, dass Unternehmen, die frisch eine ISO 9000-Zertifizierung verliehen bekommen haben, in Übereinstimmung mit den Standards handeln (Guler et al. 2002). (2) „*Negotiation work*“ (Verhandlungsarbeit) bezieht sich auf tolerierende Praktiken. Lok und de Rond (2013) konnten diese zeigen, als zum Beispiel ein Ruderer des Cambridge-Ruderteams auch als Boxer für seine Universität antreten wollte. In diesem Fall setzte diese Form der Arbeit an Institutionen ein, so dass letztlich ein akzeptabler Kompromiss gefunden werden konnte, der außerhalb der institutionalisierten Vorgehensweisen lag. (3) „*Normalization work*“ (Normalisierungsarbeit) meint Praktiken des Akzeptierens oder Ignorierens. Wieder ein Beispiel aus dem Ruder-Fall von Lok und de Rond (2013): Ein Ruderer machte regelmäßig Scherze über den Trainer, und seine Mannschaftskameraden ignorierten diese oder bezogen sie auf persönliche Animositäten; auf diese Weise wurden tieferliegende Inkompatibilitäten übergangen, und der Status quo blieb erhalten. (4) „*Repair Work*“ (Reparaturarbeiten) umfasst Praktiken des ex post Widerstands gegen Wandel oder aggressive Antworten, die zur Wiederherstellung des Status quo führen. Als z. B. die italienische Regierung den Sektor privater Rechtsdienstleistungen liberalisiert hatte, schafften es einflussreiche Vertreter der Jurisprudenz, ihre ehemaligen Privilegien wiederzuerlangen und den speziellen Status der Profession wiederherzustellen (Micelotta/Washington 2013).

So denke ich, dass meine Studie mit der Identifikation der organisationalen Bewältigungspraktiken und der Beschreibung ihrer Funktionsweisen neue Erklärungen für die Persistenz der Institution ‚Architekturwettbewerb‘ liefert.

Die hier beschriebenen Bewältigungspraktiken unterscheiden sich aber von den bisher in der Literatur beschriebenen und mit dem Etikett ‚Institutional Maintenance Work‘ versehenen Praktiken: (i) Anders als die üblicherweise in diesem Zusammenhang diskutierten Praktiken wurden sie nicht durch Verhalten ausgelöst, das von Regeln, Normen oder Glaubenssätzen abweicht, was zu Zusammenbrüchen in institutionellen Skripten führt und ‚Wartungsarbeiten‘ verlangt (vgl. z. B. Lok/de Rond 2013). (ii) In ihrem eher informalen Charakter unterscheiden sich die Bewältigungspraktiken ebenfalls: Sie werden von den Akteuren nämlich weniger zielgerichtet und absichtsvoll ausgeführt.

(i) *Bewältigung ohne Dissonanzen*: Ich konnte herausfinden, dass die komplexen, widersprüchlichen Emotionen evoziert wurden, nicht weil sich die Akteure nicht im Einklang mit den institutionellen Erfordernissen befunden hätten, sondern gerade weil sie sich passend verhalten haben mit der Teilnahme an institutionalisierten Architekturwettbewerben. Das bedeutet, dass GREEN und INVEST eigentlich mit den institutionellen Erwartungen kongruent waren. Sie taten das, was von ihnen erwartet wurde. Aber: Es sind eben jene Erwartungserfüllungen, die unweigerlich und unausweichlich zu Fehlschlägen führten und sie der Herausforderung aussetzten, die daraus resultierenden widersprüchlichen Emotionen effektiv bewältigen zu müssen. Das war eine komplexe Situation, die das Ausführen von Bewältigungspraktiken von den Organisationsmitgliedern verlangte, denn andernfalls hätten die Organisationen nicht regelmäßig und erwartbar Entwürfe bei Wettbewerben einreichen können. Die institutionelle Notwendigkeit, mit diesen Emotionen umzugehen, stellte letztlich eine starke der Institution innewohnende Kraft zum Wandel ihrer selbst dar. Ich betrachte diese Notwendigkeit als interne Bedrohung für die Institution. Oder, um es anders zu sagen, als starke endogene Kraft zum Wandel – eine, die der aktiven Bewältigung bedarf seitens der involvierten Akteure.

(ii) *Bewältigung ohne Absicht*: Die Bewältigungspraktiken unterschieden sich von anderen Formen der ‚Maintenance Work‘ mit Blick auf den Grad, in dem sie mit Anstrengung und Absicht ausgeführt wurden. Im Gegensatz zu den von Wright und Kol-

legen (2017) beschriebenen Medizinerinnen, die spezifische moralische Emotionen erleben und deshalb kollektive Versuche unternehmen, um die organisationalen Praktiken wieder in Einklang zu bringen mit den Normen der Profession, oder im Unterschied zu den Pförtnern und Verwaltern während der förmlichen Dinner-Rituale in Cambridge, die ganz absichtlich existierende Regeln verstärken (Dacin et al. 2010), zeigten sich GREEN und INVEST weitestgehend unwissend hinsichtlich der Bewältigungspraktiken und ihrer Resultate. Dies zeigte sich beispielsweise, als sie dem negativen Jury-Feedback Bedeutung absprachen, indem sie Witze über ihre eigene Performance machten („*Hey, wir haben den dritten Platz gemacht!*“ „*Oh cool, Vorletzter!*“). Sie taten dies nicht mit der strategischen Intention, sich von der Scham des Verlierens zu befreien oder mit dem übergeordneten Ziel im Hinterkopf, das Überleben der Organisation zu sichern, oder gar die Institution ‚Architekturwettbewerb‘ zu stabilisieren. Lawrence und Suddaby (2006: 234) schlagen vor, dass man die Wartungsarbeiten an einer Institution entlang eines Kontinuums der Begreiflichkeit oder Verständlichkeit („*comprehensibility*“) ordnen könne. Bewältigungspraktiken, wie sie in dieser Arbeit vorgestellt wurden, müssten m. E. an jenem Ende des Spektrums angesiedelt werden, wo Akteure relativ unreflektiert handeln: „*actors engaged in the routines and rituals of reproduction appear to be largely unaware of the original purpose, or the ultimate outcome, of their actions*“ (Lawrence/Suddaby 2006: 234). Was prinzipiell auch im Einklang wäre mit Luhmanns Sicht auf den Umgang mit Erwartungs-enttäuschungen:

„Enttäuschungen sind [...] unvermeidlich und müssen daher verwunden werden. Darin liegt ein Ordnungsproblem, das zumeist nicht durch bewußtes Zweckhandeln, sondern mehr durch *unbemerkte Anpassung* [...] vor allem aber durch soziale Lenkung der Gefühlswelt und der Möglichkeit für Gefühlsausdruck gelöst wird.“ (Luhmann 1964: 251, meine Hervorh.)

## **F. Schlussbetrachtungen**

Auf die Diskussion der Fallstudienresultate im Lichte existierender Forschungsströmungen folgt nun das abschließende Kapitel der Arbeit. Auf den finalen Seiten geht der Blick zurück auf die zentralen Ergebnisse der Studie. Er richtet sich aber auch nach vorn: Es wird betrachtet, wie die Bewältigung häufiger Projekt-Fehlschläge in Zukunft studiert werden kann, inwiefern die Studienergebnisse Gültigkeit besitzen für andere Organisationen und Branchen und welchen Beitrag meine Untersuchung liefert für die Praxis von und in Projekt-basierten Organisationen.

### **F.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse**

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war das folgende empirische Phänomen: Projekt-basierte Organisationen wie Forschungseinrichtungen, Werbeagenturen oder Architekturbüros initiieren und bearbeiten regelmäßig Projekte, die sie enthusiastisch und engagiert vorantreiben. Sie tun dies, obgleich diese Projekte mit sehr großer Unsicherheit behaftet sind und leicht fehlschlagen können (z. B. Forschungsanträge, Präsentationen für potentielle Neukunden und Wettbewerbsprojekte). Obwohl Projekt-Fehlschläge deprimierend und schmerzhaft sein können und das Risiko bergen, die Voraussetzungen für das reibungslose Funktionieren der besagten Organisationen zu zerstören, bewerkstelligen es diese Organisationen, ihre Projektportfolios aufrecht und sich selbst somit am Leben zu erhalten.

Aus diesen zwei widersprüchlichen emotionalen Stadien – Leidenschaft während der Projektarbeit und Trauer bei Projekt-Fehlschlägen – ergibt sich eine zweiseitige Herausforderung für Projekt-basierte Organisationen: Sie müssen Enthusiasmus erhalten

und gleichzeitig Enttäuschungen kanalisieren – auch weil sie die Enttäuschungsbehandlung nicht allein der individuellen Auf- und Abregung der einzelnen Mitglieder überlassen können. Dass diese doppelte Problemstellung von vielen Projekt-basierten Organisationen offensichtlich regelmäßig und zuverlässig gelöst wird, mutete unwahrscheinlich an für mich als außenstehenden Beobachter. Das *Hauptziel* dieser Arbeit lag also darin, gelingende organisationale Praxis zu beschreiben und zu erklären und Antworten auf die Frage zu finden, wie es Projekt-basierte Organisationen schaffen, positive Emotionen aufrechtzuerhalten, während sie gleichzeitig durch Fehlschläge frustriert werden; oder, um es noch einmal etwas bildhafter mit Churchill zu sagen, eine Erklärung dafür zu finden, wie die Unwahrscheinlichkeit möglich wird, dass einige Organisationen von Projekt-Fehlschlag zu Projekt-Fehlschlag gehen, ohne dabei ihren Enthusiasmus zu verlieren. Das, was empirisch von Projekt-basierten Organisationen reibungs- und problemlos praktiziert wird, nämlich die Bewältigung von gescheiterten Projekten und der Start neuer Projekte, sollte aus einer Perspektive zweiter Ordnung, also aus der Warte eines wissenschaftlichen Beobachters, theoretisch re-problematisiert und empirisch verankert erklärt werden.

Aus diesem Hauptziel leiteten sich *zwei Unterziele* ab: Erstens die *Exploration* konkreter organisationaler Praktiken, die die Bewältigung häufiger Projekt-Fehlschläge und ihrer emotionalen Konsequenzen im Alltag von Projekt-basierten Organisationen möglich machen. Zweitens die Erarbeitung eines theoretischen Analyserahmens, der mir überhaupt erst die Identifikation der Bewältigungspraktiken erlaubte und mir gleichzeitig gestattete, bestehende Konzepte Empirie-gestützt zu *elaborieren*. Das waren zwei interdependente Ziele, die eine abduktive Vorgehensweise widerspiegeln. Die Ziele und das Vorgehen fanden ihre Begründung in meiner praxeologischen Einstellung und meinem interpretativen Forschungsparadigma.

Ich interpretierte also Projekte als Zweckprogramme, deren Lösungen nicht ohne Weiteres erneut angewendet werden können, und definierte ihr Scheitern als das Verfehlen anvisierter Zielzustände bzw. als das Enttäuschen damit einhergehender Erwartungen. Erwartungsenttäuschungen evozieren Emotionen, welche ich aufbauend auf einer Unterscheidung von biologischen, psychischen und sozialen Systemen dreiseitig perspektivierte: als inhaltsleere physiologische Sensationen, als kognitive, bewertende Vorgänge und als soziale Handlungen. Diese Sicht verquickte ich mit dem sogenannten

Praktikenansatz, so dass es mir möglich war, Organisationen als Konglomerate von Praktiken mit spezifischen emotionalen Ordnungen zu verstehen.

Auf diese Weise ausgerichtet wählte ich Elite-Architekturbüros als empirisches Feld zur Beantwortung meiner Forschungsfragen: (1) *Welche Praktiken haben Projekt-basierte Organisationen ausgebildet, um häufige Projekt-Fehlschläge zu bewältigen?* (2) *Wie gewährleisten diese Praktiken den Erhalt des Systems angesichts dieser permanenten Bedrohung?* Elite-Architekturbüros nehmen regelmäßig an Architekturwettbewerben teil und scheitern dabei ungefähr in neun von zehn Fällen. Sie erschienen mir daher als geeignetes Terrain, um den Umgang mit Projekt-Fehlschlägen zu erforschen. Im Laufe meiner Untersuchungen kristallisierte sich allerdings heraus, dass dieser Umgang – wider Erwarten – auf die Stabilisierung der Organisationen ausgelegt war und nicht auf ihre Veränderung. Ich war in der Folge an den Praktiken interessiert, die diese Organisationen einsetzen, um Stabilität zu gewinnen und sich als Systeme zu erhalten.

Während meiner qualitativen Langzeit-Fallstudien bei GREEN und INVEST, die regelmäßig Fehlschläge bei Architekturwettbewerben erlitten, konnte ich erfahren und beobachten, dass in unterschiedlichen Projekt-Phasen unterschiedliche Emotionen vorherrschten. Negative Emotionen wurden jedoch nur äußerst selten gezeigt. Die regelmäßige Darstellung positiver Emotionen und das Ausbleiben überraschender Gefühlsausbrüche angesichts fehlschlagender Projekte konnte ich zurückführen auf organisationale Praktiken. Hierbei handelte es sich um eher informale Muster kollektiver Handlungen, die einhergingen mit relativ positiven bzw. eher neutralen Emotionsdarstellungen; konkret waren dies die folgenden fünf Praktikenkomplexe: (a) Amplifizieren der positiven Aspekte der Wettbewerbsarbeit, (b) Fokussieren neuer Projekte, (c) beiläufiges Kommunizieren des negativen Jury-Feedbacks, (d) Umdeuten der Review-Meetings in Preview-Sessions und (e) das Suchen nach Sündenböcken außerhalb der Organisationen.

Zur Bewältigung von Projekt-Fehlschlägen, die die Gefahr störender Gefühlsausbrüche bargen, wurde von GREEN und INVEST mit dem Ausführen von Praktiken reagiert, die den Organisationsmitgliedern keine Zeit und keinen Raum ließen, um negative Gefühle auszudrücken. Auf diese Weise ermöglichten die Praktiken-Sets erwartbares und anschlussfähiges Handeln. Zugleich ließen sie das Hinterfragen oder Infragestellen gegebener Vorgehensweisen unnötig erscheinen. Zusammengenommen

fürte dies letztlich zur Stabilisierung des Status quo. Die Praktiken spiegelten, erhielten und re-produzierten spezifische Normen hinsichtlich legitimer Emotionen. Die ausführenden Praktikerinnen konnten virtuos wechseln zwischen den informalen Praktiken-Sets und anderen organisationalen Praktiken oder formalen Routinen.

Das sind Forschungsergebnisse, mit denen ich zu einem verbesserten Verständnis von *Emotionen in Projekt-basierten Organisationen* beitrage. Sie liefern Ansatzpunkte für Wissenschaftlerinnen, die sich mit Projekt-orientierten Organisationen in ihren unterschiedlichen Ausprägungen befassen. Von diesen Autoren wurden bislang vor allem die Zusammenarbeit über verschiedene Projekte hinweg sowie die Kooperation zwischen der Primär- und der Sekundärorganisation als besondere Herausforderungen angesehen, darüber hinaus auch das Management von Wissen und die Fähigkeit zu innovieren. Noch nicht behandelt wurde von ihnen bislang die organisationale Herausforderung, die sich aus der Notwendigkeit ergibt, bei vielfältig eingebetteten Projekten mit widersprüchlichen Emotionen umgehen zu müssen: Leidenschaft und Engagement während der Projektarbeit – die Bedrohung durch Trauer und Apathie bei Projekt-Fehlschlägen. Meine hier angebotene Beschreibung der emotionalen Herausforderungen sowie ihrer Praktiken-basierten Bewältigung durch zwei Architekturbüros verstehe ich als Bedingung der Möglichkeit und zugleich als Einladung, diese Zusammenhänge in Zukunft näher zu untersuchen und damit meine Einsichten weiterzuentwickeln.

Außerdem *bereichern die vorgelegten Forschungsergebnisse Erkenntnisse aus bisherigen Arbeiten der Praktiken-, Emotionsregulations- und Institutionsarbeits-Forschung*. (a) Die Praktikenforschung rückte erst kürzlich die affektive Komponente von sozialen Praktiken ins Zentrum ihres Theoretisierens. Man argumentiert, dass sich die Emotionsdarstellungen in positiven und negativen Ausdrucksformen erschöpften und dass die Ausdrücke sich lediglich auf Subjekte, Objekte und Vorstellungen bezögen. Ich kann jedoch zeigen, dass Emotionsdarstellungen sehr facettenreich sind und dass sie sich auch auf andere Emotionsdarstellungen beziehen. Auf diese Weise ermöglichen meine empirischen Ergebnisse eine differenziertere und komplexere Sicht auf die affektive Komponente sozialer Praktiken. (b) Wurden emotionale Herausforderungen untersucht, so fokussierte man bislang auf der Mikroebene die Formen und Folgen individueller Dissonanz-Bearbeitung. Meine Ergebnisse liefern ein Verständnis von

Emotionsregulation, das die Ebene des Kollektivs mitberücksichtigt und über individuelle Dissonanzen als Auslöser für relativ gleichförmige Emotionsregulationen hinausgeht. (c) Schließlich präsentieren die Resultate die kollektive Bewältigung von Projekt-Fehlschlägen als Praktiken-basierte Mikrofundierung von Institutionen, die im Ergebnis vergleichbar ist mit ‚Institutional Maintenance Work‘. Die Ergebnisse erlauben, die organisationale Bewältigung von emotionalen Widersprüchen als unbewussten Mikro-Mechanismus zur Reproduktion von Institutionen aufzufassen – hier konkret die Reproduktion der Institution ‚Architekturwettbewerb‘. Bislang wurde in diesem Literaturstrang die absichtsvolle Re-Stabilisierung von vorherrschenden Bedingungen durch emotionale Anpassungen fokussiert.

## **F.2 Limitationen der Studie und Implikationen für künftige Forschung**

In diesem Unterkapitel werde ich die Grenzen meiner Arbeit kritisch reflektieren. Nur wenn die Leserin die Einschränkungen der Studie kennt, kann sie die Erklärungskraft und den Geltungsbereich der Ergebnisse richtig einschätzen (siehe Unterkapitel F.3 unten). Nur wenn der Leser weiß, wo ich mit meinem Studiendesign und meiner Methodik an Grenzen gestoßen bin, kann er bei seiner eigenen Erkenntnisarbeit auf meinen Ergebnissen aufbauen und an sie anknüpfen. Limitationen dieser Art stellen also weitere wichtige Anknüpfungspunkte für zukünftige Untersuchungen häufiger Projekt-Fehlschläge und ihrer emotionalen Konsequenzen dar – neben den oben bereits diskutierten theoretischen Beiträgen zur Praktiken-, Emotionsregulations- und Institutionsarbeits-Forschung.

Bevor ich auf die Limitationen zu sprechen komme, möchte ich jedoch zuerst kurz darauf hinweisen, dass bei der vorliegenden Studie insgesamt von einer hohen internen Validität ausgegangen werden kann (Gibbert/Ruigrok 2010; Yin 2014: 47). Weil ich mich auf komplementäre, unabhängig voneinander generierte Daten gestützt habe – wie z. B. Beobachtungen und Interviews sowie interne und externe Dokumente –, konnte ich die Ergebnisse triangulieren (Jick 1979; Lincoln/Guba 1985: 305; Yin 2014: 119) und einen ‚information bias‘ vermeiden, wie er sich häufig aus der exklusiven Verwendung von Interviewdaten ergibt.

Entscheidend für die Glaubwürdigkeit der vorgelegten Argumentation war neben der Datentriangulation auch ein reflexiver Umgang mit dem generierten Datenmaterial – mit den Interviewaussagen sowie mit den Beobachtungen. So habe ich stets versucht,

die kontextuelle Gefasstheit und die soziale Konstruiertheit der Interview- und Beobachtungssituationen anzuerkennen und sie als Räume für politische Spiele und Impression-Management zu sehen (vgl. Alvesson/Kärreman 2011: 100–104). Auf diese Weise konnte ich z. B. die beiden Rückschaumeetings bei GREEN und INVEST, bei welchen ich als nicht-teilnehmender Beobachter anwesend war, als Events enttarnen, die zu einem gewissen Grad gestellt und unnatürlich waren. Ein Unbehagen hatte mich bereits während dieser Treffen beschlichen, substantiieren konnte ich meinen Verdacht durch Aussagen im Rahmen von Interviews und im Zuge anderer Beobachtungseinsätze. So musste beispielsweise Claudia von GREEN Architekten ihre Kollegin Klarissa daran erinnern, dass das besagte Treffen *nicht nur für mich* stattfände – was den Umkehrschluss zuließ, dass es *eben auch wegen mir*, dem anwesenden Organisationsforscher, abgehalten wurde; und Yuri, ein Mitglied der INVEST-Wettbewerbsabteilung, meinte, angesprochen auf die besagte Besprechung verlorener Wettbewerbe bei INVEST: „[N]icht nach dem verlorenen Wettbewerb, dafür irgendwas sprechen, das machen wir nicht. Und ich glaube, dass braucht das nicht.“ Eine Aussage, die ebenfalls die Interpretation erlaubte, dass formale Rückschaumeetings doch nicht die Priorität genießen, die mir gegenüber bei anderer Gelegenheit behauptet worden war. Die triangulierte, kritische Zusammenschau dieser und anderer Ergebnisse trug schließlich ihren Teil dazu bei, dass ich meinen Forschungsprozess angepasst habe. Die ungeliebte Auseinandersetzung mit verlorenen Wettbewerben in formalen Foren war ein Hinweis für mich, dass es den Organisationen weniger um die reagierend/adaptierende Aufarbeitung der Wettbewerbsniederlagen ging, als vielmehr um eine ignorierend/stabilisierende Bewältigung der Projekt-Fehlschläge (siehe Abschnitt C.2.3).

Schließlich kann von einer hohen internen Validität ausgegangen werden, weil (Zwischen-)Ergebnisse der Studie mehrfach mit anderen Wissenschaftlerinnen und Interviewpartnern besprochen, sie auf GREENs jährlicher Klausurtagung diskutiert und von einem Experten kritisch gegengelesen wurden. Deshalb gehe ich davon aus, dass Fehlinterpretationen und Ungenauigkeiten meinerseits, wie sie sich bspw. aus einem „confirmation bias“ ergeben können, weitestgehend ausgeschlossen werden können (vgl. Blagoev 2015: 215). Vor diesem Hintergrund kann m. E. von einer großen Zuverlässigkeit der vorgelegten Ergebnisse ausgegangen werden.

Nichtsdestotrotz handelt es sich um die Rekonstruktion eines wissenschaftlichen Beobachters. Das bedeutet, dass die Rekonstruktion zwar durch vorhandene Theorien geleitet, durch empirisches Material verankert und nach größtmöglicher Plausibilität strebend angefertigt wurde, dass sie aber dennoch ‚nur‘ eine mögliche Interpretation unter vielen darstellt (Scherer 2006: 32–33). Anders formuliert: Auch wissenschaftliche Aussagen sind Selektionen, und die Ergebnisse wissenschaftlicher Untersuchungen sind durch diese Selektionen als „hochgradig intern strukturiert“ zu bewerten (Knorr-Cetina 2002: 25–28). Wissenschaftliches Problem-Lösungs-Handeln ist ein kontingentes Unterfangen – es hätten immer auch ganz andere Fragen gestellt und ganz andere Antworten gegeben werden können. Mehr oder weniger bewusst habe ich mich für die vorliegenden entschieden. Sie sind als empirisch fundiertes Diskussions- und Reflexionsangebot anzusehen und nicht als ‚wahre‘ Aussagen über eine objektiv gegebene Realität. Meine konzeptionellen und empirischen Argumente sollen dazu dienen, organisationale Praktiken und ihre emotionalen Konsequenzen in den Blick zu bekommen und eine frische Sicht auf die Zusammenhänge zu ermöglichen. Bei meiner Argumentation habe ich mich leiten lassen von einer praxeologischen Einstellung zur Forschung und versucht, über diszipliniertes Imaginieren eine Erklärung anzubieten, die nachvollziehbar und plausibel, reichhaltig und verständlich ist (vgl. Mantere/Ketokivi 2013; van Maanen et al. 2007; Weick 1989).

Trotz ihrer Validität und Plausibilität weist diese Studie Limitationen auf. Auf diese Einschränkungen gehe ich im Weiteren ein. Diese Einschränkungen sind untrennbar mit meiner spezifischen Vorgehensweise und dem verfolgten Forschungsprozess verbunden. Wie blinde Flecken sind sie konstitutiv verwoben mit (i) dem gewählten Design, (ii) der Analyseebene sowie (iii) der Beobachtungseinheit und dem generierten Datenmaterial. Bei der Interpretation und der Anwendung der vorliegenden Resultate müssen die Einschränkungen berücksichtigt werden.

(i) *Einschränkungen aufgrund des Designs*: Wichtige Einschränkungen der Erkenntnisse ergeben sich als Erstes aus dem Design der vorliegenden Studie. Bei einer qualitativen Mehrfallstudie, die ‚nur‘ auf zwei Fällen beruht, sind die Ergebnisse nicht statistisch, sondern ‚lediglich‘ *theoretisch verallgemeinerungsfähig* (Feldman/Orlikowski 2011; Yin 2014). Vorhersagen lassen sich auf diese Weise nicht treffen. Es stellt sich außerdem die Frage, inwiefern die oben dargelegten Ergebnisse auf ähnliche Kontexte übertragbar sind, ob und bis zu welchem Grad sie dort Relevanz besitzen.

Im folgenden Unterkapitel F.3 werde ich näher auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse eingehen.

Aufbauend auf den Ergebnissen meiner Mehrfallstudie sind daher weitere qualitative Untersuchungen denkbar, die die Resultate der vorliegenden Arbeit vertiefen, prüfen und/oder ergänzen und somit zu einer verbesserten analytischen Generalisierbarkeit der Ergebnisse beitragen. Es sollte überprüft werden, ob ähnliche Mechanismen bei anderen Elite-Architekturbüros vorhanden sind, die alle sehr ähnlich organisiert sind und sehr vergleichbare Strategien verfolgen und insofern als eine ‚strategische Gruppe‘ (i. S. v. Porter 1980) aufgefasst werden können. Künftige Studien könnten genauer untersuchen, ob es in der gesamten Gruppe oder gar bei allen Architekturbüros Bewältigungspraktiken gibt, die mit den oben beschriebenen vergleichbar sind. Für die empirische Studie wurde ein Feld gewählt, das ob der Quantität der Fehlschläge, des Feedbacks und nicht zuletzt wegen des Zugangs besonders geeignet erschien, um die Bewältigung von Projekt-Fehlschlägen praxeologisch zu untersuchen. Die zukünftige Forschung kann hier ansetzen und die Studie entweder im selben Feld bei anderen Architekturbüros (national und/oder international) oder bei Projekt-basierten Organisationen in einem anderen Feld wie z. B. Werbeagenturen, Consulting-Firmen und Rechtsanwaltskanzleien, aber auch Forschungseinrichtungen und Venture-Capital-Gesellschaften replizieren. Dies würde die Übertragbarkeit und Aussagekraft der Untersuchungsergebnisse überprüfen und ggf. zusätzlich steigern. Da qualitative Studien keine statistische Generalisierbarkeit der Ergebnisse erlauben, ist zudem eine Überprüfung der Resultate anhand großzahliger, Fragebogen-basierter Untersuchungen denkbar. Der hier vorgestellte Praktiken-basierte Ansatz bietet für die Entwicklung quantitativer Maße zur Erfassung eines Bewältigungskonstrukts einen guten Ausgangspunkt. Korrelationen zwischen der Anwendung der Praktiken und der Performance in Wettbewerben, Pitch-Präsentationen und/oder anderen komplexen Ausschreibungsverfahren könnten auf diese Weise erhoben und berechnet werden.

(ii) *Einschränkungen aufgrund der Analyseebene*: Die organisatorischen und strategischen Ähnlichkeiten von GREEN und INVEST mit anderen Elite-Architekturbüros legen die Frage nahe, ob *Prozesse und Phänomene auf der Makro- bzw. Feld-Ebene* beitragen zur Bewältigung häufiger Projekt-Fehlschläge. Es gibt mindestens drei Hinweise darauf, dass es sich bei den hier vorgefundenen Bewältigungspraktiken um ein

Phänomen handelt, das verflochten ist mit Dynamiken, die über die beiden untersuchten Organisationen hinausgehen. (a) Ein erster Hinweis in diese Richtung ist der Umstand, dass die hier präsentierten Praktiken nicht bloß bei einem Elite-Architekturbüro gefunden wurden, sondern relativ stabil und gleichförmig in gleich zwei Büros aufzufinden waren. Auch Aussagen von Experten im Vorfeld und im Nachgang der Studie lassen vorsichtige Schlüsse in diese Richtung zu. So argumentierte beispielsweise der angestellte Geschäftsführer eines Berliner Stadtplanungsbüros schon in der Explorationsphase der Studie auf eine Art und Weise, die ich in der Rückschau als kompetente Ausführung der Praktik ‚Suche nach Sündenböcken‘ interpretieren würde – inklusive der dazugehörigen Emotionen. Auch in seinem Büro scheint es also vergleichbare Handlungsweisen zu geben:

*„Ja, also beim Wettbewerb ... das ist immer ein Lotteriespiel und ... also das ist ... es gibt ja Wettbewerbe, an denen 600 Büros teilnehmen oder so. Also das ist Quatsch, sich da zu grämen im Nachgang. Also es kann nur einen geben.“* (Angestellter Geschäftsführer, Stadtplanungsbüro, Berlin)

(b) Weiterhin ist ein Wettbewerb stets dadurch gekennzeichnet, dass mehrere Büros um die Beauftragung durch die auslobende Instanz konkurrieren. Gleichzeitig sind, wie erwähnt, Wettbewerbe überall auf der Welt seit Jahrhunderten das bevorzugte Vehikel für die Beauftragung und Umsetzung großer Bauprojekte (Collyer 2004). Die weitgehend unhinterfragte Beständigkeit dieses Vergabeverfahrens ist erstaunlich, wenn man bedenkt, dass immer wieder eine sehr große Anzahl an Architekturbüros Niederlagen in diesen Verfahren verarbeiten muss. Diese Zusammenhänge können als zweiter Hinweis darauf gedeutet werden, dass Dynamiken auf der Feldebene für die Bewältigung der regelmäßigen Niederlagen und damit für die Stabilität der Organisationen und der Institution ‚Architekturwettbewerb‘ (mit-)verantwortlich sind. (c) Drittens liefert ein Blick auf die Ausbildung von Architektinnen weitere Indizien für den Einfluss über-organisationaler Dynamiken. Schon während des Studiums werden Architekten nämlich auf Wettstreit getrimmt. In seinem Studienführer und Lehrbuch für Erstsemester *Architect? A Candid Guide to the Profession* beschreibt der Architekturprofessor Roger Lewis (1998: 16) die Attribute, die Nachwuchsarchitekten mitbringen sollten:

*„Courage. Willingness to take risks others shun, to experiment, venture into new territory, lose as well as win. Passion. Capacity for intense feelings about activities, people, ideas, places, or things [...] Self-confidence and ego strength. Believing that you are capable, able to compete, perform well, and succeed. Ambition. Wanting vigorously to accomplish and succeed. Dedication and persistence. Committing and*

sticking to a cause or task, with a willingness to work hard at it. Resilience. *Coping well with setbacks, criticism, failure*; being able to bounce back and overcome.“ (Lewis 1998: 16, meine Hervoh.)

Ego-Stärke und Ambition, Persistenz und Resilienz werden dabei in der Ausbildung u. a. durch sogenannte „charrettes“ und „crits“ trainiert und verstärkt. So werden die Studierenden auf die Arbeit in Architekturbüros vorbereitet, indem sie von Professorinnen mit einer kaum zu bewältigenden Flut an Aufgaben konfrontiert werden. Die Studierenden tendieren dazu, dieses Pensum in intensiven Schlussspurts kurz vor den Abgabefristen abzuarbeiten; dieses Phänomen bezeichnet das englische „charrettes“ (Cuff 1992: 126; Lewis 1998: 63; auch gut zu sehen bei Krantz/Harris 2014). Die auf diese Weise angefertigten Projekte werden auch regelmäßig von Dozierenden begutachtet und teilweise harsch kritisiert; eine Praktik, die „crit“ genannt wird (Cuff 1992: 122). Viele Studierende empfinden es als „the most grueling and potentially humiliating experience of their education, akin to hazing.“ (Cuff 1992: 126) Durch „crits“ sollen die Studierenden lernen, mit scheinbar schlecht definierten Aufgabenstellungen, unklaren Erwartungen und undeutlicher Kritik umzugehen. Lewis (1998: 64) meint, es bereite sie auf die Unsicherheiten und Befindlichkeiten vor, die Teil der Architektur-Tradition seien. Schon sehr früh werden also junge Architektinnen mit Wettstreit, Niederlagen und Kritik konfrontiert: „*Ja, im Studium ist es auch so. Also zum Semesterende hast du immer viel Stress*“, meinte auch Julien, der als Praktikant bei GREEN arbeitete. Und seine Kollegin Hannah berichtete mir: „*Der ganze Aufbau eines Wettbewerbs jetzt beispielsweise, [das] ist der gleiche Aufbau, wie wir die Projekte auch in der Uni haben.*“ An den Universitäten werden somit Normen (re-)produziert und Studierende einer systematischen Selektion unterworfen, so dass die Vermutung nahe liegt, dass Normen und Praktiken auf Ebene der Architektur-Profession einen entscheidenden Beitrag leisten zur Bewältigung von Projekt-Fehlschlägen und damit auch zur Stabilität von Architekturbüros und Architekturwettbewerben.

Bei zukünftigen Untersuchungen von häufigen Projekt-Fehlschlägen können und sollten daher auch die Analyseebenen variiert werden. Auf der sogenannten ‚Makroebene‘ respektive der Ebene der Institutionen (z. B. ‚Architektur‘ als Profession und ‚Architekturwettbewerb‘ als Institution) könnte nach Beiträgen zur Bewältigung und zu den Auswirkungen der Fehlschläge gesucht werden (vgl. Lawrence/Suddaby 2006). Auf der anderen Seite erscheint mir auch der Schwenk auf die sogenannte ‚Mikroebene‘ fruchtbar: Aufbauend auf den wegweisenden Arbeiten von Arlie Hochschild (1979;

1983) sowie bereits vorhanden Studien auf dem Gebiet der kritischen Managementforschung (Wharton 2009) könnten die Auswirkungen auf der Mikroebene bzw. auf das *Individuum* stärker fokussiert werden. Das heißt, die Implikation der Emotionsregulation für die Gefühle des einzelnen Organisationsmitglieds (Hochschild 1979; 1983) und seiner Identität (Creed et al. 2010) könnten genauer erforscht werden.

(iii) *Einschränkungen aufgrund der gewählten Beobachtungseinheit und der Art der Datensammlung*: Weitere Einschränkungen der hier präsentierten Ergebnisse ergeben sich zum einen aus der gewählten Beobachtungseinheit, nämlich organisationaler Praktiken, und zum anderen durch die Art, wie die hier ausgewerteten Daten gesammelt worden sind, nämlich hauptsächlich in Interviews und durch Beobachtungen. Bei der Beobachtungseinheit der organisationalen Praktiken handelt es sich, wie in Unterkapitel C.1 dargelegt, um ein *sehr komplexes und nur schwerlich zu fassendes Phänomen*. Sie sind schwer zu fassen, weil das Handlungsvermögen von Akteuren in weiten Teilen im informalen, impliziten und handlungspraktisch-situierten Wissen begründet ist, d. h. für das Hervorbringen von Handeln in einer konkreten Situation wird dem situativen Kontext ein teilkonstitutiver Status zugesprochen. Einen direkten, unmittelbaren Zugang zu den situierten, impliziten Wissensbeständen bzw. den teleoaffektiven Strukturen der organisationalen Praktiken gibt es für Beobachterinnen nicht (Llewellyn/Spence 2009).

Die Natur organisationaler Praktiken verkompliziert allerdings nicht nur ihre empirische Erfassung, sie *limitiert auch ihre praktische Anwendung in anderen Organisationen und Zusammenhängen* – ein Aspekt, den ich in Unterkapitel F.4 noch einmal aufgreifen werde, wenn ich Empfehlungen für die Organisationspraxis formuliere. In der vorliegenden Dissertation konnte ich zeigen, dass das Ausführen der Bewältigungspraktiken bei GREEN und INVEST funktionale Konsequenzen hatte, insofern als es den beiden Fallunternehmen gestatte, ihre Projektsequenzen aufrechtzuerhalten. Die fünf Bewältigungspraktiken lassen sich aber nicht ohne Weiteres als ‚best practices‘ in andere Organisationen oder Kontexte verpflanzen. Tendenziell sind es Details und Artefakte (z. B. das Ignorieren der Jury-Meetings oder das Ausstellen der geleisteten Arbeit), die in anderen Zusammenhängen imitiert werden können. Vollständig übertragbar sind die Praktikenkomplexe aufgrund ihrer kulturellen Verankerungen und vielschichtigen Einbettungen allerdings nur schwerlich (vgl. Ostermann 2014: 515 f.). Auch deshalb, weil die hier identifizierten Praktiken der Bewältigung und

Emotionskanalisierung nicht unabhängig voneinander waren. Sie beeinflussten sich gegenseitig und waren außerdem verschränkt mit anderen Praktiken und Routinen in den Organisationen: Entwurfsroutinen, Programme zur Personalauswahl etc.<sup>87</sup> Einige dieser Abhängigkeiten konnten herausgestellt werden, die Studie erhebt jedoch keinen Anspruch auf die vollständige Erfassung der diversen Vernetzungen und auf die Identifikation aller relevanten Praktiken (von vornherein ausgeklammert wurden individuelle Praktiken der Bewältigung wie z. B. der Waldlauf am Morgen oder das Einnehmen von Baldriantabletten am Abend).

Bei dem untersuchten Sachverhalt, der Umgang mit und die Bewältigung von Projektfehlschlägen und ihrer emotionalen Konsequenzen, handelt es sich nicht nur um ein sehr komplexes, sondern auch um ein *sehr delikates Thema*. Im Fokus standen fehlgeschlagene Projekte, das sind, wie in Abschnitt B.1.2 ausgeführt, verfehlte Zwecke und gescheiterte Versuche, insofern als die ursprünglichen Erwartungen enttäuscht wurden (Cannon/Edmondson 2001). Es ging also um einen Themenkomplex, der für die Akteure im Feld relativ unangenehm war, weil er negativ besetzt ist. Über Missgeschicke und Niederlagen wird nicht gerne gesprochen. Meine Studie stützte sich jedoch zu einem nicht unerheblichen Teil auf Interviewdaten. Ich habe versucht, diesen Nachteil auszugleichen durch die Art und Weise, wie ich meine Fragen formulierte; durch eine ausgedehnte Zusammenarbeit mit GREEN und INVEST, d. h. einen relativ langen Zeitraum im Feld (18 Monate), der die Entstehung gegenseitigen Vertrauens ermöglichte; und nicht zuletzt durch teilnehmende und nicht-teilnehmende Beobachtungen sowie die Konsultation von Sekundärmaterial (vgl. Jick 1979; Lincoln/Guba 1985: 305; Yin 2014: 119). Dokumente sind als wenig aufdringliche Form der Datenerhebung besonders gut geeignet, delikate Themen zu studieren (Patton 1990: 132 ff.). Ich gehe nicht zuletzt deshalb von einer insgesamt großen Zuverlässigkeit der vorgelegten Ergebnisse aus.

Zukünftige Studien könnten dennoch versuchen, Akteure über einen noch längeren Zeitraum hinweg in Echtzeit zu beobachten, um so die diffusen, selbst den Akteuren nur teilweise bekannten und nur schwerlich zu artikulierenden Bedeutungsstrukturen und verkörperten Handlungsweisen zu erfassen. Videoaufzeichnungen haben sich hier als sehr geeignetes Hilfsmittel und probates Erhebungswerkzeug etabliert (z. B. Smets

---

<sup>87</sup> „Handeln ist nicht als ein Konglomerat diskreter, intentionaler Einzelhandlungen zu denken, sondern als ein routinierter Strom der Reproduktion typisierter Praktiken.“ (Reckwitz 2003: 294)

et al. 2015). Zukünftige qualitative Studien könnten sich stärker stützen auf kontextsensitivere Formen der Datenerhebung wie z. B. ethnografische Ansätze (Watson 2011; siehe z. B. de Rond/Lok 2016; Michel 2014) oder auto-ethnografische Herangehensweisen (Boyle/Parry 2007; siehe z. B. Anteby 2013), um auf diese Weise die hier vorgelegten Ergebnisse weiter zu vertiefen. Auch die Methode des ‚Shadowings‘ erscheint mir eine sehr geeignete Art der Datenerhebung zu sein angesichts der komplexen sozialen Sachverhalte, die hier im Fokus standen (Czarniawska 2007; siehe z. B. Ostermann 2014).

### F.3 Theoretische Generalisierbarkeit der Ergebnisse

Qualitative Untersuchungen, die ihre Erkenntnisse auf geringe Fallzahlen stützen, werden häufig mit dem Vorwurf konfrontiert, dass die dadurch generierten Ergebnisse nicht im statistischen Sinne auf Grundgesamtheiten generalisiert werden können (Feldman/Orlikowski 2011; Yin 2014). Auch wenn ich in Unterkapitel C.2 bereits mehrere Gründe genannte habe, die angesichts des hier verfolgten Erkenntnisinteresses für die longitudinale Studie zweier typischer Fälle sprechen, gilt es nachfolgend noch einmal Möglichkeiten und Grenzen auszuloten, ob und wenn ja wie Schlussfolgerungen und Transfers auf andere Organisationen und Kontexte möglich sind.

Anmerkungen zur theoretischen Übertragbarkeit der Resultate auf andere Organisationen und Kontexte ist vorwegzuschicken, dass diese Studie keinesfalls behauptet, dass *alle* Projekt-basierten Organisationen, die häufig Projekt-Fehlschläge erleiden (z. B. Start-up-Inkubatoren, Werbeagenturen oder Forschungseinrichtungen), die hier identifizierten Praktikenkomplexe entwickelt haben, um für Stabilität und Kontinuität in ihren Abläufen zu sorgen. Die Studie behauptet auch nicht, dass die hier präsentierten Bewältigungspraktiken die *einzig*e Erklärung bzw. der alleinige Grund dafür sind, dass diese Organisationen in der Lage sind, immer wieder aufs Neue Zwecke zu setzen und Projekte zu initiieren – mithin eine Sequenz wenig aussichtsreicher Projekte aufrecht und sich selbst als Organisationen damit am Leben zu erhalten. Nur weil GREEN und INVEST die positiven Aspekte der Projektarbeit betonen, Niederlagen defensiv kommunizieren, Rückschau-Meetings zum Vorausschauen nutzen, Sündenböcke suchen und sich mit immer neuen Projekten von Niederlagen ablenken, heißt das nicht, dass diese Praktiken genau so auch in anderen wissensintensiven Projekt-basierten Organisationen zu finden sind. Der zentrale Befund meiner Arbeit lautet: Die Stabilität und Erwartbarkeit in der Projektarbeit bei *manchen* Projekt-basierten Organisationen ist

auch auf informale Praktiken-Sets zurückzuführen, die diese Organisationen im Lauf der Zeit mehr oder weniger bewusst ausgebildet haben und regelmäßig ausführen (vgl. Blagoev 2015: 217).

Neben diesen Praktiken sind immer auch *individuelle Strategien* der Bewältigung und Emotionsregulation relevant – was von mir an verschiedenen Stellen der Arbeit bereits erwähnt wurde. Beispielsweise distanzieren sich Medizinerinnen von ihrer Arbeit, indem sie Leichen als Objekte betrachten, und Kellner verlassen kritische Situationen, um sich Luft zu verschaffen und heimlich ihre wahren Gefühle auszudrücken (Humphrey et al. 2015; Thoits 2004).

Es ist davon auszugehen, dass in anderen Organisationen außerdem die verstetigte Initiierung wenig aussichtsreicher Projekte bzw. die Aufrechterhaltung der Motivation anders organisiert ist. In Bereichen mit eindeutigerem Feedback, als es bei Architekturwettbewerben der Fall ist (Farías 2013; Kreiner 2013), sind *eher reagierend/adaptierende Aufarbeitungsversuche* bei Fehlschlägen vorstellbar. So werden in Krankenhäusern beispielsweise regelmäßig Morbiditäts- und Mortalitäts-Konferenzen abgehalten, bei denen Todesfälle, Komplikationen, Zwischenfälle und schwierige Therapieverläufe besprochen werden, um gemeinsam Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten und umzusetzen. Diesen Organisationen geht es darum, systemische Defizite aufzudecken, damit potentiell fatale Fehler in Zukunft nicht mehr passieren können (Orlander et al. 2002; Schäfer/Schreyögg 2013). Weiterhin kann aktuell in der sogenannten Start-up-Szene ein *Umdeuten des Scheiterns* registriert werden. Gescheiterte Gründungsversuche werden nicht länger als Makel gesehen und insolvente Unternehmerinnen werden nicht länger als stigmatisiert betrachtet (Nezik 2015; Ries 2011; Saxenian 1996). Einzelnen Akteuren oder auch ganzen Organisationen wird es vor diesem Hintergrund vermutlich leichter fallen, proaktiv mit den negativen Konsequenzen des Scheiterns (Jenkins et al. 2014; Shepherd 2003) umzugehen und wieder neue Versuche zu starten.

Trotz dieser Einschränkungen ist zu überlegen, ob sich die Einsicht, dass GREEN und INVEST spezifische Bewältigungspraktiken ausgebildet haben, *prinzipiell* auf ähnliche Kontexte übertragen lässt (Feldman/Orlikowski 2011) – Payne und Williams (2005) sprechen von einer moderaten, Sandberg und Tsoukas (2011) von einer heuristischen Generalisierbarkeit:

„[These] are generalizations insofar as they are built with concepts abstracted from concrete data. However, they are heuristic generalizations in the sense that they are open to further specification in particular cases; [they] offer opportunities for further refining concepts and making fresh distinctions.“ (Sandberg/Tsoukas 2011: 353)

Zwei Indikatoren, um ähnliche Fälle wie GREEN und INVEST zu identifizieren, also Fälle, bei denen die Wahrscheinlichkeit groß erscheint, dass vergleichbare Bewältigungspraktiken studiert und die hier vorgeschlagenen Konzeptionen verfeinert werden können, wären m. E. (a) die Organisationsform und (b) die Art der Leistungserbringung. Zu fragen wäre also, inwiefern es sich bei einem interessierenden Fall um eine Projekt-basierte Organisation handelt, die regelmäßig sehr spezifische Kundenwünsche zeitlich befristet bearbeitet und dabei kreative, wissensbasierte Dienstleistungen erbringt, wobei ihr Output opak ist und das Kunden-Feedback ambig. Diese Konstellation ist auch bei anderen großen Architekturbüros zu finden, die sich rege an Wettbewerben beteiligen und ihre Anspruchshaltung u. a. über eine Mitgliedschaft im BDA ausdrücken. Gerade jene Gruppe von Architekturbüros, die ich weiter oben ‚Elite-Architekturbüros‘ genannt habe (siehe Abschnitt C.2.2) und zu denen auch GREEN und INVEST gehören, sind sehr ähnlich organisiert und verfolgen sehr vergleichbare Strategien. Sie können daher als strategische Gruppe im Sinne von Porter (1980) verstanden werden.

Über vergleichbare Organisationsformen und Arten der Leistungserbringung verfügen weiterhin führende Werbeagenturen, Top-Unternehmensberatungen und große Anwaltskanzleien. Auch hier handelt es sich um Projekt-basierte Organisationen (Lundin et al. 2015: 26), die als ‚Professional Service Firms‘ intangible, wissensintensive Dienstleistungen erbringen, deren Güte nur schwerlich nach objektiven Kriterien zu messen ist (vgl. Alvesson 2004; Nordenflycht 2010), und die sich in aufwendigen Vergabeverfahren um attraktive Aufträge von Neu- oder Bestandskunden bemühen müssen. Vor diesem Hintergrund erscheint es plausibel anzunehmen, dass sich sehr ähnliche Praktiken zur Bewältigung von fehlgeschlagenen Projekten nicht nur bei anderen Elite-Architekturbüros finden lassen, sondern auch bei den letztgenannten Unternehmen. Dies ist jedoch eine Hypothese, die in weiteren empirischen Studien überprüft werden muss.

#### **F.4 Empfehlungen für die Organisationspraxis**

Aufgaben in Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen oder gemeinwohlorientierten Organisationen werden immer stärker projektförmig bearbeitet. Zunehmend und in

immer größerem Umfang kooperieren unterschiedliche Stellen, Abteilungen und ganze Organisationen, um innerhalb eines abgesteckten Zeitrahmens Probleme zu lösen, die relativ einmalig oder neuartig sind. Bei einer Befragung von 3.500 europäischen Firmen wurde z. B. festgestellt, dass der Einsatz von Projekten von 13 Prozent im Jahr 1992 angestiegen ist auf 42 Prozent im Jahr 1996 (Whittington et al. 1999); eine neuere PWC-Umfrage (2004) unter 200 Unternehmen ergab, dass von den Umfrageteilnehmern insgesamt 10.640 Projekte unterhalten wurden, die einen Gesamtwert von 4,5 Milliarden Dollar hatten. Mit dem verstärkten Einsatz von Projekten steigt auch die Bedeutung Projekt-orientierter Organisationsformen (Flyvbjerg et al. 2003; Miller/Lessard 2000; Sydow/Braun 2015). Vor diesem Hintergrund behaupten einige Autorinnen, dass das Zeitalter der „Project Society“ (Lundin et al. 2015) angebrochen sei, und dass wir uns in einem gesamtgesellschaftlichen Prozess befänden, welchen man mit dem Schlagwort „Projektifizierung“ (Jensen et al. 2016; Midler 1995) treffend beschreiben könne. Auch weil sich gleichzeitig eine Wettbewerbslogik immer weiter ausbreitet (Rosa 2006), ist davon auszugehen, dass das in dieser Dissertation untersuchte Problem – die Bewältigung von Projekt-Fehlschlägen und ihrer emotionalen Konsequenzen – sich zukünftig weiter verschärfen und seine Lösung noch schwieriger gestalten, zugleich aber auch noch wichtiger werden wird. Vor diesem Hintergrund drängt sich am Ende der Arbeit die Frage auf, was die ermittelten Ergebnisse für die Praxis bedeuten.<sup>88</sup>

Der Umgang mit widersprüchlichen Emotionen ist, wie in Abschnitt B.1.3 herausgearbeitet, *eine Herausforderung für das gesamte soziale System*. Organisationen können die Behandlung von Emotionen nicht ausschließlich der individuellen Auf- und Abregung überlassen und bspw. hoffen auf die beruhigende Wirkung eines sonntäglichen Stadtlaufs, die entspannenden Effekte eines abendlichen Umtrunks oder die tröstenden Worte eines Kollegen. Zu leicht können derartige Maßnahmen unterbleiben oder ins Leere laufen (z. B. wenn der Sonntag verregnet oder der befreundete Kollege erkrankt ist). Gleichzeitig können sich die negativen Emotionen zu leicht bahnbrechen und die enttäuschten Organisationsmitglieder ausrasten (aus den sozialen Erwartungsstrukturen), womit sie mehr Probleme kreieren als lösen würden. Zu schnell können Projektmitarbeitende die Fassung verlieren, aus ihren organisationalen Rollen fallen und die

---

<sup>88</sup> Aufschlussreiche, grundlegende Gedanken zur Problematik von Praktiker-Implikationen haben bspw. Augier und March (2007) sowie Bartunek und Rynes (2014) formuliert.

zukünftige Zusammenarbeit beeinträchtigen (vgl. Luhmann 1987: 54). Die problematische Balance widersprüchlicher Emotionen ist zunächst als Herausforderung für das gesamte Sozialsystem zu erkennen. Seine Lösung erfordert alsdann vereinte Kräfte und konzertierte Maßnahmen. Einige möchte ich nachfolgend vorstellen – zunächst (i) für die beiden Fallorganisationen und den Architektur-Kontext, dann (ii) allgemeiner für andere Projekt-basierte Organisationen, die ebenfalls intangible, wissensintensive Dienstleistungen mit nur schwer einzuschätzender Ergebnisqualität erbringen.

(i) Bevor ich *Empfehlungen für die beiden Fallorganisationen und andere Architekturbüros* ausspreche, möchte ich als Erstes darauf hinweisen, dass Vorsicht geboten ist, sollten nach der Lektüre dieser Arbeit andere Architekturbüros auf die Idee kommen, die oben beschriebenen Praktikenkomplexe unreflektiert für sich kopieren zu wollen. Die identifizierten Bewältigungspraktiken trugen zur Fortsetzung von Projektsequenzen bzw. zur Aufrechterhaltung von Projektportfolios und in letzter Konsequenz zum Fortbestand von GREEN und INVEST bei. Insofern waren die beschriebenen Praktiken funktional oder „viabel“ (sensu von Glasersfeld 1992). Es handelt sich bei ihnen aber keinesfalls um vorbildliche Vorgehensweisen im Sinne von ‚best practices‘. Zum einen weil aus ihrer Anwendung auch dysfunktionale Konsequenzen erwachsen können. Zum anderen weil sie ob ihrer impliziten, holistischen und informellen Natur nur eingeschränkt in andere Organisationen oder Kontexte zu übertragen sind.

Die potentielle Dysfunktionalität der Praktikenkomplexe entsteht dabei aus ihrer funktionalen Eigenschaft, konservierende und stabilisierende Handlungsmuster zu sein. Sie boten Sicherheit und Anschlussfähigkeit im Handeln angesichts enttäuschter Erwartungen und vermieden Anpassungsdruck, indem sie negative Emotionsdarstellungen ablenkten und verdrängten. Sie ermöglichten Stabilität auf der einen Seite und sie vermieden Anpassungen auf der anderen. Nun ist es jedoch so, dass Entwicklungen in der Umwelt der Organisation durchaus Anpassungen im organisierten Sozialsystem notwendig machen können (z. B. veränderte Technologien, neue Mitbewerber oder geänderte Gesetze) und dass Anpassungsnotwendigkeiten angezeigt werden können durch unerwartete Gefühlsausbrüche.<sup>89</sup> Wenn also Veränderungen nottuen, könnte es sein,

---

<sup>89</sup> Luhmann (1984: 370 f.) spricht in diesem Zusammenhang davon, dass sich Gefühle mit dem Immunsystem vergleichen ließen. Sie ergriffen Körper und Bewusstsein, wenn die Selbsterhaltung des Bewusstseins gefährdet sei, z. B. bei externen Gefährdungen, diskreditierten Selbstdarstellungen oder beim Beschreiten neuer Wege, wie etwa im Zuge des Sich-Verliebens.

dass dies nicht wahrgenommen würde, weil negative Gefühle als Signale schlicht nicht in die Kommunikation kämen. Sie würden nicht dargestellt und kommuniziert, weil ihnen die Bewältigungspraktiken keine Zeit und keinen Raum ließen. Alvesson und Spicer (2012, 2016) haben kürzlich den Begriff der „functional stupidity“ in den organisationstheoretischen Diskurs eingeführt. Sie meinen damit den organisierten Mangel an Reflexion, Denkfähigkeit und Urteilskraft, welcher einhergeht mit der Weigerung, intellektuelle Ressourcen abseits ausgetretener Pfade anzuwenden. Das kann zu Sicherheit, reibungslosen Prozessen und einer verstärkten organisationalen Ordnung führen. Das kann aber auch die Verfestigung problematischer Denkmuster bedeuten, die im Stande sind, individuelle und organisationale Dissonanzen zu erzeugen. Im Anschluss an das Konzept der „functional stupidity“ kann in Bezug auf die Bewältigungspraktiken von einer *organisierten Insensitivität oder Gefühlsblindheit* gesprochen werden – zumindest hinsichtlich des negativ konnotierten Emotionsspektrums –, die das Potential birgt, hinter dem Rücken der Akteure zur gefährlichen Wandelbarriere zu werden.<sup>90</sup>

Ungeachtet der Gefahren und angesichts der vorhandenen funktionalen Wirkungen könnten andere Organisationen dennoch geneigt sein, die Praktiken für sich nutzen zu wollen. Der Übertragbarkeit der herausgestellten Praktikenkomplexe in andere Organisationen oder Kontexte ist jedoch – wie bereits als Limitation in Unterkapitel F.2 angerissen – Grenzen gesetzt. Erstens steht ihrem einfachen Transfer ihr Charakter entgegen, handelt es sich doch um sozial konstituierte und historisch gewachsene „nexuses of doings and sayings“ (vgl. Schatzki 2012). Daher können andere Organisationen allenfalls mit diesem Praktiken-Cluster auf die eine oder andere Weise experimentieren. So könnte versucht werden, imitierbare Komponenten in andere Zusammenhänge zu übertragen und zu testen, ob sich bei anhaltender Praktizierung kulturelle Manifestationen abbilden. Beispielsweise könnten andere Architekturbüros – wenn sie dies nicht schon tun – ebenfalls die Markierung von Jurytagen in Kalendern vermeiden und auf offizielle Verkündigungen der Entscheidungen verzichten, um dem Feedback auf diese Weise keine herausgehobene Stellung beizumessen. Dies würde allerdings die Praktik der beiläufigen Feedback-Kommunikation als holistische Einheit auflösen

---

<sup>90</sup> Die basale Problematik, die auf die Kurzform ‚success breeds failure‘ gebracht werden kann, ist dabei schon länger bekannt. Diverse Autoren haben darauf hingewiesen, dass sich erfolgreiche, etablierte Verfahren über positives Feedback selbstverstärken, verhärten und ignorant werden können gegenüber abweichenden Signalen (vgl. Miller 1993; Levinthal/March 1993; Sydow et al. 2009).

und somit auch ein Stück weit zerstören. Ob schließlich eine Funktionalität entfaltet werden kann, wie sie bei GREEN und INVEST zu beobachten war, ist anzuzweifeln. So muss festgestellt werden, dass der Praktikenansatz der Verallgemeinerungsfähigkeit der vorliegenden Ergebnisse nicht nur auf theoretischer Ebene, sondern auch auf dem Level der praktischen Übertragbarkeit Grenzen setzt.

Zweitens wird eine Imitation erschwert durch die Informalität der beobachteten Handlungsmuster. Bei den hier identifizierten Praktiken waren die formalen und informalen Aspekte aufs Engste verwoben. Damit ist gemeint, dass die informalen Aspekte der Praktikenkomplexe eben nicht formalorganisatorisch legitimiert waren und sich in der Informalität abspielten – abseits formal festgelegter Regelungen und Vorgehensweisen. Bei einer Übernahme der beschriebenen Praktikenkomplexe würde sich das Paradoxon ergeben, dass mit der Aneignung informale Handlungsmuster teilweise formalisiert werden müssten. Beispielsweise müssten der Sekt nach der Abgabe, die sarkastischen Kommentare oder das Schimpfen auf die Jury von Vorgesetzten vorgegeben und schriftlich fixiert werden.

Angesichts der potentiell dysfunktionalen Nebeneffekte ist GREEN und INVEST und allen anderen Architekturbüros, die ähnliche Handlungsmuster ausgebildet haben oder die mit den hier dargestellten Bewältigungspraktiken experimentieren möchten, ange raten, eine systematische Selbstbeobachtung einzuführen: ein Beobachtungsprozess auf einer übergeordneten Ebene (z. B. im Rahmen des Controllings, des Risikomanagement oder des Projektportfoliomanagements), der das Praktizieren auf der operationalen Ebene zum Gegenstand einer gezielten Reflexion macht. Das Risiko, dass kompetente Praktikerinnen notwendige Wandelimpulse übersehen, sollte so im Bewusstsein verankert und regelmäßig zum Thema gemacht werden. Die gewonnenen Erkenntnisse sollten Veranlassung geben, kontinuierlich über Veränderungsbedarf nachzudenken, wobei die Organisation immer die Option hätte, zu lernen (Praktiken anzupassen) oder nicht zu lernen, also *begründet* bei den etablierten Handlungsmustern zu bleiben. Kontrolliertes Nicht-Lernen bedeutete dann, dass die Organisation trotz Umweltveränderungen bei erprobten Prozeduren bliebe. Erfolgskritisch wäre in diesem Fall die Kritikfähigkeit der Organisation, die sich manifestieren könnte in der Akzeptanz von Nein-Sagerinnen, durchlässigen Kommunikationsstrukturen und dem Mut zum Querdenken (vgl. Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007; Schreyögg/Steinmann 1987).

(ii) *Empfehlungen für Projekt-basierte Organisationen*: Wie zu Beginn dieses Unterkapitels erwähnt, setzen immer mehr Organisationen auf eine projektförmige Bearbeitung ihrer Aufgaben (Lundin et al. 2015; Midler 1995). Ich gehe deshalb davon aus, dass die Herausforderung, mit Projekt-Fehlschlägen und ihren emotionalen Konsequenzen umgehen zu müssen, zukünftig noch an Relevanz gewinnen wird. Im voranstehenden Unterkapitel F.3 und im obenstehenden Absatz habe ich bereits darauf hingewiesen, dass die theoretische Generalisierbarkeit respektive die praktische Übertragung nur sehr eingeschränkt möglich sind; beachtet man nun noch die Komplexität der beschriebenen Herausforderung und die Individualität von Organisationen, so wird deutlich, dass sich allzu simple Handlungsempfehlungen an dieser Stelle verbieten. Praktikerinnen in anderen Projekt-basierten Organisationen bietet meine Beschreibung der emotionalen Herausforderungen, die mit häufigen Projekt-Fehlschlägen einhergehen, allerdings die Möglichkeit, ein kritisches Bewusstsein für die Zusammenhänge in ihren Organisationen zu entwickeln.

Als einen ersten Schritt möchte ich alle Praktikerinnen in Projekt-zentrierten Kontexten eine Projekt-übergreifende Perspektive nahelegen und ihnen mit den Ausführungen in dieser Dissertation eine Beschreibung an die Hand geben, die es ihnen ermöglicht, jene Dinge zu reflektieren und zu artikulieren, die ihnen im Alltag üblicherweise verborgen bleiben; oder wie es Davide Nicolini (2017: 113) formuliert:

„Practice theory thus allows us to produce representations that practitioners can then use to talk about their own practice – and to thereby do something about it.“<sup>91</sup>

Folgend einige Fragen, über die es sich auf dieser Basis m. E. besonders zu reden lohnt: Wie gelingt es, Motivation für anstehende Projekte zu wecken? Stützt man sich auf leistungsorientierte Anreizsysteme oder geschieht dies über die Projekthinhalte? Wie geht man mit Projekt-Fehlschlägen um? Wie wird ein Fehlschlag definiert? Welche Auswirkungen hat die eine oder andere Definition auf den Umgang mit diesem Ereignis? Wird Ursachenforschung betrieben oder die Schuld bei anderen gesucht? Welchen Einfluss hat die eine oder andere Behandlungsweise auf andere Projekte? Welche

---

<sup>91</sup> In das gleiche Horn stoßen Sandberg und Tsoukas (2011: 353 f.): „Practical rationality theory helps practitioners to better articulate and make manifest what was previously opaque in their routine practices and, thus, obtain insights into their practice. In particular, by illuminating the logic of practice, practical rationality theories enable practitioners to better understand, engage, and, above all, improve their own practice. In other words, practical rationality theories connect to practice because they elucidate and bring us closer to the logic of practice as experienced by practitioners, rather than the logic of the researcher, which is typically reflected in scientific rationality theories.“

Emotionen sind am Arbeitsplatz in welcher Projektphase zu beobachten; welche sind warum erwünscht oder verpönt?

Darüber hinaus – und etwas konkreter – kann ich mir vorstellen, dass Organisationen, die mit häufigen Projekt-Fehlschlägen konfrontiert sind, versuchen könnten, im Rahmen eines professionellen Projektportfoliomanagements eine gesunde Mischung anzustreben aus aussichtsreichen und riskanten Projekten. In der Planung sollte m. E. berücksichtigt werden, dass nicht jedes Projekt ein Erfolg sein kann und dass Misserfolge neben buchhalterischen immer auch emotionale Kosten zeitigen. Auf diese Weise könnte vorgesteuert oder zumindest abgeschätzt werden, welche emotionalen Konsequenzen wann und wie vorherrschen werden. Ferner denke ich, dass Führungskräfte in entsprechenden Organisationen eine Sensibilität für die emotionalen Zustände ihrer Mitarbeitenden entwickeln sollten. Ebenso rate ich Mitgliedern solcher Organisationen, aufmerksam auf die Emotionen ihrer Kolleginnen und Kollegen zu achten. Auf organisationaler Ebene könnte das dazu führen, dass regelmäßig neben den üblichen Performance-Indikatoren auch die affektiven Zustände der Organisationsmitglieder in den unterschiedlichen Projekten und Projektphasen berücksichtigt werden. Wenn es angezeigt ist, könnte interveniert und adäquate Maßnahmen für einzelne Projektmitarbeitende oder ganze Projektteams angeboten werden. Diese Maßnahmen könnten bspw. mit der Personalabteilung oder externen Spezialisten identifiziert oder erarbeitet werden; das Spektrum reicht m. E. von Achtsamkeitsübungen oder Konflikt- und Stressmanagement-Schulungen bis hin zu einfachem Zuspruch oder Ritualen, die die Möglichkeit bieten, positive Emotionen darzustellen. Wobei es je nach Kontext, auch angezeigt sein könnte, die Darstellung negativer Emotionen zu institutionalisieren – zu denken wäre hier an Trauer- oder Abschiedsfeiern. So zeigen bspw. Harris und Sutton (1986), dass Partys und Picknicks positive Effekte auf die emotionalen Haushalte von Mitgliedern sterbender Organisationen haben können. Weitere bekannte Beispiele derartiger Riten sind die viel zitierten Kanonenschüsse, die bei Heinz Ketchup stattfinden, um Niederlagen zu zelebrieren, oder die Failure-Partys, die offenbar bei Eli Lilly gefeiert werden, um eine wertvolle wissenschaftliche Arbeit ungeachtet ihrer unmittelbaren Anwendbarkeit zu würdigen (Beispiele zit. n. Shepherd/Kuratko 2009: 456).

Aber auch an dieser Stelle noch einmal der Hinweis, dass unerwartete Gefühlsausbrüche auch als wichtiges Warnsignal dafür gesehen werden können, dass etwas schief läuft, dass sich in der Organisationsumwelt Veränderungen ergeben haben, die reflektiert und auf die gegebenenfalls mit Anpassungen reagiert werden sollte. Organisationen, die sich entschließen, mit den eben skizzierten Maßnahmen zu experimentieren, sind daher gut beraten, ihre neuen und alten Praktiken und Routinen ebenfalls einer systematischen Selbstbeobachtung zu unterziehen (vgl. Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007; Schreyögg/Steinmann 1987).

Das primäre Ziel dieser Arbeit war es, gelingende Praxis zu beschreiben und zu erklären, wie eine Ordnung sich aufbauen kann, die Unmögliches in Mögliches und Unwahrscheinliches in Wahrscheinliches verwandelt (vgl. Luhmann 1981: 25). Ich habe zeigen können, dass die sehr unwahrscheinlich anmutende Bewältigung häufiger Projekt-Fehlschläge und ihrer emotionalen Konsequenzen in Architekturbüros sehr verlässlich bewerkstelligt wird unter anderem durch das Praktizieren verschiedener Bewältigungspraktiken, die in stabilisierte Erwartungen und regelmäßiges Zwecksetzen münden. Vor diesem Hintergrund erscheinen Verbesserungen der Praxis möglich, wenn die Praktiken und ihre (Dys-)Funktionalitäten stetig reflektiert werden. Unter diesen veränderten Bedingungen gilt es dann, erneut und hochengagiert auf eigentlich recht unsichere Projektziele hinzuarbeiten – zu kämpfen, um zu siegen und zu wagen, um zu gewinnen.

## **Anhang**

A 1: Informationsblatt .....	194
A 2: Interviewfragen .....	195
A 3: Grundrisse/Layouts der Büros .....	197
A 4: Kurzfassung der Dissertation .....	199
A 5: Abstract.....	200

## A 1: Informationsblatt



### Dissertationsprojekt:

#### Organisationales Lernen in der Kreativbranche – Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen

In kreativen, wissensintensiven Branchen wie Design, Werbung und Architektur haben sich komplexe, ressourcenintensive Ausschreibungspraktiken etabliert. Mitentscheidend für den Erfolg der Teilnehmer sind Vorbereitung, Management und Analyse dieser Wettbewerbe. Bei der Analyse bietet das Auftraggeber-Feedback – egal ob positiv oder negativ – Anhaltspunkte für Veränderungen und Verbesserungen. Was und wie Unternehmen im Falle des (Miss-)Erfolgs lernen, soll beispielhaft bei Architekturbüros untersucht werden.

### Ziele der Studie

Für die Praxis im Allgemeinen und für die beteiligten Büros im Besonderen werden unterschiedliche (Beste) Praktiken im Umgang mit Erfolgserlebnissen und Fehlschlägen identifiziert und evaluiert. Der wissenschaftliche Beitrag der Studie ist ein verbessertes Verständnis organisationaler Lernprozesse.

### Methodik

Diese Studie stützt sich auf Mitarbeiter-Interviews, Beobachtungen (z. B. Büro- und Wettbewerbsbesprechungen, Entwurfsmeetings) und Dokumentenanalysen (u. a. Ausschreibungsunterlagen, Wettbewerbspräsentationen, Beurteilungsbroschüren). Themen, die in den Interviews und der teilnehmenden Beobachtung fokussiert werden, sind u. a.:

- Erfahrung mit Veränderungsprozessen,
- Umgang mit erfolgreichen/erfolglosen Wettbewerben und Projekten,
- Image, Haltung und Arbeitskultur des Büros,
- Organisation der Arbeit im Team in verschiedenen Wettbewerbs- und Projekt-Phasen: Workflow, Arbeitsroutinen, Abstimmungsprozesse.

Über einen Zeitraum von mehreren Wochen würden Interviews individuell vereinbart und Meetings auf Zuruf besucht; eine permanente Anwesenheit des Forschers in den Büros ist nicht notwendig.

### Anonymität und Vertraulichkeit

Unter Beachtung strengster forschungsethischer Grundsätze wird die Anonymität beteiligter Büros zu jeder Zeit gewahrt:

- Identitäten werden durch Pseudonyme verdeckt.
- Rahmendaten (bspw. Bürogröße, Projektvolumen etc.) werden verschlüsselt und verfremdet, so dass diese nicht rekonstruiert werden können und keine Rückschlüsse möglich sind.
- Alle während der Studie gesammelten Daten werden sicher aufbewahrt und vertraulich behandelt; zu den Rohdaten hat nur der Forscher Zugang.

### Wer führt die Studie durch?

Ich bin Erik Schäfer, M.Sc. in Management & Marketing, und seit Oktober 2012 Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Organisation und Führung der Freien Universität Berlin. Betreut wird die Studie von Professor Dr. Dr. h.c. Georg Schreyögg, mit über 200 Veröffentlichungen einer der führenden Managementforscher Deutschlands.

Erik Schäfer  
Freie Universität Berlin  
Management-Department

Garystraße 21  
14195 Berlin

T +49 30 838-58019  
M XXX XXX XXXX XXXX  
F +49 30 838-452960  
E erik.schaefer@fu-berlin.de  
W <http://tinyurl.com/k5z9u9j>

## **A 2: Interviewfragen**

Bei den hier aufgeführten Fragen handelt es sich um ein ‚Reservoir‘ möglicher Fragen und nicht um einen strikten Leitfaden für alle Interviewsituationen. Bei den problemzentrierten Interviews (Witzel 2000) wurden also nicht immer alle Fragen gestellt; umgekehrt wurden häufig auch ad hoc neue Fragestellungen formuliert, um besonders interessante Themen und Aspekte, die im Gespräch mit der Interviewpartnerin aufkamen, ausführlicher zu explorieren. Ferner habe ich den Fragenkatalog im Forschungsprozess und im Zuge der Feldarbeit gemäß meiner praxeologischen Einstellung (s. Unterkapitel A.2) und meiner qualitativen, abduktiven Vorgehensweise (s. Abschnitt C.2.3) angepasst. Weil ich mit allen Interviewpartnern per Du war, sind die Fragen in der zweiten Person Singular formuliert.

### **Einstiegsfragen zu Person, Werdegang und Unternehmen**

Frage 1: Bitte stelle Dich kurz vor.

Frage 2: Was hast Du studiert? Wo war das? Wann war das?

Frage 3: Seit wann arbeitest Du nun schon für GREEN/INVEST? Warum hast Du Dich hier beworben?

Frage 4: Welche Position bekleidest Du aktuell bei GREEN/INVEST?

Frage 5: Wo warst Du zuvor angestellt?

Frage 6: Kannst Du Dich an Deine ersten Tage im Büro erinnern? Hast Du eine Einführung bekommen?

Frage 7: Wie würdest Du die Architektur von GREEN/INVEST beschreiben?

Frage 8: Wie ist das Büro organisiert? Wer sind die Führungskräfte neben oder unter Chris Green/Dirk Invest? Was sind deren Aufgaben?

### **Fragen zu bisherigen Wettbewerben**

Frage 1: An wie vielen Wettbewerben von GREEN/INVEST hast Du schon mitgearbeitet?

Frage 2: Kennst Du die Wettbewerbe XYZ und ABC? Hast Du daran auch gearbeitet?

Frage 3: Welche Projekte sind Deiner Meinung nach gut gelaufen? Warum war das so?

Frage 4: Welche Projekte sind Deiner Meinung nach schlecht gelaufen? Warum war das so?

Frage 5: Bitte beschreibe ausführlich und detailliert die Arbeit an Projekt ABC.

Frage 5 a): Wer hat noch daran gearbeitet?

Frage 5 b): Wann war das?

Frage 5 c): Wie lief die Entwurfsphase? Wer hat woran gearbeitet?

Frage 5 d): Was meinst Du, warum wurde dieser Wettbewerb letztlich nicht gewonnen?

Frage 5 e): Könntest Du bitte auf diesen Aspekt näher eingehen?

Frage 5 f): Wie ging es nach der Abgabe weiter?

Frage 5 g): Wurde aus dem Projekt etwas gelernt? Habt Ihr im Anschluss etwas verändert für kommende Wettbewerbsprojekte?

Frage 6: Bitte beschreibe ausführlich und detailliert die Arbeit an Projekt XYZ.

Frage 7: Das ideale Wettbewerbsprojekt – wie würdest Du das beschreiben? Wie lief das ab?

### **Fragen zum Umgang mit verlorenen Wettbewerben**

Frage 1: Versuche Dich zu erinnern: Wann hast Du wie von der Niederlage erfahren?

Frage 2: Wie hast Du Dich dabei gefühlt?

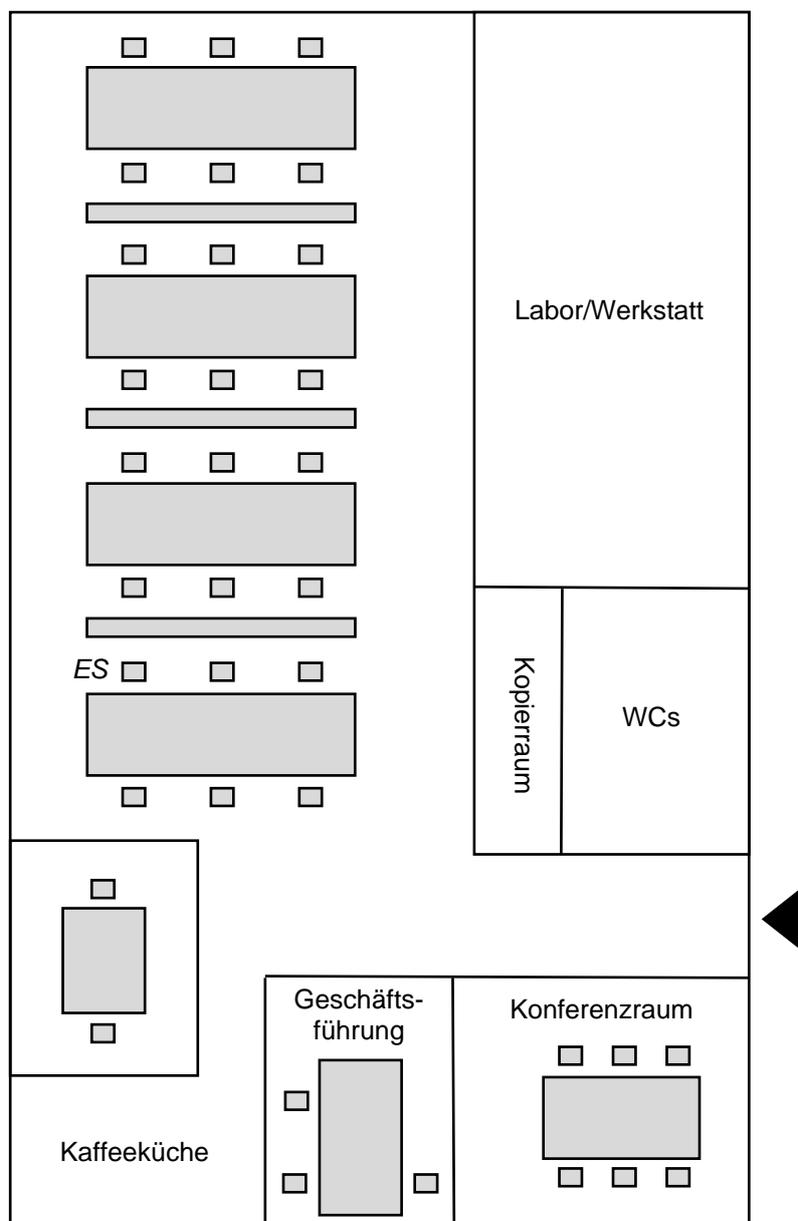
Frage 3: Was passiert, wenn Ihr einen Wettbewerb gewinnt?

Frage 4: Habt Ihr ein Archiv, in dem Ihr alte Wettbewerbsunterlagen dokumentiert? Wenn ja, was wird dort wie abgelegt?

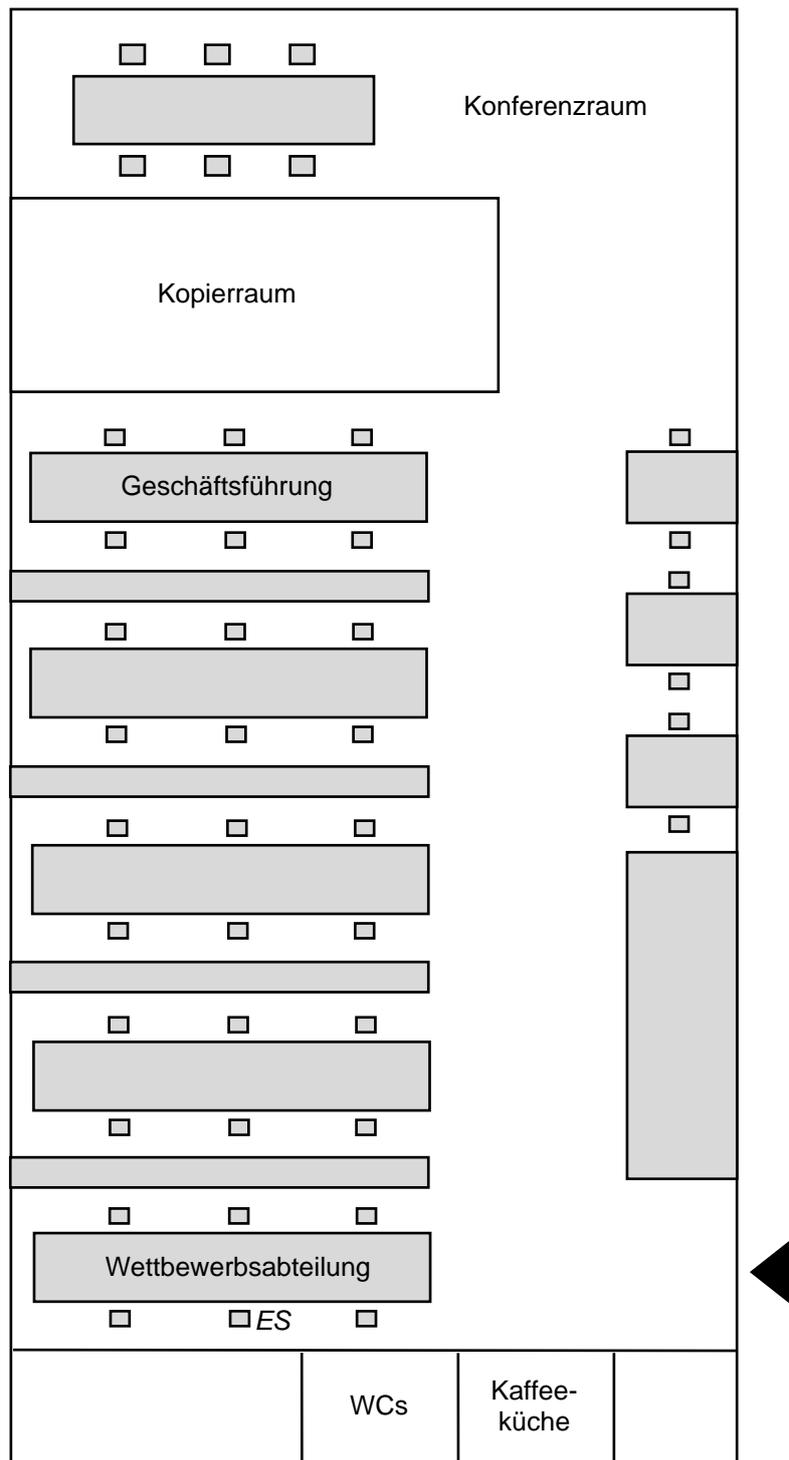
Frage 5: Habt Ihr Meetings, in denen Ihr alte Wettbewerbe besprecht? Wenn ja, was wird dort wie besprochen?

Frage 6: Wie nutzt Ihr die Protokolle der Preisgerichtssitzung?

Frage 7: An welche größeren Veränderungen im Büro kannst Du Dich erinnern? Was wurde dabei verändert? Warum?

**A 3: Grundrisse/Layouts der Büros**

GREEN Architekten (eigene Darstellung)



INVEST Architekten (eigene Darstellung)

#### **A 4: Kurzfassung der Dissertation**

Der Ausgangspunkt meines Promotionsprojekts sind zwei Beobachtungen: (a) Die Existenz von Organisationen, die immer wieder aufs Neue sehr enthusiastisch eigentlich sehr unsichere Projekte initiieren und bearbeiten. (b) Der Umstand, dass diese Organisationen mit ihren Projekten häufig scheitern, wobei fehlgeschlagene Projekte üblicherweise negative Emotionen evozieren wie zum Beispiel Trauer und Wut – Emotionen, die dem Enthusiasmus entgegenstehen müssten, der für die Arbeit an anspruchsvollen Projekten benötigt wird. Zusammenbetrachtet ergibt sich eine organisationale Herausforderung: Wollen Projekt-orientierte Organisationen erfolgreich sein, müssen sie die positiven Emotionen, die für die Projektarbeit benötigt werden, vor den negativen Emotionen schützen, die nach einem Fehlschlag aufkommen können.

Elite-Architekturbüros nehmen regelmäßig an Architekturwettbewerben teil und verlieren im Schnitt in neun von zehn Fällen. Offenbar sind diese rein auf Projekten basierenden Organisationen in der Lage, widersprüchliche Emotionen wirksam zu bearbeiten. Im Rahmen einer qualitativen Langzeit-Fallstudie bei zwei Berliner Büros habe ich gelingende organisationale Praxis untersucht und jene Praktiken identifiziert, die die beiden Fallunternehmen ausgebildet haben, um häufige Fehlschläge in Wettbewerbsprojekten und deren emotionalen Konsequenzen zu bewältigen.

In unterschiedlichen Projekt-Phasen werden unterschiedliche Bewältigungspraktiken ausgeführt, die von den Praktikerinnen die Darstellung neutraler und positiver Emotionen verlangen. So werden störende Gefühlsausbrüche umgangen, Sicherheit und Anschlussfähigkeit im alltäglichen Handeln ermöglicht und Änderungsdruck auf organisationale Routinen oder andere Praktiken vermieden. Zusammengenommen führt dies zur Stabilisierung des Status quo.

Die Studienergebnisse tragen zu einem besseren Verständnis von Emotionen in Projekt-basierten Organisationen bei, indem sie auf die Herausforderung durch widersprüchliche Emotionen aufmerksam machen und Bewältigungspraktiken vorstellen. Darüber hinaus tragen sie zur Forschung bei, weil sie (a) eine differenziertere und komplexere Sicht auf die affektive Komponente sozialer Praktiken ermöglichen, (b) über individuelle Dissonanzen als Auslöser für Emotionsregulation hinausgehen und (c) die organisationale Bewältigung von emotionalen Widersprüchen als Mikro-Mechanismus zur Reproduktion von Institutionen aufzufassen erlauben – hier der Institution ‚Architekturwettbewerb‘.

## **A 5: Abstract**

My PhD project starts out from two observations: (a) The existence of organizations that enthusiastically initiate and work on inherently insecure projects over and over again. (b) The fact that these organizations frequently fail with these projects and that failed projects usually evoke negative emotions such as grief and anger – emotions strongly conflicting with the enthusiasm and involvement that is required for work on challenging projects. Taking these observations in conjunction, an organizational challenge arises: if project-oriented organizations want to survive and succeed, they need to protect the positive emotions required for project work from the negative emotions likely to be triggered by failures.

Elite architecture offices regularly take part in design competitions and lose – on average – in nine out of ten cases. Apparently, these primarily project-based organizations are capable of effectively handling contradictory emotions. During my qualitative, longitudinal case studies at two Berlin-based architecture offices I studied successful social praxis and identified the specific practices the two organizations have developed to cope with frequent failures in competitions, along with the emotional consequences.

In different project phases the practitioners carry out various coping practices, which require them to express neutral or positive emotions. In this way disturbing emotional releases are avoided, security and predictability in daily activities are enabled, and there is no pressure to change organizational routines or practices. Altogether, the status quo is stabilized.

The results contribute to a better understanding of emotions in project-based organizations by pointing towards the challenge of balancing contradictory emotions and introducing coping practices. Furthermore, they contribute to research as they (a) allow for a more differentiated and complex view on the affective component of social practices, (b) transcend individual dissonances as the trigger for emotion regulation, and (c) enable an understanding of organizational coping with emotional contradictions as a micro-mechanism for the reproduction of institutions – in this case, the institution ‘architectural design competition’.

## Literaturverzeichnis

- Alvesson, Mats (2004): *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, Mats; Ashcraft, Karen Lee; Thomas, Robyn (2008): Identity matters. Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. In: *Organization* 15 (1), S. 5–28.
- Alvesson, Mats; Kärreman, Dan (2007): Constructing mystery. Empirical matters in theory development. In: *Academy of Management Review* 32 (4), S. 1265–1281.
- Alvesson, Mats; Kärreman, Dan (2011): *Qualitative research and theory development. Mystery as method*. Los Angeles: Sage.
- Alvesson, Mats; Robertson, Maxine (2006): The best and the brightest. The construction, significance and effects of elite identities in consulting firms. In: *Organization* 13 (2), S. 195–224.
- Alvesson, Mats; Sandberg, Jörgen (2013): Has management studies lost its way? Ideas for more imaginative and innovative research. In: *Journal of Management Studies* 50 (1), S. 128–152.
- Alvesson, Mats; Skoldberg, Kaj (2009): *Reflexive methodology. New vistas for qualitative research*. London: Sage.
- Alvesson, Mats; Spicer, André (2012): A stupidity-based theory of organizations. In: *Journal of Management Studies* 49 (7), S. 1194–1220.
- Alvesson, Mats; Spicer, André (2016): *The stupidity paradox. The power and pitfalls of functional stupidity at work*. London: Profile Books.
- Amabile, Teresa M. (2000): Stimulate creativity by fueling passion. In: Edwin A. Locke (Hg.): *Blackwell handbook of organizational behavior*. Oxford: Blackwell Business, S. 331–341.
- Andriopoulos, Constantine; Lewis, Marianne W. (2009): Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity. Managing paradoxes of innovation. In: *Organization Science* 20 (4), S. 696–717.

- Anteby, Michel (2013): *Manufacturing morals. The values of silence in business school education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Archer, John (1999): *The nature of grief. The evolution and psychology of reactions to loss*. East Sussex: Routledge.
- Argyris, Chris (1976): Single-loop and double-loop models in research on decision making. In: *Administrative Science Quarterly* 21 (3), S. 363–375.
- Argyris, Chris; Schön, Donald A. (1978): *Organizational learning*. Reading: Addison-Wesley.
- Arvidsson, Niklas (2009): Exploring tensions in projectified matrix organisations. In: *Scandinavian Journal of Management* 25 (1), S. 97–107.
- Ashforth, Blake E.; Humphrey, Ronald H. (1995): Emotion in the workplace. A reappraisal. In: *Human Relations* 48 (2), S. 97–125.
- Augier, Mie; March, James G. (2007): The Pursuit of relevance in management education. In: *California Management Review* 49 (3), S. 129–146.
- Auster, Paul (2017): *4 3 2 1. A novel*. New York: Henry Holt and Company.
- BAK (2016): *Analyse der Büros selbstständig tätiger Mitglieder der Architektenkammern der Länder. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung 2016 für das Berichtsjahr 2015*. Berlin: Bundesarchitektenkammer.
- Bakker, Rene M.; DeFillippi, Robert J.; Schwab, Andreas; Sydow, Jörg (2016): Temporary organizing. Promises, processes, problems. In: *Organization Studies* 37 (12), S. 1703–1719.
- Bandura, Albert (1991): Social cognitive theory of self-regulation. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50 (2), S. 248–287.
- Baraldi, Claudio; Corsi, Giancarlo; Esposito, Elena (2015): *GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Barnes, Barry (2001): Practices as collective action. In: Theodore R. Schatzki, Karin Knorr-Cetina und Eike von Savigny (Hg.): *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge, S. 17–28.
- Barsade, Sigal G.; O’Neill, Olivia A. (2014): What’s love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting. In: *Administrative Science Quarterly* 59 (4), S. 551–598.
- Bartunek, Jean Marie; Rynes, Sara Lynn (2014): Academics and practitioners are alike and unlike. In: *Journal of Management* 40 (5), S. 1181–1201.
- Baumeister, Roy F.; Vohs, Kathleen D.; DeWall, C. Nathan; Zhang, Liqing (2007): How emotion shapes behavior. Feedback, anticipation, and reflection, rather than direct causation. In: *Personality and Social Psychology Review* 11 (2), S. 167–203.
- BDA (o. J.): Aufgaben und Ziele. Online verfügbar unter <https://bda-bund.de/aufgaben-und-ziele/>. Zugegriffen am 12.12.2017.
- BDA (2014): *Richtlinien für Planungswettbewerbe RPW 2013. Kommentierung und Handlungsempfehlungen*. Berlin: Bund Deutscher Architekten BDA.

- Bechky, Beth A.; Okhuysen, Gerardo A. (2011): Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handle surprises. In: *Academy of Management Journal* 54 (2), S. 239–261.
- Beck, Thomas (1996): *Die Projektorganisation und ihre Gestaltung*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Becker, Stephan (2015): It's only Rock 'n' Roll. Wettbewerbe sind gut fürs Lebensgefühl. In: *BauNetzWoche* (400), S. 20–22.
- Belogolovsky, Vladimir (2015): *Conversations with architects. In the age of celebrity*. Berlin: DOM publishers.
- Blagoev, Blagoy (2015): *Arbeitszeitregime im Lock-in? Eine pfadtheoretische Untersuchung der Persistenz überlanger Arbeitszeiten in einem Beratungsunternehmen*. Dissertation. Freie Universität Berlin.
- Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2002a): Das theoriegenerierende Experteninterview. In: Alexander Bogner, Beate Littig und Wolfgang Menz (Hg.): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 33–70.
- Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2002b): Expertenwissen und Forschungspraxis. Die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. In: Alexander Bogner, Beate Littig und Wolfgang Menz (Hg.): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7–29.
- Bohns, Vanessa K.; Flynn, Francis J. (2013): Guilt by design. Structuring organizations to elicit guilt as an affective reaction to failure. In: *Organization Science* 24 (4), S. 1157–1173.
- Bongaerts, Gregor (2007): Soziale Praxis und Verhalten. Überlegungen zum Practice Turn in Social Theory. In: *Zeitschrift für Soziologie* 36 (4), S. 246–260.
- Borrego Cubero, Angel (2013): *The Competition*. Spain; Andorra, 99 min.
- Bourdieu, Pierre (2017): *Outline of a theory of practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Boxenbaum, Eva; Jonsson, Stefan (2008): Isomorphism, diffusion and decoupling. In: Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby und Kerstin Sahlin (Hg.): *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Los Angeles: Sage, S. 78–98.
- Boyle, Maree; Parry, Ken (2007): Telling the whole story. The case for organizational autoethnography. In: *Culture and Organization* 13 (3), S. 185–190.
- Busby, Jeremy S. (1999): The effectiveness of collective retrospection as a mechanism of organizational learning. In: *The Journal of Applied Behavioral Science* 35 (1), S. 109–129.
- Büssing, André; Glaser, Jürgen (1999): Interaktionsarbeit. Konzept und Methode der Erfassung im Krankenhaus. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 53 (3), S. 164–173.
- Byrne, Orla; Shepherd, Dean A. (2015): Different strokes for different folks. Entrepreneurial narratives of emotion, cognition, and making sense of business failure. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 39 (2), S. 375–405.

- Campbell, Andrew; Birkinshaw, Julian; Morrison, Andy; van Basten Batenburg, Robert (2003): The future of corporate venturing. In: *MIT Sloan Management Review* 45 (1), S. 30–37.
- Camus, Albert (2011): *Der Mythos des Sisyphos*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Cangelosi, Vincent E.; Dill, William R. (1965): Organizational learning. Observations toward a theory. In: *Administrative Science Quarterly* 10 (2), S. 175–203.
- Cannon, Mark D.; Edmondson, Amy C. (2001): Confronting failure. Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. In: *Journal of Organizational Behavior* 22 (2), S. 161–177.
- Cannon, Mark D.; Edmondson, Amy C. (2005): Failing to learn and learning to fail (intelligently). In: *Long Range Planning* 38 (3), S. 299–319.
- Carlsmith, J. Merrill; Aronson, Elliot (1963): Some hedonic consequences of the confirmation and disconfirmation of expectancies. In: *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 66 (2), S. 151–156.
- Carver, Charles S.; Scheier, Michael F. (1990): Origins and functions of positive and negative affect. A control-process view. In: *Psychological Review* 97 (1), S. 19–35.
- Ciampi, Luc (1997): *Die emotionalen Grundlagen. Entwurf einer fraktalen Affektlogik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Collyer, G. Stanley (2004): Why compete? In: G. Stanley Collyer (Hg.): *Competing globally in architecture competitions*. Chichester: Wiley-Academy, S. 6–21.
- Cook, John W.; Klotz, Heinrich (1973): *Conversations with architects*. New York: Praeger.
- Cope, Jason (2003): Entrepreneurial learning and critical reflection. Discontinuous events as triggers for ‚higher-level‘ learning. In: *Management Learning* 34 (4), S. 429–450.
- Cope, Jason (2011): Entrepreneurial learning from failure. An interpretative phenomenological analysis. In: *Journal of Business Venturing* 26 (6), S. 604–623.
- Corradi, Gessica; Gherardi, Silvia; Verzelloni, Luca (2010): Through the practice lens. Where is the bandwagon of practice-based studies heading? In: *Management Learning* 41 (3), S. 265–283.
- Creed, W. E. Douglas; Hudson, Bryant A.; Okhuysen, Gerardo A.; Smith-Crowe, Kristin (2014): Swimming in a sea of shame. Incorporating emotion into explanations of institutional reproduction and change. In: *Academy of Management Review* 39 (3), S. 275–301.
- Creed, W. E. Douglas; Dejordy, Rich; Lok, Jaco (2010): Being the change. Resolving institutional contradiction through identity work. In: *Academy of Management Journal* 53 (6), S. 1336–1364.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1985): *Das Flow-Erlebnis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Cuff, Dana (1992): *Architecture. The story of practice*. Cambridge: MIT Press.

- Currie, Graeme; Lockett, Andy; Finn, Rachael; Martin, Graham; Waring, Justin (2012): Institutional work to maintain professional power. Recreating the model of medical professionalism. In: *Organization Studies* 33 (7), S. 937–962.
- Cyert, Richard Michael; March, James G. (1963): *A behavioral theory of the firm*. Cambridge: Blackwell.
- Czarniawska, Barbara (2007): *Shadowing: And other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Dacin, M. Tina; Munir, Kamal; Tracey, Paul (2010): Formal dining at Cambridge Colleges. Linking ritual performance and institutional maintenance. In: *Academy of Management Journal* 53 (6), S. 1393–1418.
- Deci, Edward L.; Ryan, Richard M. (2000): The „what“ and „why“ of goal pursuits. Human needs and the self-determination of behavior. In: *Psychological Inquiry* 11 (4), S. 227–268.
- Dequech, David (2003): Conventional and unconventional behavior under uncertainty. In: *Journal of Post Keynesian Economics* 26 (1), S. 145–168.
- de Rond, Mark; Lok, Jaco (2016): Some things can never be unseen. The role of context in psychological injury at war. In: *The Academy of Management Journal* 59 (6), S. 1965–1993.
- DFG (o. J.): Bearbeitungsdauer und Erfolgsquoten. Online verfügbar unter [http://www.dfg.de/dfg\\_profil/zahlen\\_fakten/statistik/bearbeitungsdauer\\_erfolgsquoten/](http://www.dfg.de/dfg_profil/zahlen_fakten/statistik/bearbeitungsdauer_erfolgsquoten/). Zugegriffen am 09.12.2017.
- Domagalski, Theresa A. (1999): Emotion in organizations. Main currents. In: *Human Relations* 52 (6), S. 833–852.
- Dreyfus, Hubert L. (2009): *Being-in-the-world. A commentary on Heidegger's Being and time, division I*. Cambridge: MIT Press.
- Easterby-Smith, Mark; Golden-Biddle, Karen; Locke, Karen (2008): Working with pluralism. Determining quality in qualitative research. In: *Organizational Research Methods* 11 (3), S. 419–429.
- Edmondson, Amy C. (2004): Learning from failure in health care. Frequent opportunities, pervasive barriers. In: *Quality and Safety in Health Care* 13 (Suppl. II), ii3-ii9.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building theories from case study research. In: *The Academy of Management Review* 14 (4), S. 532–550.
- Eisenhardt, Kathleen M.; Graebner, Melissa E. (2007): Theory building from cases: Opportunities and challenges. In: *The Academy of Management Journal* 50 (1), S. 25–32.
- Eisenhardt, Kathleen M.; Graebner, Melissa E.; Sonenshein, Scott (2016): Grand challenges and inductive methods. Rigor without rigor mortis. In: *The Academy of Management Journal* 59 (4), S. 1113–1123.
- Elfenbein, Hillary Anger (2007): Emotion in organizations. In: *The Academy of Management Annals* 1 (1), S. 315–386.
- Emirbayer, Mustafa; Goldberg, Chad Alan (2005): Pragmatism, Bourdieu, and collective emotions in contentious politics. In: *Theory and Society* 34 (5-6), S. 469–518.

- Emotion. In: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache (2012). Berlin: De Gruyter, Online verfügbar unter <http://www.degruyter.com/view/Kluge/kluge.2520>. Zugegriffen am 15.12.2017.
- Engwall, Mats (2003): No project is an island. Linking projects to history and context. In: *Research Policy* 32 (5), S. 789–808.
- Ewenstein, Boris; Whyte, Jennifer (2007): Beyond words. Aesthetic knowledge and knowing in organizations. In: *Organization Studies* 28 (5), S. 689–708.
- Ewenstein, Boris; Whyte, Jennifer (2009): Knowledge practices in design. The role of visual representations as ‚epistemic objects‘. In: *Organization Studies* 30 (1), S. 7–30.
- Farías, Ignacio (2013): Heteronomie und Notwendigkeit. Wie Architekt/innen Wettbewerbsbeiträge entwickeln. In: Markus Tauschek (Hg.): *Kulturen des Wettbewerbs. Formationen kompetitiver Logiken*. Münster: Waxmann, S. 173–193.
- Feldman, Martha S.; Orlikowski, Wanda J. (2011): Theorizing practice and practicing theory. In: *Organization Science* 22 (5), S. 1240–1253.
- Feldman, Martha S.; Pentland, Brian T. (2003): Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. In: *Administrative Science Quarterly* 48 (1), S. 94–118.
- Festinger, Leon (2012): *Theorie der kognitiven Dissonanz*. Bern: Huber.
- Fineman, Stephen (2003): *Understanding emotion at work*. Thousand Oaks: Sage.
- Fineman, Stephen; Sturdy, Andrew (1999): The Emotions of control. A qualitative exploration of environmental regulation. In: *Human Relations* 52 (5), S. 631–663.
- Flam, Helena (2002): *Soziologie der Emotionen. Eine Einführung*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Flick, Uwe (2009): *An introduction to qualitative research*. London: Sage.
- Flyvbjerg, Bent; Bruzelius, Nils; Rothengatter, Werner (2003): *Megaprojects and risk. An anatomy of ambition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Förster, Nikolaus (Hg.) (2016): *Mein größter Fehler. Bekenntnisse erfolgreicher Unternehmer*. Hamburg: Impulse Medien GmbH.
- Fortwengel, Johann; Schüßler, Elke; Sydow, Jörg (2017): Studying organizational creativity as process. Fluidity or duality? In: *Creativity and Innovation Management* 26 (1), S. 5–16.
- Frederick, Matthew (2007): *101 things I learned in architecture school*. Cambridge: MIT Press.
- Frese, Erich; Graumann, Matthias; Theuvsen, Ludwig (2012): *Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung*. 10. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Friedland, Roger; Mohr, John W.; Roose, Henk; Gardinali, Paolo (2014): The institutional logics of love. Measuring intimate life. In: *Theory and Society* 43 (3-4), S. 333–370.
- Futagawa, Yoshio (2002): *Studio talk. Interview with 15 architects*. Tokio: A.D.A. Edita.

- Garfinkel, Harold (1964): Studies of the routine grounds of everyday activities. In: *Social Problems* 11 (3), S. 225–250.
- Gassmann, Oliver; Reepmeyer, Gerrit (2005): Organizing pharmaceutical innovation. From science-based knowledge creators to drug-oriented knowledge brokers. In: *Creativity and Innovation Management* 14 (3), S. 233–245.
- Geertz, Clifford (1973): *The interpretation of cultures. Selected essays*. New York: Basic Books.
- Geiger, Daniel; Koch, Jochen (2008): Von der individuellen Routine zur organisationalen Praktik? Ein neues Paradigma für die Organisationsforschung? In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF)* 60 (7), S. 693–712.
- Geiger, Daniel; Schröder, Anja (2014): Ever-changing routines? Toward a revised understanding of organizational routines between rule-following and rule-breaking. In: *Schmalenbach Business Review (SBR)* 66 (2), S. 170–190.
- Gephart, Robert P. (2004): Qualitative research and the Academy of Management Journal. In: *The Academy of Management Journal* 47 (4), S. 454–462.
- Geraldi, Joana G.; Lee-Kelley, Liz; Kutsch, Elmar (2010): The Titanic sunk, so what? Project manager response to unexpected events. In: *International Journal of Project Management* 28 (6), S. 547–558.
- Gherardi, Silvia (2006): *Organizational knowledge. The texture of workplace learning*. Malden: Blackwell.
- Gibbert, Michael; Ruigrok, Winfried (2010): The „what“ and „how“ of case study rigor. Three strategies based on published work. In: *Organizational Research Methods* 13 (4), S. 710–737.
- Giddens, Anthony (1979): *Central problems in social theory. Action, structure and contradiction in social analysis*. Berkeley: University of California Press.
- Giddens, Anthony (1984): *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, Anthony (1999): *Soziologie*. Graz und Wien: Nausner und Nausner.
- Gigerenzer, Gerd (2008): *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München: Goldmann.
- Gioia, Dennis A.; Corley, Kevin G.; Hamilton, Aimee L. (2013): Seeking qualitative rigor in inductive research. In: *Organizational Research Methods* 16 (1), S. 15–31.
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (1967): *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Glaserfeld, Ernst von (1992): Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität. In: Heinz Gumin und Heinrich Meier (Hg.): *Einführung in den Konstruktivismus. Beiträge von Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld, Peter M. Hejl, Siegfried J. Schmidt, Paul Watzlawick*. München: Piper, S. 9–39.
- Goffman, Erving (1971): *Relations in public. Microstudies in public*. Harmondsworth: Penguin.
- Goffman, Erving (1973): *Interaktion. Spaß am Spiel, Rollendistanz*. München: Piper.

- Goldberg, Polina (2015): Das Wettbewerbswesen im Architektenleben. Ein Interview mit Sergei Tchoban und Karsten Waldschmidt. In: *BauNetzWoche* (400), S. 32–37.
- Golzen, Godfrey (1984): *How architects get work*. London: Architecture and Building Practice Guides.
- Goodman, Richard Alan; Goodman, Lawrence Peter (1976): Some management issues in temporary systems. A study of professional development and manpower – The theater case. In: *Administrative Science Quarterly* 21 (3), S. 494–501.
- Guler, Isin; Guillén, Mauro F.; Macpherson, John Muir (2002): Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices. The international spread of ISO 9000 quality certificates. In: *Administrative Science Quarterly* 47 (2), S. 207–232.
- Gutman, Robert (1988): *Architectural practice. A critical view*. New York: Princeton Architectural Press.
- Harris, Stanley G.; Sutton, Robert I. (1986): Functions of parting ceremonies in dying organizations. In: *Academy of Management Journal* 29 (1), S. 5–30.
- Hatch, Mary Jo; Yanow, Dvora (2003): Organization theory as an interpretive science. In: Haridimos Tsoukas und Christian Knudsen (Hg.): *The Oxford handbook of organization theory*. Oxford: Oxford University Press, S. 83–87.
- Hermanns, Philipp (2012): *Organizational Hubris. Aufstieg und Fall einer Celebrity Firm am Beispiel der CargoLifter AG*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Heyer, Paul (1978): *Architects on architecture. New directions in America*. New York: Walker.
- Hillebrandt, Frank (2014): *Soziologische Praxistheorien. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer.
- Hobday, Mike (1998): Product complexity, innovation and industrial organisation. In: *Research Policy* 26 (6), S. 689–710.
- Hochschild, Arlie Russell (1979): Emotion work, feeling rules, and social structure. In: *American Journal of Sociology* 85 (3), S. 551–575.
- Hochschild, Arlie Russell (1983): *The managed heart. Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Humphrey, Ronald H.; Ashforth, Blake E.; Diefendorff, James M. (2015): The bright side of emotional labor. In: *Journal of Organizational Behavior* 36 (6), S. 749–769.
- Hydle, Katja Maria (2015): Temporal and spatial dimensions of strategizing. In: *Organization Studies* 36 (5), S. 643–663.
- Jarzabkowski, Paula (2003): Strategic practices. An activity theory perspective on continuity and change. In: *Journal of Management Studies* 40 (1), S. 23–55.
- Jarzabkowski, Paula; Bednarek, Rebecca; Le, Jane K. (2014): Producing persuasive findings. Demystifying ethnographic textwork in strategy and organization research. In: *Strategic Organization* 12 (4), S. 274–287.

- Jenkins, Anna S.; McKelvie, Alexander (2016): What is entrepreneurial failure? Implications for future research. In: *International Small Business Journal* 34 (2), S. 176–188.
- Jenkins, Anna S.; Wiklund, Johan; Brundin, Ethel (2014): Individual responses to firm failure. Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. In: *Journal of Business Venturing* 29 (1), S. 17–33.
- Jensen, Anders; Thuesen, Christian; Geraldi, Joana (2016): The projectification of everything. Projects as a human condition. In: *Project Management Journal* 47 (3), S. 21–34.
- Jick, Todd D. (1979): Mixing qualitative and quantitative methods. Triangulation in action. In: *Administrative Science Quarterly* 24 (4), S. 602–611.
- Jones, Candace; Livne-Tarandach, Reut (2008): Designing a frame. Rhetorical strategies of architects. In: *Journal of Organizational Behavior* 29 (8), S. 1075–1099.
- Kaplan, Sarah; Orlikowski, Wanda J. (2013): Temporal work in strategy making. In: *Organization Science* 24 (4), S. 965–995.
- Kärreman, Dan; Rylander, Anna (2008): Managing meaning through branding. The case of a consulting firm. In: *Organization Studies* 29 (1), S. 103–125.
- Keevers, Lynne; Treleaven, Lesley (2011): Organizing practices of reflection. A practice-based study. In: *Management Learning* 42 (5), S. 505–520.
- Keisner, Robert H. (1969): Affective reactions to expectancy disconfirmations under public and private conditions. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 11 (1), S. 17–24.
- Kemper, Theodore D. (1978): Toward a sociology of emotions. Some problems and some solutions. In: *The American Sociologist* 13 (1), S. 30–41.
- Kim, Ji-Yub (Jay); Miner, Anne S. (2007): Vicarious learning from the failures and near-failures of others. Evidence from the U.S. commercial banking industry. In: *Academy of Management Journal* 50 (3), S. 687–714.
- Klimmer, Matthias (2012): *Unternehmensorganisation. Eine kompakte und praxisnahe Einführung mit Online-Training*. Herne: nwb.
- Knorr-Cetina, Karin (2002): *Die Fabrikation von Erkenntnis. Zur Anthropologie der Naturwissenschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Koch, Jochen; Rothmann, Wasko; Wenzel, Matthias (2018): Paradoxien entfalten. Wie man paradoxe Anforderungen bewältigt. In: *zfo Zeitschrift für Führung und Organisation* 87 (1), S. 39–44.
- Kosiol, Erich (1962): *Organisation der Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Krämer, Hannes (2014a): *Die Praxis der Kreativität. Eine Ethnografie kreativer Arbeit*. Bielefeld: transcript.
- Krämer, Hannes (2014b): Voll dabei. Affektivität und Effektivität in der Arbeitspraxis von Werbern. In: Manfred Seifert (Hg.): *Die mentale Seite der Ökonomie. Gefühl und Empathie im Arbeitsleben*. Dresden: Thelem, S. 125–139.
- Krantz, David; Harris, Ian (2014): *Archiculture. A documentary film that explores the architectural studio*. USA, 25 min.

- Kreiner, Kristian (2012): Organizational decision mechanisms in an architectural competition. In: *Research in the Sociology of Organizations* 36, S. 399–429.
- Kreiner, Kristian (2013): Constructing the client in architectural competitions. In: Jonas E. Andersson, Gerd Bloxham und Magnus Rönn (Hg.): *Architectural competitions. Histories and practice*. Stockholm: The Royal Institute of Technology & Rio Kulturkooperativ, S. 217–243.
- Kreiner, Kristian; Jacobsen, Peter Holm; Jensen, Daniel Toft (2011): Dialogues and the problems of knowing. Reinventing the architectural competition. In: *Scandinavian Journal of Management* 27 (1), S. 160–166.
- Kremser, Waldemar (2017): *Interdependente Routinen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kremser, Waldemar; Schreyögg, Georg (2016): The dynamics of interrelated routines: Introducing the cluster level. In: *Organization Science*, 27(3), 698–721.
- Kühl, Stefan (2011): *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kühl, Stefan (2016): *Projekte führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kunsmann, Jeanette (2015a): Ein gefährliches, unkalkulierbares und brisantes Mittel. Frank Barkow über den Durchschnitt, Demokratie und Champagner. In: *BauNetzWoche* (400), S. 17–19.
- Kunsmann, Jeanette (2015b): Scheitern mit Champagner. In: *BauNetzWoche* (400), S. 8.
- Küpers, Wendelin; Weibler, Jürgen (2005): *Emotionen in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Langley, Ann (1999): Strategies for theorizing from process data. In: *The Academy of Management Review* 24 (4), S. 691–710.
- Larsen, Randy J.; Diener, Edward (1992): Promises and problems with the circumplex model of emotion. In: Margaret S. Clark (Hg.): *Emotion*. Newbury Park: Sage, S. 25–59.
- Larson, Magali Sarfatti (1994): Architectural competitions as discursive events. In: *Theory and Society* 23 (4), S. 469–504.
- Lawrence, Thomas B.; Suddaby, Roy (2006): Institutions and institutional work. In: Stewart R. Clegg (Hg.): *Handbook of organization studies*. London: Sage, S. 215–254.
- Lazarus, Richard S.; Folkman, Susan (1984): *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Levinthal, Daniel A.; March, James G. (1993): The myopia of learning. In: *Strategic Management Journal* 14 (S2), S. 95–112.
- Lewis, Roger K. (1998): *Architect? A candid guide to the profession*. Cambridge: MIT Press.
- Lincoln, Yvonna S.; Guba, Egon G. (1985): *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Llewellyn, Nick; Spence, Laura (2009): Practice as a members' phenomenon. In: *Organization Studies* 30 (12), S. 1419–1439.

- Lok, Jaco; Creed, W. E. Douglas; Dejordy, Rich; Voronov, Maxim (2017): Living institutions. Bringing emotions into organizational institutionalism. In: Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence und Renate E. Meyer (Hg.): *The Sage handbook of organizational institutionalism. 2nd edition*. Los Angeles: Sage, S. 591–620.
- Lok, Jaco; de Rond, Mark (2013): On the plasticity of institutions. Containing and restoring practice breakdowns at the Cambridge University boat club. In: *Academy of Management Journal* 56 (1), S. 185–207.
- López Amado, Norberto; Carcas, Carlos (2010): *How much does your building weigh, Mr Foster?* UK, 78 min.
- Luhmann, Niklas (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1965): Spontane Ordnungsbildung. In: Fritz Morstein Marx (Hg.): *Verwaltung. Eine einführende Darstellung*. Unter Mitarbeit von Erich Becker und Carl Ule Hermann. Berlin: Duncker & Humblot, S. 163–183.
- Luhmann, Niklas (1969): Normen in soziologischer Perspektive. In: *Soziale Welt* 20 (1), S. 28–48.
- Luhmann, Niklas (1971): Lob der Routine. In: Niklas Luhmann (Hg.): *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 113–142.
- Luhmann, Niklas (1973): *Zweckbegriff und Systemrationalität*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1981): Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation. In: Niklas Luhmann (Hg.): *Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 25–34.
- Luhmann, Niklas (1984): *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1987): *Rechtssoziologie*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1992): *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lundin, Rolf A.; Arvidsson, Niklas; Brady, Tim; Ekstedt, Eskil; Midler, Christophe; Sydow, Jörg (2015): *Managing and working in project society. Institutional challenges of temporary organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Maitlis, Sally; Vogus, Timothy J.; Lawrence, Thomas B. (2013): Sensemaking and emotion in organizations. In: *Organizational Psychology Review* 3 (3), S. 222–247.
- Mantere, Saku; Ketokivi, Mikko (2013): Reasoning in organization science. In: *The Academy of Management Review* 38 (1), S. 70–89.
- March, James G.; Simon, Herbert (1958): *Organizations*. Hoboken: John Wiley & Sons.

- Massa, Felipe G.; Helms, Wesley S.; Voronov, Maxim; Wang, Liang (2017): Emotions uncorked. Inspiring evangelism for the emerging practice of cool-climate winemaking in Ontario. In: *The Academy of Management Journal* 60 (2), S. 461–499.
- Maturana, Humberto R. (1987): Kognition. In: Siegfried J. Schmidt (Hg.): *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 89–118.
- Mayring, Philipp (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- McGrath, Rita G. (1999): Falling forward. Real options reasoning and entrepreneurial failure. In: *The Academy of Management Review* 24 (1), S. 13–30.
- McGrath, Rita G.; Keil, Thomas; Tukiainen, Taina (2006): Extracting value from corporate venturing. In: *MIT Sloan Management Review* 48 (1), S. 50–56.
- McKenzie, Brian; Sud, Mukesh (2008): A hermeneutical approach to understanding entrepreneurial failure. In: *Academy of Entrepreneurship Journal* 14 (2), S. 123–148.
- Meyer, Friederike (2015a): „Die Auftragslage für Architekten ist sehr gut im Moment, der Druck auf offene Wettbewerbe scheint gar nicht so groß“. In: *Bauwelt* (26), S. 24–25.
- Meyer, Friederike (2015b): Hinter den Kulissen. In: *Bauwelt* (26), S. 10–11.
- Meyer, Friederike (2015c): „Mit Wettbewerben machen Architekten der Gesellschaft ein einzigartiges Angebot“. In: *Bauwelt* (26), S. 20–21.
- Meyer, Marshall W.; Zucker, Lynne G. (1989): *Permanently failing organizations*. Newbury Park: Sage.
- Micelotta, Evelyn R.; Washington, Marvin (2013): Institutions and maintenance. The repair work of Italian professions. In: *Organization Studies* 34 (8), S. 1137–1170.
- Michel, Alexandra (2014): Participation and self-entrapment. A 12-year ethnography of Wall Street participation practices' diffusion and evolving consequences. In: *The Sociological Quarterly* 55 (3), S. 514–536.
- Midler, Christophe (1995): „Projectification“ of the firm. The Renault case. In: *Scandinavian Journal of Management* 11 (4), S. 363–375.
- Miettinen, Reijo; Samra-Fredericks, Dalvir; Yanow, Dvora (2009): Re-turn to practice. An introductory essay. In: *Organization Studies* 30 (12), S. 1309–1327.
- Miller, Danny (1993): The architecture of simplicity. In: *Academy of Management Review* 18 (1), S. 116–138.
- Miller, Roger; Lessard, Donald R. (2000): *The strategic management of large engineering projects. Shaping institutions, risks and governance*. Cambridge: MIT Press.
- Mintzberg, Henry (1970): Structured observation as a method to study managerial work. In: *Journal of Management Studies* 7 (1), S. 87–104.
- Moeller, Hans-Georg (2012): *The radical Luhmann*. New York: Columbia University Press.

- Moisander, Johanna K.; Hirsto, Heidi; Fahy, Kathryn M. (2016): Emotions in institutional work. A discursive perspective. In: *Organization Studies* 37 (7), S. 963–990.
- Nag, Rajiv; Corley, Kevin G.; Gioia, Dennis A. (2007): The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. In: *The Academy of Management Journal* 50 (4), S. 821–847.
- Nasar, Jack L. (1999): *Design by competition. Making design competition work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nature (o. J.): Getting published in Nature. The editorial process. Online verfügbar unter [https://www.nature.com/nature/authors/get\\_published/](https://www.nature.com/nature/authors/get_published/). Zugegriffen am 09.12.2017.
- Nezik, Ann-Kathrin (2015): „Bringt sie zum Schwitzen!“. In: *DER SPIEGEL Wissen* (1), S. 56–61.
- Nicolini, Davide (2009): Zooming in and out. Studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. In: *Organization Studies* 30 (12), S. 1391–1418.
- Nicolini, Davide (2012): *Practice theory, work, and organization. An introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Nicolini, Davide (2017): Is small the only beautiful? Making sense of ‚large phenomena‘ from a practice-based perspective. In: Allison Hui, Theodore R. Schatzki und Elizabeth Shove (Hg.): *The nexus of practices. Connections, constellations, practitioners*. London: Routledge, S. 98–113.
- Nicolini, Davide; Monteiro, Pedro (2016): The practice approach. For a praxeology of organisational and management studies. In: Ann Langley und Haridimos Tsoukas (Hg.): *The Sage handbook of process organization studies*. London: Sage, S. 110–126.
- Nordenflycht, Andrew von (2010): What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. In: *Academy of Management Review* 35 (1), S. 155–174.
- o. V. (2015): Architekturwoche. In: *BauNetzWoche* (400), S. 3.
- Ogilvy, David (2005): *Geständnisse eines Werbemanns*. Berlin: ECON.
- Orlander, Jay D.; Barber, Thomas W.; Fincke, B. Graeme (2002): The morbidity and mortality conference. The delicate nature of learning from error. In: *Academic Medicine* 77 (10), S. 1001–1006.
- Orlikowski, Wanda J. (1992): The duality of technology. Rethinking the concept of technology in organizations. In: *Organization Science* 3 (3), S. 398–427.
- Orr, Julian E. (1996): *Talking about machines. An ethnography of a modern job*. Ithaca: ILR Press.
- Ostermann, Simone M. (2014): *Unerwartet sicher – Sicher unerwartet. Praktiken der Handhabung unerwarteter Ereignisse am Beispiel der unsicherheitsversierten Organisationseinheit der Intensivstation eines Universitätsklinikums*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.

- Patton, Michael Quinn (1990): *Qualitative evaluation and research methods*. 2. Aufl. Newbury Park: Sage.
- Patton, Michael Quinn (2015): *Qualitative research and evaluation methods. Integrating theory and practice*. 4. Aufl. Los Angeles: Sage.
- Payne, Geoff; Williams, Malcolm (2005): Generalization in qualitative research. In: *Sociology* 39 (2), S. 295–314.
- Peter, John (1994): *The oral history of modern architecture. Interviews with the greatest architects of the twentieth century*. New York: H.N. Abrams.
- Pollack, Sydney (2005): *Sketches of Frank Gehry*. Germany; USA, 83 min.
- Porter, Michael E. (1980): *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Pressman, Andy (2006): *Professional practice 101. Business strategies and case studies in architecture*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- preview. In: OED Online (2017). Oxford: Oxford University Press, Online verfügbar unter [www.oed.com/view/Entry/151098](http://www.oed.com/view/Entry/151098). Zugegriffen am 14.12.2017.
- Programm. In: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache (2012). Berlin: De Gruyter, online verfügbar unter <https://www.degruyter.com/view/Kluge/kluge.8681>. Zugegriffen am 11.12.2017.
- PWC (2004): *Boosting Business Performance through Programme and Project Management*. London: PricewaterhouseCoopers.
- Rafaeli, Anat; Sutton, Robert I. (1987): Expression of emotion as part of the work role. In: *Academy of Management Review* 12 (1), S. 23–37.
- Rastetter, Daniela (2008): *Zum Lächeln verpflichtet. Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich*. Frankfurt am Main: Campus.
- Rauterberg, Hanno (2008): *Talking architecture. Interviews with architects*. München: Prestel.
- Reckwitz, Andreas (2002): Toward a theory of social practices. In: *European Journal of Social Theory* 5 (2), S. 243–263.
- Reckwitz, Andreas (2003): Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. Eine sozialtheoretische Perspektive. In: *Zeitschrift für Soziologie* 32 (4), S. 282–301.
- Reckwitz, Andreas (2015): Praktiken und ihre Affekte. In: *Mittelweg* 36 24 (1-2), S. 27–45.
- Reckwitz, Andreas (2016): Praktiken und ihre Affekte. In: Hilmar Schäfer (Hg.): *Praxistheorie. Ein soziologisches Forschungsprogramm*. Bielefeld: transcript, S. 163–180.
- Rellensmann, Luise (2015): Wettbewerbe sind ein Versuchslabor. Ein Gespräch mit Fuensanta Nieto und Enrique Sobejano. In: *BauNetzWoche* (400), S. 9–12.
- review. In: OED Online (2017), Oxford: Oxford University Press, Online verfügbar unter [www.oed.com/view/Entry/164851](http://www.oed.com/view/Entry/164851). Zugegriffen am 14.12.2017.
- Ries, Eric (2011): *The lean startup. How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.

- Rosa, Hartmut (2006): Wettbewerb als Interaktionsmodus. Kulturelle und sozialstrukturelle Konsequenzen der Konkurrenzgesellschaft. In: *Leviathan* 34 (1), S. 82–104.
- Rouse, Joseph (2001): Two concepts of practice. In: Theodore R. Schatzki, Karin Knorr-Cetina und Eike von Savigny (Hg.): *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge, S. 189–198.
- RPW (2013): *Richtlinie für Planungswettbewerbe. RPW 2013*. Berlin: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung.
- Sandberg, Jörgen (2005): How do we justify knowledge produced within interpretive approaches? In: *Organizational Research Methods* 8 (1), S. 41–68.
- Sandberg, Jörgen; Alvesson, Mats (2011): Ways of constructing research questions. Gap-spotting or problematization? In: *Organization* 18 (1), S. 23–44.
- Sandberg, Jörgen; Tsoukas, Haridimos (2011): Grasping the logic of practice. Theorizing through practical rationality. In: *Academy of Management Review* 36 (2), S. 338–360.
- Saxenian, AnnaLee (1996): *Regional advantage. Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schachter, Stanley; Singer, Jerome (1962): Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. In: *Psychological Review* 69 (5), S. 379–399.
- Schäfer, Erik; Schreyögg, Georg (2013): Learning from failure through „M&M conferences“. Findings from an intensive care unit. Annual Meeting. Academy of Management. Orlando, 07.08.2013.
- Schatzki, Theodore R. (2001): Introduction. Practice theory. In: Theodore R. Schatzki, Karin Knorr-Cetina und Eike von Savigny (Hg.): *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge, S. 1–14.
- Schatzki, Theodore R. (2012): A primer on practices. Theory and research. In: Joy Higgs, Ronald Barnett, Stephen Billett, Maggie Hutchings und Franziska Trede (Hg.): *Practice-based education. Perspectives and strategies*. Rotterdam: Sense Publishers, S. 13–26.
- Schatzki, Theodore R.; Knorr-Cetina, Karin; Savigny, Eike von (Hg.) (2001): *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge.
- Schein, Edgar H. (1984): Coming to a new awareness of organizational culture. In: *MIT Sloan Management Review* 25 (2), S. 3–16.
- Schein, Edgar H. (2004): *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scherer, Andreas Georg (2006): Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In: Alfred Kieser und Mark Ebers (Hg.): *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 19–61.
- Schmidt, Robert (2012): *Soziologie der Praktiken. Konzeptionelle Studien und empirische Analysen*. Berlin: Suhrkamp.
- Schmidt, Siegfried J. (2003): *Geschichten & Diskurse. Abschied vom Konstruktivismus*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

- Schmidt, Siegfried J. (2010): *Die Endgültigkeit der Vorläufigkeit. Prozessualität als Argumentationsstrategie*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Schnurr, Eva-Maria (2015): Dunkle Materie. Forscher brauchen Ideen und Mut. Vor allem den, falsch zu liegen. Im Labor kann man deshalb viel fürs Leben lernen. In: *DER SPIEGEL Wissen* (1), S. 42–44.
- Schön, Donald A. (1983): *The reflective practitioner. How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Schreyögg, Georg (1991): Der Managementprozeß – neu gesehen. In: *Managementforschung* 1, S. 255–289.
- Schreyögg, Georg; Geiger, Daniel (2016): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung: mit Fallstudien*. 6. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schreyögg, Georg; Kliesch-Eberl, Martina (2007): How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. In: *Strategic Management Journal* 28 (9), S. 913–933.
- Schreyögg, Georg; Noss, Christian (2000): Von der Episode zum fortwährenden Prozeß. Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im Organisatorischen Wandel. In: *Managementforschung* 10, S. 33–62.
- Schreyögg, Georg; Steinmann, Horst (1987): Strategic control. A new perspective. In: *Academy of Management Review* 12 (1), S. 91–103.
- Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg (2010): Crossroads-Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms. In: *Organization Science* 21 (6), S. 1251–1262.
- Schulz-Schaeffer, Ingo (2010): Praxis, handlungstheoretisch betrachtet. In: *Zeitschrift für Soziologie* 39 (4), S. 319–333.
- Schütz, Alfred; Luckmann, Thomas (2003): *Strukturen der Lebenswelt*. Konstanz: UVK.
- scheitern. In: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache (2012). Berlin: De Gruyter, Online verfügbar unter <http://www.degruyter.com/view/Kluge/kluge.9718>. Zugegriffen am 15.12.2017.
- Seo, Myeong-Gu; Creed, W. E. Douglas (2002): Institutional contradictions, praxis, and institutional change. A dialectical perspective. In: *Academy of Management Review* 27 (2), S. 222–247.
- Shepherd, Dean A. (2003): Learning from business failure. Propositions of grief recovery for the self-employed. In: *Academy of Management Review* 28 (2), S. 318–328.
- Shepherd, Dean A. (2009): *From lemons to lemonade. Squeeze every last drop of success out of your mistakes*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
- Shepherd, Dean A.; Cardon, Melissa S. (2009): Negative emotional reactions to project failure and the self-compassion to learn from the experience. In: *Journal of Management Studies* 46 (6), S. 923–949.
- Shepherd, Dean A.; Covin, Jeffrey G.; Kuratko, Donald F. (2009): Project failure from corporate entrepreneurship. Managing the grief process. In: *Journal of Business Venturing* 24 (6), S. 588–600.

- Shepherd, Dean A.; Kuratko, Donald F. (2009): The death of an innovative project. How grief recovery enhances learning. In: *Business Horizons* 52 (5), S. 451–458.
- Shepherd, Dean A.; Patzelt, Holger; Williams, Trenton A.; Warnecke, Dennis (2014): How does project termination impact project team members? Rapid termination, 'creeping death', and learning from failure. In: *Journal of Management Studies* 51 (4), S. 513–546.
- Shepherd, Dean A.; Patzelt, Holger; Wolfe, Marcus T. (2011): Moving forward from project failure. Negative emotions, affective commitment, and learning from the experience. In: *Academy of Management Journal* 54 (6), S. 1229–1259.
- Shepherd, Dean A.; Williams, Trenton; Wolfe, Marcus; Patzelt, Holger (2016): *Learning from entrepreneurial failure. Emotions, cognitions, and actions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Simon, Fritz B. (2015): *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, Herbert A. (1977): *The new science of management decision*. Englewood: Prentice-Hall.
- Sitkin, Sim B. (1992): Learning through failure. The strategy of small losses. In: *Research in Organizational Behavior* 14, S. 231–266.
- Smets, Michael; Jarzabkowski, Paula; Burke, Gary T.; Spee, Paul (2015): Reinsurance trading in Lloyd's of London. Balancing conflicting-yet-complementary logics in practice. In: *The Academy of Management Journal* 58 (3), S. 932–970.
- Song, X. Michael; Parry, Mark E. (1997): A cross-national comparative study of new product development processes. Japan and the United States. In: *Journal of Marketing* 61 (2), S. 1–18.
- Statistisches Bundesamt (2017): *Architekturbüros & Ingenieurbüros. Branchenreport Deutschland 2017*. Unter Mitarbeit von Ksenia Striapunina und Volker Staffa. Hg. v. Statista. Hamburg (WZ 71.1).
- Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2013): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte – Funktionen – Fallstudien*. 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stets, Jan E.; Turner, Jonathan H. (Hg.) (2007): *Handbook of the sociology of emotions*. New York: Springer.
- Stets, Jan E.; Turner, Jonathan H. (Hg.) (2014): *Handbook of the sociology of emotions. Volume II*. Dordrecht: Springer Netherlands.
- Sturges, Jane (2013): A matter of time. Young professionals' experiences of long work hours. In: *Work, employment and society* 27 (2), S. 343–359.
- Suddaby, Roy (2006): From the editors. What grounded theory is not. In: *The Academy of Management Journal* 49 (4), S. 633–642.
- Sutton, Robert I. (1983): Managing organizational death. In: *Human Resource Management* 22 (4), S. 391–412.
- Sutton, Robert I. (1987): The process of organizational death. Disbanding and reconnecting. In: *Administrative Science Quarterly* 32 (4), S. 542–569.

- Sutton, Robert I. (1991): Maintaining norms about expressed emotions. The case of bill collectors. In: *Administrative Science Quarterly* 36 (2), S. 245–268.
- Sydow, Jörg; Braun, Timo (2015): Von Projekten zu temporären Organisationen. Der Kontext rückt in den Fokus. In: *zfo Zeitschrift für Führung und Organisation* 84 (4), S. 232–237.
- Sydow, Jörg; Lindkvist, Lars; DeFillippi, Robert (2004): Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge. In: *Organization Studies* 25 (9), S. 1475–1489.
- Sydow, Jörg; Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2009): Organizational path dependence. Opening the black box. In: *Academy of Management Review* 34 (4), S. 689–709.
- Taylor, Frederick W. (1911): *The principles of scientific management*. London: Harper & Brothers.
- The Architectural Record/Van Alen Institute (2015): Design competition survey. Hg. v. Van Alen Institute.
- Thoits, Peggy A. (2004): Emotion norms, emotion work, and social order. In: Antony S. R. Manstead, Nico Frijda und Agnetta Fischer (Hg.): *Feelings and emotions. The Amsterdam symposium*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 359–378.
- Toubiana, Madeline; Zietsma, Charlene (2017): The message is on the wall? Emotions, social media and the dynamics of institutional complexity. In: *Academy of Management Journal* 60 (3), S. 922–953.
- Tracy, Jessica L.; Robins, Richard W. (2006): Appraisal antecedents of shame and guilt. Support for a theoretical model. In: *Personality & social psychology bulletin* 32 (10), S. 1339–1351.
- Ucbasaran, Deniz; Shepherd, Dean A.; Lockett, Andy; Lyon, S. John (2013): Life after business failure. In: *Journal of Management* 39 (1), S. 163–202.
- Ucbasaran, Deniz; Westhead, Paul; Wright, Mike; Flores, Manuel (2010): The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. In: *Journal of Business Venturing* 25 (6), S. 541–555.
- van Maanen, John (1979): The fact of fiction in organizational ethnography. In: *Administrative Science Quarterly* 24 (4), S. 539–550.
- van Maanen, John (2011): Ethnography as work. Some rules of engagement. In: *Journal of Management Studies* 48 (1), S. 218–234.
- van Maanen, John; Sørensen, Jesper B.; Mitchell, Terence R. (2007): Introduction to special topic forum. The interplay between theory and method. In: *The Academy of Management Review* 32 (4), S. 1145–1154.
- van Wezemaal, Joris (2011): Research on architectural competitions. Towards a theory of jury-based decision-making. In: *Scandinavian Journal of Management* 27 (1), S. 157–159.
- Vince, Russ (2002): Organizing reflection. In: *Management Learning* 33 (1), S. 63–78.

- Vince, Russ (2006): Being taken over. Managers' emotions and rationalizations during a company takeover. In: *Journal of Management Studies* 43 (2), S. 343–365.
- von Scheve, Christian (2009): *Emotionen und soziale Strukturen. Die affektiven Grundlagen sozialer Ordnung*. Frankfurt am Main: Campus.
- von Scheve, Christian (2013): *Emotion and social structures. The affective foundations of social order*. Abingdon: Routledge.
- Voronov, Maxim (2014): Toward a toolkit for emotionalizing institutional theory. In: *Research on emotion in organizations* 10, S. 167–196.
- Voronov, Maxim; Vince, Russ (2012): Integrating emotions into the analysis of institutional work. In: *Academy of Management Review* 37 (1), S. 58–81.
- Voronov, Maxim; Weber, Klaus (2016): The heart of institutions. Emotional competence and institutional actorhood. In: *Academy of Management Review* 41 (3), S. 456–478.
- Waldrep, Lee W. (2010): *Becoming an architect. A guide to careers in design*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Watson, Tony J. (2011): Ethnography, reality, and truth. The vital need for studies of 'how things work' in organizations and management. In: *Journal of Management Studies* 48 (1), S. 202–217.
- Weber, Max (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Besorgt von Johannes Winckelmann. Studienausgabe. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Weber, Ron (2004): The rhetoric of positivism versus interpretivism. A personal view. In: *Management Information Systems Quarterly* 28 (1), S. iii–xii.
- Weick, Karl E. (1979): *The social psychology of organizing*. Reading: Addison-Wesley.
- Weick, Karl E. (1989): Theory construction as disciplined imagination. In: *The Academy of Management Review* 14 (4), S. 516–531.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. (2007): *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weiner, Bernard (1985): An attributional theory of achievement motivation and emotion. In: *Psychological Review* 92 (4), S. 548–573.
- Wharton, Amy S. (1999): The psychosocial consequences of emotional labor. In: *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 561, S. 158–176.
- Wharton, Amy S. (2009): The sociology of emotional labor. In: *Annual Review of Sociology* 35, S. 147–165.
- Whitley, Richard (2006): Project-based firms. New organizational form or variations on a theme? In: *Industrial and Corporate Change* 15 (1), S. 77–99.
- Whittington, Richard; Pettigrew, Andrew; Peck, Simon; Fenton, Evelyn; Conyon, Martin (1999): Change and complementarities in the new competitive landscape. A European panel study, 1992–1996. In: *Organization Science* 10 (5), S. 583–600.

- Wiegand, Franziska (2015): Dreigegeneinen entwerfen oft für andere Büros. In: *BauNetzWoche* (400), S. 38–39.
- Wittgenstein, Ludwig (2015): *Philosophische Untersuchungen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Witzel, Andreas (2000): Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung* 1 (1). Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228>. Zugegriffen am 15.12.2017.
- Wright, April L.; Zammuto, Raymond F.; Liesch, Peter W. (2017): Maintaining the values of a profession. Institutional work and moral emotions in the emergency department. In: *Academy of Management Journal* 60 (1), S. 200–237.
- Yaneva, Albena (2009a): *Made by the Office for Metropolitan Architecture. An ethnography of design*. Rotterdam: 010 Publishers.
- Yaneva, Albena (2009b): *The making of a building. A pragmatist approach to architecture*. Bern: Lang.
- Yanow, Dvora; Tsoukas, Haridimos (2009): What is reflection-in-action? A phenomenological account. In: *Journal of Management Studies* 46 (8), S. 1339–1364.
- Yin, Robert K. (2014): *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.