# Digitale Transformation: Wandel durch Projekte

Braun / Müller-Seitz

2023
ISBN 978-3-8006-7105-2
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.
beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Braun/Müller-Seitz
Digitale Transformation: Wandel durch Projekte

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Digitale Transformation: Wandel durch Projekte

von

Prof. Dr. Timo Braun

Prof. Dr. Gordon Müller-Seitz

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

**Prof. Dr. Timo Braun** ist Leiter des Fachgebiets Projektmanagement in der Digitalen Transformation an der Universität Kassel.

**Prof. Dr. Gordon Müller-Seitz** ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategie, Innovation und Kooperation an der Rheinland-Pfälzischen Technischen Universität Kaiserslautern-Landau.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978 3 8006 7105 2
ISBN E-Book: 978 3 8006 7106 9

© 2023 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: © vectomart – depositphotos.com

$CO_2$ neutral
vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt auch chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

# Inhaltsverzeichnis

**Abbildungsverzeichnis** . . . . . IX

**Tabellenverzeichnis** . . . . . X

**Abkürzungsverzeichnis** . . . . . X

**1. Herausforderungen durch Digitalisierung und Projektifizierung** . . . . . 1

1.1 Digitalisierung als allgegenwärtiges Phänomen . . . . 1
1.2 Projekte in Unternehmen und Gesellschaft . . . . . 3
1.3 Aufbau und Lehrinhalte . . . . . 5

**2. Grundlagen der Digitalisierung** . . . . . 7

2.1 Technologischer Wandel als Ausgangspunkt . . . . . 7
2.1.1 S-Kurven-Konzept . . . . . 8
2.1.2 Technologielebenszyklus . . . . . 9
2.1.3 Hype-Cycle-Konzeption . . . . . 11
2.2 Digitale Transformationsprozesse und deren Wirkeffekte . . . . . 12
2.3 Digitalisierungsgrad . . . . . 17

**3. Wandel durch Projekte** . . . . . 21

3.1 Zum Umgang mit Wandel in Organisationen . . . . . 21
3.1.1 Organisationen interpretieren – der Ansatz von Morgan . . . . . 21
3.1.2 Change-Kaleidoskop . . . . . 27
3.1.3 Analyse der Kräfteverhältnisse . . . . . 29
3.1.4 Archetypen . . . . . 30
3.1.5 Organisationsstrukturelle Rahmenbedingungen . . . . . 33
3.1.6 Organisationskulturelle Rahmenbedingungen . . . . . 37
3.1.7 Der Ansatz von Lewin . . . . . 41
3.1.8 Der Ansatz von Kotter . . . . . 43
3.2 Theoretische Ansatzpunkte der Projektforschung . . 45
3.2.1 Normativer vs. erkenntnisorientierter Ansatz 45
3.2.2 Kontingenzperspektive und situativer Ansatz 48
3.2.3 Historizitätsorientierte Perspektive . . . . . 49
3.2.4 Systemischer Ansatz . . . . . 53
3.2.5 Strukturationstheoretischer Ansatz . . . . . 53

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

3.2.6 Theoretische Differenzierung oder Integration der Projektmanagementforschung . . . . . 55
3.2.7 Der Faktor Mensch in Projekten . . . . . 57
3.2.8 Sehnsucht nach Erfolgsfaktoren im Projektmanagement . . . . . 59
3.3 Kommunikation als Vehikel projektbasierten Wandels . . . . . 62
3.3.1 Regelungsgrad von Kommunikation in Projekten . . . . . 65
3.3.2 Kommunikationsformen und -varianten . . . 66
3.3.3 Projektspezifische Kommunikationsinstrumente . . . . . 70

**4. Projekte als Treiber der digitalen Transformation** . . . . . 77

4.1 Perspektive 1: Erschließung digitaler Potenziale durch projektübergreifendes Handeln . . . . . 77
4.1.1 Beziehungen in und zwischen Projekten . . . . 77
4.1.2 Grundlegende Konzepte der Netzwerkkoordination . . . . . 78
4.1.3 Merkmale und Dynamiken von Projektnetzwerken . . . . . 84
4.1.4 Spezifika von Projektökologien . . . . . 87
4.1.5 Individuelle Vernetzung und Kooperation . . 89
4.1.6 Projektübergreifende Kopplung durch Individualverhalten . . . . . 90
4.2 Perspektive 2: Agiles Management als projektförmige Art des Organisierens . . . . . 94
4.2.1 Abgrenzung zur klassischen Projektplanung 95
4.2.2 Agile Managementmethoden . . . . . 96
4.2.3 Scrum . . . . . 97
4.2.4 Design Thinking . . . . . 99
4.3 Perspektive 3: Crowdsourcing-Projekte zum Hervorbringen von Innovationen . . . . . 102

**5. Lernen am Modell** . . . . . 105

5.1 Reifegradmodell des Mittelstanddigitalzentrums Kaiserslautern . . . . . 105
5.2 Spotify-Modell zum agilen Management . . . . . 109
5.3 Agiles Management bei einem global agierenden Telekom-Konzern . . . . . 111
5.4 Crowdsourcing im Rahmen der Strategiefindung bei Wikimedia . . . . . 116

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**6. Fazit** . . . . . 121

**Literaturverzeichnis** . . . . . 123

**Stichwortverzeichnis** . . . . . 133

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG