



2.4.2	Das Paradigma der lernenden Organisation	49
2.5	Wandel zur Wandlungsfähigkeit	55
2.6	Literatur	56
<b>3</b>	<b>Unterwegs zur Netzwerk-Organisation</b>	<b>59</b>
	<i>Knut Bleicher</i>	
3.1	Einleitung	59
3.2	Ein verändertes Management-Verständnis verlangt die Öffnung der Unternehmung nach außen und innen	60
3.2.1	Chaotische Märkte verlangen ein neues Management-Verständnis	60
3.2.2	Auf dem Wege zu einer neuen Offenheit	60
3.2.3	Sechs Thesen zur zukunftsführenden Organisationsentwicklung	61
3.2.4	Organisationsgestaltung im Rahmen eines integrierten Managements	61
3.3	Die sich abzeichnende Netzwerkorganisation	62
3.3.1	Die „grenzenlose“ Unternehmung	62
3.3.2	Überbetriebliche Vernetzung	63
3.3.3	Innerbetriebliche Vernetzung	65
3.4	Die Öffnung der Organisation in Netzwerken – neue Probleme?	69
3.4.1	Mit verblassenden Konturen der Unternehmung in ihrer Umwelt wird deren Identität und die Identifikation mit ihr zum Problem	69
3.4.2	Die Integration durch das Management wird problematischer	70
3.5	Literatur	71
<b>4</b>	<b>Alle Macht den Teams – Reportagen über neue Muster der Arbeit</b>	<b>73</b>
	<i>Dietmar Gottschall</i>	
4.1	Vorbemerkung	73
4.2	Hewlett-Packard – Vertrauen als Produktivkraft	74
4.3	Herberts – Ahnungen organisieren sich	77
4.4	Endenburg – die Soziokratie	80
<b>5</b>	<b>Unternehmerische Avantgarde und Fortschrittsfähige Organisation</b>	<b>87</b>
	<i>Hartmut Bretz</i>	
5.1	Vorsicht: „München wird modern“	87
5.2	Aussicht: Wege aus der Moderne	89
5.2.1	Von der Konvergenz zur Proliferation	90
5.2.2	Von der Dichotomie zur Paradoxie	90
5.2.3	Von der Vorherrschaft der Wissenschaft zur Rehabilitierung des Mythos	91
5.2.4	Vom Konsens zur Paralogie	91
5.2.5	Von der Elitekultur zur Kultivierung der Massen	92
5.3	Weitsicht: Die Fortschrittsfähige Organisation	92
5.3.1	Organisatorische Sinnmodelle	93
5.3.2	Entfaltung von Systemfähigkeiten	94
5.3.3	„Beyond Configuration“	95

5.4	Absicht: Unternehmerische Avantgarde im Management	97
5.4.1	Paradoxe Persönlichkeiten	97
5.4.2	Kultivierung der Intuition	98
5.4.3	Transformation der Unternehmenskultur	100
5.4.4	Transforming Leadership	101
5.5	Rücksicht: Die Avantgarde ist tot – Es lebe die Avantgarde!	102
5.6	Literatur	105

\*\*\*\*\*

## Networking und neue Prozeßmuster in Projekten

6	<b>Synergetik und Networking in Leistungsprojekten</b>	109
	<i>Henning Balck</i>	
6.1	Grenzen des klassischen Prozeßmusters im Projekthandeln	109
6.2	Neue Methoden in Projekten der Leistungsform	111
6.2.1	Das explorative Vorgehen	113
6.2.2	Das experimentelle Vorgehen	116
6.2.3	Kundennutzen-Forschung	118
6.2.4	Die Zyklisierung von Planung und Ausführung als Abwicklungsmethode	120
6.2.5	Rekursiv-synergetische Entwurfsmethodik	123
6.3	Die „Planung der Planung“ – eine Sackgasse?	129
6.4	Literatur	132
7	<b>Management radikaler Innovationen durch Projektgestaltung und Projektmanagement – zur Realisierung von Systemforschung</b>	133
	<i>Walter Kroy/Manfred Sajnisch</i>	
7.1	Die Konstellation für die Jahrtausendwende	133
7.1.1	Der tiefgreifende Wandel in Gesellschaft, Wirtschaft und Technologie und das Gebot der „Innovation“	133
7.1.2	Der langfristige Betrachtungshorizont mit seinen kurzfristigen fundamentalen Umbrüchen	135
7.1.3	Was ist zu tun? – Wie geht es weiter?	137
7.2	Die erste Antwort: Ein neues Verständnis von Innovation – Bedeutung und Notwendigkeit radikaler Innovationen	138
7.2.1	Das neue Verständnis von Innovation	138
7.2.2	Inkrementelle und radikale Innovationen	138
7.2.3	Die Ähnlichkeit zur Evolution	139
7.3	Die zweite Antwort: Neue Forschungsleitbilder und -prozesse sind notwendig	140
7.3.1	Erfordernisse zur Erarbeitung neuer Zusammenhänge und Bestimmungs- faktoren zur Projektgestaltung	140
7.3.2	Systemisch-evolutionäre Prozeßgestaltung	141
7.4	Das Ergebnis: Ein neues Verständnis von Systemgestaltung und Projektmanagement für einen radikalen technologischen Wandel	141

7.4.1	Ordnungsstrukturen als Basis für das Management	141
7.4.2	Technology meets market: Die Zielorientierung	142
7.4.3	Ablaufstrategien und Prozeßgestaltung	143
7.4.4	Projektmanagement 2. Ordnung	143
7.5	Literatur	144
<b>8</b>	<b>Systemisches Management und systemisches Projektmanagement</b>	<b>145</b>
	<i>Fredmund Malik</i>	
8.1	Komplexität als Managementproblem	145
8.2	Zwei Arten der Komplexitätsbeherrschung	146
8.3	Praktische Konsequenzen des systemorientierten Managements	147
X 8.3.1	Systemische Merkmale der Unternehmungsstrategie	148
8.3.2	Systemische Merkmale der Unternehmungsstruktur	154
8.3.3	Systemische Merkmale der Unternehmungsführung und Unternehmenskultur	156
8.4	Systemisches Projektmanagement	158
8.5	Komplexität als Chance	162
8.6	Literatur	164
<b>9</b>	<b>Selbstorganisation und Projektmanagement</b>	<b>165</b>
	<i>Frank Boos/Barbara Heitger</i>	
9.1	Einleitung	165
9.2	Eine Typologie von Projekten	167
9.3	Selbstorganisation	170
9.3.1	Fähigkeit, sich zu sich selbst in Beziehung zu setzen	172
9.3.2	Konstruktion von Wirklichkeit	173
9.3.3	Muster als Strukturelemente	173
9.3.4	Tendenz zur Aufrechterhaltung des Gleichgewichts	175
9.4	Werkzeuge für eine wirksame soziale Architektur von komplexen Projekten	176
9.4.1	Aufbau eines sozialen Systems (Projektidentität)	176
9.4.2	Zielbeschreibung	178
9.4.3	Planung und Steuerung	180
9.5	Abschluß	181
9.6	Literatur	182
<b>10</b>	<b>Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität – Annäherung an ein neues Muster des Problemlösens</b>	<b>183</b>
	<i>Franz Reither</i>	
10.1	Einführung	183
10.2	Eigenschaften und Anforderungen komplexer Situationen und Systeme	184
10.3	Typische Verhaltensformen beim Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität	186

---

10.4	Verhaltensmuster unter Krisenbedingungen	190
10.5	Projektmanagement mit prozeßorientierten Simulationsmodellen	194
10.6	Schlußbemerkung	196
10.7	Literatur	197
<b>11</b>	<b>Rigidität oder Flexibilität der Zielbildung in Innovationsprojekten</b>	<b>199</b>
	<i>Jürgen Hauschild/Jörn Pulczynski</i>	
11.1	Fragwürdige Zielklarheit in Innovationsprojekten	199
11.2	Der Fall GROWIAN: Eine komplexe, interorganisationale Innovation	201
11.2.1	Interessenlagen	201
11.2.2	Zielbildung im Zeitablauf	202
11.2.3	Die Realisierung	205
11.2.4	Die Gründe für den Mißerfolg	206
11.3	Schlußfolgerungen	208
11.4	Literatur	209
<b>12</b>	<b>Softwareentwicklung im Umbruch – Projektmanagement als dynamischer Prozeß</b>	<b>211</b>
	<i>Friedrich Weltz</i>	
12.1	Softwareentwicklung im Umbruch – Projektmanagement als dynamischer Prozeß	211
12.2	Literatur	220
	<b>Sachverzeichnis</b>	<b>221</b>