

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1. Teil: Zum Thema	4
1.1. Der Projektbegriff	4
1.2. Vom Projektmanagement zum Multi-Projektmanagement	8
1.3. Abgrenzung und Gang der Untersuchung	13
2. Teil: Die Elemente des Projektorganisationssystems	15
2.1. Meta-Projektmanagement	18
2.1.1. Die Projektauftraggeberfunktion	26
2.1.1.1. Vorstand	27
2.1.1.2. Projektlenausschuß	28
2.1.1.3. Geschäftsbereichsleitung	28
2.1.1.4. F&E-Leitung	29
2.1.2. Die Auswahl der Projektleiter und ihre hierarchische Einbindung	30
2.1.3. Prioritätenentscheidungen	33
2.1.3.1. Verantwortung für die Prioritätenregelung	33
2.1.3.2. Operative Prioritätenregelung	35
2.1.4. Instanzielle Projektsteuerung	37
2.2. Die Projektorganisationsstruktur	39
2.2.1. Projektmanagement in der Literatur	39
2.2.1.1. Varianten	41
2.2.1.1.1. Projektabwicklung in der bestehenden Linienorganisation	41
2.2.1.1.2. Einfluß-Projektmanagement	43
2.2.1.1.3. Matrix-Projektmanagement	43
2.2.1.1.4. Reines Projektmanagement	47
2.2.1.2. Verbreitungsgrad	50
2.2.2. Systematisches Konzept	53
2.2.2.1. Organisatorische Dimension	53
2.2.2.2. Personelle Dimension	55
2.2.2.2.1. Projektleiter	57
2.2.2.2.2. Projektmitarbeiter	60

3. Teil: Methode und Basisinformationen zum Projektorganisationssystem	64
3. Die empirische Erhebung	64
3.1. Auswahl der Untersuchungseinheiten	64
3.2. Pretest	65
3.3. Aufbau des Fragebogens	67
3.4. Stichprobe	68
4. Existenzanalyse: Ausgangsinformationen zum Projektorganisationssystem	70
4.1. Meta-Projektmanagement: Zur Steuerung von mehreren Projekten	70
4.1.1. Projektauftraggeber: Grundsatzentscheidungen werden nicht einheitlich getroffen	70
4.1.2. Auswahl und organisatorische Einbindung der Projektleiter: Domäne des F&E-Bereiches	73
4.1.3. Prioritätenentscheidungen: Analogie zur Projektauftraggeberfunktion	76
4.1.3.1. Die abteilungsübergreifende Prioritätenregelung	76
4.1.3.2. Die operative Prioritätenregelung	77
4.1.4. Übergeordnete Steuerung	78
4.1.5. Organisatorische Vielfalt	80
4.2. Regelungen auf der Einzelprojektebene	86
4.2.1. Nutzung der Projektorganisationsformen	86
4.2.2. Kompetenzaufteilung in der Matrix	88
4.2.3. Kompetenzaufteilung zwischen Projekt- und Abteilungsleitern	91
4.2.4. Auswahlkriterien für das Projektteam: Antwort auf die Herausforderungen der Matrixorganisation	97
4.2.4.1. Projektleiter	98
4.2.4.2. Projektmitarbeiter	101
4.3. Die organisatorischen Regelungen in der Zusammenfassung	104

4. Teil: Zum Erfolg des Projektorganisationssystems	106
5. Die vermuteten Erfolgswirkungen des Projektorganisationssystems	106
5.1. Zielkriterien des Erfolges	106
5.2. Wirkungsweise des Meta-Projektmanagements:	
Lenkungsausschüsse versprechen Erfolg	107
5.3. Zusammenfassung der Vermutungen	117
5.4. Der Erfolgsbeitrag von Projektorganisationsstrukturen	118
5.4.1. Stand der Forschung	119
5.4.2. Hypothesen zur Aufgabenverteilung in der Projektorganisation	123
5.4.2.1. Disziplinarische Befugnisse	123
5.4.2.2. Die technischen Details der Projektarbeit	124
5.4.2.3. Die Auswahlinstanz der Projektmitarbeiter	124
5.4.2.4. Personalaustausch	126
5.4.2.5. Meilensteinentscheidungen	127
5.4.2.6. Administrative Aufgaben	127
5.4.2.7. Vergleich des Konzeptes mit den bekannten Projektorganisationsformen	128
5.4.3. Kompatibilität des Konzeptes mit den Eigenschaften erfolgreicher Projektleiter und Teammitglieder - Stand der Forschung	133
5.4.3.1. Projektleiter: Unternehmer im Unternehmen	133
5.4.3.2. Die Bedeutung von Auswahlkriterien für Projektmitarbeiter	137
5.4.4. Einbindung von Mitarbeitern aus anderen Unternehmensbereichen und Externen in die Projektarbeit	139
6. Erfolgsmessung im Multi-Projektmanagement	142
6.1. Erfolgsbeurteilungen in empirischen Untersuchungen	143
6.2. Ableitung der Erfolgsindikatoren	149
6.3. Erfolgsdimensionen	154
6.3.1. Vorbemerkungen	154
6.3.2. Faktorenanalytische Verdichtung der Erfolgsindikatoren	157

7. Die erfolgreiche Ausgestaltung des Multi-Projektmanagements	164
7.1. Arbeitsteilung von Vorstand und F&E-Leitung im Meta-Projektmanagement	164
7.1.1. Projektauftraggeberfunktion: Wenig Einfluß auf den Erfolg	164
7.1.2. Bedeutung der Projektleiter im Meta-Projektmanagement	168
7.1.3. Prioritätenregelung durch den Vorstand oder Verzicht auf Priorisierung	171
7.1.4. Projektsteuerung: "Die" Aufgabe der F&E-Leitung	173
7.1.5. Zusammenfassende Analyse zum Meta-Projektmanagement	175
7.1.5.1. Übersicht der Einzelbefunde	175
7.1.5.2. Die konsequente Wahrnehmung des Meta-Projektmanagements	176
7.2. Erfolgreiche Projektorganisation	183
7.2.1. Die Beteiligung von Projekt- oder Abteilungsleitern	183
7.2.2. Arbeitsteilung in der Matrix	186
7.2.3. Der relative Erfolgsbeitrag einzelner Aufgaben	190
7.2.4. Das Fachwissen als dominierendes Auswahlkriterium für das Projektteam	193
7.2.5. Die Integration anderer Bereiche in F&E-Teams	197
5. Teil: Zur Umwelt des Projektorganisationssystems	199
8. Kontingenzanalyse: Vermutete Umwelteinflüsse	199
8.1. Projektumwelt	201
8.1.1. Projektdefinition	201
8.1.2. Forschungsintensität	201
8.1.3. Das F&E-Programm	205
8.1.4. Die F&E-Strategie	210
8.1.5. Zentralisierung vs. Dezentralisierung	211
8.2. Systemumwelt	212
8.2.1. Technologische Dynamik	212
8.2.2. Konkurrenzintensität	213
9. Befunde: Beachtenswerte Einflüsse der Umwelt	214
9.1. Wirkung der Projektdefinition auf Mitarbeiterzahl und Laufzeit der Projekte	214
9.2. Forschungsintensität verursacht Effizienzprobleme	218
9.3. Die Projektanzahl: Projektarbeit ist keine Nebentätigkeit	221

9.4. Das F&E-Programm: Die Forcierung von Produktinnovationen	223
9.5. Der positive Einfluß einer offensiven F&E-Strategie	225
9.6. Einfluß der F&E-Zentralisierung auf den Erfolg	226
9.6.1. Auswahlkriterien der Projektleiter bei unterschiedlicher Zentralisierung	226
9.6.2. Die Auswahlkriterien der Projektmitarbeiter bei unterschiedlicher Zentralisierung	230
9.6.3. Die Integrationsleistung bei unterschiedlicher Zentralisierung	233
9.7. Technologische Dynamik als Wachstumsfaktor der Unternehmen	235
9.8. Konkurrenzdruck erfordert Vorstandsarbeit	236
6. Teil: Typologie des Projektorganisationssystems und ihr Erfolg	238
10.1. Güte der Clusterlösung	238
10.2. Interpretation der Erfolgstypen	243
11. Fallbeispiele: Ausgestaltung und Erfolg des Multi-Projektmanagements	254
11.1. Die besten und die schlechtesten Unternehmen	254
11.2. Die Betrachtung der Erfolgsdimensionen	259
7. Teil: Schlußbemerkungen	264
Anhang	
Literaturverzeichnis	
Stichwortverzeichnis	