

**Organisation und
zwischenmenschliche Beziehungen
als strategische Grossen im
erfolgreichen Projektmanagement**

Diplomarbeit

eingereicht von

Karl Walch

zur Erlangung des Titels eines

**Master of Business Administration
(MBA)**

ander

**NEWPORT UNIVERSITY, CALIFORNIA
SWITZERLAND CAMPUS**

Mentor: Professor Dr. Gerhard Hänggi

Ruggell, 28.Dezember 1993

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	•	3
Erklärung	...	4
Inhaltsverzeichnis		5
Einleitung zum Thema		9
1. Management und Organisationen		13
1.1 Entwicklung des Managements		13
1.1.1 kleiner geschichtlicher Rückblick		13
1.1.2 Veränderung der Produktionsformen		13
1.1.3 Konsequenzen der Industrialisierung für das Management		14
1.2 Definition von Management		15
1.2.1 Funktionen		15
1.2.2 Ziele		15
1.2.3 Ressourcen		16
1.2.4 Systeme		17
1.3 Definitionsmerkmale von Organisationen		18
1.4 Gründe für den organisatorischen Wandel		19
1.4.1 Mittelbare Faktoren		20
1.4.2 Unmittelbare Faktoren		21
1.5 Funktionen von Zielen in Organisationen		21
1.6 Zielbildung als Prozess		23
2. Uebersicht über das Projektmanagement		25
2.1 Stellenwert des Projektmanagement		25
2.2 Ist Projektmanagement wirklich nur ein administratives Problem?		26
2.3 Begriffe und Definitionen		28
2.3.1 Definition des Begriffes Projekt		28
2.3.2 Definition des Begriffes Management		30
2.3.3 Definition des Begriffes Projektmanagement		31
2.4 Inhalt des Projektmanagements		33
3. Vorgehensmodell im Projektmanagement		37
3.1 Der phasenweise Projektablauf		37
3.2 Meilensteine		40
3.3 Der Problemlösungsprozess		40
3.3.1 Die wichtigsten Schritte		41
3.4 Das Projektziel		43
3.4.1 Definition und Bedeutung der Ziele	^	43

3.4.2	Die Zielformulierung	44
3.4.3	Zielbewertung und Entscheidungsfindung	46
3.5	Der Auftraggeber im Projektmanagement	49
3.6	Konfliktquellen und Lösungsansätze im Projektmanagement	50
4.	Institutionelle und instrumentelle Dimension im Projektmanagement	53
4.1	Organisation im Allgemeinen	53
4.2	Institutionelle Betrachtung der Projektorganisation	54
-4.2,1	Charakteristische Organisationsformen	54
: 4.2.2	Reine Projektorganisation (Task Force)	56
4.2.3	Einfluss - Projektorganisation (Stabs-Projektorganisation)	57
4.2.4	Matrix - Organisation	59
4.2.5	Zuordnungsmerkmale für die Organisationsformen	60
4.2.6	Organisationsform, ihre Eignung und Auswahl	61
4.2.7	Der Aufgabenträger im Projekt	64
4.3	Instrumentelle Betrachtung der Projektorganisation	69
4.3.1	Der umfassende "Design-Prozess-Projekt" (Projekttablaufplan)	70
4.3.2	Die Personalplanung im Projekt	70
4.3.3	Das Projektinformationswesen	72
4.3.4	Projekt - Marketing	74
5.	Personelle und psychologische Dimension im Projektmanagement	77
5.1	Verhalten von Individuen	77
5.2	Die psychologischen Aspekte im Problemlösungsprozess	78
5.3	Das dreidimensionale Menschenbild	82
5.4	Das dreidimensionale Unternehmensbild	85
5.5	Das ganzheitlich * situative Verständnis in der Projektarbeit	86
5.6	Der Projektleiter als Manager	87
5.6.1	Allgemeine Anforderungen	87
5.6.2	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung des Projektleiters	89
5.6.3	Projektleiter als Leader	91
5.6.4	Ernennung des Projektleiters	95
5.7	Das Projektteam	96
5.8	Projektbeginn	99
5.8.1	Die strategische Projektdurchführung	100
5.8.2	Inhalt der Analyse "Ausgangssituation"	100
5.8.3	Projektorganisation und Planung der Veränderungsschritte	102
5.8.4	Erste Projektsitzung	102
5.9	Teamarbeit	104
5.9.1	Voraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit	106

5.9.2	Vor-und Nachteile der Teamarbeit	108
5.9.3	Vier Phasen der Gruppenentwicklung	110
5.9.4	Konflikte der Zusammenarbeit im Projektmanagement	111
5.9.5	Regeln der Teamarbeit	112
5.9.6	Die Arbeitstechnik im Team	113
5.9.7	Konfliktvorbeugung und -lösung	113
5.10	Kommunikation im Projektmanagement	117
5.10.1	Die Non - verbale Kommunikation	120
5.10.2	Kommunikation und Wahrnehmung	121
5.11	Gesprächsführung	122
5.11.1	Die Gesprächsarten	123
5.11.2	Fehler in der Gesprächsführung	124
5.11.3	Feedback	: 125
5.12	Motivation	127
5.12.1	Motivationsprobleme im Projektteam	128
5.12.2	Führung mit Motivation	129
5.13	Widerstände	131
5.13.1	Widerstände allgemein	131
5.13.2	Widerstand im Projektmanagement	132
5.13.3	Umgang des Projektleiters mit Widerständen	133
5.14	Hierarchie und Autorität im Projektmanagement	134
5.14.1	Strukturelle Seite des Hierarchieproblems	134
-5.14.2	Verhaltensseite des Hierarchieproblems	135
6.	Das Projektende	137
7.	Erfolgreiche Einführung des Projekt-Managements	139
8.	Merkmale erfolgreicher Projekte	143
9.	Zusammenfassung mit Ausblick	145
