

Stefan Kühl

Projekte führen

Eine kurze organisationstheoretisch
informierte Handreichung

MANAGEMENT
KOMPAKT



Springer VS

Projekte führen

Stefan Kühl

Projekte führen

Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung

 Springer VS

Stefan Kühl

Metaplan
Quickborn, Deutschland

Universität Bielefeld
Bielefeld, Deutschland

ISBN 978-3-658-13426-6 ISBN 978-3-658-13427-3 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-13427-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Katrin Emmerich, Jennifer Ott

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Inhalt

**Vorwort – Führen von Projekten jenseits
des Maschinenmodells von Organisationen | 1**

- 1 Was ist ein Projekt? Ein Bestimmungs-
und Einordnungsvorschlag | 7**
 - 1.1 Projekte – eine Bestimmung | 8
 - 1.2 Projekte und die drei Seiten der Organisation | 17

- 2 Der Charme und die Grenzen
eines zweckrationalen Zugangs
zum Projektmanagement | 25**
 - 2.1 Das zweckrationale Modell
des Projektmanagements | 27
 - 2.2 Die Funktion einer zweckrationalen
Darstellung von Projekten | 29
 - 2.3 Die Grenzen eines zweckrationalen
Projektmanagements | 31

3	Projektmanagement jenseits einer zweckrationalen Verengung	 35
3.1	Jenseits von klar definierten Projektzielen: kontingente Prozessführung	 36
3.2	Jenseits der klaren Projektphasenabfolge: Erproben, ehe es zu Ende gedacht wurde	 41
3.3	Jenseits der klaren Projektevaluation: Was kann in einem kontingenten Projektverlauf als Erfolg gewertet werden?	 45
3.4	Jenseits von Projektgruppen und Lenkungsausschüssen: Die Auflösung klassischer Projektinstanzen	 51
3.5	Jenseits der Win-win-Mythologie: Projektmanagement als Organisation mikropolitischen Spiele	 55
4	Grenzen und Möglichkeiten des Managements von Projekten zur Lösung schlecht definierter Probleme	 61
	Literaturverzeichnis	 65
	Lektürehinweise – für ein organisationstheoretisch informiertes Verständnis von Organisationen	 73

Vorwort – Führen von Projekten jenseits des Maschinenmodells von Organisationen

Angesichts unzähliger Bücher zum Projektmanagement ist die Frage berechtigt, wofür ein weiteres Buch zu diesem Thema überhaupt gut sein soll. Inzwischen gibt es für jede noch so kleine Branche bereits mehrere Projektmanagementbücher. Die verschiedenen Gesellschaften und Institute für Projektmanagement geben jeweils ihre eigenen Manuals heraus. Und selbst in der erfolgreichen »Für Dummies«-Reihe gibt es inzwischen nicht nur Bücher wie »Achtsamkeit für Dummies« und »Den Traummann finden für Dummies«, sondern auch ein Buch »Projektmanagement für Dummies«, in dem letztlich aber auch nichts anderes steht als in den meisten anderen Büchern über Projektmanagement (siehe dazu Portny 2012).

Der Grund für ein weiteres Buch über Projektmanagement ist einfach – nämlich eine auffällige Verengung in der Diskussion über Projektmanagement. Die überwiegende Anzahl der Bücher, die meisten Artikel in den auf Projektmanagement spezialisierten Zeitschriften und der 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 Verantwortlichkeit

ten hinterlegte Projektstruktur zur Erreichung des Ziels bestimmen sollte.

Diese propagierte Vorgehensweise hat eine gewisse Spontanplausibilität. Sie passt gut in die Vorstellung, dass Organisationen von ihrem Zweck aus begriffen und dass möglichst geeignete Mittel zur Erreichung dieses Zwecks gefunden werden müssen. Das Problem mit dieser Sichtweise ist jedoch – und das ist inzwischen durch die Organisationsforschung überzeugend herausgearbeitet worden –, dass die meisten Organisationen nicht nach diesem einfachen Zweck-Mittel-Schema funktionieren. Organisationen sind durch widersprüchliche Zwecke gekennzeichnet, die sich häufig unbemerkt verändern oder nicht reibungslos in Unterzwecke für einzelne Organisationseinheiten heruntergebrochen werden können.

Dieses Buch über Projektmanagement versteht sich als ein Beitrag zu einem Paradigmenwechsel im Management von Organisationen. Die Vorstellung, dass Organisationen sich wie Maschinen führen und optimieren lassen, dominiert zwar immer noch die Phantasie nicht weniger Manager und Berater, hat aber in den letzten Jahrzehnten stark an Popularität eingebüßt. Nicht nur an den Ergebnissen der Organisationsforschung, sondern besonders auch in der alltäglichen Praxis lässt sich erkennen, dass Organisationen nicht wie Trivialmaschinen funktionieren, bei denen man weiß, welcher Output bei einem bestimmten Input herauskommt. Aber auch wenn es inzwischen zu den Lippenbekenntnissen von Managern und Beratern gehört, Organisationen als »komplex«, »nicht-trivial« oder »chaotisch« zu bezeichnen, dominiert in der Literatur immer noch die zweckrationale Sichtweise auf die Organisation.

In diesem Buch wird gezeigt, wie das Führen von Projekten jenseits des dominierenden, sich am Zweck-Mittel-Schema orientierenden Verständnisses von Organisationen aussehen kann. Dafür werden nach einer Definition von Projekten