Eberhard Groetschel

Matrixprojekt- organisation

Bedingungen
für den erfolgreichen
Einsatz in industriellen
Großunternehmen

Inhaltsverzeichnis
=====

	Seite
Abbildungsverzeichnis	I
1. Problemstellung und Vorgehensweise	1
2. Matrixprobleme - eine zusammenfassende Darstellung	5
2.1. Grundbegriffe	5
2.2. Matrixorganisation	8
2.3. Matrixprojektorganisation	12
2.4. Strategische Situationen als Auslöser einer Matriximplementierung	15
2.5. Bedingungen für den Einsatz einer Matrixprojekt- organisation	18
2.6. Ziele einer Matriximplementierung	23
2.7. Gefährdung der Zielerreichung durch spezifische Matrixprobleme	27
2.7.1. Mehrfachunterstellung als matrixspezifisches Problem	27
2.7.2. Matrixpathologien	30
1. Machtkämpfe	31
2. Anarchie	32
3. Groupitis	33
4. Matrix als Schönwetter-Struktur	33
5. Führungskräftebedarf	34
6. Abwürgen von Entscheidungen	35
7. Absinken einer Matrix	36
8. Schichtenbildung	36
9. Matrixprozesse als Selbstzweck	37
2.7.3. Matrixkultur als Voraussetzung der Zielerreichung	38
2.8. Gefährdung der Zielerreichung durch unspezifische Matrixprobleme	40
2.8.1. Implementierungsprobleme	40
2.8.2. Personalauswahl - ein spezifisches Matrixproblem?	42
2.8.3. Fehlende strategische Planung als unspezifisches Matrixproblem	44
2.8.4. Beobachtungen des Verfassers über unspezifische Matrixprobleme in der Praxis	45
1. Art der durchgeführten Projekte	47
2. Projektteamzusammensetzung	48
3. Projektplanung	52
4. Projektabwicklung	53
5. Projektfortschrittskontrolle	54
6. Personalwesen	54

2.9. Zusammenfassung	56
3. Rollenspezifischer, interaktionsorientierter Effizienzansatz	58
3.1. Überblick über den vorgestellten Ansatz und die weitere Vorgehensweise	58
3.2. Individualverantwortler	61
3.2.1. Anreize, Beiträge und Individualverantworterverhalten	61
3.2.2. Motivation, Frustration und organisatorisches Handeln	63
3.2.3. Motivationsmodell des Individualverantworters	66
3.2.4. Gesamtverantwortler- und Stellenverantworterverhalten	70
3.3. Handlungsspielräume und Gesamt- oder Stellenverantworterverhalten	77
3.4. Anreizsysteme und Gesamt- oder Stellenverantworterverhalten	87
3.5. "Gewollte Leistungen" als Maßstab organisatorischen Handelns	94
3.6. Mehrstufiger Interaktionsprozeß zwischen Leistungserstellern und Leistungsabnehmern	97
3.7. Leistungsabnehmerineffizienz	102
3.8. Leistungserstellereffizienz	105
3.9. Vorteile und Grenzen des Ansatzes	107
4. Erfolgreiche Matrixprojektorganisation	111
4.1. Stellen- oder Gesamtverantworterverhalten als matrixgerechtes Verhalten?	112
4.2. Matrixgerechte Anreizsystemgestaltung	114
4.2.1. Individuelle Leistungsbeurteilung	117
4.2.2. Team-Beurteilung	124
4.2.3. Persönliche, informelle Leistungsrückmeldung	125
4.2.4. Cafeteria-System der Belohnungsauswahl	126
4.2.5. Beförderungspraxis in der Matrix	129
1. Karriereplanung	132
2. Fachkarriere	134
4.3. Matrixgerechte Handlungsspielraumgestaltung	138
4.3.1. Aufgabenverteilung	138
4.3.2. Verteilung von Weisungsrechten	141
4.3.3. Verteilung von Entscheidungsrechten	145
4.3.4. Kommunikation	148
1. Informationsbedarf in der Matrix	149
2. Kommunikation und gesamtverantwortlerisches Handeln	151
3. Kommunikation und strategisches Handeln	155
4. Kommunikation und innovatorisches Handeln	156
5. Konkrete Kommunikationsgestaltung	158
4.3.5. Macht	163
4.3.6. Programmierung	166

4.4. Zusammenhänge gestalterischer Detailentscheidungen	170
- Makrovariablen	
4.4.1. Führungsmodell	171
4.4.2. Budgetierung	173
4.4.3. Strategische Unternehmensführung	177
4.5. Matrixprojektorganisation als Teilorganisation	179
4.6. Zielerreichung	181
4.7. Das Fallbeispiel des Abschnitts 2.8.4. aus der Sicht des rollenspezifischen, interaktionsorientierten Effizienzansatzes	182
5. Erfolgreiche Matrixprojektorganisation - Zusammenfassung und Ausblick	185
Literaturverzeichnis	189
Stichwortverzeichnis	206