

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>Teil I Projektmanagement - warum und wie</b>		
<b>2</b>	<b>Gründe für Projektmanagement – die Hierarchiekrise</b>	<b>7</b>
	Der notwendige Bewusstseinsschub und die Systemabwehr	7
	Projektmanagement verhilft zu höherer Organisationsbewusstheit	9
	Entscheidungsprobleme in der Hierarchie – der Rückgriff auf Gruppen	11
	Fachliche Kompetenz und hierarchische Position sind zweierlei	13
	Formale Regelungen lösen das Problem nicht	15
	Projektmanagement als Alternative	16
<b>3</b>	<b>Einwände gegen Projektmanagement</b>	<b>19</b>
	Die formale Ebene	19
	Die organisatorische Ebene	22
	Die Kompetenzebene	24
	Einführungsprobleme	25
<b>4</b>	<b>Anwendungsbereiche von Projektmanagement</b>	<b>27</b>
	Die Organisation als Motiv für Projektmanagement	28
	Innovationen als Motiv für Projektmanagement	29
	Spezielle Aufgaben als Motiv für Projektmanagement	30
<b>5</b>	<b>Arten von Projektmanagement</b>	<b>33</b>
	Identität: Das untergeordnete Projektmanagement	35
	Differenz: Das abgespaltene Projektmanagement	38
	Integration: Widerspruchsmanagement an den „Matrixknoten“	41

## **6 Konsequenzen für das Organisieren von Projektmanagement . . . . 47**

### **Teil II Sozial- und Organisationsdynamik im Projektmanagement**

#### **7 Zum systematischen Widerspruch von Gruppe und Organisation . . . . . 55**

Menschheits- und individualgeschichtliche Bedingungen . . . . . 56

Emotionale und sozialstrukturelle Folgen . . . . . 57

Unser historischer Standort . . . . . 60

#### **8 Das Element Projektgruppe . . . . . 63**

Die Projektgruppe und die Organisation . . . . . 63

Erscheinungsformen von Projektgruppen . . . . . 64

Emotionale und sozialstrukturelle Probleme von Projektgruppen . . . . 67

Die Projektgruppe als Motivationsmittel . . . . . 70

Hierarchie motiviert nicht wirklich . . . . . 70

Was wirklich motiviert, ist die Gruppe . . . . . 72

Die Bedeutung von Projektgruppen für Entscheidungen und

Führungsaufgaben . . . . . 74

Defizite hierarchischer Entscheidungsprozesse . . . . . 74

Konsequenzen für Führungskräfte . . . . . 77

Grundsätzliches zur Sozialpsychologie der Gruppe . . . . . 79

Der Einsatz von Gruppen im Projektmanagement . . . . . 81

Wichtige Gruppenphänomene im Projektmanagement . . . . . 83

Gruppen als Entscheidungsorgane . . . . . 86

Zur Entscheidungsfähigkeit von Gruppen . . . . . 86

Verschiedene Entscheidungsarten – qualitative Unterschiede . . . 88

Konsensentscheidungen . . . . . 90

Vor- und Nachteile von Gruppenentscheidungen . . . . . 92

#### **9 Intergruppenprozesse im Besonderen und im Allgemeinen . . . . . 97**

Projektmanagement, informelle Gruppen und Gewerkschaft . . . . . 97

Prozesse zwischen Gruppen und das Delegationsproblem . . . . . 106

Systemreflexion im Projektmanagement . . . . . 111

### **Teil III Schulung, Beratung und Kostenfragen**

#### **10 Notwendige Kompetenzen für Projektmanagement . . . . . 121**

<b>11 Beratung von und im Projektmanagement – Fallbeispiele</b>	131
Theoretische Vorbemerkung	131
Einführung zu den Fallbeispielen	136
Systemische Beratung in einem Großprojekt	138
<i>von Alfred Janes und Herbert Schober</i>	
Aufgabenfelder für externe Berater	139
Struktur- und Prozessprobleme von Projektarbeit	142
Die Fallstudie	143
Neue Technologie – alte Organisation	
Systemische Fachberatung am Beispiel der Einführung eines flexiblen Fertigungs-Systems	157
<i>von Alfred Janes</i>	
Systemische Fachberatung	157
Einführung eines flexiblen Fertigungssystems	159
Konfliktintervention	166
<i>von Bernhard Pesendorfer</i>	
Vorgeschichte	166
Diagnose	166
Konfliktlösung	169
Strategisches Personalmanagement – ein internes Entwicklungsprojekt	170
<i>von Barbara Heitger und Gerardo Drossos</i>	
Einleitung	170
Wie kam es zum Projekt „Motivation“?	171
Vom Auftrag zum Projekt	173
Projektablauf	174
Was löste die organisatorische Einordnung des Motivationsprojekts aus?	175
Resümee	176
Das „REORG“-Projekt	177
<i>von Alfred Wimmer</i>	
<b>12 Zur Wirtschaftlichkeit von Projektmanagement</b>	181
Die Frage nach den Kosten	181
Direktnutzen	184
Umwegrentabilität	185
Gesamtwirtschaftlichkeit	187

**Teil IV Spotlights**

<b>13 Zur Definitionsfrage</b> .....	193
Wesen der Definition (allgemein) .....	193
Im Zusammenhang mit Projektmanagement .....	193
Allgemeine Zusammenfassung .....	195
<b>14 Gründe und Erfahrungen, die für bzw. gegen die Einrichtung von Projektmanagement sprechen</b> .....	197
<b>15 Fehler bei der Einführung von Projektmanagement</b> .....	205
<b>16 Kleine Sammlung von „Linienargumenten“ gegen Projektmanagement</b> .....	207
<b>17 Zum Begriff „Systemabwehr“</b> .....	209
<b>18 Indizien für Systemabwehr gegenüber Projektmanagement</b> .....	213
<b>19 Zum widersprüchlichen Verhältnis von Linie und Projekt</b> .....	215
Identität .....	216
Differenz .....	218
Integration .....	220
<b>20 Widerspruchsfelder zwischen Linie und Projekt</b> .....	223
Organisation .....	223
Struktur .....	224
Verhalten .....	225
Kompetenz .....	226
<b>21 Schritte beim Aufbau von Projektmanagement</b> .....	229
<b>Anmerkungen</b> .....	235
<b>Weiterführende Literatur</b> .....	237
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	239

Projektmanagement

Hierarchiekrisis, Systemabwehr,

Komplexitätsbewältigung

Heintel, P.; Krainz, E.E.

2015, XXVII, 242 S. 8 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4668-3