

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
<b>Teil I Projektmanagement - warum und wie</b>		
<b>2</b>	<b>Gründe für Projektmanagement – die Hierarchiekrise</b> .....	7
	Der notwendige Bewusstseinschub 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> .....	19
	Die formale Ebene .....	19
	Die organisatorische Ebene .....	22
	Die Kompetenzebene .....	24
	Einführungsprobleme .....	25
<b>4</b>	<b>Anwendungsbereiche von Projektmanagement</b> .....	27
	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> .....	33
	Identität: Das untergeordnete Projektmanagement .....	35
	Differenz: Das abgespaltene Projektmanagement .....	38
	Integration: Widerspruchsmanagement an den „Matrixknoten“ .....	41

<b>6</b>	<b>Konsequenzen für das Organisieren von Projektmanagement</b> . . . .	47
<b>Teil II Sozial- und Organisationsdynamik im Projektmanagement</b>		
<b>7</b>	<b>Zum systematischen Widerspruch von Gruppe und Organisation</b> . . . . .	55
	Menschheits- und individualgeschichtliche Bedingungen . . . . .	56
	Emotionale und sozialstrukturelle Folgen . . . . .	57
	Unser historischer Standort . . . . .	60
<b>8</b>	<b>Das Element Projektgruppe</b> . . . . .	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
<b>9</b>	<b>Intergruppenprozesse im Besonderen und im Allgemeinen</b> . . . . .	97
	Projektmanagement, informelle Gruppen und Gewerkschaft . . . . .	97
	Prozesse zwischen Gruppen und das Delegationsproblem . . . . .	106
	Systemreflexion im Projektmanagement . . . . .	111
<b>Teil III Schulung, Beratung und Kostenfragen</b>		
<b>10</b>	<b>Notwendige Kompetenzen für Projektmanagement</b> . . . . .	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
Projekttablauf .....	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



<http://www.springer.com/978-3-8349-4668-3>

Projektmanagement

Hierarchiekrisis, Systemabwehr,

Komplexitätsbewältigung

Heintel, P.; Krainz, E.E.

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

ISBN: 978-3-8349-4668-3