

Inhalt

Einleitung	1
Teil I: Projektmanagement – warum und wie	7
1. Gründe für Projektmanagement – die Hierarchiekrise	9
Der notwendige Bewußtseinsschub und die Systemabwehr ...	9
Projektmanagement verhilft zu höherer Organisations- bewußtheit	12
Entscheidungsprobleme in der Hierarchie – der Rückgriff auf Gruppen	14
Fachliche Kompetenz und hierarchische Position sind zweierlei	17
Formale Regelungen lösen das Problem nicht	19
Projektmanagement als Alternative	21
2. Einwände gegen Projektmanagement	24
Die formale Ebene	24
Die organisatorische Ebene	28
Die Kompetenzebene	30
Einführungsprobleme	31
3. Anwendungsbereiche von Projektmanagement	34
Die Organisation als Motiv für Projektmanagement	34
Innovationen als Motiv für Projektmanagement	36
Spezielle Aufgaben als Motiv für Projektmanagement	37
4. Arten von Projektmanagement	41
Identität: Das untergeordnete Projektmanagement	43
Differenz: Das abgespaltene Projektmanagement	47
Integration: Widerspruchsmanagement an den „Matrixknoten“	51
5. Konsequenzen für das Organisieren von Projektmanagement	57

VII

Teil II: Sozial- und Organisationsdynamik im Projektmanagement	63
1. Zum systematischen Widerspruch von Gruppe und Organisation	69
Menschheits- und individualgeschichtliche Bedingungen	70
Emotionale und sozialstrukturelle Folgen	72
Unser historischer Standort	75
2. Das Element Projektgruppe	78
Die Projektgruppe und die Organisation	78
Erscheinungsformen von Projektgruppen	80
Emotionale und sozialstrukturelle Probleme von Projektgruppen	83
Die Projektgruppe als Motivationsmittel	86
Hierarchie motiviert nicht wirklich	87
Was wirklich motiviert, ist die Gruppe	90
Die Bedeutung von Projektgruppen für Entscheidungen und Führungsaufgaben	92
Defizite hierarchischer Entscheidungsprozesse	92
Konsequenzen für Führungskräfte	96
Grundsätzliches zur Sozialpsychologie der Gruppe	98
Der Einsatz von Gruppen im Projektmanagement	101
Wichtige Gruppenphänomene im Projektmanagement	104
Gruppen als Entscheidungsorgane	108
Zur Entscheidungsfähigkeit von Gruppen	108
Verschiedene Entscheidungsarten – qualitative Unterschiede	110
Konsensescheidungen	113
Vor- und Nachteile von Gruppenentscheidungen	116

3. Intergruppenprozesse im besonderen und allgemeinen	122
Projektmanagement, informelle Gruppen und Gewerkschaft	122
Prozesse zwischen Gruppen und das Delegationsproblem	133
Systemreflexion im Projektmanagement	141
Teil III: Schulung, Beratung und Kostenfragen	149
1. Notwendige Kompetenzen für Projektmanagement	151
2. Beratung von und im Projektmanagement – Fallbeispiele	164
Theoretische Vorbemerkung	164
Einführung zu den Fallbeispielen	170
Systemische Beratung in einem Großprojekt <i>(Alfred Janes / Herbert Schober)</i>	174
Neue Technologie – alte Organisation <i>(Alfred Janes)</i>	200
Konfliktintervention <i>(Bernhard Pesendorfer)</i>	212
Strategisches Personalmanagement – ein internes Entwicklungsprojekt <i>(Barbara Heitger / Gerardo Drossos)</i>	218
Das „REORG“-Projekt <i>(Alfred Wimmer)</i>	229
3. Zur Wirtschaftlichkeit von Projektmanagement	234
Die Frage nach den Kosten	234
Direktnutzen	237
Umwegrentabilität	239
Gesamtwirtschaftlichkeit	242
Anmerkungen	246
Stichwortverzeichnis	249