

Inhalt

I Allgemeine Einführung

1	Was ist ein Projekt?	2
2	Welche Projektarten gibt es?	6
3	Wie wird das Projektmanagement als Dualorganisation etabliert?	10
3.1	Linienintegrierte Projektorganisation	11
3.2	Stab-Einflussprojektorganisation	11
3.3	Reine Projektorganisation	12
3.4	Matrix-Projektorganisation	13
4	Welche Bedeutung haben Projektorganisationsnetzwerke?	15
4.1	Einzelauftragsorganisation	16
4.2	Leitfirmenorganisation	17
4.3	Haupt- und Nebenunternehmerorganisation?	17
4.4	Konsortialorganisation	18
4.5	Arbeitsgemeinschaft (ARGE)	19
4.6	Managementfirma	19
4.7	Weitere Erscheinungsformen in der Praxis	20
5	Was leisten Projektleitung und Projektteam?	21
6	Welche Verantwortung trägt der HR-Bereich für das Projektmanagement im Unternehmen?	25
6.1	Die Projektierungsverantwortung des HR-Bereichs	28
6.1.1	Das Personalmanagement als Federführer	29
6.1.2	Das Personalmanagement mit eigenständigen Projektanteilen	30
6.1.3	Der Personal-Experte in Projekten	30
6.1.4	Administration in Projekten	30
6.2	Die Instrumentalisierungs-Verantwortung des HR-Bereichs	31
6.2.1	Projektmanagement als Instrument der Personalauswahl	31

6.2.1.1	Auswahl externer Kandidaten	34
6.2.1.2	Auswahl interner Kandidaten	38
6.2.2	Projektmanagement als Instrument der Personal- entwicklung	40
6.2.2.1	Projektmanagement als Instrument zur Status quo- Bestimmung	41
6.2.2.2	Projektmanagement und Trainee-Programme	45
6.2.2.3	Projektbeurteilung: Zwischen Personalentwicklung und Führung	47
6.2.2.4	Projektmanagement als Laufbahnalternative	51
6.2.2.5	Projektmanagement, ein PE-Instrument mit »echter« Wertschöpfung?	54
6.2.3	Projektmanagement als Instrument der (Personal-)Führung	56
6.2.4	Projektmanagement als Instrument der Personal- freistellung	59
6.2.5	Projektmanagement als Instrument des Personal- marketings	61
6.3	Die Standardisierungs-Verantwortung des HR-Bereichs . .	63
6.3.1	Projekt-Arbeitszeit	65
6.3.2	Projekt-Vergütung	67
6.3.3	Der Qualifikationsprozess »Projektmanagement- Know-how«	69
	Exkurs: Projektmanagement-Standards durch E-Learning .	72
6.3.4	Re-Integration von Projektmitarbeitern	75
7	Was macht das Projektmanagement im HR-Bereich so notwendig?	77
8	Welche HRM-Projekte sind künftig zu bewältigen?	84
9	Warum scheitern fast 80% der Projekte in der Praxis?	86

II Management von Praxis-Projekten

10	Wie entstehen Projekte?	91
10.1	Projekt-Start-up	93
10.2	Wozu werden Projektphasen benötigt?	94
10.3	Warum ist eine Projektabgrenzung notwendig?	97
10.4	Wieso erfolgt zusätzlich die Kontextanalyse?	98

11	Der Projektauftrag als definitorischer Ausgangspunkt	100
11.1	Was sind die Inhalte des Projektauftrages?	101
11.2	Projektbezeichnung /-name	102
11.3	Projektleiter und Projektteam	103
11.4	Zielsetzung des Projektes	104
11.5	Aufgabenstellung	104
11.6	Arbeitsergebnisse	105
11.7	Budget	105
11.8	Projektlaufzeit	106
11.9	Termine und Meilensteine	107
11.10	Randbedingungen	107
12	Durchführung der Kick-Off-Veranstaltung	108
	<i>Begleitende Fallstudie: Das Beispielunternehmen</i>	110
13	Projektplanung	115
13.1	Wie gestaltet sich der Ablauf der Projektplanung?	117
13.2	Projektstrukturplan (PSP)	118
13.2.1	Anwendung des PSP	118
13.2.2	Strukturierung des PSP	120
13.2.3	Formen des PSP	120
13.2.4	Vorgehensweise bei der Erstellung eines PSP	126
13.2.5	Detaillierungstiefe bei der PSP-Erstellung	127
	<i>Begleitende Fallstudie: Projektstrukturplan</i>	128
13.3	Arbeitspaketspezifikation	132
13.4	Arbeitspaketdefinition	132
14	Nutzwertanalyse	133
14.1	Definition	133
14.2	Anwendungsbereiche im Projektmanagement	134
14.3	Vorgehensweise	134
14.4	Zieldefinition	135
14.5	Bewertungssystem definieren	136
14.5.1	Alternativen festlegen	136
14.5.2	Bewertungskriterien bestimmen	136
14.5.3	Bewertungskriterien gewichten	138
14.5.4	Differenzierungsmerkmale definieren	138
14.5.5	Integration/Harmonisierung	139
14.5.6	Bewertung und Entscheidung	139



15	Termin- und Ablaufplanung	140
15.1	Anordnungsbeziehungen	141
15.2	Arbeitspaketdauer	143
15.3	Projektgesamtdauer	144
15.4	Definition von Meilensteinen	147
15.5	Methoden der Termin- und Ablaufplanung	148
15.5.1	Terminliste	148
15.5.1.1	Balkenplan (Gantt-Diagramm)	151
15.5.1.2	Netzplantechnik	153
15.5.2.	Vorteile und Grenzen der Planungsmethoden	158
	<i>Begleitende Fallstudie: Termin- und Ablaufplan</i>	159
16	Ressourcen- und Kostenplanung	161
16.1	Ressourcenplanung	161
16.1.1	Personalplanung	162
16.1.1.1	Personalbedarfsplanung	163
16.1.1.2	Mitarbeiterplanung	166
	<i>Begleitende Fallstudie: Personalplanung</i>	167
16.1.2	Sachmittelplanung	172
16.2	Budget- und Kostenplanung	173
16.2.1	Kosten für Personalressourcen	174
16.2.2	Projektkostenermittlung	175
16.2.3	Projektkostenplan	177
	<i>Begleitende Fallstudie: Kostenplanung</i>	178
16.3	Exkurs: Angebotsbewertung	181
16.3.1	Wirtschaftlichkeitsbewertung	182
16.3.2	Bewertungssystem der Leistungsbewertung	182
16.3.3	Leistungsbewertung	183
16.3.4	Kostenbewertung	184
16.3.5	Feststellung des wirtschaftlichsten Anbieters	185
	<i>Begleitende Fallstudie: Nutzwertanalyse und Angebotsbewertung</i>	186
17	Projektsteuerung und -kontrolle	194
17.1	Projektkontrolle	195
	<i>Begleitende Fallstudie: Projektkontrolle Beispiel</i>	
	<i>Plan- / Ist-Kosten</i>	198
17.1.1	Soll-Ist-Vergleich	202
17.1.2	Projektkostenverantwortung	217
17.2	Projektsteuerung	218



17.2.1	Die Projektinformation und das Berichtswesen als Zentral-Instrumente	220
17.2.1.1	Holschuld versus Bringschuld	220
17.2.1.2	Informationsfluss-Matrix	221
17.2.1.3	Berichtswesen	222
	<i>Begleitende Fallstudie: Projektstatusbericht</i>	222
17.3	Instrumente der Projektsteuerung und -kontrolle	224
17.3.1	Projektfreigabe	224
	<i>Begleitende Fallstudie: Projektfreigabe</i>	225
17.3.2	Trendanalyse	226
	<i>Begleitende Fallstudie: Meilensteintrendanalyse</i>	226
17.3.3	Change-Request-Verfahren	228
18	Projektabschluss	229
18.1	Herausforderungen des Projektabschlusses	229
18.2	Ziele des Projektabschlusses	230
18.3	Projektdokumentation	231
	Exkurs: Risiko-Management	232
19	Fazit und Ausblick	234



III Ausgewählte HR-Projekte für die Praxis vorgeplant

1	Entwicklung und Einführung eines PE-Assessment-Centers für Führungsnachwuchskräfte	237
2	Einführung von Telearbeit	245
3	Das erste E-Learning-Projekt im Unternehmen	257
4	Einführung einer Mitarbeiterbeurteilung zur Ermittlung der persönlichen Leistungszulage	265
5	Einführung einer professionellen HRM-Homepage	275

IV Die Projektmanagement-Infobox

Formblätter und Checklisten	289
Literatur- und Quellenverzeichnis	315
Autoren	324