

Inhaltsverzeichnis

Definitionen und ihre Verwendungen	XIX
--	-----

BUCH 1: Einführung	1
--------------------------	---

1	Zielsetzungen	3
1.1	Zielsetzungen dieses Buches	3
1.2	Überblick	3
1.3	Zielgruppen.....	4
2	Ausgangssituation	7
2.1	Veränderungen der Unternehmensorganisationen	7
2.2	Projekte als wesentlicher Erfolgsfaktor eines Unternehmens	10
2.3	Gestiegener quantitativer und qualitativer Bedarf an Projektleitern	10
2.4	Höhere Anforderungen an die Qualifikation	11
2.5	Aufgaben der Projektleitung	12
2.6	Leistungen der Projektleitung	12
3	Derzeitige Situation für Karriere im Projektmanagement.....	15
3.1	Berufsbild Projektmanagement fehlt	15
3.2	Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit fehlt	15
3.3	Fehlende Standards für Qualifizierungen	15
3.4	Vergleichbarkeit der Stellenbeschreibungen	16
3.5	Projektstörungen durch fehlende Qualifikation	16
3.6	Projektstörungen durch Fehlbesetzungen	17
3.7	Projektstörungen durch Fehleinschätzungen	17
3.8	Fehlende Systematik in der Personalentwicklung	18
3.9	„Plötzlicher“ Projektstart	18
3.10	Konsequenzen der derzeitigen Situation.....	18
3.10.1	Mängel werden offensichtlicher	19
3.10.2	Projektstörungen kosten häufiger mehr Geld	19
3.10.3	Titel „Projektleiter“ wird für vieles verwendet.....	19
3.10.4	Magere Tätigkeitsbeschreibungen	20

BUCH 2: Grundlagen	21
4 Führungsbeziehungen im Projektmanagement	23
4.1 Führung im Projekt	24
4.2 Führung aller Projekte	25
4.3 Methodische Führung aller Projekte	26
4.4 Personalentwicklung	27
5 Die Herausforderungen	29
5.1 Überbetriebliche Vergleichbarkeit der Projekte	29
5.2 Verankerung von Projektmanagement in der Unternehmensleitung	29
5.3 Vergleichbarkeit der Qualifikationslevel	30
5.4 Transparenz von Unterstützungsbedarf	30
5.5 Handhabbarkeit auch für Nichtfachleute	30
5.6 Transparenz des Entscheidens und Handelns	31
5.7 Durchgängigkeit der Kriterien	31
5.8 Orientierung für unerfahrene Unternehmen	32
5.9 Vertrauensschutz	32
5.10 Vergleichbarkeit der Anforderungsprofile	33
5.11 Vergleichbarkeit der Angebote für Beratung	33
5.12 Vergleichbarkeit der Projektmanagementkompetenz	33
5.13 Vergleichbarkeit der Projektleiterkompetenz	34
5.14 Vergleichbarkeit der Anbieter für Projektmanagement	34
5.15 Vergleichbarkeit der Qualifikationslevel	35
6 Karrierewege, Karrierealternativen	37
6.1 Der traditionelle Karriereweg: die Linie	37
6.2 Der Spezialisten-Karriereweg: der Experte	38
6.3 Karriereweg im Projektmanagement	39
6.4 Alternative Karrierewege	39
6.5 Analogien zwischen den Karrierewegen	39
7 Karrierepfade im Projektmanagement	41
7.1 Karriereverlauf im Projektmanagement	42
7.2 Unternehmensspezifische Karrierepfade	44
8 Karriere im Projektmanagement	47
8.1 Projekt-Begriff	49
8.2 Karriere nach Kompetenzzuwachs für Projektleiter	50
8.3 Karrierestufen im Projektmanagement	51
8.4 Karrierepartner	53

BUCH 3: Konzeption	55
9 Der Unternehmensbezug des Konzeptes	57
9.1 Standard- und Führungsentscheidungen	57
9.2 Berücksichtigung der Tragweite von Projekten	58
9.3 Auswirkung des Projekts	58
9.4 Erhöhung des Stellenwertes von Projektfunktionen	58
9.5 Positionierung des Unternehmens am Markt	59
9.6 Viele Disziplinen – eine Methodik	59
9.7 Hauptprozesse	65
9.8 Werkzeuge	66
10 Prozess der Karriere im Projektmanagement	69
10.1 Positionierung des Projektmanagements	71
10.2 Projektbewertung mit dem Projektindex	71
10.3 Ermittlung des Feldkompetenzindex	72
10.4 Ermittlung des Unternehmensindex	73
10.5 Definition der Projekttypen	74
10.6 Anforderungsprofile für Projekttypen	75
10.7 Bildung von Qualifikationslevel und Planung	77
10.8 Bildung von Funktionsbeschreibungen	80
10.8.1 Vorstand Projektmanagement	80
10.8.2 Projektdirektor	83
10.8.3 Senior-Projektleiter	87
10.8.4 Projektleiter	89
10.8.5 Projekt-Spezialist	94
10.8.6 Junior-Projektspezialist	96
10.8.7 Programmdirektor	98
10.8.8 Programmmanager	103
10.8.9 PM-Wissensmanager	105
10.8.10 Leiter des Projektoffice	107
10.9 Bildung von Stellenbeschreibungen	108
10.10 Ermittlung des Bedarfs an Projektmanagementkompetenz	109
10.11 Festlegung der Karrierepfade und der Nachwuchsentwicklung	110
10.12 Ermittlung der Eignungsprofile	112
10.13 HCS Human Capital System©	113
10.14 Ermittlung geeigneter Kandidaten	113
10.15 Human Capital Projektmanagement (HCPM)	116
10.16 Projektleiterpool als Organisationseinheit	117
10.17 Auswahl und Beauftragung des Projektleiters	118
10.18 Leistungsbeurteilung des Projektleiters	119
10.18.1 Projekterfolg	119
10.18.2 Projektmanagement	119
10.18.3 Unternehmertum	121
10.18.4 Interkulturelles Management	122
10.18.5 Beispiel einer Leistungsbeurteilung	122
10.19 Fortschreibung der Kompetenz	124
10.20 Anpassungen der Indices nach Projektende	127

11	Die Projektbewertung = Schlüsselwerkzeug	129
11.1	Ausgangsüberlegungen.....	129
11.2	Komponenten der Projektbewertung	131
11.3	Bewertungsverfahren.....	132
11.3.1	Umfeld des Projekts.....	133
11.3.2	Merkmale des Projekts	134
11.3.3	Struktur des Projekts.....	136
11.3.4	Wirkungen des Projekts.....	139
12	Die Steuerungswerkzeuge	141
12.1	Der Projektindex.....	141
12.2	Der Projektmanagementindex	142
12.3	Anforderungsprofil des Projektes	142
12.4	Projektmanagerindex	144
12.5	Feldkompetenzindex.....	144
12.6	Der Unternehmensindex	146
12.7	Die Projekttypen.....	148
12.7.1	Bildung von Projekttypen.....	150
12.7.2	Standards in den Projekttypen	151
12.7.3	Grenzwerte der Projekttypen	152
12.8	Die Qualifikationslevel.....	153
12.8.1	Standardeinstellungen für Qualifikationslevel.....	154
12.8.2	Festlegung der Qualifikationslevel	155
12.8.3	Grenzwerte der Qualifikationslevel.....	156
12.8.4	Komponenten der Qualifikationsprofile	157
13	Werkzeuge für den Projektauftraggeber	159
13.1	Projektbewertung.....	160
13.2	Suche des geeigneten Projektleiters.....	160
13.3	Eignungsdiagnostik	160
13.4	Ermittlung des Unterstützungsbedarfs.....	161
13.5	Beauftragung des Projektleiters.....	161
13.6	Leistungsbeurteilung	162
14	Werkzeuge für den Projektleiter	163
14.1	Projektbewertung.....	163
14.2	Virtuelle Projektmanagement-Agentur VPMA	164
14.3	Leistungsbeurteilung	164
14.4	Kompetenzfortschreibung	164
15	Werkzeuge für das Programmmanagement	165
15.1	Transparenz über Projektanforderungen.....	166
15.2	Bildung von Projekttypen.....	166
15.3	Bildung von Qualifikationslevel.....	167
15.4	Priorisierung von Projekten	167
15.5	Steuerung von Projekten.....	168
15.6	Personalführung der Projektleiter	168
15.7	Projektbewertung.....	168

15.8	Standards für die einzelnen Projekte	168
15.9	Standards für Gewichtungen.....	169
15.10	Historie je Projekt.....	169
15.11	Berichte über Projekte des Unternehmens.....	169
15.12	Übersicht über die Kompetenzen (HCPM).....	170
16	Werkzeuge der Eignungsdiagnostik	171
16.1	„Mein Weg im neuen Jahrtausend“©	174
16.1.1	Pflege des Human Capitals	177
16.1.2	Einsatz für Projektkompetenzentwicklung	177
16.2	Unternehmensinterne Anforderungsprofile	178
16.3	Branchenspezifische Anforderungsprofile	181
16.4	Selbstassessment.....	182
16.5	Auswahlassessment	183
16.6	Förderassessment.....	184
17	Werkzeuge für die Unternehmensführung.....	187
17.1	Werkzeug: Feldkompetenzindex	187
17.2	Werkzeug: Unternehmensindex.....	187
18	Werkzeuge für die Personalentwicklung	189
18.1	Verantwortung für die Personalentwicklung	189
18.2	Der Karrierepfad.....	190
18.2.1	Standard-Karrierepfade im Unternehmen.....	191
18.2.2	Unternehmensspezifische Karrierepfade	192
18.3	Die Funktionsbeschreibungen	195
18.4	Die Stellenbeschreibungen	196
18.5	Die Nachwuchsentwicklung	197
18.6	Das Qualifizierungsprogramm.....	200
18.6.1	Qualifizierungsstrategie.....	201
18.6.2	Qualifizierungsmaßnahmen	202
18.6.3	Kostenzuordnung von Qualifizierungsmaßnahmen.....	203
18.7	Organisation des HCPM	204
19	Werkzeuge der Qualifizierung.....	207
19.1	Regelkreis der Qualifizierung.....	208
19.1.1	Ausbildung / Studium / Training	208
19.1.2	Erfahrungen sammeln.....	208
19.1.3	Bewährung.....	208
19.1.4	Führungsverantwortung übernehmen	209
19.1.5	Reflexion und Feedback	209
19.2	Qualifizierungsmaßnahmen	209
19.2.1	Qualifizierung zum Junior-Projektspezialist.....	211
19.2.2	Qualifizierung zum Projektspezialist.....	211
19.2.3	Qualifizierung zum Projektleiter	211
19.2.4	Qualifizierung zum Senior-Projektleiter.....	212
19.2.5	Qualifizierung zum Projektdirektor	213
19.2.6	Qualifizierung zum Programmmanagement.....	213

19.2.7	Qualifizierung zum Programmdirektor.....	213
19.2.8	Qualifizierung zum PM-Wissensmanager	214
19.2.9	Qualifizierung zum Projekt-Office-Leiter	214
19.3	Curricula.....	214
19.3.1	Nachwuchsentwicklungsprogramm.....	215
19.4	Projektleiterausbildung	215
19.5	Qualifizierung just in time – Praxisbegleitung	215
19.5.1	Mentoring	215
19.5.2	Beratung	216
19.5.3	Supervision	216
19.5.4	Coaching.....	217
19.5.5	Teleberatung / Hotline.....	217
19.5.6	Kooperative Selbstqualifizierungen.....	218
19.5.7	Unterstützung im Internet.....	218
20	Werkzeuge der Personaladministration.....	219
20.1	Bestandsaufnahmen	219
20.2	Personalauswahl / Eignungsdiagnostik.....	220
20.2.1	Personalauswahl für ein spezielles Projekt.....	220
20.2.2	Personalauswahl für Nachwuchs	221
20.3	Vertragsgestaltung	221
20.3.1	Vertragsgestaltung mit externen Projektleitern	222
20.3.2	Vertragsgestaltung mit internen Projektleitern	223
20.3.3	Konditionengestaltung.....	224
20.4	Disziplinarische Führung.....	225
20.4.1	Fachliches Weisungsrecht	225
20.4.2	Disziplinarisches Weisungsrecht	225
20.5	Übertragung von Vollmachten	229
20.5.1	Generelle Vollmachten	230
20.5.2	Spezielle Vollmachten für ein Projekt.....	230
20.6	Zielvereinbarung.....	231
20.7	Leistungsbeurteilung	231
20.7.1	Leistungsbeurteilung des Projektleiters	231
20.7.2	Leistungsbeurteilung des Programmmanagers	232
20.7.3	Leistungsbeurteilung des PM-Wissensmanagers.....	232
20.7.4	Leistungsbeurteilung der Projektunterstützung	232
20.7.5	Leistungsbeurteilung der Projektmitarbeiter	232
20.7.6	Ablauf der Leistungsbeurteilung	233
20.8	Belohnungen, Incentives, Benefits	233
20.9	Wiedereingliederung	234
20.10	Personalentwicklung.....	235
20.11	Qualifizierung	236
21	Werkzeuge der Leistungsbeurteilung	239
21.1	Leistungsbegriff.....	240
21.2	Funktion der Leistungsbeurteilung	240
21.3	Komponenten der Leistungsbeurteilung	241
22	Werkzeuge der Kompetenzfortschreibung	243

23	Werkzeuge der Zertifizierung	245
23.1	Fortschreibung der persönlichen Qualifikation	245
23.1.1	Selbstbestätigung der Kompetenz.....	245
23.1.2	Zertifizierung durch PM-ZERT	245
23.2	Selbstbestätigung der Feldkompetenz	249
23.3	Selbstbestätigung von Qualifizierungsangeboten	249
23.4	Selbstbestätigung von Beratungsangeboten.....	250
BUCH 4:	Umsetzung	251
24	Zusätzliche Einsatzfelder der Projektbewertung.....	253
24.1	Im Kundengespräch.....	253
24.2	Controlling von Langzeitprojekten.....	253
24.3	Qualifikationsvergleich	253
25	Die Werkzeuge in der Praxis	255
25.1	Generelle Beschreibung der Werkzeuge.....	255
25.1.1	Aufbau der Werkzeuge.....	255
25.1.2	Eingabehilfen.....	255
25.1.3	Darstellung der Ergebnisse	256
25.2	Prinzip der Projektbewertung	257
25.3	Berechnungsprinzipien	258
25.3.1	Gewichtung der Bewertungskriterien	258
25.3.2	Der Projektindex.....	259
25.3.3	Der Projektmanagementindex	260
25.3.4	Anforderungsprofil des Projektes	261
25.3.5	Der Feldkompetenz-Index	262
25.3.6	Der Unternehmensindex	263
25.3.7	Zuordnung des Projekttyps	263
25.3.8	Zuordnung des Qualifikationsprofils	264
25.3.9	Bewertungen der Projektleiterkandidaten.....	266
25.4	Adaption und Vorbereitung	269
25.4.1	Nicht erwünschte Änderungen	269
25.4.2	Notwendige Adaptionen	269
25.4.3	Weitere sinnvolle Adaptionsmöglichkeiten.....	270
25.4.4	Ermittlung von Ausgangsdaten für die erstmalige Adaption.....	271
25.4.5	Auswirkungen späterer Adaptionen	271
25.4.6	Zeitpunkte der Anpassungen	272
25.5	Anwendung der Werkzeuge im Projekt.....	272
25.5.1	Durchführung der Projektbewertung	272
25.5.2	Eingabe der Projektleiter-Kandidaten.....	273
25.6	Auswertungen.....	273
25.6.1	Zahlenwerte der Indices.....	273
25.6.2	Graphische Auswertungen.....	273
25.7	Interpretation der Ergebnisse.....	275
25.7.1	Nutzung von Ergebnissen für die Projektinitialisierung.....	275
25.7.2	Nutzung von Ergebnissen für die Personalentwicklung	277

25.7.3	Nutzung der Ergebnisse für die Unternehmenssteuerung.....	279
26	Implementation und Start.....	281
26.1	Start durch das Unternehmen.....	281
26.1.1	Entscheidung für den Einsatz der Werkzeuge	281
26.1.2	Adaptionen der Werkzeuge	281
26.1.3	Indizierung aller Projekte	281
26.1.4	Feststellung der Feldkompetenz und Festlegung des Unternehmensindex.....	282
26.1.5	Bildung von Projekttypen.....	282
26.1.6	Bildung von Qualifikationslevel.....	282
26.1.7	Definition der Stellenbeschreibungen.....	282
26.1.8	Ermittlung des Human Capital Projektmanagement (HCPM).....	283
26.1.9	Information der Führungskräfte.....	283
26.1.10	Erste Beauftragungen	283
26.1.11	Integration in die administrative Personalarbeit	283
26.1.12	Integration in die Leistungsbeziehungen zu Externen	284
26.1.13	Erstmalige Leistungsbeurteilung	284
26.1.14	Erstmalige Evaluation der Indices	284
26.2	Start durch Projektleiter	284
26.3	Start durch Nachwuchskräfte.....	285
27	Virtuelle Projektmanagementagentur VPMA	287
27.1	Beratung für Karriere im Projektmanagement.....	287
27.2	Beratungsformen im Überblick	288
27.2.1	Fachberatung	289
27.2.2	Methodenberatung.....	289
27.2.3	Projektberatung.....	289
27.2.4	Prozessberatung	289
27.2.5	Coaching.....	289
27.2.6	Supervision	290
27.2.7	Teleberatung, Hotline	290
27.3	Erfahrungsaustauschgruppen.....	290
27.4	Lerngruppen	290
27.5	Kontexte	291
27.6	Wissensmanagement	291
27.7	Projektleiterpool	291
28	Ausblick	293

ANHÄNGE.....	295
Aus- und Weiterbildungen	297
Adressen	299
Download Zugangssoftware für die Werkzeuge	299
Kontakt zu den Autoren und autorisierten Beratern	299
Virtuelle Projektmanagement Agentur (VPMA).....	299
Internet-Adresse der VPMA.....	299
Berufsverbände.....	300
Anbieter von Zertifizierungen	300
Anbieter für die Erstellung von KONTEXTen.....	300
Abbildungsverzeichnis.....	301
Verzeichnis der Tabellen.....	305
Allgemeine und urheberrechtliche Hinweise	307
Literatur	309
Glossar	311
Synonyme.....	313
Passwort für die Zugangssoftware	315
Stichwortverzeichnis.....	317



<http://www.springer.com/978-3-540-41843-6>

Karriere im Projektmanagement

Keßler, H.; Höhle, C.

2002, XIX, 320 S., Hardcover

ISBN: 978-3-540-41843-6