

Personalpolitik als Rahmenbedingung von AC am Beispiel des Projektmanagements

Einführung

Projekte sind ihrer Natur nach einmalig und stellen die Personalentwicklung deshalb vor schwierige Aufgaben. In den meisten Organisationen werden Projektleiter bisher nicht systematisch entwickelt und gefördert. Denn dies verständlich, wenn man berücksichtigt:

- Vor dem Projekt gibt es nur diffuse Vorstellungen, welche Anforderungen ein mögliches Projekt an den Projektleiter stellen könne, also erfolgt mangels Anforderungsprofilen keine systematische Personalentwicklung. *Steht ein Projekt an*, wird sofort ein kompetenter Projektleiter benötigt, also besteht für eine systematische Qualifizierung und Personalentwicklung keine Zeit. Muss ein *Projektauftrag erteilt* werden, geht der Auftrag an den momentan am ehesten Verfügbaren, also erfolgt keine angemessene Eignungsdiagnostik. *Gibt es Probleme während der Projektlaufzeit*, wird alles getan, damit das Projekt weitergeht, also erfolgt wieder keine Personalentwicklung. *Ist das Projekt gut gelaufen*, waren ja alle offensichtlich genug qualifiziert, also erfolgt keine Festigung der Qualifizierung. *Ist das Projekt schlecht gelaufen*, lag es sowieso nur an der Person des Projektleiters, den man für weitere Projekte ohnehin nicht vorsehen könne, also erfolgt keine Personalentwicklung. *Ist ein Projekt beendet*, besteht auch kein Bedarf mehr an einem Projektleiter und wir haben wieder eine tabula rasa, also wieder keine Vorstellungen, welchen Anforderungen ein künftiger Projektleiter gerecht werden sollte, also erfolgt keine Anpassung der Personalarbeit. Dies muss sich ändern!

Die Unternehmen setzen zunehmend Projektarbeit als Organisations- und Arbeitsform ein. Der Bedarf an tüchtigen Projektleitern wächst, aber die Personalarbeit hat bisher hierfür kaum adäquate Antworten gefunden. Die GPM Gesellschaft für Projektmanagement unterstützt derzeit die Entwicklung eines Berufsbildes, Qualifikationslevel und Karrierepfade im Projektmanagement. Für die Personalentwicklung und Eignungsdiagnostik werden völlig neue Rahmenbedingungen und neue Geschäftsfelder geschaffen. Insbesondere wird die Eignungsdiagnostik direkt mit der aktuellen Unternehmens- und Geschäftspolitik verbunden. Wie, wird auszugsweise vorgestellt.

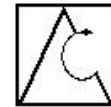
Die Gesamtkonzeption mit allen Werkzeugen, insbesondere der Methodik der Entwicklung von allgemeingültigen und unternehmensspezifischen und projektspezifischen Anforderungsprofilen wird dargestellt in

H.Keßler, C. Hönle:
Karriere im Projektmanagement
Heidelberg, Springer, 2001
(erscheint 8/2001)
ISBN: 3-540-41843-1

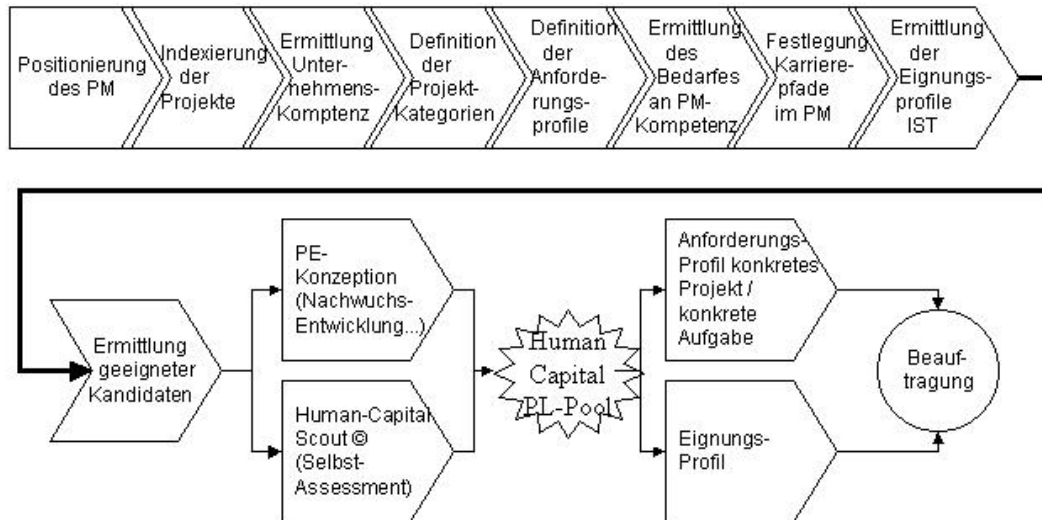
Die Leitfragen:

- Woher soll man wissen, welche Arten von Projektleitern man brauchen wird?
- Wieso soll man Projektleiter aufbauen, wenn gar nicht klar ist, ob man entsprechende Projekte haben wird?
- Woher soll man Projektleiter nehmen, wenn konkrete Projekte anstehen?
- Wieso soll man Projektleiter aufbauen, wenn ein Projekt sowieso eine einmalige Sache ist?
- Woher soll man wissen, welche Anforderungen künftige Projektleiter erfüllen können müssten?

Die Antworten auf diese Leitfragen müssen durchgängig von der Personalpolitik bis zur Entscheidung über die Projektleitung für ein konkret anstehendes Projekt gefunden werden. Dies kann nur über zahlreiche Projektschritte erfolgen. Hierbei kommt es insbesondere darauf an, einheitliche Entscheidungsparameter einzuführen, durchzusetzen und durchzuhalten bei allen Personalentscheidungen bezüglich des Projektmanagements. Das Prozessmodell zeigt die Schritte von der Unternehmenspolitik bis zur konkreten Projektbeauftragung, gleichgültig, an welcher Stelle im Unternehmen diese erfolgt.



Prozessmodell



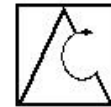
© 2000 Heinrich Keßler, Horstgründestraße 1, 77767 Appenweier, www.2000mf.de

Ausgangslage

Es gilt, Projektleiter für folgende Hierarchiestufen zu entwickeln:

	Projektmanagement Vorstand / Geschäftsleitung	
Programmdirektor		Projektdirektor
Programmmanager		Seniorprojektleiter
Programmexperte	Projektleiter	
Projektoffice	Juniorprojektleiter	
	Projektrainee	

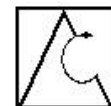
Welche Hierarchiestufen bzw. Struktur der Karriere im Projektmanagement in einem Unternehmen empfehlenswert sind, ergibt sich aus den Antworten auf folgende Fragen:



Projektmanagement ist eine unserer Kernkompetenzen.	Wir benötigen einen „Vorstand Projektmanagement“.	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> ? <input type="radio"/> nein
Wir führen ständig viele Projekte gleichzeitig durch.	Wir benötigen einen Programm-Direktor / Programmmanager.	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> ? <input type="radio"/> nein
Wir haben eigene Standards für das Projektmanagement.	Wir benötigen einen Projektexterten.	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> ? <input type="radio"/> nein
Wir führen Großprojekte durch.	Wir benötigen einen Projektdirektor.	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> ? <input type="radio"/> nein
Wir führen größere Projekte durch.	Wir benötigen einen Senior-Projektmanager.	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> ? <input type="radio"/> nein
Wir führen immer wieder ähnliche Projekte durch.	Wir benötigen Projektleiter.	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> ? <input type="radio"/> nein
Wir arbeiten in Projekten mit und übernehmen Arbeitspakete.	Wir benötigen Projektspezialisten.	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> ? <input type="radio"/> nein
Wir nutzen Projektmanagement nur als Arbeitsmethode.	Wir benötigen Projektmanagement-Trainees.	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> ? <input type="radio"/> nein

© 2001 Heinrich Keßler, Horstgründestraße 1, 77767 Appenweier, www.2001.de

Unternehmensspezifische Projekttypen:



Wir haben:

- Strategische Projekte
- Produkt-Projekte
- Struktur-Projekte
- Investitions-Projekte
- IT-Projekte
- Entwicklungs-Projekte
- ... Projekte

Unsere Projekte sind:

- | | |
|-------------|--------------------------------|
| Global | Organisations-
übergreifend |
| Multi-Kulti | Konzern-
intern |
| Regional | Funktions-
intern |
| Lokal | Bereich-
intern |

Wir machen:

- immer alles
neu
- vieles immer
wieder anders
- vieles nach
Standards
- alles nur nach
eigenen Regeln

Eigene Projektmanagement-Konzeption erforderlich:

- ja denn wir werden im Projektmanagement künftig eher mehr gefordert.
- ? denn wir werden im Projektmanagement künftig eher in gleichem Maße wie bisher gefordert.
- nein denn wir werden im Projektmanagement künftig eher weniger gefordert.

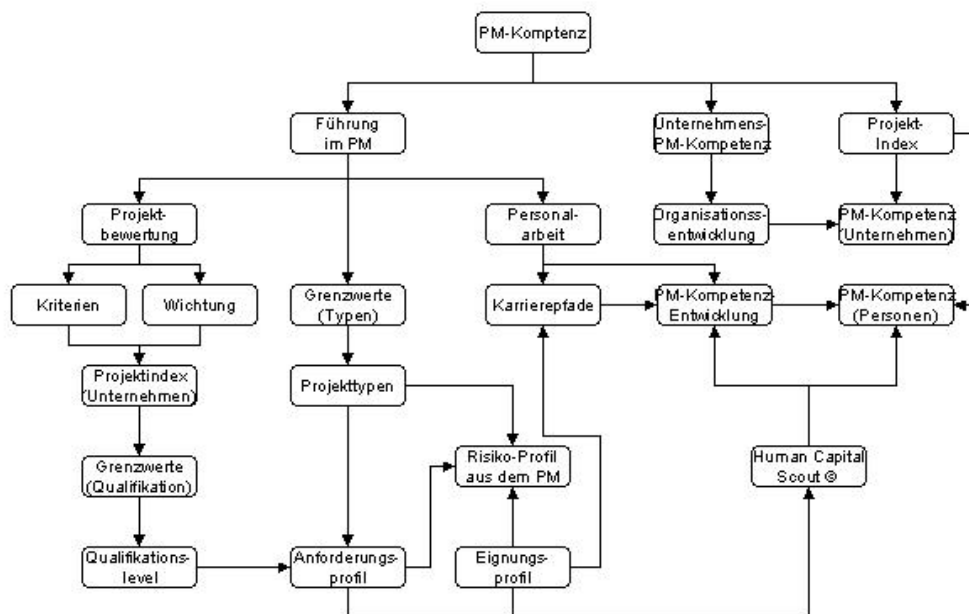
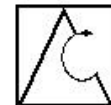
© 2001 Heinrich Keßler, Horstgründestraße 1, 77767 Appenweier, www.2001.de

Die Anforderungsprofile werden unternehmensspezifisch für die einzelnen Hierarchiestufen und für die einzelnen Projekttypen entwickelt. Dazu werden die Grenzwerte der projektmanagementrelevanten Kriterien zwischen den einzelnen Projekttypen ermittelt und festgelegt.

Der Projektindex

Die Projekte werden nach einem Projektindex bewertet (detailliert beschrieben in „Karriere im Projektmanagement, siehe oben). Der Projektindex macht Projekte verschiedener Unternehmen vergleichbar, was die Anforderungen der Projekte an das Projektmanagement angeht. Die Indexierung der Projekte erfolgt zum Zeitpunkt der Auftragsvergabe. Die Bewertungskriterien machen dem Auftraggeber offensichtlich, auf welche Qualifikationen und Kompetenzen es für eine erfolgreiche Projektleitung besonders ankommen wird. Die Bewertungen stellen gleichzeitig das Anforderungsprofil an den konkret zu suchenden Projektleiter dar. Das Delta zwischen konkretem Anforderungsprofil und Eignungsprofil des Projektleiters zeigt das Risiko für das Projekt durch den Projektleiter auf, welches durch geeignete Maßnahmen und Vereinbarungen reduziert werden kann.

Das persönliche Eignungsprofil für das Projektmanagement kann durch den Human Capital Scout® durch die Kandidaten selbst eingeschätzt werden. Die Kandidaten können also bei einem Projektleitungsauftrag selbst sofort erkennen, auf welchen Gebieten sie die erforderliche Eignung mitbringen und auf welchen Gebieten sie durch Beratung oder andere Maßnahmen Unterstützung benötigen.



Bei Großprojekten sollten die Abgleiche von Anforderungsprofil aus dem Projekt und Eignungsprofil der Kandidaten durch Experten erfolgen. Dies war bisher kaum Übung, weil bei Projekten der Aufwand für die Ermittlung der spezifischen Anforderungsprofile und einer qualifizierten Eignungsdiagnostik zu hoch war. Durch die Vorstrukturierungen wesentlicher Anforderungsprofile für Projekttypen und Qualifikationslevel wird künftig eine Eignungsdiagnostik möglich und wegen der hohen Risiken der Projekte bei unzureichender Eignung des Projektleiters auch genutzt werden.

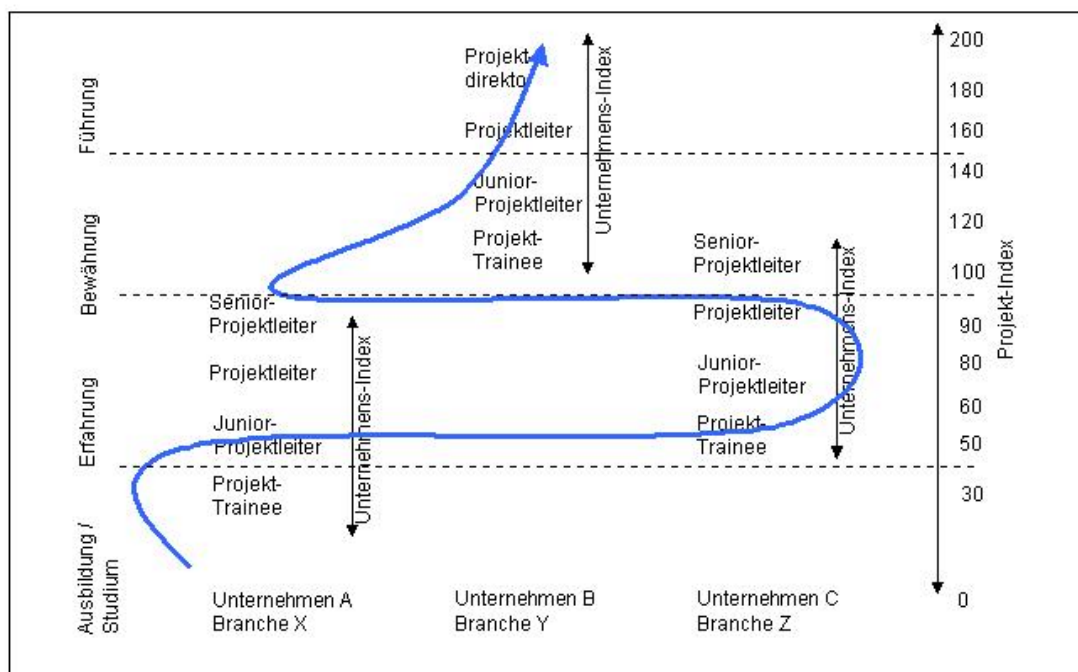
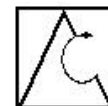
Die Projektmanagementkompetenz eines Unternehmens kann künftig mit Hilfe des Projektindex ebenfalls festgestellt und mit anderen Unternehmen verglichen werden. Dies ist in zweierlei Hinsicht hilfreich:

1. Wenn das Unternehmen einen Projektleiter aus einem anderen Unternehmen anheuert,
2. wenn ein Projektleiter sich bei einem anderen Unternehmen bewirbt.

Wenn ein Kandidat seine Kompetenz beweisen wollte, musste er bisher viele Internas seiner von ihm bisher geleiteten Projekte offenlegen, weil nur durch die Beschreibung der Projektgrößen, wesentlichen Projektziele und der Projektrahmenbedingungen sich Dritte ein ausreichendes Bild über die bewiesene Qualifikation machen konnten. Künftig kann die Projektkompetenz durch den Unternehmensindex (Verweis auf „Karriere im Projektmanagement“) allgemein gültig definiert werden.

Karrierewege

Die Nachwuchsentwicklung sah bisher in fast allen Unternehmen die Übernahme von Projektleitungen vor. Durch den Projektindex kann künftig transparent gemacht werden, welchen Herausforderungen ein Projektleiter wirklich gestellt war und ob diese seinem angestrebten Status angemessen waren. Da alle Projekte einen Projektleiter haben, war aus dem Titel bisher nur selten erkennbar, welche Leistungen mit der Projektleitung verbunden waren. Die Anforderungen an einen Projektleiter unterscheiden sich von Unternehmen zu Unternehmen sehr. Wenn ein Projektleiter im Projektmanagement sich weiter entwickeln wollte, konnte er aus den Titeln bisher kaum erkennen, ob die auf ihn wartenden Projekte tatsächlich höhere Anforderungen an das Projektmanagement und nicht nur neue Projekthinhalte bringen würden. Durch den Projektindex kann der Stand auf der Leiter der Projektmanagementkompetenz ermittelt und sowohl von Projekt zu Projekt als auch bei einem Wechsel von Unternehmen zu Unternehmen ermittelt werden.



GPM-Karrierewege

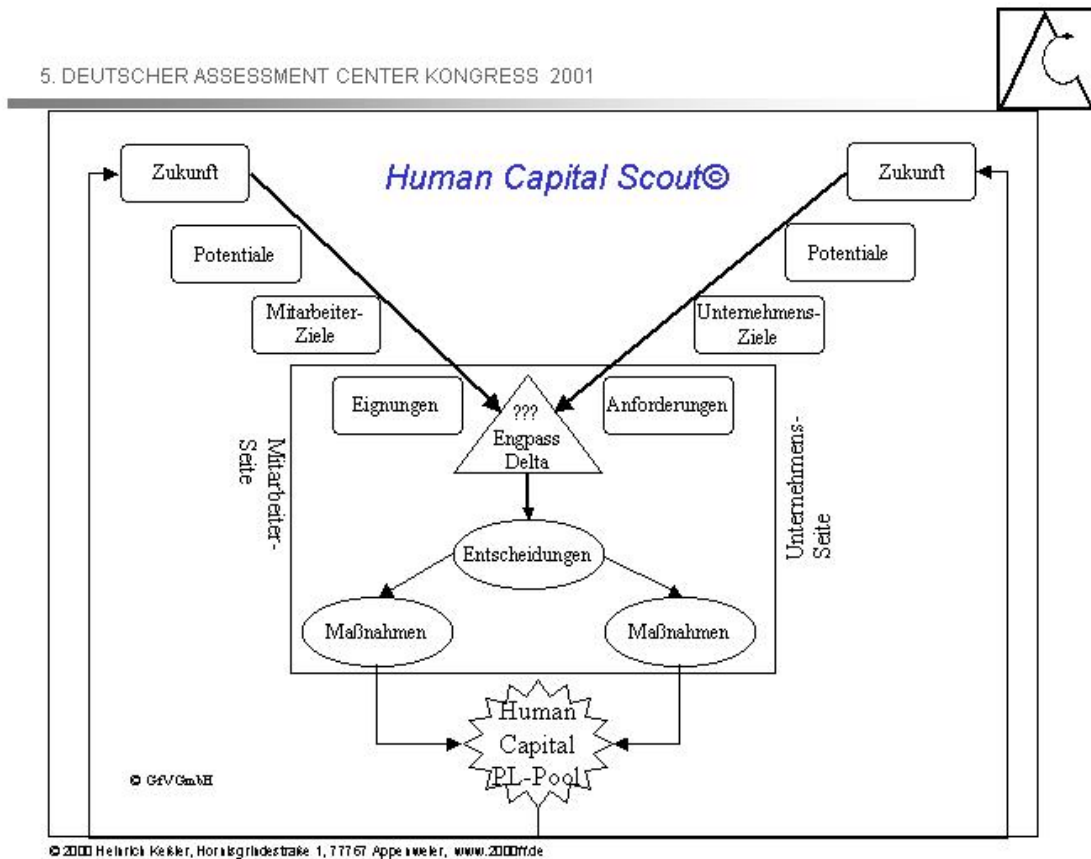
© 2001 Heinrich Keßler, Hornsgründestraße 1, 77767 Appenweier, www.2001f.de

Die Grafik macht insbesondere deutlich, wie unterschiedliche Titulierungen dennoch dem gleichen Projektkompetenzlevel entsprechen können und dass auf der Basis einer soliden Ausbildung für die Karriere im Projektmanagement Erfahrung, Bewährung und die Übernahme von Führungsaufgaben erforderlich sind. Selbstverständlich wird die Kaminkarriere im Projektmanagement, wie sie die Grafik aufzeigt, künftig ebenso selten sein wie Kaminkarrieren es in Linienkarrieren und Expertenkarrieren werden. Vielmehr werden Kandidaten, die sich für das General-Management qualifizieren wollen, auch weiterhin zwischen Positionen in der Linie, als Experten und im Projektmanagement auf ihrem Weg nach oben wechseln.

Eignungsdiagnostik für Projektmanagement

Es gibt immer noch Personen, welche meinen, Projektmanagement sei eine Maßnahme der Personalentwicklung und ein Projekt eine Möglichkeit, an welchen sich insbesondere Nachwuchsleute bewähren könnten. Dieses Denken ist unverantwortlich, wenn man die wirtschaftlichen Risiken und die psychologischen Schädigungen bei einem Scheitern des Projektleiters berücksichtigt. Oder aber das Projekt war ohnehin nicht ernst gemeint, dann sollte es auch nicht beauftragt werden.

Projektmanagement erfordert andere Qualifikationen als Funktionen in der Linie oder als Experte in einem Stab. Umso mehr ist es wichtig, dass die Kandidaten (immer wieder) überprüfen, ob der nächste Karriereschritt eher eine Linienfunktion, oder eine Weiterentwicklung als Experte oder eine Weiterentwicklung der Managementkompetenz im Projektmanagement sein sollte. Dies unterstützt der Human Capital Scout®, der hier nicht inhaltlich, sondern bezüglich seiner Funktion vorgestellt werden soll:



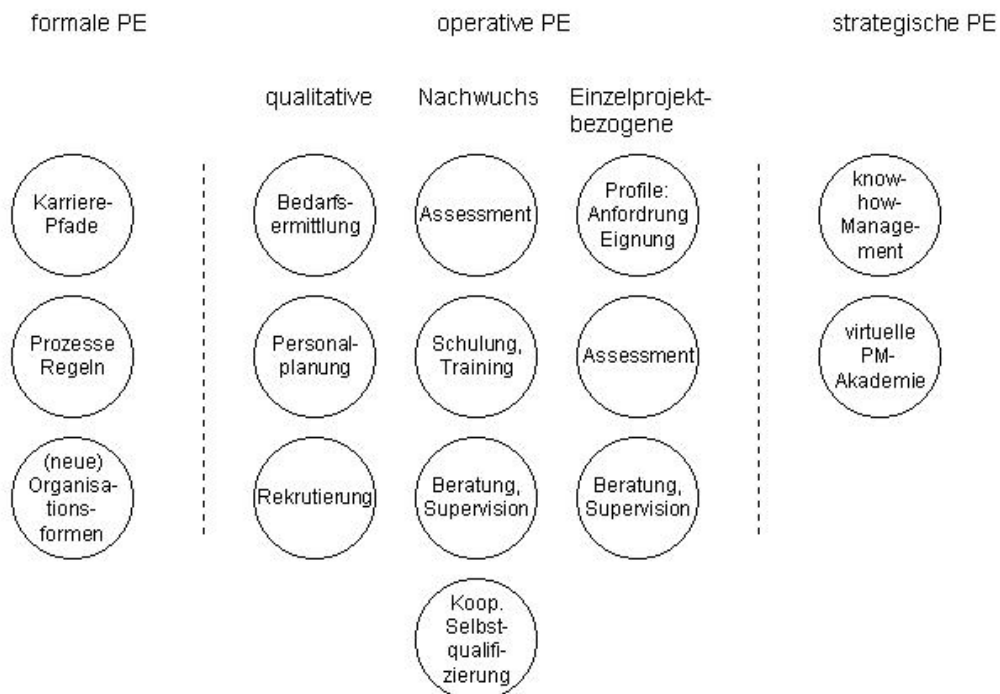
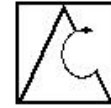
Herausgegriffen soll lediglich der Projektleiterpool werden, welcher das Human Capital eines Unternehmens bezüglich des Projektmanagements darstellt. Dieser Projektleiterpool besteht aus Personen, die bezüglich ihrer Eignung für bestimmte Projekttypen und Qualifikationslevel im Projektmanagement mittels Eignungsdiagnostik überprüft wurden. Im Falle eines konkret anstehenden Projektes kann auf diesen Pool zurückgegriffen und –gegebenenfalls mittels einem eigens aufgelegten Auswahlassessmentcenter – kostengünstig und insbesondere rasch ein geeigneter Projektleiter gefunden werden. Im Projektleiterpool können sowohl unternehmensinterne als auch externe Projektleiter enthalten sein.

Personalentwicklungsarbeit

Je mehr Projekte nach dem Projektindex indiziert wurden, umso deutlicher werden die Muster der Art und Weise des Projektmanagements und der mit dem Projektmanagement verbundenen Herausforderungen an die Projektleiter und andere am Projektmanagement Mitwirkenden. Die Erkenntnisse können in die allgemeine Personalentwicklungsarbeit integriert werden. Je nach Größe des Unternehmens und der Bedeutung des Projektmanagements kann sich ein eigenständiger Zweig für die Arbeit der Personalentwicklung ergeben.

Die formale PE muss die Rahmenbedingungen für die Personalentwicklungsarbeit schaffen und fortlaufend aktualisieren. Die operative Personalarbeit wird muss die langfristige Personalentwicklung und die Nachwuchsentwicklung sicherstellen und die personalrelevanten Maßnahmen für die

einzelnen Projekte durchführen. Die strategische Personalentwicklung sollte neben den klassischen Methoden auch die Möglichkeiten der Informationstechnologie konsequent nutzen. Beispielfhaft werden hier das Informationsmanagement und Wissensmanagement und die Möglichkeiten der unternehmensinternen, organisationsübergreifenden, mediengestützten kooperativen Selbstqualifizierungen genannt.



© 2000 Heinrich Keßler, Horstgründestraße 1, 77767 Appenweier, www.2000ff.de

Zur Person des Autors:

Jg. 1947, seit 1988 Berater für Bildung und Bereichsentwicklung in der Autoindustrie, Konzeption und Realisation von bereichsspezifischen und funktionspezifischen Assessment Centern; Prozess- und Projektberatung. Vorstand der Lernende Gesellschaft e.V., Mitwirkung beim GPM-Projekt: Karrierepfade im Projektmanagement. Entwickler des Human Capital Scout, Mitautor von „skip“ – systemische Klärung interner Problemsituationen und anderen neuen Formen und Methoden der Führung und Personal-, Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung. Derzeit Aufbau eines mediengestützten Teleconsultings zu den genannten Themenfeldern.