



Heinrich Keßler

Personalpolitik und Assessment Center (am Beispiel Assessment im und für Projektmanagement)

Assessment im und für Projektmanagement	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Warum es im „Projektmanagement“ anders ist	3
Ein Berufsbild „Projektleiter“ fehlt	3
Assessment	4
Eignungsdiagnostik für Projektmanagement	4
Assessment-Center	4
Organisation des Projektmanagements	5
Probleme für die Eignungsdiagnostik im Projektmanagement	6
Anforderungen an das Wissensmanagement	6
Anforderungen an die Eignungsdiagnostik:	7
Der Lösungsansatz	7
Neue eignungsdiagnostische Aufgaben	8
Der HCS Human Capital System® - Prozess	9
Konsequenzen für das Assessment-Center	9
Literaturhinweise	10
Adresse des Autors	10
Abbildungen	11

Assessment Center ist ein Werkzeug der Personalpolitik

Was als Binsenwahrheit gilt, nämlich, dass Assessment Center ein Werkzeug der Personalpolitik ist und insbesondere der Umsetzung der Personalpolitik in der Eignungsdiagnostik dient, zeigt im Alltag der Personalarbeit allerlei Tücken:

- a) Die Personalpolitik muss vielfältigen Interessen und wechselnden Prioritäten gerecht werden. Sie muss dem Zeitgeist, der in der Branche herrschenden Spielregeln, dem aktuellen Arbeitsmarkt, der laufenden und voraussichtlichen Konjunktur und anderen Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen gerecht werden. Ferner sind die Unternehmensinteressen zu wahren, andererseits die Interessen des vorhandenen Personals und zum Dritten die Interessen von Fachbereichen und Projektauftraggebern.
- b) Die Personalpolitik bildet in größeren Unternehmen auch die Plattform, auf welcher die Interessen von Arbeitgebern und Personalvertretungen ausgetragen, ausgehandelt und transparent gemacht werden.



- c) Die Personalpolitik weist in der Regel einen langfristigen und langwelligen Bezug auf: Sie konzentriert sich meist auf die nachhaltige Personalentwicklung, die Attraktivität für die High Potentials und für die Personen mit jenen Schlüsselkompetenzen, welche für die Erfüllung des Kerngeschäfts unbedingt erforderlich sind.
- d) Die Personalpolitik bildet den unternehmensinternen Rahmen für die Organisations- und Personalentwicklung, insbesondere auch für Umstrukturierungen, Neuorganisationen und die damit häufig zusammenhängenden Versetzungen von vorhandenem Personal.
- e) Assessment Center werden im Rahmen der Personalpolitik im Vorfeld von Personalentscheidungen eingesetzt, um das beste Potenzial zu erschließen, wenn mehrere Kandidaten für eine Stelle oder Funktion oder für die Nachwuchsentwicklung zur Verfügung stehen. Oder es werden Einzel-Assessment Center durchgeführt, um zu ermitteln, worin der aktuelle Entwicklungs- / Qualifizierungsbedarf einer Person besteht.

Konditionen für Assessment Center

In der Personalpolitik werden auch die Rahmenbedingungen und Konditionen für Assessment Center definiert. Darunter fallen z.B.:

- Formale Zuständigkeiten für Personalentscheidungen,
- Prozesse bei Personalentscheidungen, insbesondere bei Einstellungs-, Besetzungs-, Beförderungs- und Entlassungsentscheidungen,
- Teilung der Verantwortung für die Folgen der Personalentscheidungen zwischen Vorgesetzten, Personalbereichen, Servicebereichen und Dittleistern,
- Kriterien und deren Prioritäten, die bei den Personalentscheidungen zu berücksichtigen sind,
- Stellenwert und Positionierung der Eignungsdiagnostik bei Personalentscheidungen,
- Relevanz der Ergebnisse der eignungsdiagnostischen Maßnahmen für anstehende Personalentscheidungen,
- Organisatorische und pekuniäre Rahmenbedingungen für eignungsdiagnostische Maßnahmen wie z.B. das Assessment Center.

Die Konditionen unterscheiden sich nach den Schwerpunkten der anstehenden Personalentscheidungen. Die häufigsten, bei welchen Assessment Center eine Rolle spielen, seien hier genannt:

- Personaleinstellung,
- Auswahl von Kandidaten für den (Führungs-)Nachwuchs,
- Ermittlung des geeignetsten Kandidaten für eine bestimmte Stelle,
- Ermittlung des geeignetsten Kandidaten für eine Projektleitung.

Projektarbeit nimmt



Warum es im „Projektmanagement“ anders ist

Projekte sind ihrer Natur nach einmalig und zeitlich begrenzt durch einen definierten Anfang und ein definiertes Ende. Sie stellen die Personalentwicklung deshalb vor schwierige Aufgabe. 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 fehlen wesentliche Informationen, die für eine systematische Personalentwicklung erforderlich sind; sie erfolgte bisher deshalb meist auch nicht.
- *Steht ein Projekt an*, wird *sofort* ein kompetenter Projektleiter benötigt, der bereit und in der Lage scheint, die Projektziele unter den gegebenen Bedingungen zu realisieren. Für eine systematische Qualifizierung und Personalentwicklung fehlt im Vorfeld einer unmittelbaren Projektbeauftragung in der Regel die Zeit.
- Muss ein *Projektauftrag erteilt* werden, geht der Auftrag meist 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 hat niemand Zeit für eine situative Personalentwicklung.
- *Ist das Projekt gut gelaufen*, waren ja alle offensichtlich genug geeignet und qualifiziert, also erfolgt keine Festigung der Qualifizierung und für Personalentwicklungsmaßnahmen gibt das erfolgreiche Projekt keinen Anlass. Und Beförderungen als Belohnung für eine erfolgreiche Arbeit gehören sowieso der Vergangenheit an.
- *Ist das Projekt schlecht gelaufen*, wird die „Schuld“ meist dem Projektleiter zugewiesen, den man für weitere Projekte daraufhin nicht vorsehen könne, also erfolgt keine Personalentwicklung. Das Kind ist in den Brunnen gefallen. Eine Nachqualifizierung erscheint wenig zweckdienlich, da das Projekt zu Ende oder der unzureichend tüchtige Projektleiter bereits das Projekt verlassen hat.
- *Ist ein Projekt beendet*, besteht auch kein Bedarf mehr an Projektmanagementkompetenzen. Die Ausgangssituation ist wieder erreicht: Man hat wieder keine oder nicht genügend fundierbare Informationen, welchen Anforderungen ein künftiger Projektleiter gerecht werden sollte. Also erfolgt wiederum keine Anpassung der Personalarbeit.

Dies muss sich ändern!

Ein Berufsbild „Projektleiter“ fehlt

Die Unternehmen setzen zunehmend Projektarbeit als Organisations- und Arbeitsform ein. Der Bedarf an tüchtigen Projektleitern wächst, aber die Personalarbeit hat bisher hierfür bisher kaum adäquate Antworten gefunden.

Hinzu kommt, dass ein verbindliches Berufsbild für „Projektleiter“ bisher fehlte. Die Vorstellungen, was professionelles Projektmanagement sei, ist trotz den Definitionen in DIN 69901 in der Praxis so unterschiedlich wie die Projekte selbst. Fast jedes Unternehmen hat entweder eines oder mehrere Handbücher für das Projektmanagement geschaffen und führt Projekte nach bestem Wissen und Gewissen durch. Projektleiter passen die betrieblichen Regeln für ihr jeweiliges Projekt ganz auf die persönlichen Vorlieben und Gewohnheiten bzw. auf die



Annahmen an, was sie für das Projektmanagement notwendig und ausreichend ansehen.

Die GPM Gesellschaft für Projektmanagement e.V. unterstützt derzeit die Entwicklung eines Berufsbildes, Qualifikationslevel und Anforderungsprofile für Projektmanagement. Für die Personalentwicklung und Eignungsdiagnostik werden völlig neue Rahmenbedingungen geschaffen und direkt mit der Unternehmens- und Geschäftspolitik verbunden.

Assessment

Assessment bedeutet: (Ab-)schätzung, Einschätzung, Bewertung, hier im Sinne von Eignung bzw. Passung auf ein bestimmtes Anforderungsprofil hin. Ein Assessment kann erfolgen, wenn das Anforderungsprofil klar und die wesentlichen Kriterien definiert sind, die über die Einschätzung einer Eignung entscheiden. Soll das Assessment in einem Assessment-Center erfolgen, müssen Verhaltensbeschreibungen für die wesentlichen Kriterien vorliegen, die beobachtet werden können und die Grundlage für die Einschätzung der Kandidaten bilden.

Eignungsdiagnostik für Projektmanagement

Für die Eignungsdiagnostik und insbesondere für das Assessment für das Projektmanagement eines Einzelprojektes ergeben sich aus der Praxis folgende Anforderungen:

1. die Eignungsdiagnostik für das Einzelprojekt muss maßgeschneidert auf die spezifischen Anforderungen des anstehenden Projektes sein,
2. die Ergebnisse der Eignungsdiagnostik müssen unmittelbar im Auftrag für das Projektmanagement berücksichtigt werden können,
3. die Eignungsdiagnostik darf nicht viel Zeit beanspruchen und die Ergebnisse müssen transparent und entscheidungsrelevant für das aktuelle Projekt sein,
4. die Eignungsdiagnostik muss bewerten, ob die vorhandene Kompetenz für das zu leistende Projektmanagement ausreicht.

Für die Eignungsdiagnostik für den allgemeinen Nachwuchs im Projektmanagement ergeben sich folgende Anforderungen:

1. Für die Auswahl sind jene Anforderungsprofile zu Grunde zu legen, welche für die Praxis des Projektmanagements im jeweiligen Unternehmen relevant sind.
2. Die Eignungsdiagnostik muss sich auf jene Kriterien konzentrieren, welche sich in den bisherigen und voraussichtlich in den künftigen Projekten als „erfolgsentscheidend“ für das Projektmanagement erweisen werden.
3. Die Eignungsdiagnostik muss auch solche Kriterien erfassen und überprüfen, die ihren Ausdruck nicht in Verhaltensweisen haben, welche in einem „Labor“ induzierbar und deshalb beobachtbar sind, sondern sich nur in den bewirkten Ergebnissen oder Zuständen ausdrücken, die sich nicht auf Einzelverhaltensweisen reduzieren lassen.

Assessment-Center

Ein Assessment-Center ist ein Baustein der Eignungsdiagnostik, die wiederum ein Werkzeug der Personalentwicklung ist, die ihrerseits eine Komponente der



Personalarbeit darstellt. Die Personalarbeit für das Projektmanagement ist nur ein Teil der Personalarbeit. Folgende Leitfragen stellen sich:

- Woher soll man wissen, welche Qualifikationen die künftigen Projektleiter aufweisen müssen, um die künftigen Projekte des Unternehmens erfolgreich zu managen?
- Wieso soll das Unternehmen überhaupt Projektleiter aufbauen, wenn gar nicht klar ist, ob das Unternehmen künftig entsprechende Projekte auflegen wird?
- Andererseits: Woher soll das Unternehmen gegebenenfalls die Projektleiter nehmen, wenn konkrete Projekte anstehen?
- Wieso soll das Unternehmen überhaupt Projektleiter aufbauen, wenn die jeweiligen Projekte sowieso einmalige Angelegenheiten sind?
- Woher soll das Personalwesen wissen, welchen Anforderungen künftige Projektleiter entsprechen müssten?

Es gilt, (neue) Antworten auf diese und ähnliche Fragen zu finden. Im Folgenden werden zunächst einige Rahmenbedingungen beleuchtet, bevor eine Methodik vorgestellt wird, die Antworten für das spezielle Einzelprojekt wie für gesamte Projektmanagement im Unternehmen bzw. für die Personalarbeit liefert.

Organisation des Projektmanagements

So wie die Unternehmensführung nur gelingen kann, wenn das Unternehmen hierfür sich die notwendigen und ausreichenden Strukturen gibt und sie nutzt, stellt ein professionelles Projektmanagement auch an die Organisation bzw. Strukturen der Organisation einige Anforderungen:

- Wenn Projektmanagement zu den Kernkompetenzen des Unternehmens gehört (wie es z.B. in vielen Beratungsunternehmen, Softwarehäusern und anderen Dienstleistungsunternehmen der Fall ist), muss die Verantwortung für das Projektmanagement im Vorstand, in der Unternehmensleitung bzw. in der Geschäftsführung verankert sein bzw. werden.
- Wenn das Unternehmen andere Hauptzwecke verfolgt oder üblicherweise ihre Produkte durch Projekte erzeugt (wie es z.B. im Maschinen- und Anlagenbau üblich ist) und deshalb ständig über eine große Anzahl von Projekten mit sehr unterschiedlichen Zielsetzungen verfolgt, ist es zweckmäßig, die gesamten Projekte durch einen Programmdirektor/Programmmanager koordinieren zu lassen. Das Unternehmen wird gleichzeitig sicherstellen wollen bzw. müssen, dass im Projektmanagement bestimmte methodische und prozessuale Standards erfüllt bzw. eingehalten werden und die jeweiligen Erfahrungen in den Projekten für die kontinuierliche Verbesserung des Projektmanagements im Unternehmen aufbereitet werden. Solche Aufgaben werden dem PM-Wissensmanager übertragen.
- Für das operative Projektmanagement der einzelnen Projekte werden in der Regel Projektleiter eingesetzt. Die anspruchsvolleren Projektleitungen können erfahrenen Senior-Projektleitern und Großprojekte Projektdirektoren übertragen werden, die oft auch das Multiprojektmanagement (Management eines Projektes, welches aus mehreren Projekten besteht) zu bewirken haben. Innerhalb der einzelnen Projekte fallen meist auch Arbeitspakete an, die den Arbeitspaketleitern



übertragen werden, die ihrerseits die Arbeitspakete in einzelne Aufgaben zerlegen.

- Je nach Größe und Komplexität des Projektes übersteigen die zu erfüllenden Projektmanagementaufgaben die Kapazität von einer Person. In solchen Fällen wird ein Projektteam gebildet, in welchem die Projektmitarbeiter in der Regel bestimmte Schwerpunkte des Projektmanagements übernehmen. An Stelle oder ergänzend zum Projektteam kann für ein Projekt oder für mehrere Projekte auch ein Projekt-Office eingerichtet werden, welches meist das Projektmanagement administrativ unterstützt.

Bitte hier Abbildung 1 einfügen.

Die Grafik (entnommen aus H. Kessler, C. Hönle: Karriere im Projektmanagement, Springer, Berlin, 2002) zeigt die Struktur im Projektmanagement und gleichzeitig die Hierarchie auf.

Die Projekte und damit die Anforderungen an das Projektmanagement unterscheiden sich auch nach den Projekthinhalten. Ein Strukturprojekt (Organisationsprojekt) ist anders zu managen als ein Investitionsprojekt (z.B. Bauprojekt) und dieses wiederum anders als ein Softwareentwicklungsprojekt und dieses wiederum anders als ein Personalentwicklungsprojekt. Die Aufzählung ist nur beispielhaft und soll die Schwierigkeit verdeutlichen, die für die Eignungsdiagnostik wichtigen und erfolgsentscheidenden Kriterien identifizieren zu können und in Assessment-Centern beobachtbar zu machen.

Probleme für die Eignungsdiagnostik im Projektmanagement

Das Dilemma: Werden die Kriterien auf jene reduziert, welche für *alle* Projekte gleich oder zumindest bezüglich ihrer qualitativen Anforderung sehr ähnlich sind, bleiben „nur“ solche Kriterien übrig, welche allgemein unter die „Schlüsselkompetenzen“ fallen. Das wird den spezifischen Anforderungen der Projekte nur ansatzweise gerecht und lohnt besondere eignungsdiagnostische Maßnahmen für einzelne Projekte nicht. Werden die Kriterien jedoch auf die spezifischen Anforderungen an das Projektmanagement des Projektes scharfgestellt, ist der Aufwand für die Entwicklung der Übungen und der Settings für die eignungsdiagnostischen Maßnahmen meist so hoch, dass entweder die Zeit oder das Geld oder beides fehlen, um mehr als eine oberflächliche (und damit überflüssige) Maßnahme durchzuführen. Es gilt, aus diesem Dilemma Auswege zu finden.

Anforderungen an das Wissensmanagement

Für die Projekte wird per definitionem eine eigene Organisation (Projektorganisation) geschaffen. Ist das Projekt zu Ende, wird die Projektorganisation aufgelöst. Das Problem dabei: Die Informationen über die Leistungen, die ein Projektleiter durch sein Projektmanagement erbracht hat, verflüchtigen sich ebenso wie die Informationen, welche Kompetenzen ein Projektleiter in seinem Projektmanagement bewiesen hat. Die Klagen von Rückkehrern aus Projekten über die Schwierigkeiten,



in ihrer „Heimatorganisation“ ihre Leistungen und Kompetenzen transparent zu machen, kennt jeder Personaler, der seinerseits die Schwierigkeit hat, die im Projektmanagement bewiesenen Kompetenzen mit anderen Kompetenzprofilen oder Anforderungsprofilen z.B. an Linienfunktionen vergleichbar zu machen. Es gilt deshalb, Wege zu finden, wie die Informationen über die Anforderungen an das Projektmanagement, die Eignungsprofile der Projektleiterkandidaten und über die Ergebnisse des Projektmanagements so transparent zu machen, dass diese unabhängig von den Besonderheiten der einzelnen Projekte auch von jenen Personen dechiffriert werden können, die weder vom Projektmanagement noch vom einzelnen Projekt viel verstehen (müssen), aber dennoch Personalentscheidungen vorzubereiten oder zu treffen haben.

Anforderungen an die Eignungsdiagnostik:

1. Die Projekte müssen vergleichbar sein. Nur wenn diese Bedingung erfüllt ist, können die erfolgsrelevanten personenbezogenen Kriterien ermittelt, beobachtbar gemacht und beurteilt werden.
2. Die Eignungsprofile der Kandidaten müssen vergleichbar sein. Da jeder Projektleiter andere Projekte in anderen Umfeldern und unter anderen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen leitet, müssen dennoch Wege gefunden werden, worin die Unterschiede in den *Eignungen für das Projektmanagement* liegen.
3. die spezifischen Anforderungen des Projektes müssen definiert sein. Gemeint sind hier weniger jene Anforderungen, die in der Regel im Pflichtenheft für das Projekt stehen, sondern die konkreten Anforderungen an die Kompetenz des Projektleiters, der die im Pflichtenheft definierten Projektziele durch sein Projektmanagement erreichen soll.
4. die Bewertung der Ergebnisse des Projektmanagements müssen einen Bezug zu den Eingangsanforderungen aufweisen. Wenn das erfolgsentscheidende Kriterium z.B. das „Interkulturelle Management“ ist, muss am Ende des Projektes auch beurteilt werden, mit welcher Qualität dieses vom Projektleiter bewirkt wurde.
5. die Dokumentation der bewiesenen Kompetenz des Projektleiters für seine künftigen Vorgesetzten, Partner, Kunden und Auftraggeber. Der Projektleiter neuen Auftraggebern, Vorgesetzten und Kunden in einfacher Weise seine Kompetenz belegen können. Auftraggeber, Vorgesetzte und Kunden sollen sich in ebenso einfacher Weise rasch ein Bild machen können, über welche Kompetenzen der Projektleiter verfügt und was sie deshalb von ihm erwarten können.

Der Lösungsansatz

Für die Funktionen der Eignungsdiagnostik werden entlang der Prozesskette der Personalentscheidungen bezüglich des Projektmanagements folgende Werkzeuge geschaffen:

- a) die *Projektbewertung*. Mit ihr können die Anforderungen an das Projektmanagement definiert werden. Und zwar unabhängig von den Projektinhalten, Projekttypen und Projektgrößen. Mit den Ergebnissen der Projektbewertung können Projekte bezüglich ihrer Anforderungen an das



- Projektmanagement verglichen werden. Die Projekte werden nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern auch darüber hinaus vergleichbar.
- b) der *HCPM-Pass* (Human Capital Projektmanagement-Pass). Dieser dokumentiert das Eignungsprofil des Kandidaten im Projektmanagement und enthält die gewichteten Werte der Projektbewertung des zuletzt geleiteten Projektes. Die Daten des HCPM-Passes können unmittelbar mit dem Anforderungsprofil des Projektes, welches sich aus der Projektbewertung ergibt, verglichen werden.
 - c) die Bewertung der *Leistungskomponenten und Erfolgsfaktoren* für das Projektmanagement. Neben den allgemeinen Unterscheidungsmerkmalen von Projekten werden für jedes Projekt spezifische Leistungskomponenten und Erfolgsfaktoren benannt und gewichtet. Das Dokument macht transparent und hält fest, auf welche Leistungen des Projektleiters es besonders ankommen wird, um die Projektziele zu erreichen.
 - d) die Bewertung der *Ergebnisse des Projektmanagements*. Am Ende des Projektes oder zu den einzelnen Meilensteinen werden die Ergebnisse des Projektmanagements festgestellt und in Beziehungen zum Projekterfolg gesetzt. Dies ergibt ein strukturiertes Feedback zu den Annahmen und Entscheidungen, die bei Projektbeginn für die Personalentscheidungen für relevant eingeschätzt wurden. Werden die Annahmen nicht bestätigt, fließen die erforderlichen Korrekturen unmittelbar in die künftigen Personalentscheidungen ein.
 - e) die *Neuberechnung der Werte des HCPM-Passes* des Projektleiters (Neuberechnung des Projektmanagerindex). Aus den Werten und Beziehungen zwischen der Projektbewertung, dem Eignungsprofil des Projektleiters zum Projektbeginn, der Bewertung der Leistungskomponenten und Erfolgsfaktoren sowie den Daten der Ergebnisse des Projektmanagements werden die Werte für den neuen HCPM-Pass des Projektleiters berechnet und zur Entscheidung vorgeschlagen. Die neuen Werte werden im neuen HCPM-Pass dokumentiert. Der HCPM-Pass kann durch künftige Auftraggeber oder Arbeitgeber sowie für (alten und) neuen Vorgesetzten wie ein Zeugnis behandelt werden. Insbesondere kann der HCPM-Pass zur sofortigen unmittelbaren Eignungsdiagnostik für ein neues Projekt eingesetzt werden. Wenn künftig Projektleiter firmenintern oder extern gesucht werden, sollte der aktuelle HCPM-Pass zur Pflicht bei Bewerbungen werden.

Neue eignungsdiagnostische Aufgaben

Insbesondere in größeren Organisationen werden immer wieder Projekte aufgelegt werden, welche zwar inhaltlich jeweils „neu“ sind, aber sich bezüglich der Anforderungen an das Projektmanagement mehr oder weniger ähnlich sind. Für die Arbeit der Eignungsdiagnostik für das Projektmanagement werden deshalb entwickelt bzw. ermittelt:

- a) die *Feldkompetenz des Unternehmens* im Projektmanagement. Sie ergibt sich aus den Daten der Projektbewertung des anspruchsvollsten Projektes des Unternehmens und den Schwellenwerten der Projektbewertungen, die überschritten sein müssen, bevor ein Unternehmen von einem „Projekt“ spricht, welches den Anforderungen der DIN 69901 entspricht und für welches deshalb eine gesonderte Projektorganisation geschaffen wird.



- b) die *Projekttypen*. Projekte mit ähnlichen Anforderungen an das Projektmanagement werden als „Projekttyp“ bezeichnet. Die Typbildung kann nach sehr unterschiedlichen Kriterien erfolgen, z.B. nach dem Grad der Standardisierbarkeit des Projektmanagements, nach Projektinhalten, nach Projektreichweiten u.a. Für die Projekttypen können Modell-Anforderungsprofile ermittelt werden, die dann eine Grundlage für eignungsdiagnostische Maßnahmen bilden.
- c) die *Qualifikationslevel*. Die Vorgehensweise ist der Bildung von Projekttypen ähnlich. Es werden notwendige und ausreichende Qualifikationslevel definiert und die Qualifikationsprofile detailliert ermittelt und festgelegt. Qualifikationslevel sollten sich ähnlich voneinander unterscheiden wie eine hierarchische Stellung in der Linie von einer anderen. Das Unternehmen wird insbesondere darauf Wert legen, dass die Qualifikationslevel im Projektmanagement jenen der Linie analog sind. Ähnlich wie in der Hierarchie werden die Qualifikationslevel mit Titeln versehen, welche auch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Hierarchie markieren.
- d) *HCPM-Pool*. Hier werden die Eignungsprofile der Projektleiter und Projektleiterkandidaten aufbewahrt, damit sie bei einem neuen Projekt rasch für die Ermittlung von geeigneten Kandidaten zur Verfügung stehen.

Der HCS Human Capital System® - Prozess

Es muss einem anderen Ort vorbehalten bleiben, das gesamte HCS Human Capital System® darzustellen (siehe auch Internetadresse: <http://www.2000ff.de>). Bezüglich des Projektmanagements sei hier jedoch auf folgende Hauptprozesse aufmerksam gemacht:

- a) Entwicklung der Kompetenzen, welche das Unternehmen künftig benötigt,
- b) Eignungsdiagnostik für die generelle Eignung für die künftig erforderlichen Kompetenzen,
- c) Eignungsdiagnostik für die spezielle Eignung für einzelne Projekte,
- d) Entwicklung und Entfaltung des persönlichen Human Capitals jedes Firmenangehörigen,
- e) Ermittlung, Steuerung, Entwicklung, Erhaltung und Anpassung des betrieblichen Human Capitals an die wechselnden und neuen Anforderungen.

Konsequenzen für das Assessment-Center

In den Assessment-Centern ging es bisher oft um die Einschätzung *der Potenziale bzw. Entwicklungsfähigkeit* für neue Funktionen. Für das Projektmanagement erweist sich dieser Fokus oft als unzureichend, denn der Projektauftraggeber benötigt eine hohe Sicherheit, ob der beauftragte Projektleiter das Projekt voraussichtlich erfolgreich wird leiten können. Entscheidend ist die *Kompetenz* des Projektleiters, nicht sein persönliches Entwicklungspotenzial.

Die Assessment-Center werden in der Eignungsdiagnostik für das Projektmanagement z.T. neu zu entwickeln sein. Ein Werk eines Automobilkonzerns (geändert durch den Autor am 21.06.2017) haben die Konsequenzen bereits



beachtet: Die Eignungsdiagnose im Projektmanagement realisiert den oben beschriebenen Lösungsweg und konzentriert sich dadurch auf die wenigen erfolgsentscheidenden Kriterien, die projektspezifisch ermittelt werden und sich aus dem Vergleich mit den Eignungsprofilen der Projektleiterkandidaten ergeben.

Die Herausforderungen an die Eignungsdiagnostiker bezüglich der Flexibilität der Übungen und der Passung auf die zu beobachtenden Verhaltensweisen nehmen dabei enorm zu, wobei es insbesondere auf eine aufwandsarme und *rasche* Realisation der eignungsdiagnostischen Maßnahmen ankommt, die zu konkreten Ergebnissen, d.h. klarer Benennung des Handlungsbedarfs bezüglich eines erfolgreichen Projektmanagements führt. „Rasch“ hat aber nichts mit „quick and dirty“ zu tun, sondern bedeutet: „schnell, konkret und zutreffend“.

HCS Human Capital System® ist ein eingetragenes Markenzeichen.

Literaturhinweise

H.Kessler; C.Hönle: Karriere im Projektmanagement, Springer-Verlag, Berlin, 2002, ISBN: 3-540-41843-1

Adresse des Autors

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
77767 Appenweier
Internet: <http://www.2000ff.de>

Abbildungen

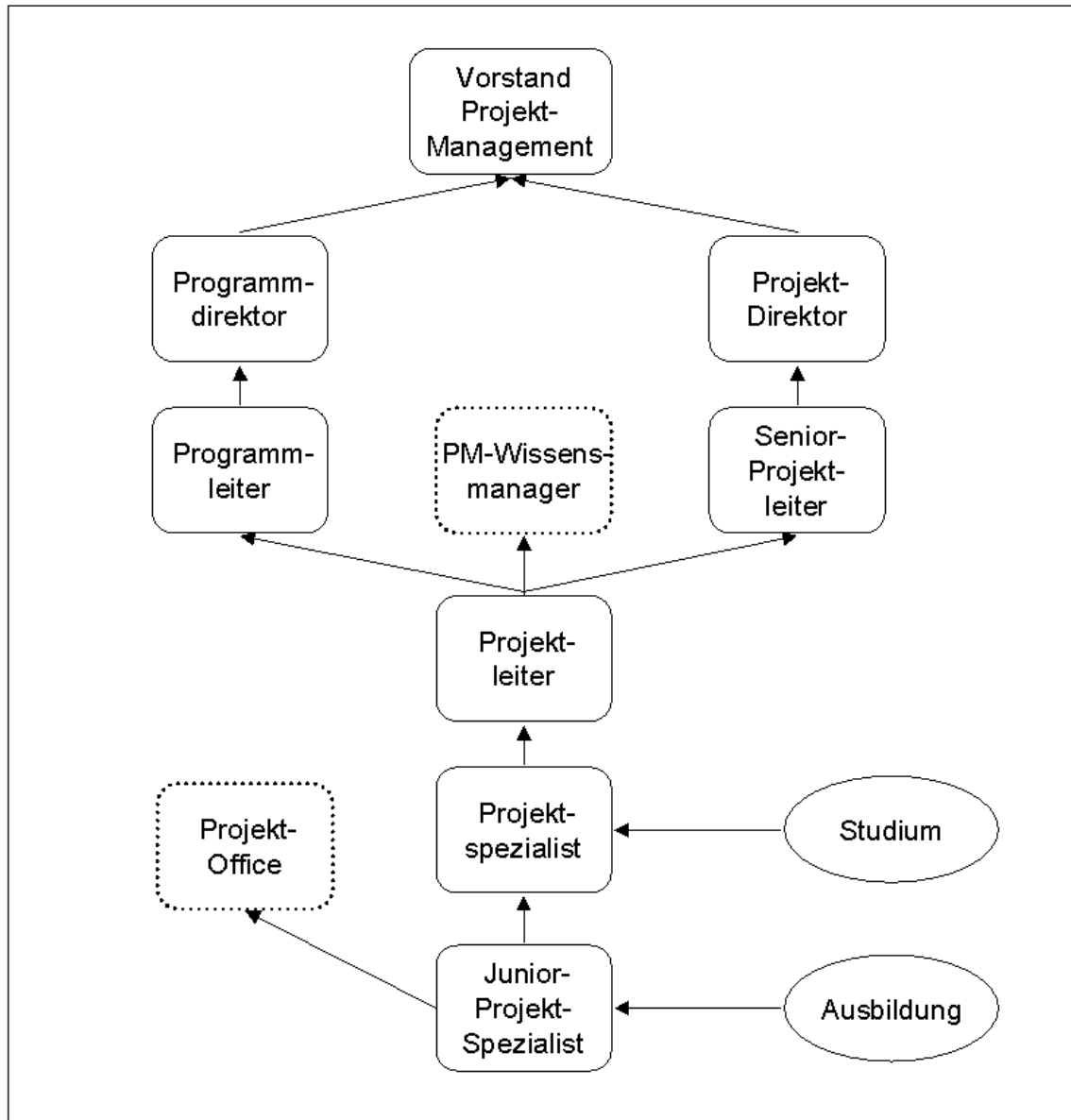


Abbildung 1: Hierarchie im Projektmanagement