

## Fachbeitrag

### Strategische Personalentwicklung

# Potenzialanalyse für Projektleiter und -mitarbeiter

Projektleiter fragen sich häufig, wie sie ihre eigenen Kompetenzen und Potenziale und die der Projektmitarbeiter ermitteln und weiterentwickeln können, v.a. wenn die Zusammenarbeit über einen längeren Projektzeitraum geht. Hier hilft eine Potenzialanalyse. Gezielt eingesetzt unterstützt dieses Instrument einerseits den Projektleiter dabei, zu erkennen, über welche Kompetenzen im Projekt er verfügt und welche er weiterentwickeln sollte, um so den Erfolg des Projekts wahrscheinlicher zu machen. Andererseits zeigt die Potenzialanalyse die persönlichen Stärken und Entwicklungspotenziale des jeweiligen Projektmitarbeiters auf und hilft bei der zielgerichteten Personalentwicklung.

Nur wenn ein Unternehmen weiß, welche Kompetenzprofile es für seine Projekte benötigt und inwieweit hierfür die Kompetenzen der Projektmitarbeiter bereits vorhanden sind, wird Projektarbeit zu einem Erfolgsfaktor für die strategische Unternehmensentwicklung. Ziel der Potenzialanalyse ist nicht nur, "die Spreu vom Weizen zu trennen", sondern auch Projektmitarbeiter weiterzuentwickeln, sodass diese ihr persönliches und fachliches Kompetenzprofil erweitern.

Um Potenzialanalyse und Personalentwicklung erfolgreich durchführen zu können, ist es wesentlich, dass Projektleitung, Führungskraft des Projektmitarbeiters und Personalverantwortlicher Hand in Hand arbeiten. Dabei spielt es keine Rolle, ob in einem Unternehmen fünf oder 50 Mitarbeiter in Projekten arbeiten – die Grundprinzipien bleiben gleich. Grundsätzlich hat es sich als hilfreich erwiesen, wenn im Unternehmen mindestens eine Person für den Personalbereich verantwortlich ist und Führungskräfte wie Projektleiter mit Personalentwicklungsinstrumenten und -prozessen operativ unterstützt.



Generell sollten Projektleiter, Linienvorgesetzter und Personalabteilung die Potenzialanalyse gemeinsam vorbereiten und durchführen.

Dabei sollten sie alle Informationen von Mitarbeitern, die ihnen über das Mitarbeitergespräch hinaus vorliegen, wie z.B. Ergebnisse von Zielvereinbarungen oder Beurteilungen des Mitarbeiters, in die Gesamtbewertung einfließen lassen.

#### Autor



##### Angélique Morio

Mitinhaberin MOMO Consulting, Beraterin, Trainerin u. Coach für

Personal- und Organisationsentwicklung, zertifizierte PM, Trainerin für Personalentwicklung und -management

Kontakt: [info@momocon.de](mailto:info@momocon.de)



##### Carmen Morgner

Mitinhaberin MOMO Consulting, Beraterin, Trainerin u. Coach für

Personalentwicklung, Projektleiterin, HR-Interimsmanagerin

Kontakt: [info@momocon.de](mailto:info@momocon.de)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

in den Rubriken:

› [Karriereplanung](#)

› [Persönlichkeitsentwicklung](#)

#### Service-Links



› [PM-Coaching](#)

Zu Beginn der Potenzialanalyse sollten die Projektleitung, die Führungskraft des Projektmitarbeiters und der Personalverantwortliche ein gemeinsames Verständnis dafür entwickeln,

- welche Kompetenzen ein Projektmitarbeiter im Unternehmen benötigt (SOLL-Kompetenzen),
- auf welche Weise das Potenzial des Mitarbeiters gemessen werden soll,
- welche Kriterien zur Beurteilung seines Potenzials berücksichtigt werden sollen und
- welche Maßnahmen zu seiner persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung sich aus den erkannten Potenzialen ableiten lassen.

## Voraussetzungen für eine Potenzialanalyse

Um eine solide Potenzialanalyse zu führen zu können, sollten mindestens folgende Personalentwicklungsinstrumente implementiert sein:

- das Mitarbeitergespräch
- SOLL-Kompetenzprofil des Projektmitarbeiters

Eine Potenzialanalyse setzt also voraus, dass im Unternehmen bereits in regelmäßigen Abständen ein Mitarbeitergespräch stattfindet. Ist dies noch nicht der Fall, sollte das Unternehmen zunächst regelmäßige Mitarbeitergespräche in seinen Prozessen etablieren, bevor es eine Potenzialanalyse durchführt. Ziel einer Potenzialanalyse ist es, anhand sinnvoller Instrumente die Entwicklungsmöglichkeiten eines Mitarbeiters durch Daten abzusichern und so relativ objektiv einschätzen zu können.

Hierfür ist es erforderlich, dass Projektleiter, Führungskraft und Projektmitarbeiter mindestens ein Gespräch führen, um ein gemeinsames Verständnis über die IST-Kompetenzen des Projektmitarbeiters herzustellen. Im Vorfeld des Gesprächs sollten auch die erforderlichen SOLL-Kompetenzen allen, die am Gespräch beteiligt sind, vorliegen, sodass sie die IST- mit den SOLL-Kompetenzen vergleichen können.

Im SOLL-Kompetenzprofil selbst werden die einzelnen Kompetenzen nicht nur aufgezählt, sondern für jede Kompetenz gemeinsam vom Projektleiter, der Führungskraft des Mitarbeiters und dem Personalverantwortlichen in ein bis zwei Sätzen näher ausgearbeitet, was sie im beruflichen Alltag bedeutet. In der betrieblichen Praxis bewerten es die am Mitarbeitergespräch Beteiligten trotz der detaillierten Beschreibung häufig unterschiedlich, in welchem Umfang der Mitarbeiter bereits über die jeweiligen Kompetenzen verfügt. Aus diesem Grund ist es wichtig, die individuelle Einschätzung mit genauen Beispielen zu belegen. Dies macht die Bewertung objektiver. Dennoch sollte man sich vor Augen halten, dass es eine reine Objektivität in der Beurteilung der Leistung eines Mitarbeiters nicht geben kann, also immer die subjektive Sichtweise "reinspielt".

Ein "Soll-Kompetenzprofil Projektmitarbeiter" steht Ihnen als Word-Datei zum Download zur Verfügung (Arbeitshilfe 1). Anhand dieses Profils nimmt der Mitarbeiter im Vorfeld des Gesprächs eine Selbsteinschätzung seiner bestehenden Kompetenzen vor und ergänzt seine IST-Werte zu den vorhandenen SOLL-Werten. Parallel dazu setzen sich die Führungskraft und der Projektleiter zusammen, einigen sich auf eine Einschätzung der Kompetenzen

des Mitarbeiters und tragen entsprechende IST-Werte in das SOLL-Kompetenzprofil ein. (Siehe hierzu auch die Tipps, die im Abschnitt "Mitarbeitergespräch" gegeben werden.)

## Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch bietet, gemeinsam mit SOLL-Kompetenzprofil, das um die IST-Werte des Mitarbeiters ergänzt wurde, die optimale Grundlage für die zielführende Potenzialanalyse eines Mitarbeiters und sichert solide und belastbare Ergebnisse.

Hierfür sollte das Mitarbeitergespräch folgende Arbeitsschritte beinhalten:

1. Erfassen der persönlichen Daten
2. gemeinsame Analyse der durch den Mitarbeiter erzielten Arbeitsergebnisse
3. gemeinsame Analyse der Kenntnisse, Kompetenzen und Erfahrungen, die für die anstehenden Aufgaben bzw. Projekte erforderlich sind
4. gemeinsame Überlegungen zum weiteren Einsatz
5. Abstimmung der Weiterentwicklungs- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen
6. Anlagen und Ergänzungen, wie z.B. das um die IST-Werte des Mitarbeiters ergänzte SOLL-Kompetenzprofil, aber auch Erkenntnisse, die sich durch das Mitarbeitergespräch ergeben haben, wie z.B. dass der Mitarbeiter in Eigeninitiative ein Fernstudium begonnen hat und nun intern besprochen wird, inwieweit das Unternehmen diese Maßnahme finanziell unterstützt.
7. Mitarbeiter, Linienvorgesetzter und Projektleiter unterschreiben jeweils das Protokoll des Mitarbeitergesprächs.



Geben Sie dem Mitarbeiter idealerweise 14 Tage vor dem Gespräch einen Ausdruck des Leitfadens für das Mitarbeitergespräch zur Orientierung und einen Ausdruck des SOLL-Kompetenzprofils zum Ausfüllen. (Ein "Leitfaden Mitarbeitergespräch" steht Ihnen als Word-Datei zum Download zur Verfügung – Arbeitshilfe 2.)

So kann sich dieser unabhängig von Ihnen Gedanken machen, wie er sich selbst sieht und was er im Mitarbeitergespräch ansprechen möchte. Auf das Mitarbeitergespräch sollten Sie sich mindestens 30 Minuten vorbereiten, damit Sie im Gespräch Ihre Einschätzung anhand von Beispielen belegen können – denn Fremdbild und Selbstbild decken sich nicht zwingend.

Häufig ist der Projektleiter nicht die disziplinarische Führungskraft des Projektmitarbeiters. In diesem Fall muss sich der Projektleiter mit der Führungskraft in der Linie zur Vorbereitung auf das Gespräch abstimmen, da diese häufig die Leistung des Mitarbeiters im Projekt nicht beurteilen kann, es aber unbedingt erforderlich ist, dass die Führungskraft das Gespräch leitet.



Wenn Sie das Mitarbeitergespräch zu dritt durchführen, können sich Projektleiter, Führungskraft und Projektmitarbeiter gemeinsam über die Leistung und Kompetenzen des Mitarbeiters austauschen. In diesem Fall bereiten sich Projektmitarbeiter, Projektleiter und Führungskraft getrennt voneinander vor. Jeder schätzt aus seiner subjektiven Sicht die aktuelle Leistung des Mitarbeiters ein und gleicht sie mit dem SOLL-Kompetenzprofil ab.

Nimmt der Projektleiter am Mitarbeitergespräch teil, ist es hilfreich, wenn er und die Führungskraft in der Linie in einem Gespräch im Vorfeld ein gemeinsames Verständnis über die IST-Kompetenzen des Mitarbeiters entwickeln, damit sie vor dem Mitarbeiter nicht verschiedene Sichtweisen diskutieren, sondern ihm gegenüber mit "einer Stimme" sprechen.

## Kompetenzprofil

Häufig denken Unternehmen bei der Beurteilung von Potenzial in erster Linie an die fachliche Kompetenz. Die fachliche Kompetenz ist zwar eine wichtige Grundlage bei der Beurteilung von Leistung, aber für eine Potenzialanalyse nicht ausreichend. Vielmehr geht es um ein ganzheitliches Verständnis, welche Fähigkeiten der Projektmitarbeiter aktuell benötigt und wo er in Bezug auf die erforderlichen Kompetenzen gerade steht.

Wenn es um die Definition von Kompetenzen geht, haben sich folgende vier Kompetenzfelder anhand von KO-DE® zur Beschreibung der Mitarbeiterkompetenzen bewährt:

1. Persönliche Kompetenz
2. Aktivitäts- und Handlungskompetenz
3. Sozial-kommunikative Kompetenz
4. Fach- und Methodenkompetenz

Jedes Kompetenzfeld betrachtet die Kompetenzen des Mitarbeiters aus einem anderen Blickwinkel. Alle vier Kompetenzfelder ergeben zusammen die Handlungskompetenz, die für die Personalentwicklung wichtig ist. Jedes einzelne Kompetenzfeld setzt sich dabei aus mehreren Kompetenzen zusammen.

### **Persönliche Kompetenz (persönlich und idealorientiert):**

Hier geht es um vorbildhaftes Auftreten nach außen, Integrationsfähigkeit nach innen, Werteorientierung, gerechtfertigtes Vertrauen in Teamleistung und hohe Leistungsfähigkeit.

Hierunter fallen z.B. folgende Kompetenzen: Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit, Loyalität, Eigenverantwortung, Lernbereitschaft und Disziplin.

### **Aktivitäts- und Handlungskompetenz (aktiv und handelnd):**

Hier geht es um Wettbewerbsorientierung und Risikobereitschaft, Mitreißen von Gesprächspartnern und Teammitgliedern durch Optimismus und das eigene vorbildhafte Handeln sowie die Fähigkeit, gestärkt aus der Beseitigung von Widerständen hervorzugehen.

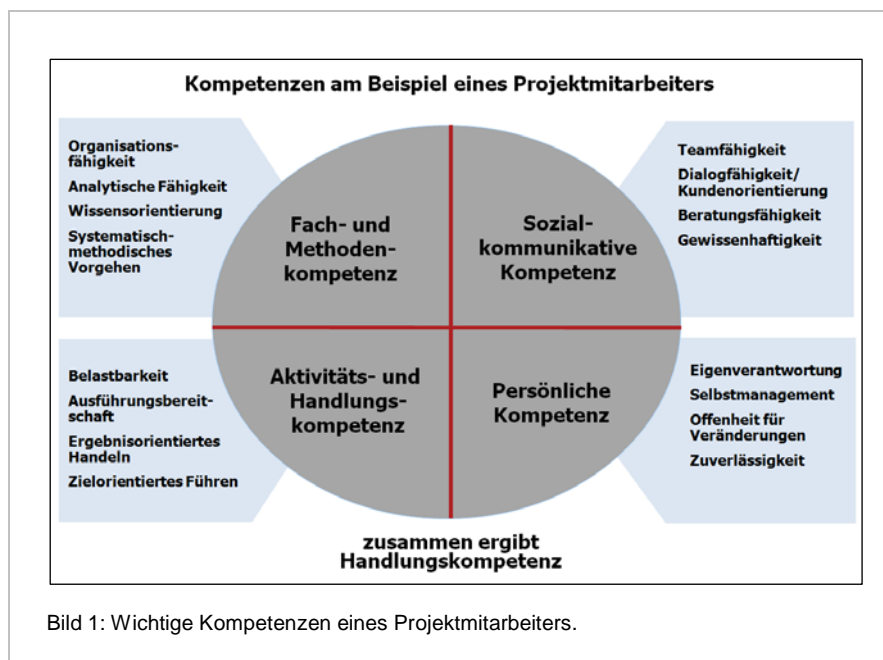
Hierunter fallen z.B. folgende Kompetenzen: Tatkraft, Entscheidungsfähigkeit, Beharrlichkeit, ergebnisorientiertes Handeln, Belastbarkeit und Initiative.

## Sozial-kommunikative Kompetenz (sozial und konsensbereit):

Hier geht es um die produktive Einbeziehung der Gefühle und Bedürfnisse von Menschen, das flexible und fruchtbare Gestalten des Zusammenwirkens von Teams sowie die Vermittlungsfähigkeit bei Kontroversen.

Hierunter fallen z.B. folgende Kompetenzen: Beziehungsmanagement, Kommunikationsfähigkeit, Integrationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Kundenorientierung und Verständnisbereitschaft.

## Fach- und Methodenkompetenz (fachlich und perfekt):



Hier geht es um das Bemühen, Wissen aufzubauen und weiterzuentwickeln, sachorientiertes Handeln, Verlässlichkeit und Vorsicht sowie das systematische Entwickeln von Problemlösungen.

Hierunter fallen z.B. folgende Kompetenzen: Sachlichkeit, Fleiß, Konzeptionsstärke, Fachwissen, Projektmanagement, analytische Fähigkeiten, systematisches Vorgehen und Beurteilungsvermögen.

Wie wichtige Kompetenzen für einen Projektmitarbeiter aussehen können, zeigt Bild 1.

Eine "Übersicht Kompetenzprofil Projektmitarbeiter" steht Ihnen als PowerPoint-Datei zum Download zur Verfügung.

## Potenzialeinschätzung und -analyse

Die Ergebnisse aus dem Mitarbeitergespräch bilden die Basis für die nachfolgende Potenzialeinschätzung des Mitarbeiters, welche Projektleiter, Führungskraft und der Personalbereich gemeinsam durchführen.

**!** Binden Sie auch das Topmanagement in die Ergebnisse aus der Potenzialeinschätzung ein. So können Sie vorausschauend die Einsatzplanung des Projektmitarbeiters am Bedarf der nächsten Jahre ausrichten. Hier bietet es sich an, die einzelnen Projektmitarbeiter mit ihren wesentlichen Kompetenzen dem Topmanagement in einem persönlichen Gespräch vorzustellen und ihre Potenziale gemeinsam durchzusprechen. So ist das Topmanagement informiert, welche Potenziale in welchen Projektmitarbeitern stecken und wo ggf. noch grundsätzliche Defizite vorhanden sind, die gezielte kollektive Personalentwicklungsmaßnahmen beheben können.

Nach den Mitarbeitergesprächen ist es an der Zeit, die Ergebnisse aus den verschiedenen Gesprächen und ggf. weiteren Informationen wie Zielvereinbarungen oder Ergebnissen aus Beurteilungen in die Potenzialanalyse zu überführen. Meist übernimmt der Personalbereich diese Aufgabe und wird bei Fragen von Projektleiter und Führungskraft unterstützt.

## Die Kompetenzcheck-Tabelle

Die Grundlage für die Potenzialanalyse ist die Kompetenzcheck-Tabelle, in welche strukturiert anhand aller vorliegenden Informationen die aktuellen Kompetenzen und die aktuelle Leistung des Mitarbeiters übertragen werden. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass die Einschätzung für jeden Mitarbeiter vorgenommen wird, für welchen eine Potenzialanalyse durchgeführt werden soll.

Name	Projekt	Persönliche Kompetenz				Mittelwert
		Eigenverantwortung	Selbstmanagement	Offenheit für Veränderung	Zuverlässigkeit	
Hans Mustermann	A	5	4	3	5	4,25
Sabine Musterfrau	B	3	4	4	3	3,50
Günther Muster	C	1	2	3	1	1,75

Bild 2: Ausschnitt einer Kompetenzcheck-Tabelle.

Ziel ist es, erst die Einschätzung eines Mitarbeiters abzuschließen, bevor man den nächsten Mitarbeiter beurteilt. So wird jeder Mitarbeiter "für sich" eingeschätzt und nicht mit einem anderen Mitarbeiter verglichen. Die Angaben zu den einzelnen Mitarbeitern werden erst in die Kompetenzcheck-Tabelle übertragen, wenn die Einschätzung aller

Mitarbeiter abgeschlossen ist. Der Eintrag in die Kompetenzcheck-Tabelle zeigt auf einen Blick die Stärken und Schwächen des einzelnen Projektmitarbeiters im Vergleich zu den anderen Mitarbeitern auf.

**!** Die Durchführung von Potenzialanalysen ist grundsätzlich mitbestimmungspflichtig, d.h. es darf keine Potenzialanalyse durchgeführt werden, ohne dass der Betriebsrat zustimmt. Aus diesem Grund ist es wichtig, den Betriebsrat bereits bei der Vorbereitung der Potenzialanalyse einzubinden und nicht erst zu ihrer Durchführung. Gerade die Einschätzung von Mitarbeitern in einer Matrix wie der Kompetenzcheck-Tabelle gehört zu den Punkten, auf die Betriebsräte erfahrungsgemäß besonders achten. So sollten zu Fragen, wie z.B. "Was passiert mit den Ergebnissen? Welche Auswirkungen haben die Ergebnisse auf den Mitarbeiter?", schon zu Beginn des ersten Gesprächs mit dem Betriebsrat Antworten vorliegen. Erarbeiten Sie dann mit dem Betriebsrat gemeinsam, wie der Prozess der Potenzialanalyse aussehen soll und wie sie durchgeführt wird.

Ein Beispiel für eine vollständige "Kompetenzcheck-Tabelle" steht Ihnen als Excel-Datei zum Download zur Verfügung.

## Die Kompetenz-Leistungs-Matrix

Anschließend verifizieren und konsolidieren Projektmanager, Führungskraft des Mitarbeiters und Personalbereich die Ergebnisse der einzelnen Mitarbeiter in einem gemeinsamen Meeting. Durch die Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs liegen zwei wichtige Achsen für die Bewertung vor: die Einschätzung der aktuellen Leistung des Mitarbeiter sowie die Einschätzung der Kompetenzen des Mitarbeiters. Diese beiden Zahlen werden in die Kompetenz-Leistungs-Matrix übertragen und zeigen deutlich auf, wo der jeweilige Mitarbeiter zum jetzigen Zeitpunkt steht (Bild 3).



Ziel ist es, die aktuellen Kompetenzen und die aktuelle Leistung in einer Matrix abzubilden, um so einen Gesamteindruck des Mitarbeiters zu erhalten. Die Kompetenz-Leistungs-Matrix geht auf die Leistungs-Potenzial-Matrix nach George Odiorne zurück.

Die Bezeichnungen für die Mitarbeiter haben wir aus der Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group (auch BCG-Matrix) abgeleitet:

- **"Leistungsträger"**: hohe aktuelle Leistung bei gleichzeitig geringer Kompetenz
- **"Star"**: hohe aktuelle Leistung bei gleichzeitig hoher Kompetenz
- **"Fragezeichen" (Problemfall)**: niedrige aktuelle Leistung bei gleichzeitig niedriger Kompetenzen
- **"Talent"**: niedrige aktuelle Leistung bei gleichzeitig hoher Kompetenz

Der Bewertungsschlüssel für die Einschätzung kann dem bereits um die IST-Werte des Mitarbeiters ergänzten SOLL-Kompetenzprofil entnommen werden. Als Beispiel, wie das SOLL-Kompetenzprofil zu verwenden ist, steht Ihnen das "Personalisierte Jobprofil Projektmitarbeiter" als Word-Datei zum Download zur Verfügung (Arbeitshilfe 3).

Ist ein "Leistungsträger" identifiziert, können Sie überlegen, welche Kompetenzen dieser ausbauen muss, um sich in Richtung "Star" zu entwickeln, wohlwissend, dass es auch Projektmitarbeiter gibt, die auf Dauer "Leistungsträger" sind und bleiben.

Bei einem "Star" stellt sich die Frage, in welche Rolle er sich in den nächsten Monaten oder Jahren (abhängig von den Ergebnissen) entwickeln könnte. Liegt z.B. auch ein SOLL-Profil eines Projektleiters vor, können im nächsten Schritt die IST-Werte des Mitarbeiters mit dem SOLL-Profil eines Projektleiters verglichen werden. Auf dieser Basis können gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen den Weg vom Projektmitarbeiter hin zum Projektleiter beschleunigen und unterstützen.

Bei Projektmitarbeitern mit niedriger Leistung und Kompetenz gilt es zu überlegen, ob eine weitere Zusammenarbeit auf Dauer Sinn macht. Hier sollten unbedingt weitere Gespräche mit dem Projektmitarbeiter mit konkreten Vereinbarungen folgen, ehe arbeitsrechtliche Maßnahmen abgeleitet werden.

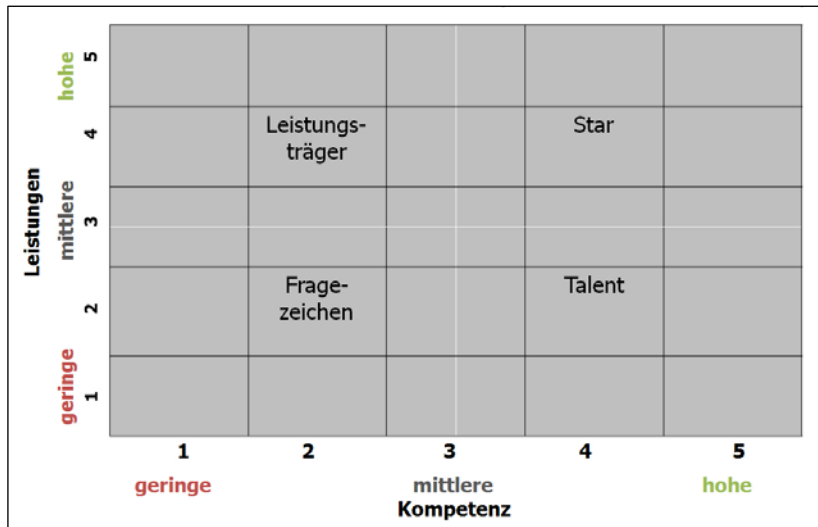


Bild 3: Die Kompetenz-Leistungs-Matrix (1: entspricht nicht den Anforderungen, 2: entspricht nicht ganz den Anforderungen, 3: entspricht den Anforderungen, 4: übertrifft die Anforderungen, 5: übertrifft die Anforderungen in erheblichem Maße).

Handelt es sich laut Kompetenz- und Leistungsmatrix um ein "Talent", wird überprüft, inwieweit der Projektmitarbeiter mit seinen Fähigkeiten im richtigen Projekt eingesetzt wird. Auch sollte hier Ursachenforschung betrieben werden, warum die aktuelle Leistung des Mitarbeiters niedrig ist, obwohl die Kompetenzen hoch sind.

**!** Nutzen Sie beim Übertrag der Ergebnisse in beide Achsen der Kompetenz-Leistungs-Matrix die Gelegenheit, Feinadjustierungen in der Beurteilung des jeweiligen Mitarbeiters vorzunehmen. Gerade wenn die Namen der Mitarbeiter in die Matrix eingetragen sind, können sich durch die gemeinsame Diskussion des Ergebnisses kleine Veränderungen in der Einschätzung des jeweiligen Mitarbeiters ergeben. Diese sollten Sie auch in der Grafik abbilden. Wenn Sie nur die "reinen" Zahlen übertragen, wird das ggf. nicht dem Gesamteindruck gerecht, den der Mitarbeiter hinterlassen hat. Vor allem, wenn Sie als Basis der Potenzialanalyse in erster Linie das Mitarbeitergespräch und das um die IST-Werte ergänzte SOLL-Kompetenzprofil verwenden.

Die Kompetenz-Leistungs-Matrix visualisiert, wo der einzelne Mitarbeiter im Vergleich zu den anderen Mitarbeitern steht. So kann ohne aufwändige und komplexe Assessments eine solide Einschätzung zum aktuellen Stand des Mitarbeiters erhoben werden (Bild 4).

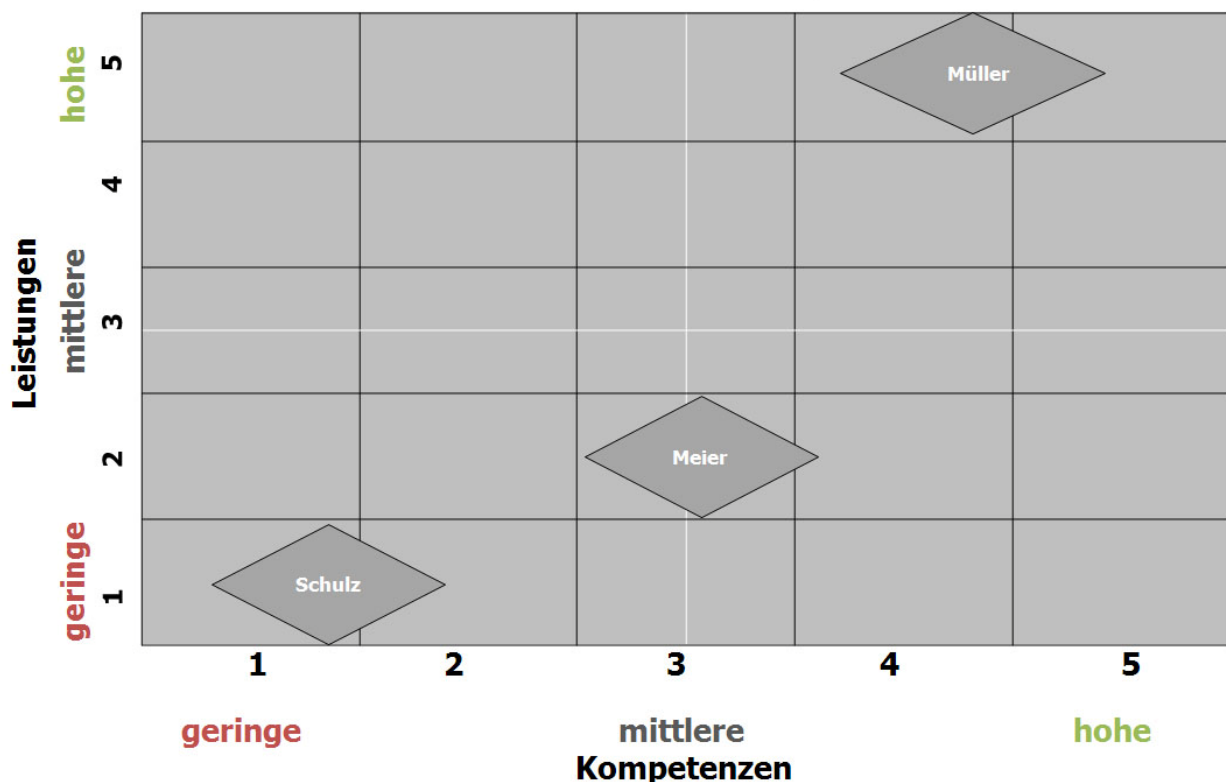


Bild 4: Kompetenz-Leistungs-Matrix mit Beispielmitarbeitern.

**!** Wenn Sie einmal anhand einer Kompetenz-Leistungs-Analyse einen Mitarbeiter eingeordnet haben, bedeutet das nicht, dass das gleiche Ergebnis herauskommt, wenn Sie diese erneut durchführen. Abhängig davon, ob der Mitarbeiter sich persönlich und fachlich weiterentwickelt oder sich sein Aufgabengebiet ändert, können Sie mit einer erneuten Potenzialanalyse zu einem anderen Ergebnis kommen.



Die "Kompetenz-Leistungs-Matrix" steht Ihnen als PowerPoint-Datei zum Download zur Verfügung.

## Praxisbeispiel

Ein Unternehmen im Projektgeschäft erkennt, dass es aufgrund des erwarteten Anstiegs an Projekten notwendig ist, in drei Jahren weitere Projektleiter bei Kunden einzusetzen. Die Projektleiter sollen idealerweise aus eigenen Reihen stammen und nur dann extern gesucht werden, wenn keine internen Kandidaten vorhanden sind. Aus diesem Grund entwickelt die Personalabteilung ein typisches SOLL-Profil eines Projektleiters und stimmt es intern ab.

Für eine erste Einschätzung der Potenziale der vorhandenen Projektmitarbeiter setzen sich Projektleiter, Führungskraft des Mitarbeiters und Personalbereich zusammen, um die aktuelle Leistung und die aktuellen Kompetenzen der Projektmitarbeiter zu bewerten. Hierfür gleichen im ersten Schritt der Projektleiter und die Führungskraft die aktuelle Leistung und die Kompetenzen des jeweiligen Mitarbeiters mit dem SOLL-Profil des Projektleiters ab. Aufgrund der Ergebnisse ergibt sich ein erstes Bild, welche Projektmitarbeiter grundsätzlich in den nächsten zwei bis drei Jahren den Sprung zum Projektleiter schaffen könnten. Diese Option wird mit den jeweiligen Projektmitarbeitern besprochen, um sicherzustellen, dass sie auch zum Projektleiter weiterentwickelt werden wollen.

Durch gezielte und individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen werden in den nächsten zwölf Monaten die Projektmitarbeiter gefördert, denen diese Entwicklung aufgrund der Erhebung grundsätzlich zugetraut wird. Im darauffolgenden Jahr werden mit den ausgewählten Projektmitarbeitern im Rahmen des Mitarbeitergesprächs die erreichten Veränderungen und die bisherige Entwicklung der Potenziale besprochen sowie im Anschluss weitere Maßnahmen zur Personalentwicklung definiert.

Nach zwei Jahren ergibt sich bei erneuter Wiederholung ein sehr klares Bild, welche Projektmitarbeiter nun als Projektleiter eingesetzt werden können und wollen oder ob Stellen extern besetzt werden müssen. Durch die vorausschauende Planung und Umsetzung wird das gesetzte Ziel, in drei Jahren über mehr Mitarbeiter zu verfügen, die im eigenen Unternehmen zum Projektleiter weiterentwickelt wurden, termingerecht erreicht.

## Fazit

Unternehmen wollen in der Regel wissen, über welche Potenziale ihre Mitarbeiter verfügen und wie sie diese einschätzen können – eben auch im Hinblick auf das unternehmensinterne Projektmanagement. Aus diesem Grund ist es wichtig, keine reine "Bauchschätzung" vorzunehmen, sondern die Potenziale mit einem sinnvollen Instrument, wie z.B. einer Kompetenz-Leistungs-Analyse, solide zu bewerten. Sie unterstützt Unternehmen dabei, die Potenziale ihrer Mitarbeiter richtig zu beurteilen. Die interne Durchführung einer solchen Potenzialanalyse stellt eine solide Alternative zu aufwändigen externen Assessments dar, die gerade für kleinere Unternehmen nicht erschwinglich sind.

Externe Assessments oder Beurteilungen arbeiten mit vielschichtigen Instrumenten, wie z.B. Intelligenztests oder Persönlichkeitsverfahren, zur Messung der Mitarbeiterpotenziale und können die Aussagekraft der internen Erhebungen noch vertiefen und mit weiteren Daten absichern. Doch auch die vorgestellte Methode liefert einen ersten und in der Regel sehr belastbaren Eindruck des Potenzials der Mitarbeiter.

## Weiterführende Literatur

- Tschumi, Martin: Praxisratgeber zur Personalentwicklung, 2., aktual. Aufl., 2011
- Meifert, Matthias T. (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen, 2., überarb. u. aktual. Aufl., Springer, Berlin/Heidelberg 2010

### Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter [www.projektmagazin.de/ausgaben/2011](http://www.projektmagazin.de/ausgaben/2011) oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.