

PRAXIS- BERICHT | Für die Logistik

SONDERDRUCK

Thema: Erfolgreiche Projektleiter

Benchmarks und Best Practices als Ergebnis einer Praxisstudie

Was zeichnet den erfolgreichen IT-Projektleiter in der Logistikbranche aus?

Erfolgreiche IT-Projektleiter sind rar auf dem Markt. Und der Bedarf an zusätzlichen Fachkräften hält an. Für die zuständigen Personalentwickler stellen sich zwei wesentliche Fragen: Welche Eigenschaften muss ein IT-Projektleiter bei der Einstellung mitbringen und welche Persönlichkeitsdispositionen müssen bei den bestehenden Mitarbeitern unter Umständen weiterentwickelt werden? Eine von uns durchgeführte Praxisstudie gibt darauf Antworten. Die Resultate zeigen, was den erfolgreichen vom eher durchschnittlichen Mitarbeiter unterscheidet.

Methode

74 Teilnehmer durchliefen ein ein-tägiges Development-Center zur Analyse der individuellen Potenziale. Das Anforderungsprofil beinhaltete verschiedene Kriterien in den Bereichen Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, Persönliche Kompetenz und Führungskompetenz. Das Development-Center basierte auf dem Assessment-Center-Ansatz, wobei verschiedene Praxissimulationen, beispielsweise eine Präsentation und eine Projektplanungsaufgabe, durch mehrere Beobachter bewertet wurden. Nach dem Verfahren erhielten die Teilnehmer eine ausführliche individuelle Rückmeldung zu ihrem gezeigten Leistungsbild, welches die Basis für die weitere Personalentwicklung darstellte. Die Gesamtauswertung der Ergebnisse erfolgte sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht. Ziel hierbei war es unter anderem, herauszufinden, was einen erfolgreichen IT-Projektleiter („High-Performer“) von einem weniger erfolgreichen („Low-Performer“) unterscheidet.

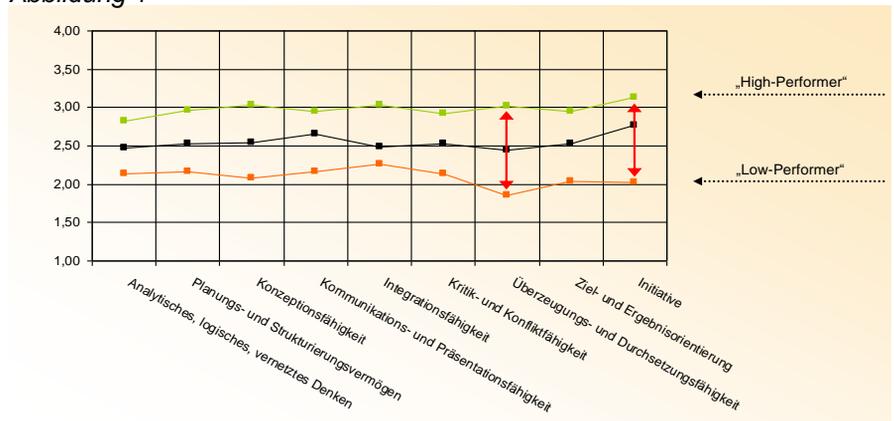
Auszüge aus den Ergebnissen

In der Gesamtschau wird deutlich, dass die „High-Performer“ im Vergleich zur Gruppe der „Low-Performer“ über ein homogeneres Profil auf einem deutlich überdurchschnittlichen Niveau verfügten. Zwei Anforderungskriterien stellten sich dabei als besonders erfolgskritisch heraus: Die Initiative der Mitarbeiter sowie die Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit.

Erfolgreiche IT-Projektleiter zeichnen sich demnach vor allem durch eine besondere Initiativstärke, also einen hohen „Ego-Drive“, eine ausgeprägte Fähigkeit zur Selbstmotivation und einem besonders eigenständigen Handlungswillen aus.

Insbesondere in Gruppensituationen und Fachpräsentationen erfüllten die erfolgreichen Projektleiter die Anforderungen der Aufgabenstellungen mehr als deutlich. Weiterhin wurde erkennbar, dass über 70% der

Abbildung 1



Die Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit zeigte sich beispielsweise in einem selbstbewussten Auftreten ebenso wie in einer fundierten Argumentation. Mit Blick auf die eher intellektuell geprägten Kriterien zeigten 67% der „High-Performer“ ausgeprägte konzeptionelle Fähigkeiten. Sie entwickelten und verfolgten ein sinnvolles Gesamtkonzept und leiteten daraus schlüssige Maßnahmenpakete ab (Abbildung 2).

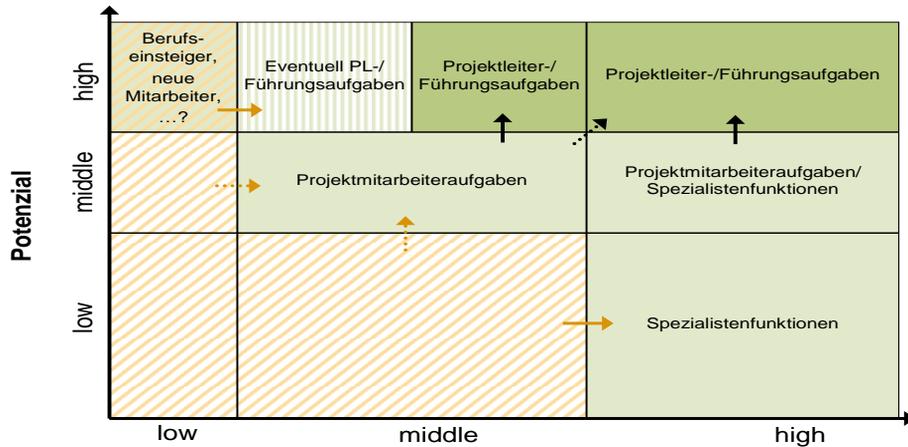
„High-Performer“ auch Führungspotenzial zugeschrieben werden konnte. Was allerdings auch zunächst nicht weiter verwundert, schließlich ist die Tätigkeit des Projektleiters eine in vielerlei Hinsicht diffizile, gleichwohl temporär limitierte Führungsaufgabe. Viel erstaunlicher war hingegen, dass immerhin rund 30% dieser „High-Performer“ nicht über ein ausgeprägtes Führungspotenzial verfügten, was unserer Ansicht

Abbildung 2



nach die Notwendigkeit einer differenzierten Ausrichtung von Entwicklungswegen im Unternehmen besonders betont. Für die Laufbahnplanung heutiger IT-Projektleiter in der Logistik wird es demnach von besonderer Bedeutung sein, ob das eigene Unternehmen, neben den fachlich geprägten Karrierewegen, seinen Projektleitern auch eine Führungslaufbahn und – gleichberechtigt daneben – eine Projektleiterkarriereoption anbieten kann.

Abbildung 3



Personalentwicklung

Anknüpfend an diesen differenzierten Ergebnissen konnten konkrete Entwicklungsmaßnahmen sowohl für die „High-Performer“ als auch für die Gruppe der „Low-Performer“ abgeleitet werden. Während sich bei den schwächeren Kandidaten oft ähnliche Verbesserungspotenziale zeigten, wurde für die erfolgreichen IT-Projektleiter die Notwendigkeit einer individuelleren Maßnahmenplanung besonders deutlich.

Erweitert man das Potenzialportfolio um die Kompetenzfachwissen ergibt sich eine konkrete Planungsmöglichkeit für die zukünftige Personalstrategie (Abbildung 3).

Derart ausgestaltet können aufbauend auf dem Personalportfolio im Rahmen der Personalentwicklung folgende Leitfragen und Handlungsfelder bearbeitet werden. Eine in dieser Hinsicht etablierte Personalentwicklung setzt auf eine langfristig ausgelegte Laufbahnplanung mit verschiedenen Zielrichtungen und Karriereoptionen sowie eine individualisierte Entwicklungsplanung mit gezielten Maßnahmen der persönlichen

Legende	Leitfragen/Handlungsfelder
	<ul style="list-style-type: none"> • Passt das Fähigkeitenprofil zu den heutigen und den zukünftigen Aufgaben des Unternehmens? • In welchem Ausmaß ist eine horizontale oder eventuell auch eine vertikale Entwicklung möglich?
	<ul style="list-style-type: none"> • Worin ist die (noch) fehlende Fachkompetenz begründet? Welches sind die Ursachen? • Welches sind zukünftige Einsatzfelder? • Wie kann das praktische Handlungswissen der Mitarbeiter ausgebaut werden? <p><i>kurzfristige Handlungsempfehlung:</i> intensive Beobachtung der individuellen Entwicklung</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Wie können die Fähigkeiten der Mitarbeiter für das Unternehmen gut genutzt werden? • Welches sind Spezialistenfunktionen, die dringend benötigt werden? • Ist eine Weiterentwicklung vom Projektmitarbeiter zum Projektleiter möglich?
	<ul style="list-style-type: none"> • Wie können die High-Potentials zielgerichtet gefördert werden? • Wie können die Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen gebunden werden? • Wann ist eine Übertragung von Leitungsaufgaben möglich? Wie können die Mitarbeiter darauf vorbereitet werden?

Förderung für die heutigen und zukünftigen „Schlüsselmitarbeiter“. Neben den fachlichen Qualitäten – insbesondere dem fachlichen Wissen, den Kenntnissen und Fertigkeiten sowie den Branchenerfahrungen in der Logistik treten dabei als mindestens gleichrangig die persönlichen Potenziale, insbesondere Initiativstärke, konzeptionelle Fähigkeiten und Überzeugungskraft, als die entscheidenden, erfolgswirksamen und differenzierenden Merkmale hinzu. Erkenntnisse, die die Personalentwicklung bei der (langfristigen) Bindung der Mitarbeiter nutzen sollte, allerdings auch bereits schon bei der Suche nach geeigneten neuen Mitarbeitern.

Autor

Michael Basmann,
Managing Partner
manager berater, Köln

Kontakt:

michael.basmann@manager-berater.com

Dieser Artikel wurde verfasst von:



Michael Basmann
- Managing Partner -

Für Sie das Beste!

Wir verstehen Ihr Geschäft!

manager berater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen. Wir bauen auf einen langjährigen Erfahrungshintergrund und eine ausgewiesene Expertise in der Logistikbranche.

Wir arbeiten lösungsorientiert!

Mit dem besonderen Beratungsansatz - Für Sie das Beste - entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-how vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

Wir entwickeln Vorsprung!

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkzeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.
- Wir unterstützen Sie kompetent und zuverlässig in allen Phasen von **Veränderungsprozessen**.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gern stehen wir Ihnen für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!