

PERSONALENTWICKLUNG UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG IM PROJEKTMANAGEMENT

Prof. Dr. Ulrich Vossebein

ABSTRACT

The study indicates that the professionalization of the project management further progresses. An important step has been carried out by the opening of academic continuing education possibilities in the project management for an independent career development in the project management. Clearly also became that all together the subject Project management is put up in comparison to 2004/05 broader.. The study also gives many advices to a sensible personnel development and makes clear that an organisation development must be offered in many enterprises. Good and successful project managers will decide in the longer term to follow on the project management career only if they see here similar perspectives like in the line career or the professional career.

JEL clasiffication: O15, O16, O22

Keywords: Project Management, Organisation Development

1. EINLEITUNG

Die zunehmende Bedeutung des Projektmanagements wird seit vielen Jahren immer wieder durch Untersuchungen und Befragungen von Unternehmen nachhaltig bestätigt. Dies bedeutet, dass in immer mehr Unternehmen die Arbeit in Projekten als normal angesehen wird und man erwartet, dass die Mitarbeiter in der Lage sind, Projekte zielorientiert und effizient durchzuführen. Aufgrund dessen, das erst in den letzten Jahren Projektmanagement als Basismodul in vielen Studiengängen integriert ist, ergibt sich ein großer Weiterbildungsbedarf, um jederzeit die notwendigen Kompetenzen in den einzelnen Projekten zur Verfügung stellen zu können. In dem nachfolgenden Beitrag werden, nach einer kurzen Diskussion

wichtiger Teilbereiche der Themenstellung, die Ergebnisse aus der 2. Gehaltsstudie im deutschsprachigen Raum für den Bereich Projektmanagement vorgestellt.

2. DER 3. KARRIEREPFAD

Diese Wandlung der Arbeitsweise bedingt Zweierlei: Auf der einen Seite müssen individuelle Wissenslücken im Bereich Projektmanagement ausgeglichen werden. Hierzu gibt es eine Vielzahl von Institutionen, die dies auf unterschiedlichem Niveau anbieten. Auf der anderen Seite müssen in den Unternehmen aber auch die Strukturen geschaffen werden, dass sich eine erfolgreiche Arbeit in Projekten auch für die Projektmitglieder auszahlt. In diesem zweiten Bereich ergeben sich in den meisten Unternehmen noch erhebliche Defizite. Themen wie Personalentwicklung, Karriereplanung und Aufstiegsmöglichkeiten im Rahmen des Projektmanagements werden zwar schon auf vielen Veranstaltungen diskutiert, sind aber in der Regel noch nicht in den Unternehmen implementiert.

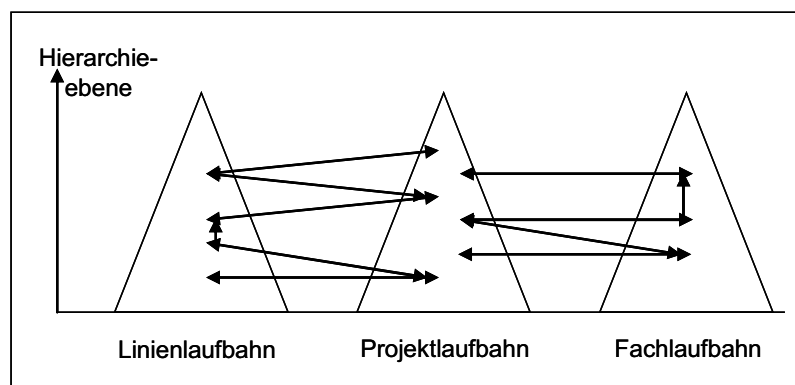


Abbildung 1: Projekt-, Linien- und Fachlaufbahn (Grau, Vossebein 2006)

Abbildung 1 spiegelt die typische Situation in vielen Unternehmen wider. Projektmitglieder werden aus der Linien- bzw. Fachorganisation für Projekte zeitlich begrenzt freigestellt, kehren aber nach Abschluss des Projekts wieder in ihren alten Organisationsbereich zurück, indem es dann zu einer Karriereentwicklung kommen kann.

3. GEZIELTE WEITERBILDUNGSMASSNAHMEN

Für eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Schulung der Projektmitglieder ist zu beachten, dass die notwendigen Kompetenzen natürlich von der Funktion im Rahmen von Projekten abhängig sind. In Abbildung 2 sind die verschie-

denen Kompetenzbereiche in Abhängigkeit von der Ebene im Projektmanagement kurz skizziert.

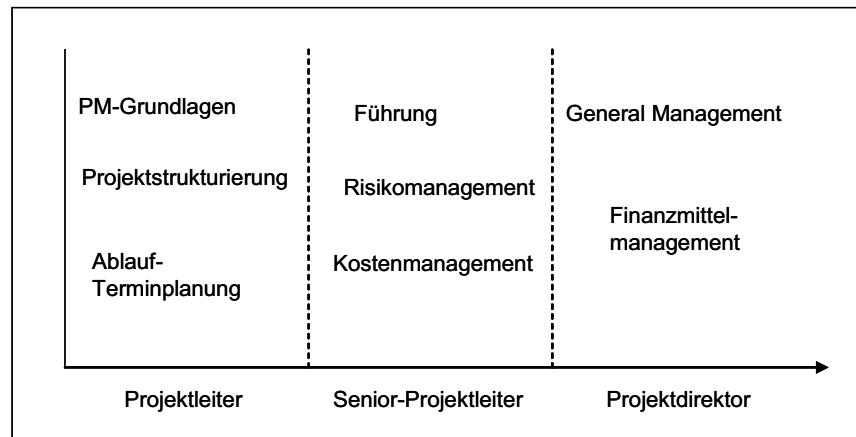


Abbildung 2: Zielgruppenspezifische Weiterbildungsinhalte im Projektmanagement (Grau, Vossebein 2006)

Aufgrund des hohen Internationalisierungsgrades im Rahmend er Projektarbeit sowie der sehr heterogenen Vorkenntnisse, müssen hohe Ansprüche an eine Weiterbildung gestellt werden. Hierzu dienen einerseits die Reputation der Anbieter, zum Beispiel eine anerkannte staatliche oder private Hochschule, bzw. die Akkreditierung durch international anerkannte Agenturen. Andererseits ist es aber auch notwendig, dass aufgezeigt wird, wie die Qualität und Aktualität der Maßnahme kontinuierlich verbessert und an die Bedürfnisse der Zielgruppe angepasst wird. Eine Möglichkeit der Qualitätssicherung von Weiterbildungsmaßnahmen ist in Abbildung 3 im Überblick dargestellt.

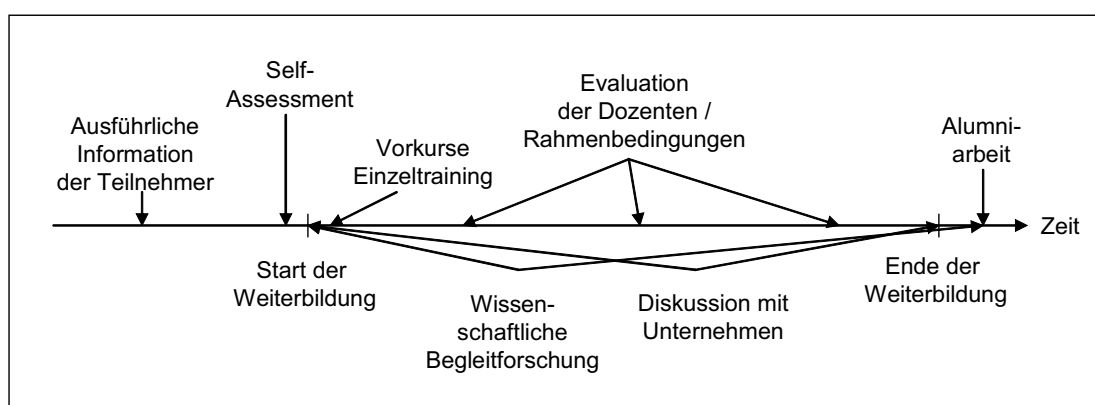


Abbildung 3: Qualitätssicherung bei Weiterbildungsangeboten (Grau, Vossebein 2006)

4. ZWEITE GEHALTSSTUDIE IM PROJEKTMANAGEMENT

Nach 2004/05 wurde 2009 eine zweite Gehaltsstudie im deutschsprachigen Raum durchgeführt, um einen valideren Einblick in die Projektorganisation sowie das Gehaltsgefüge der Projektmanager zu erhalten. Darüber hinaus sollten neue Erkenntnisse in Bezug auf die Aufstiegsmöglichkeiten im Projektmanagement gewonnen werden. Die Studie wurde im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. durchgeführt. Teile der nachfolgenden Ergebnisse sind auch in der projektmanagement aktuell 3/2010 (Grau, Vossebein 2010) veröffentlicht.

Insgesamt umfasst konnten 680 Fragebögen in der Auswertung berücksichtigt werden, was eine deutliche Steigerung gegenüber den 213 Teilnehmern aus dem Jahr 2004/05 bedeutet. Im Unterschied zu 2004/05 wurde keine schriftliche sondern eine online-Befragung durchgeführt.

4.1. Projektmanagement umfasst alle Bereiche

Die Studie belegt, dass Projektmanagement nicht mehr nur etwas für Ingenieure ist, sondern dass in sehr vielen Funktionsbereichen und Branchen Projekte durchgeführt werden (vgl. Abbildung 4). Auch die Verteilung der Studienabschlüsse belegt, dass die Ingenieurlastigkeit, 2004/05 hatten 48,1 % der Befragten einen Studienabschluss im Ingenieurbereich, der Vergangenheit angehört. Neben dem starken anstieg der Wirtschaftswissenschaftler und Mathematiker/Informatiker treten jetzt auch Gesellschafts- und Sozialwissenschaftler signifikant in der Stichprobe auf.

Ein Blick auf die Arbeitszeiten, die in Projekten verbracht werden, belegt eindrucksvoll die Aussage, dass die Projektarbeit für viele Befragten die Hauptarbeitsform ist. 30,4 % der Befragten arbeiten ausschließlich in Projekten, weitere 37,3 % zwischen 76 und 99 % ihrer Arbeitszeit. 2004/05 lagen die entsprechenden Werte noch bei 21,1 % bzw. 31,5 %.

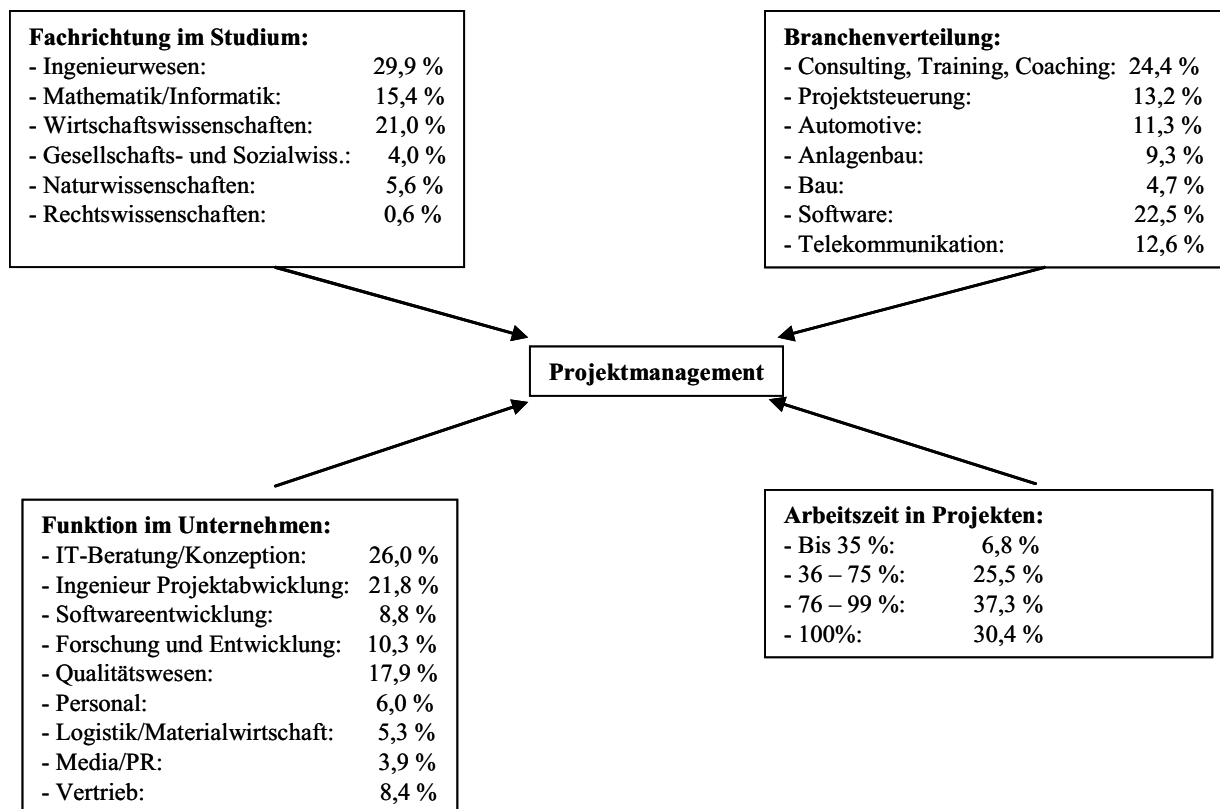


Abbildung 4: Einsatzbereiche von Projektmanagement

4.2. Klassische Weiterbildung im Projektmanagement

Betrachtet man zunächst die klassische – nicht akademische – Weiterbildung, ist es sinnvoll, die einzelnen Gebiete nach dem GPM-Canon einzuteilen. In Abbildung 5 wird jeweils angezeigt, wie viel Prozent der Befragten schon einmal an einer entsprechenden Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen haben. Die Werte in den Klammern geben das Ergebnis aus 2004/05 wider, so dass ein Vergleich zwischen den beiden Zeitpunkten möglich ist.

Auffällig ist zunächst, dass in allen Bereichen die Beteiligungsquote rückläufig ist. Dies dürfte u.a. darauf zurückzuführen sein, dass seit einigen Jahren in immer mehr Studiengängen ein Modul Projektmanagement fester Bestandteil des Curriculums ist, so dass die Grundlagen des Projektmanagements bereits in der Hochschule vermittelt werden. Spitzenreiter der Weiterbildungsinhalte ist weiterhin „Projektmanagement“ mit 77,8 % gegenüber 88,3 % Teilnahme 2004/05. Auffällig ist auch, dass im Bereich Sozialkompetenz 3 der 4 Angebote eine Teilnahmequote von über 50 % haben. Hier scheinen noch Defizite auf breiter Front zu bestehen, die durch die Weiterbildung kompensiert werden sollen.

Tabelle 1: Verteilung der Weiterbildungsaktivitäten im Projektmanagement

Grundlagenkompetenz	in Prozent	Methodenkompetenz	in Prozent
General Management	24,1 % (28,6 %)	Projektstrukturierung	62,5 % (70,4 %)
Projektmanagement	77,8 % (88,3 %)	Ablauf- Terminplanung	56,5 % (62,9 %)
Stakeholder und P-Umfeld	28,4 % (31,9 %)	Kostenmanagement	42,6 % (52,6 %)
Normen und Richtlinien	19,6 % (23,9 %)	Finanzmittelmanagement	20,7 % (28,6 %)
Sonstiges	3,4 % (6,1 %)	Sonstige	1,6 % (4,2 %)
Soziale Kompetenz	in Prozent	Organisationskompetenz	in Prozent
Gruppen, Team	54,6 % (62,0 %)	Qualitätsmanagement	41,3 % (43,2 %)
Konfliktmanagement	50,7 % (59,2 %)	Vertragsmanagement	26,9 % (41,3 %)
Motivation	39,6 % (49,3 %)	Konfigurations-, Änderungsmanagement	31,3 % (36,3 %)
Führung	52,4 % (60,1 %)	Risikomanagement	42,8 % (47,4 %)
Sonstiges	2,5 % (5,2 %)	EVD im PM	42,4 % (49,3 %)
		Sonstiges	1,2 % (3,8 %)

Hervorzuheben ist weiterhin, dass sich die Gesamtausbildungsdauer von 45,71 Tage 2004/05 auf aktuell 50,5 Tage erhöht hat. Dies ist als weiterer Beleg dafür zu werten, dass das Thema Projektmanagement an Bedeutung gewinnt und die Projektmanager eine tiefgehendes Fachwissen als Grundlage für ihre Aufgaben als notwendig erachten.

Die notwendige Aktualität des PM-Wissens wird dadurch unterstrichen, dass immerhin 3 von 4 Befragten im letzten Jahr an einer Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen haben. Für jeden 2.-ten trifft dies für die letzten 6 Monate zu. Insgesamt hat die Grundqualifikation sowie die kontinuierliche Weiterqualifikation im Bereich Projektmanagement einen sehr hohen Stellenwert, wie aus den bereits aufgezeigten Ergebnissen deutlich wird.

4.3. Die Akademisierung des Projektmanagements nimmt zu

Die größte Veränderung bzgl. der Weiterqualifikation ergab sich im akademischen Bereich. Gab es 2004/05 noch keine Teilnehmer mit einem Diplom im Projektmanagement, so lag der Anteil 2009 immerhin schon bei 7,5 % und war damit die häufigste Form einer Weiterqualifikation im akademischen Bereich (vgl. Tabelle 2). Obwohl die Möglichkeiten, im Projektmanagement einen Diplom-Abschluss zu erreichen, noch recht jung sind, zeigen die Ergebnisse, dass dies eine interessante

Qualifizierungsmöglichkeit im Projektmanagement ist. Dass dieser Abschluss sich auch in Bezug auf die Aufstiegschancen im Projektmanagement sehr vorteilhaft ist, wird später noch aufgezeigt.

Tabelle 2: Akademische Zusatzausbildung

	Absolute Werte	In Prozent
Zweites Studium	50	7,4
Aufbaustudium	28	4,1
Diplom-Projektmanager	51	7,5
MBA	19	2,8
Promotion	28	4,1

4.4. Verdienstmöglichkeiten im Projektmanagement

Ein ganz wesentlicher Punkt im Zusammenhang mit der Karriereentwicklung ist die Höhe des Gehalts. Wie viel kann im Projektmanagement verdient werden, welche Abweichungen gibt es dort, was ist ein hohes, was ein niedriges Gehalt? Eine Antwort auf diese Fragen gibt Tabelle 3, in der die wichtigsten Kennzahlen in den beiden Erhebungszeiträumen dargestellt sind. Die Angaben beziehen sich hierbei auf das Grundgehalt.

Tabelle 3: Verteilung des Grundgehalts

	2009	2004/05
Durchschnittliches Jahresbruttogehalt	67.664	69.663
Häufigster genannter Wert (Modus)	60.000	60.000
25 % - Wert	49.000	52.515
50 % - Wert	63.000	64.800
75 % - Wert	78.000	81.400
Standardabweichung	27.385	29.719

Beim ersten Blick auf Tabelle 3 fällt auf, dass das Durchschnittsgehalt gesunken ist. Eine erste Erklärung hierzu ist in Tabelle 4 zu finden. Der Anteil der Teilnehmer, die die beiden höchsten Projektmanagementebenen erreicht haben, liegt mit insgesamt 26,9 % deutlich unter dem Wert aus 2004/05 (37,1 %).

Tabelle 4: Erreichte Projektmanagementebene

	in Prozent 2009	in Prozent 2004/05
1. Ebene (z. B. Projektdirektor)	5,7	9,9
2. Ebene (z. B. Seniorprojektleiter)	21,2	27,2
3. Ebene (z. B. Projektleiter)	26,6	25,4
4. Ebene (z.B. Teilprojektleiter)	7,2	8,0
5. Ebene (z. B. Assistent im Projektmanagement)	3,4	3,3
Sonstiges (z.B. Projektcoach)	3,4	4,7
Keine Angabe	32,5	21,5

Tabelle 5: Berufserfahrung auf der aktuellen PM-Ebene bzw. im PM insgesamt

in Jahren	in Prozent aktuelle PM-Ebene	in Prozent PM insgesamt
bis 2	21,7	12,5
3 bis 5	37,1	22,6
6 bis 10	30,8	39,3
11 bis 15	6,2	14,0
über 15	4,2	11,6

Dieses Ergebnis korrespondiert auch mit dem Rückgang der bereits im Projektmanagement verbrachten Berufsjahre. Beispielsweise lag der Wert für mindestens 10 Berufsjahre im Projektmanagement 2004/05 noch bei 43,6 %, wohingegen 2009 nur noch 25,6 % der Teilnehmer zu dieser Gruppe gehörten. Die aktuelle Verteilung ist in Tabelle 5 dargestellt, wobei zwischen den Berufsjahren auf der letzten Projektmanagementebene und den gesamten Berufsjahren am Projektmanagement unterschieden wird.

4.5 Die wöchentliche Arbeitszeit

Neben der Gehaltsfrage stellt sich auch die Frage, wie viele Stunden in der Woche gearbeitet werden muss, um sein Gehalt zu bekommen. Hierbei ergeben sich erfahrungsgemäß zwischen der tariflich vereinbarten und der tatsächlichen Arbeitszeit deutliche Unterschiede. In Tabelle 6 sind die entsprechenden Werte für die aktuelle Umfrage dargestellt.

Tabelle 6: Vereinbarte und tatsächliche Wochenarbeitszeit

	Vereinbarte Wochenarbeitszeit	Tatsächliche Wochenarbeitszeit
Mittelwert	39,80	47,21
Median	40,00	45,00
Modus	40,00	45,00
Standardabweichung	4,045	8,355

Der einfache Blick auf Tabelle 6 macht deutlich, dass im Durchschnitt die tatsächliche Arbeitszeit pro Woche um 7,42 über der tariflich vereinbarten Regelung liegt. Die häufigste Abweichung liegt bei 5 Stunden.

Da die meisten Teilnehmer nicht ausschließlich in Projekten arbeiten, wird in Tabelle 7 aufgezeigt, wie viel Prozent der gesamten Arbeitszeit in Projekten verbraucht wird, wobei die Analyse für jede Projektmanagementebene separat durchgeführt wurde (zu den Ebenen siehe auch Tabelle 4).

Tabelle 7: Arbeitszeit in Projekten

	1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene	4. Ebene	5. Ebene	sonstiges
Bis 50 %	1	3	9	2	2	4
51 % - 79 %	12	28	45	6	5	5
80 % - 99 %	17	55	75	15	6	7
100%	9	52	47	22	6	7
Insgesamt	39	138	176	45	19	23

Die Zahlen belegen, dass auf allen Ebenen nur wenig Beteiligte unter 50 % in Projekten arbeiten. Erstaunlich ist aber auch, dass von den Projektdirektoren (Ebene 1) doch ein recht hoher Prozentsatz weniger als 80 % in Projekte eingebunden sind, so dass an 1 bis 2,5 Tagen pro Woche für Tätigkeiten außerhalb von Projekten durchgeführt werden. Prozentual der größte Anteil mit einer 100 % Einbindung in Projekte ergibt sich bei den Teilprojektleitern (Ebene 4), gefolgt von den Senior-Projektleitern (Ebene 2), wobei hier auch ein sehr hoher Anteil zumindest 80 % der Arbeitszeit in Projekten arbeitet.

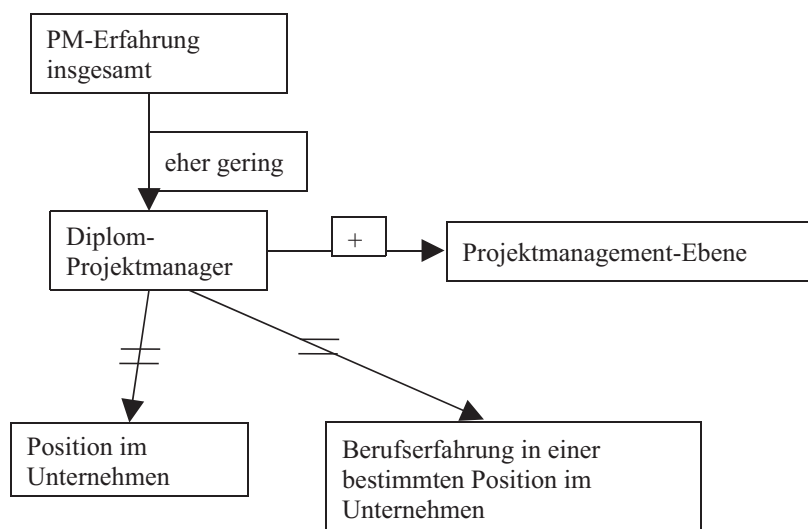
4.6 Vorteile durch das Diplom im Projektmanagement

Eine sehr interessante Frage ergab sich aus der Tatsache, dass 2009 zum ersten Mal Teilnehmer auftraten, die ein Diplom in Projektmanagement im Rahmen eines Weiterbildungsstudienangebots erworben haben. Was bringt dieser Akademische Abschluss? Ist dies ein Weg, um schneller im Projektmanagement Karriere machen zu können?

Die Ergebnisse der Studie belegen eindeutig, dass sich durch ein Diplom in Projektmanagement ein schnellerer Aufstieg im Projektmanagement möglich ist. Dies bezieht sich hierbei explizit auf die Projektmanagementkarriere, da sich ein Projektmanagement-Diplom nicht auf die Position außerhalb des Projektbereichs auswirkt.

In Abbildung 5 sind die Zusammenhänge in Form eines Kausaldiagramms anschaulich dargestellt.

Abbildung 5: Das Projektmanagement-Diplom als Karrierebeschleuniger



In Abbildung 5 wird deutlich, dass die Vorteile des Diplom-Projektmanagers – wie beschrieben – nur im Projektmanagement zum Tragen kommen. Bezüglich der Position im Unternehmen außerhalb der Projekte lässt sich kein Zusammenhang zum Diplom-Projektmanager nachweisen. Diese Erkenntnis zeigt, dass die Akademisierung des Projektmanagements zu einem schnelleren Aufstieg führen kann, was wiederum die Diskussion zum Thema Karrierepfad im Projektmanagement positiv beflügeln wird.

4.7. Regressionsanalytischer Ansatz zur Bestimmung des Bruttogehalts

Die Quantifizierung der Einflussfaktoren auf die Gehaltshöhe wurde mit Hilfe einer multiplen Regression durchgeführt. Das Ergebnis ist nachfolgend aufgeführt, wobei der Erklärungsanteil analog zur Studie aus 2004/05 bei rund 40 % lag. Es lässt sich somit nur die „Grundfaktoren“ bestimmen, wohingegen zur Erklärung der restlichen 60 % sehr stark in die Segmentierung eingestiegen werden müsste, für die das Datenmaterial nicht ausreichend groß ist.

$$\begin{aligned}\text{Jahresbruttogehalt} &= 38.311,17 - 3.126,511 * \text{Projekt-Ebene} \\ &\quad + 39,147 * \text{Gesamtausbildungsdauer im PM} \\ &\quad + 314,080 * \text{Durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche} \\ &\quad + 2353,734 * \text{Berufserfahrung im PM insgesamt}\end{aligned}$$

5. SCHLUSSBETRACHTUNG

Die Studie zeigt auf, dass die Professionalisierung des Projektmanagements weiter voranschreitet. Durch die Eröffnung akademischer Weiterbildungsmöglichkeiten im Projektmanagement ist ein wichtiger Schritt für eine eigenständige Karriereentwicklung im Projektmanagement vollzogen worden. Deutlich wurde auch, dass insgesamt das Thema Projektmanagement im Vergleich zu 2004/05 breiter aufgestellt ist. Dies belegen die Verteilungen auf die Branchen und die Funktionen im Unternehmen genauso wie die vielfältigen Studienabschlüsse und die Erhöhung der Arbeitszeit in Projekten. Die Studie gibt auch viele Hinweise auf eine sinnvolle Personalentwicklung und macht deutlich, dass eine Organisationsentwicklung in vielen Unternehmen dringend geboten ist. Gute und erfolgreiche Projektleiter werden sich nur längerfristig für die Projektmanagementlaufbahn entscheiden, wenn sie hier ähnliche Perspektiven sehen wie in der Linien- oder der Fachlaufbahn.

Quellen:

1. Grau, Nino, Vossebein, Ulrich: New Educational Requirements in Project Management Specific target groups – International Commensurability – Innovative, Vortrag IPMA World Congress 15. – 17. 10. 2006 – Shanghai
2. Grau Nino, Vossebein, Ulrich: Eigener Karrierepfad im Projektmanagement, projektmanagement aktuell, 3/2010 (im Druck)