



Ergebnispräsentation der Best Practice Studie “Karrieren im Projektmanagement”

Vortrag für das PMI Chapter Berlin/Brandenburg

29. Juni 2006

Technische Universität Berlin

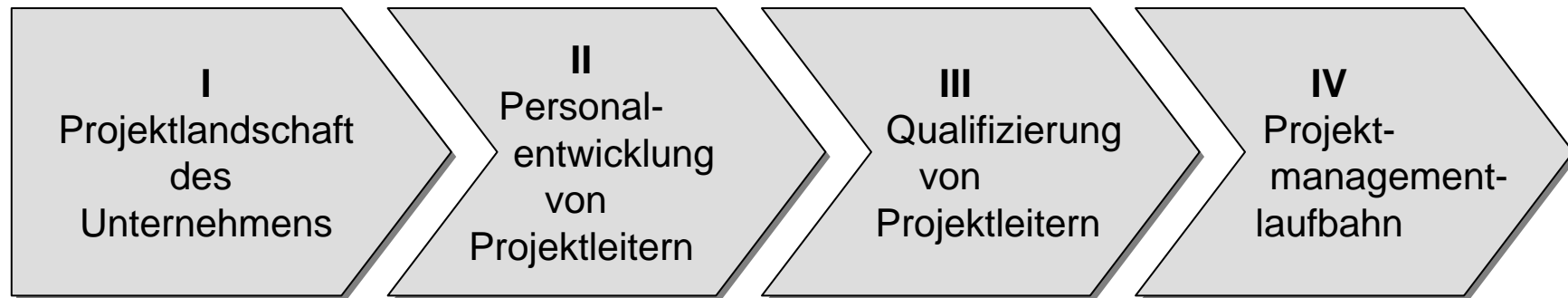


Gliederung

I	Allgemeines zur Studie	1
II	Projektorganisation und Projektleiter	8
III	Projektleiterlaufbahn	15
IV	Stellenbesetzungsprozess	25
V	Qualifizierung	29
VI	Vergütung und Anreizsysteme	37
VII	Implementierung	43
VIII	Ausblick	49



Insgesamt wurden 66 Fragen aus vier Hauptbereichen gestellt



Welche Probleme gibt es mit PM?
Welchen Stellenwert hat PM bei Ihnen?
Wie sieht Ihre Projektorganisation aus?
Haben Sie definierte (und kommunizierte) PM-Methoden und Standards?
...

Welche Eigenschaften sollte ein Projektleiter haben?
Gibt es ein Kompetenzmodell für Projektleiter?
Wie finden Sie Projektleiter innerhalb des Unternehmens?
Wie halten Sie gute Projektleiter in der Projektlaufbahn?
...

Gibt es eine Bedarfsschätzung für zukünftigen Projektleiter-Einsatz?
Wie qualifizieren Sie den Nachwuchs fürs Projektmanagement?
Haben Sie eine eigene Projektmanagementqualifizierung/-zertifizierung?
Wie stellen Sie Qualifizierungsbedarf fest?
...

Welche Projektleiterpositionen gibt es, wie sind diese definiert?
Welche Voraussetzungen sind pro Position gefordert?
Wie kommt man von einer in die nächst höhere Position?
Wie viele Mitarbeiter halten Sie pro Position vor?
...

Die befragten Unternehmen zeichnen ein differenziertes Bild zum Thema Laufbahnen im Projektmanagement

Befragte Unternehmen

- Alcatel
- Bombardier Transportation Systems
- Bosch AE
- Bosch CI
- Bosch DS
- Bosch GS
- Bosch PT
- DaimlerChrysler Financial Services (2x)
- Deutsche Bahn AG
- Deutsche Telekom AG
- Dornier Consulting
- IBM
- Lufthansa Systems
- O2
- Roche Diagnostics
- Salzgitter Flachstahl
- SAP
- Siemens (IS & S)
- Siemens VDO
- SMS Demag
- T-Systems
- Uhde
- Voith Paper
- WestfaliaSurge

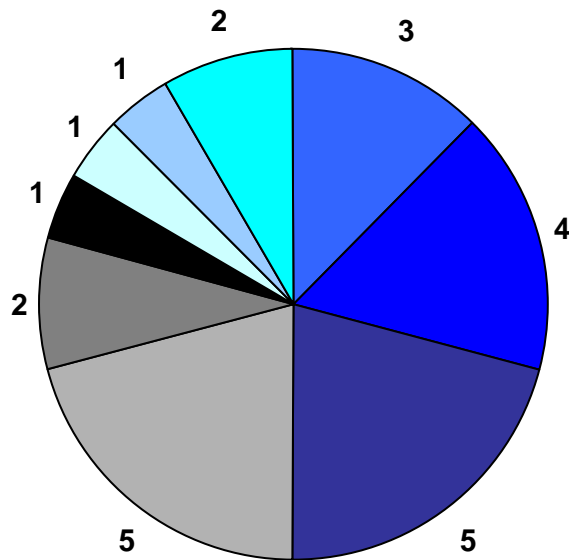
Die Anzahl der Mitarbeiter reicht von 280 bis hin zu 245.000

Die Zahl der Unternehmensbereiche variiert von einem bis hin zu dreizehn

Die Erfahrung mit Projektmanagement reicht von fünf bis hin zu 60 Jahren

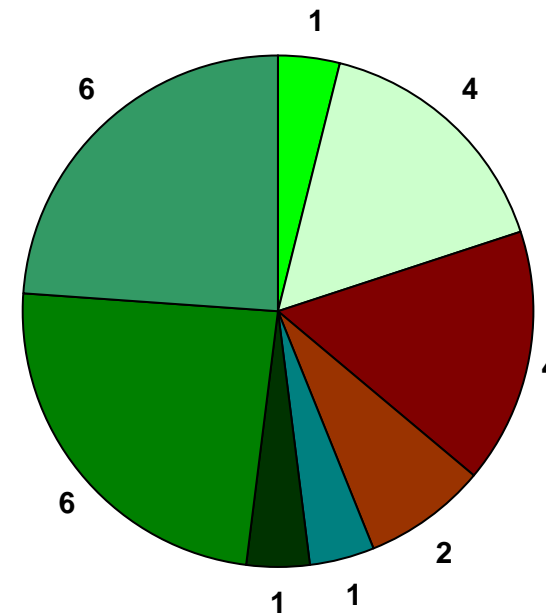
Der typische Respondent kommt aus dem Projektmanagement eines Dienstleistungs- oder Anlagenbauunternehmens

Industrien der befragten Unternehmen



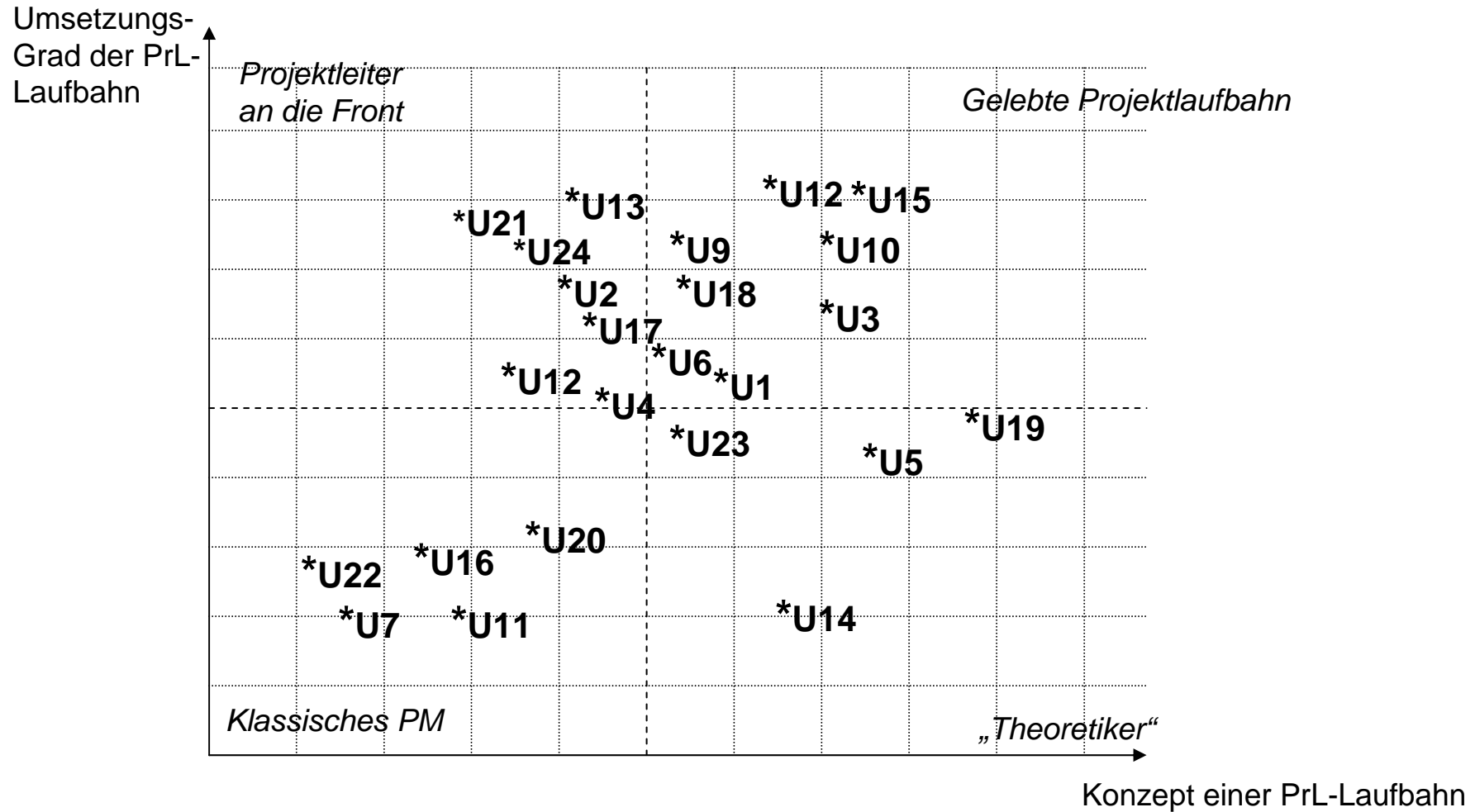
- | | |
|-------------------|------------------|
| IT | Automobil |
| Telekommunikation | Schiene |
| Dienstleistungen | Elektrowerkzeuge |
| Anlagenbau | Prozesstechnik |
| | Medizintechnik |

Abteilungen der befragten Respondenten



- | | |
|------------------|---------------------|
| Weiterbildung | Geschäftsleitung |
| Prozesseigner PM | Qualitätsmanagement |
| Leiter PM | Personal |
| PMO | Projektmanagement |

Bei den meisten Unternehmen findet sich ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Konzept und Umsetzung

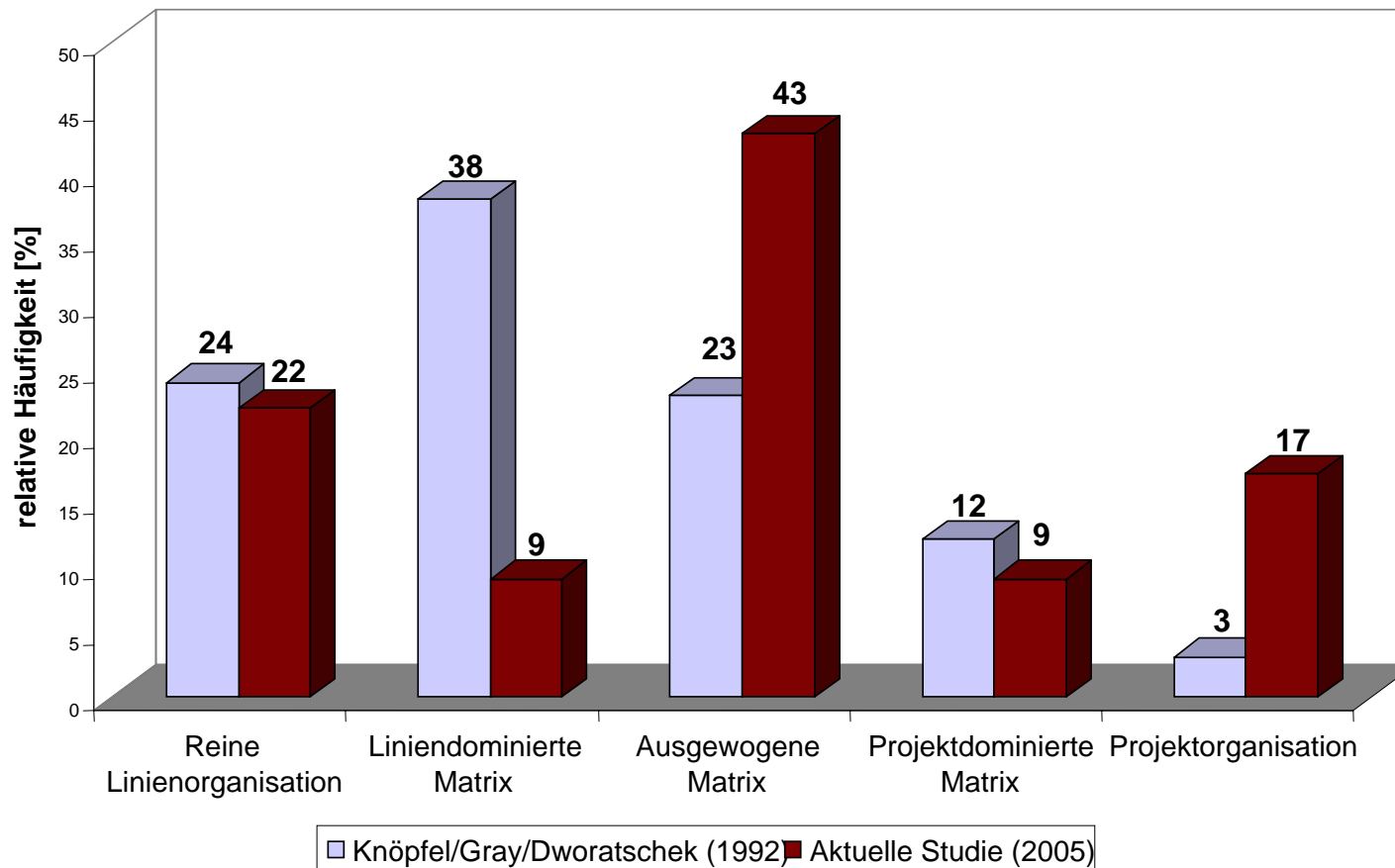


Gliederung

I	Allgemeines zur Studie	1
II	Projektorganisation und Projektleiter	8
III	Projektleiterlaufbahn	15
IV	Stellenbesetzungsprozess	25
V	Qualifizierung	29
VI	Vergütung und Anreizsysteme	37
VII	Implementierung	43
VIII	Ausblick	49



Unsere Studie deutet auf eine Stärkung des Projektmanagements hin – insbesondere der Matrix



Die Befugnisse des Projektleiters liegen insbesondere im fachlichen Bereich

Der Projektleiter hat Verantwortung für

Fachliche Themen 80%

Budget 40%

Disz. Themen 26%

Begrenzte Mitarbeiterauswahl 17%

projektindividuell 13%

Controlling 4%

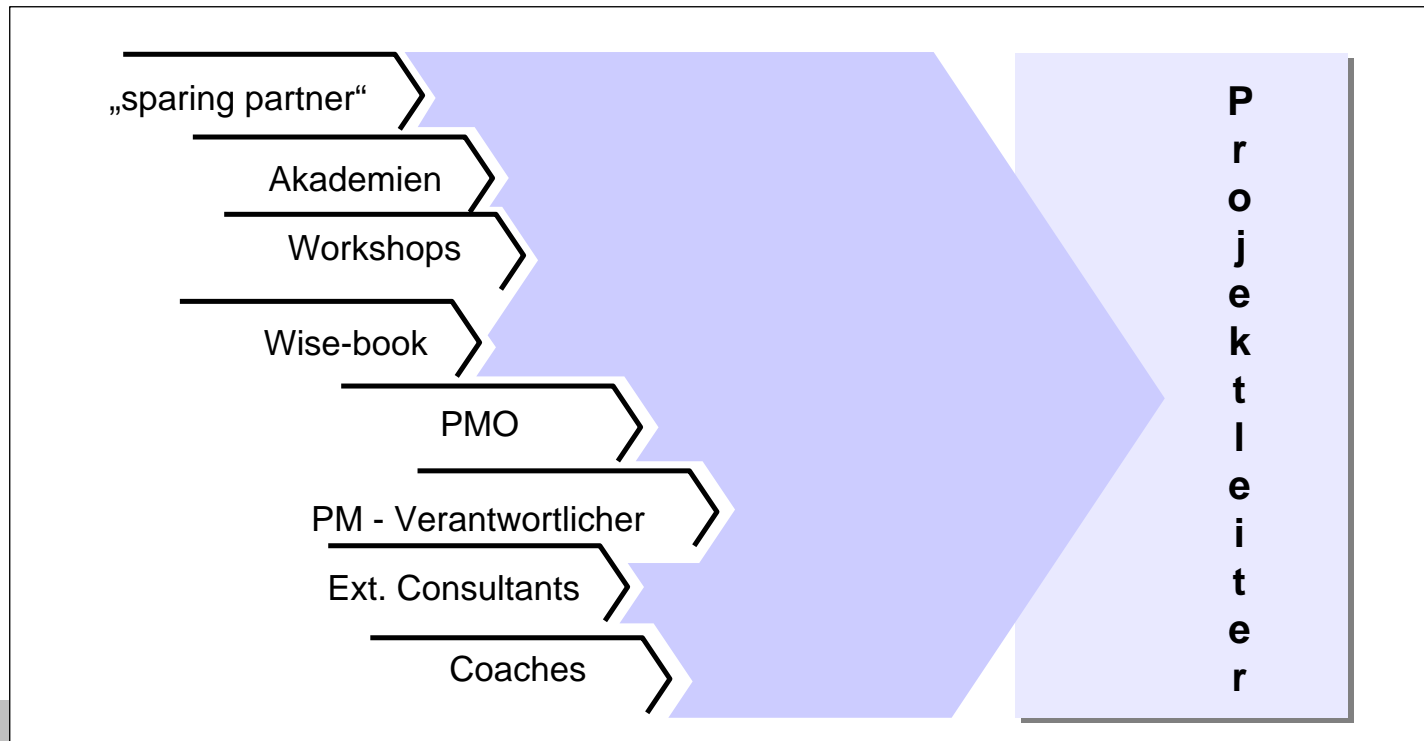
Methodenauswahl 4%

Der Projektleiter keine besondere Verantwortung

40%

N = 22

Neben den erteilten Befugnissen ist der Projektleiter auf Unterstützung aus der Organisation angewiesen



Viele Quellen wirken unterstützend, können aber auch dazu führen, dass sich der PL am Ende alleine helfen muss!

Die Potenziale eines PMOs werden von den meisten Unternehmen noch nicht genügend ausgeschöpft

1

39% der Unternehmen nutzen ein PMO auf irgendeiner Art und Weise.

2

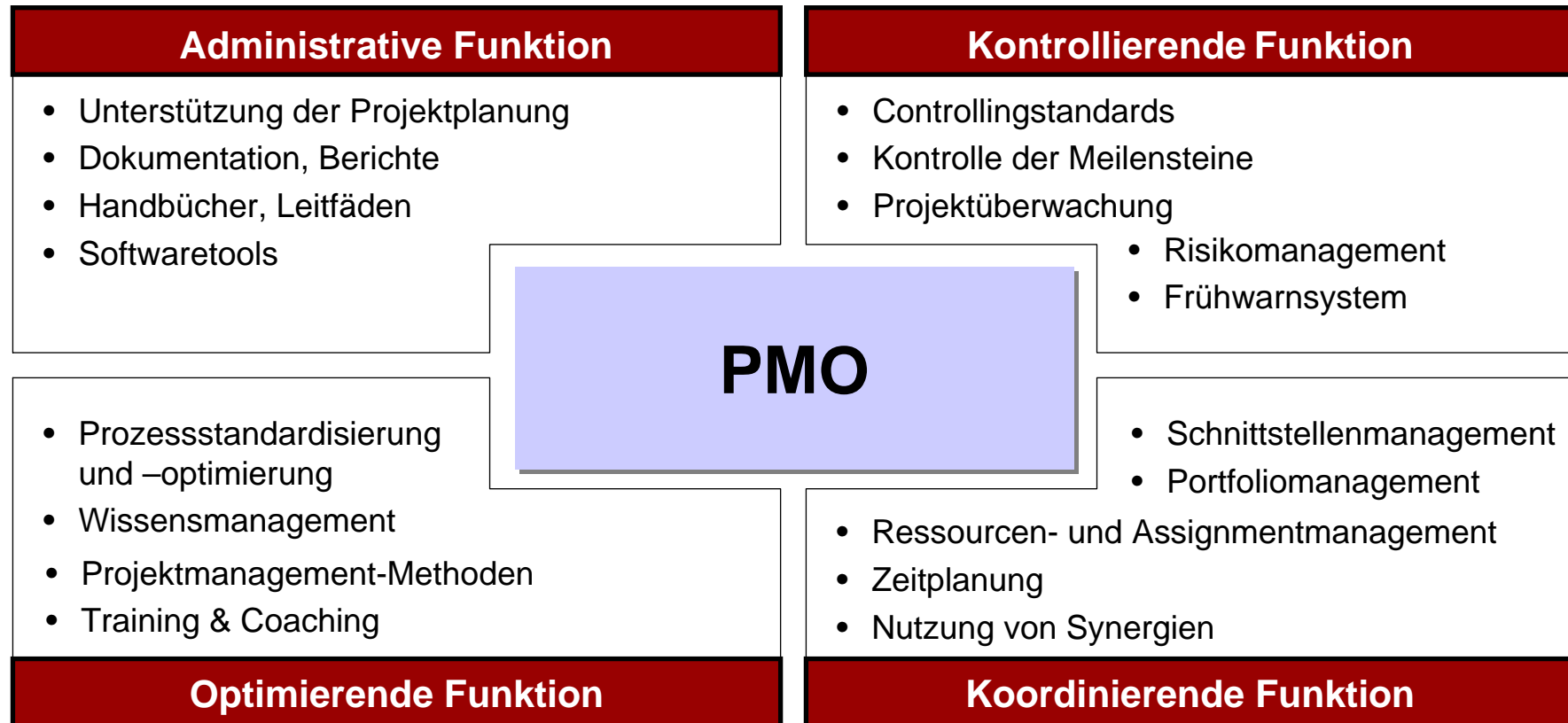
Häufig existieren mehrere PMOs für unterschiedliche Bereiche. Teilweise werden PMOs auch nur für wichtige Projekte installiert.

3

Die Aufgaben sind sehr unterschiedlich. Einige assistieren nur bei administrativen Prozessen oder führen Audits durch, während andere sich als „Hüter der Methodik“, Coach und Mentor sehen.

Das Potential eines PMOs wird nicht konsequent gehoben – der PL hat keine Basis.

Kernaufgaben des Project Management Office (PMO)



Quelle: Dammer (2005)



Aus der Diskussion: Empfehlungen für ein zentrales Projekt Management Office

- Projektleiter aus vergleichbaren Geschäftsfeldern sitzen im PMO (PL-Pool): Heimat, Hafen, Rückhalt
- PMO lohnt ab gewisser Projektgröße und kritischer Masse an A-Projekten
- Zielgerichtetes Ressourcenmanagement
- Wissensforum, Austausch und Dokumentation der lessons learned
- Profit/Loss Verantwortung bleibt in der Geschäftseinheit – PMO „verkauft“ Projektleiter an die GBs. Nach dem Projekt werden Informationen aus dem GB zur Bewertung eingeholt.
- PMO könnte auch in der Angebotsphase beteiligt sein
- PMO entweder direkt unter Geschäftsleitung oder GB-Leitung aufgehängt
- Austausch mit Fachabteilungen muss unbedingt gewährleistet sein – keine zu starke Konzentration auf PM-Kompetenz!
- Nachhaltigkeit und Konstanz des PMO sicher stellen



Gliederung

III	Projektorganisation und Projektleiter	8
IV	Projektleiterlaufbahn	15
IV.1	Projektklassifizierung	16
IV.2	Laufbahnstufen	18
IV.3	Eigenschaften & Kompetenzen	21
V	Stellenbesetzungsprozess	25



Ein mögliches Beispiel für die Ableitung von Projektcharakteristika basierend auf der Projektklassifizierung

Bewertungskriterium	Kriterien für Punktbewertung			Wichtung	Maximale Punktzahl
	1 Punkt	2 Punkte	3 Punkte		
Manntage	100 – 500 MT	500 – 1000 MT	>1000 MT	4	x 3 = 12
Investitionen	50 T€ - 1 Mio €	1 – 10 Mio €	> 10 Mio €	3	x 3 = 9
Termindruck/oper. Dringlichkeit	Niedrig	Mittel	Hoch	2	x 3 = 6
Risiken / Chancen	Niedrig	Mittel	Hoch	2	x 3 = 6
Komplexität	Einige Teile und wenig Verfahren	Viele Teile oder viele Verfahren	Viele Teile und viele Verfahren	2	x 3 = 6
Strateg. Bedeutung	Niedrig	Mittel	Hoch	3	x 3 = 9
Wirtschaftliche Bedeutung	Gewinn und Umsatz und Beschäftigung niedrig	Gewinn oder Umsatz oder Beschäftigung mittel	Gewinn und Umsatz und Beschäftigung hoch	2	x 3 = 6
A = 42 - 54 Punkte, B = 30 - 41 Punkte, C = 18 - 29 Punkte			Summen:	18	54

A und B Projekte

- Entwicklungsprojekte
- Infrastrukturprojekte
- Gebäudebau
- Be- und Entsorgung
- IT-Projekte
- Sonderprojekte (z.B. China)

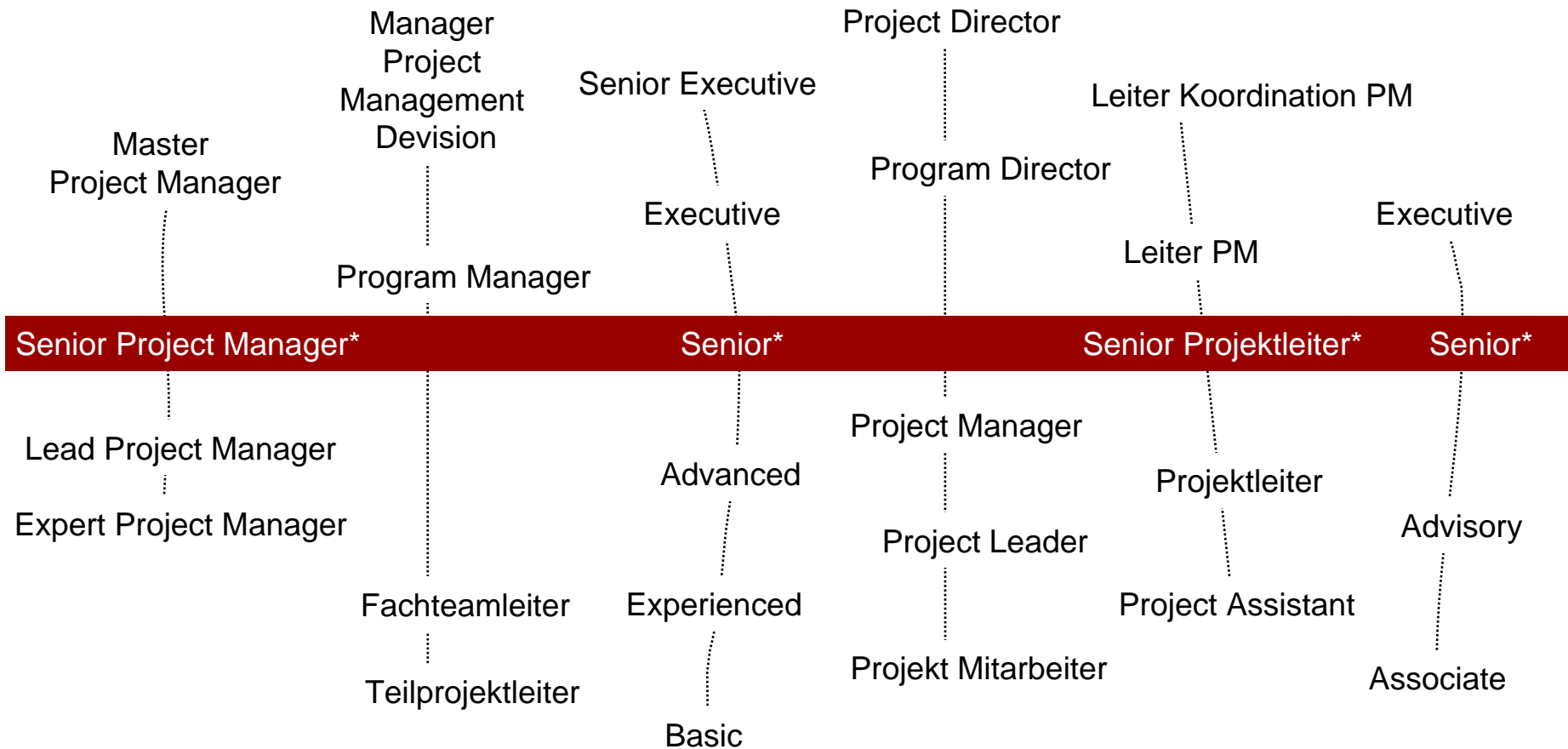
C Projekte

- Interne Organisationsprojekte

	A	B	C		A	B	C
PL freigestellt	X	X	-	Steuerkreis ist erforderlich und muss entscheidungsfähig sein	X	X	X
PL ist freigestellt oder bleibt in der Linie	-	-	X	Steuerkreis ist durch Management und Auftraggeber/PL besetzt	X	X	-
Teammitglieder zu großen Teilen freigestellt	X	-	-	Steuerkreis ist durch Auftraggeber / PL besetzt	-	-	X
Teammitglieder zum Teil freigestellt	-	X	-	Zugriff auf PMO	X	X	-
Teammitglieder bleiben in der Linie	-	-	X	Eingeschränkter Zugriff auf PMO	-	-	X
PL übernimmt teilweise Fachaufgaben	-	X	X	PL Kompetenzen im Projektauftrag festgelegt	X	X	-
PL und Projektmitarbeiter haben Erfahrung in B-Projekten	X	-	-	Freigestellte Projektmitarbeiter sind dem PL disziplinarisch unterstellt	X	-	-
PL und Projektmitarbeiter haben Erfahrung in C-Projekten	X	X	-	PI bekommt persönlichen Entwicklungsplan	X	X	-
PI und Projektmitarbeiter können auch projektunserfahren sein	-	-	X	Ressourcen projektspezifisch geklärt	X	X	X



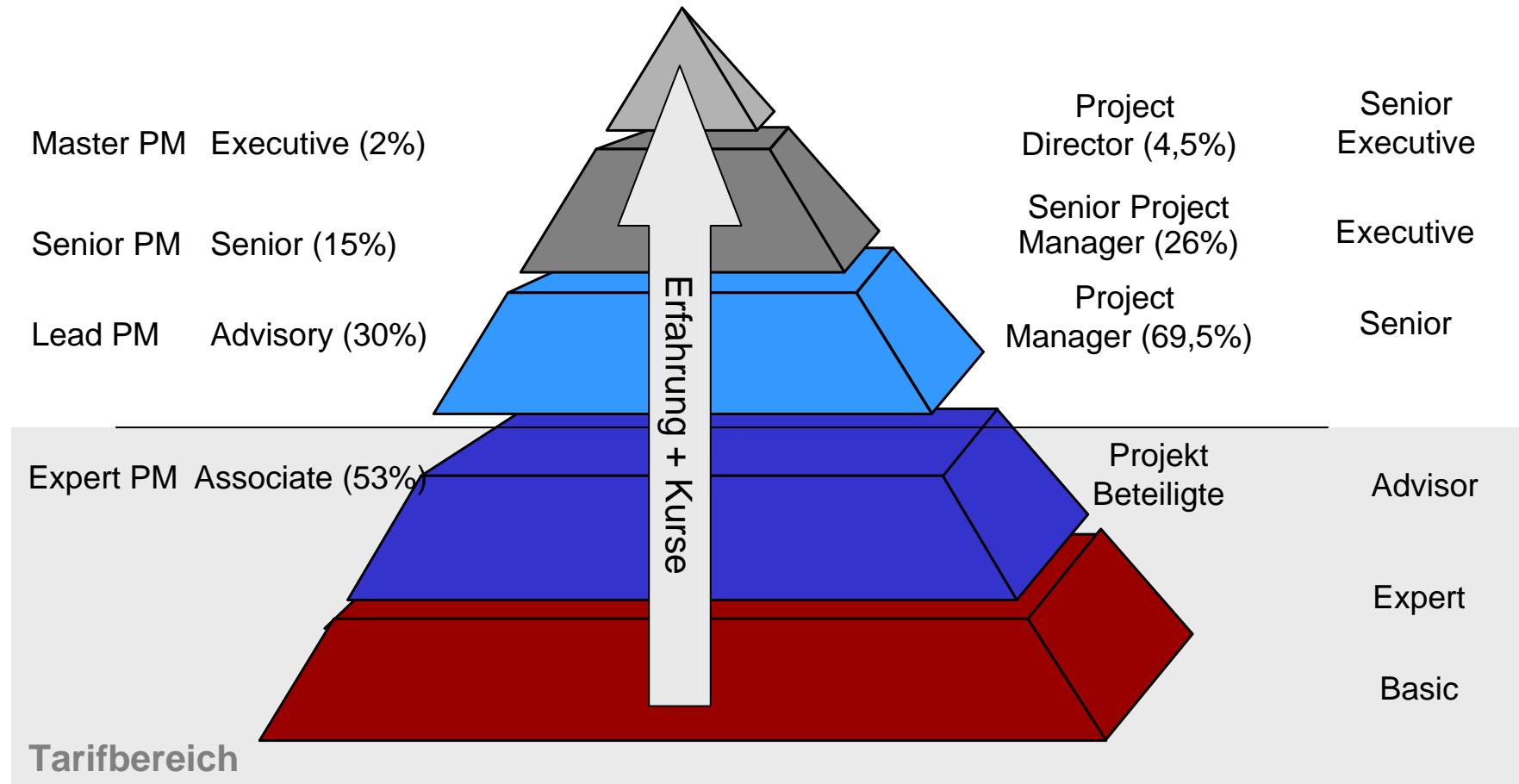
Chaos in Begriffs- und Titelwahl verhindern unternehmensübergreifende Vergleiche und erschweren Akzeptanz



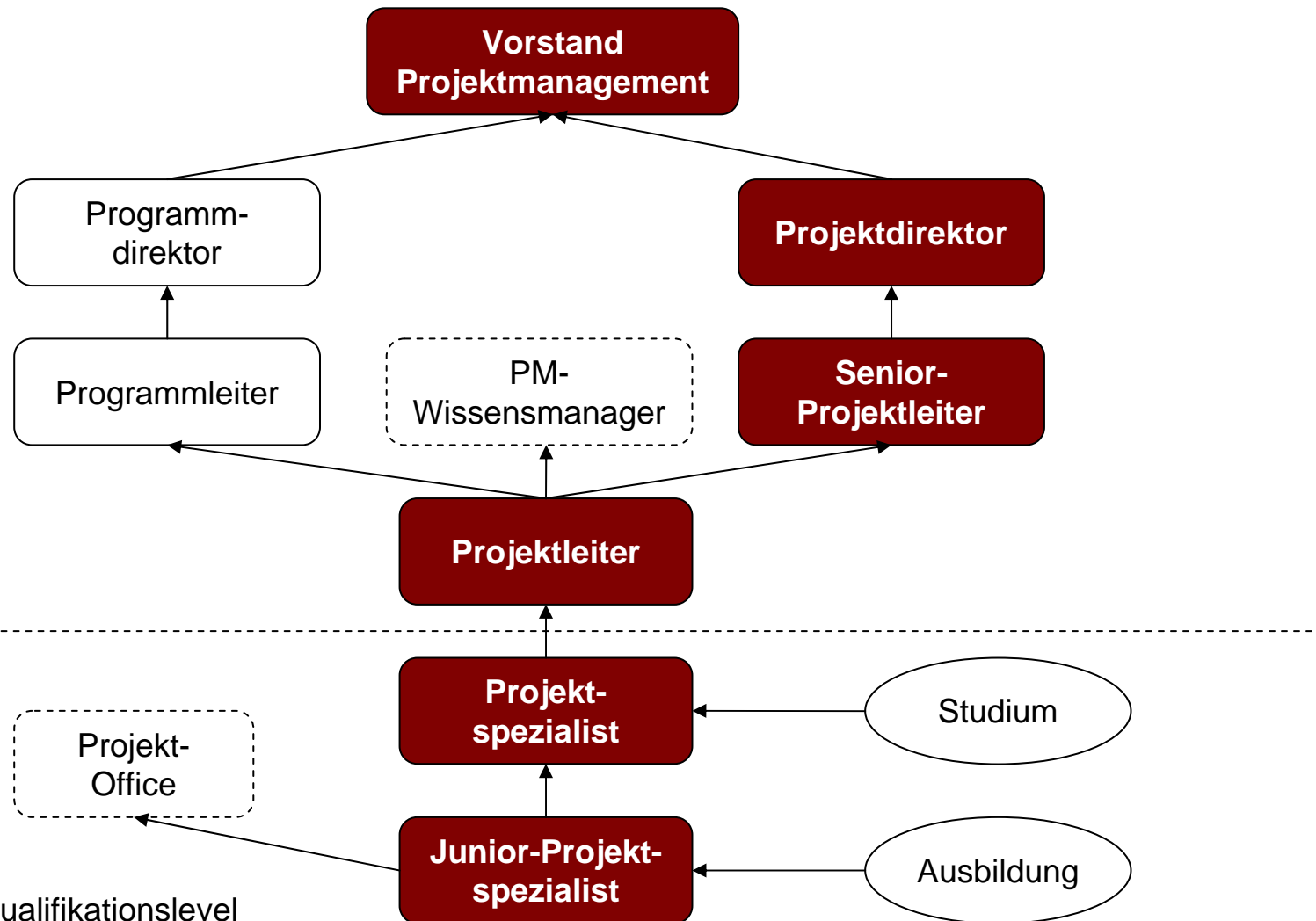
* unter der Annahme, dass die Positionen verbunden mit diesen Bezeichnungen vergleichbar sind



Die meisten Projektleiterlaufbahnmodelle bestehen aus drei bis vier Stufen



Die GPM sieht eine sechsstufige Projektleiterlaufbahn vor



Quelle: Kessler/Hönle 2002, S. 41

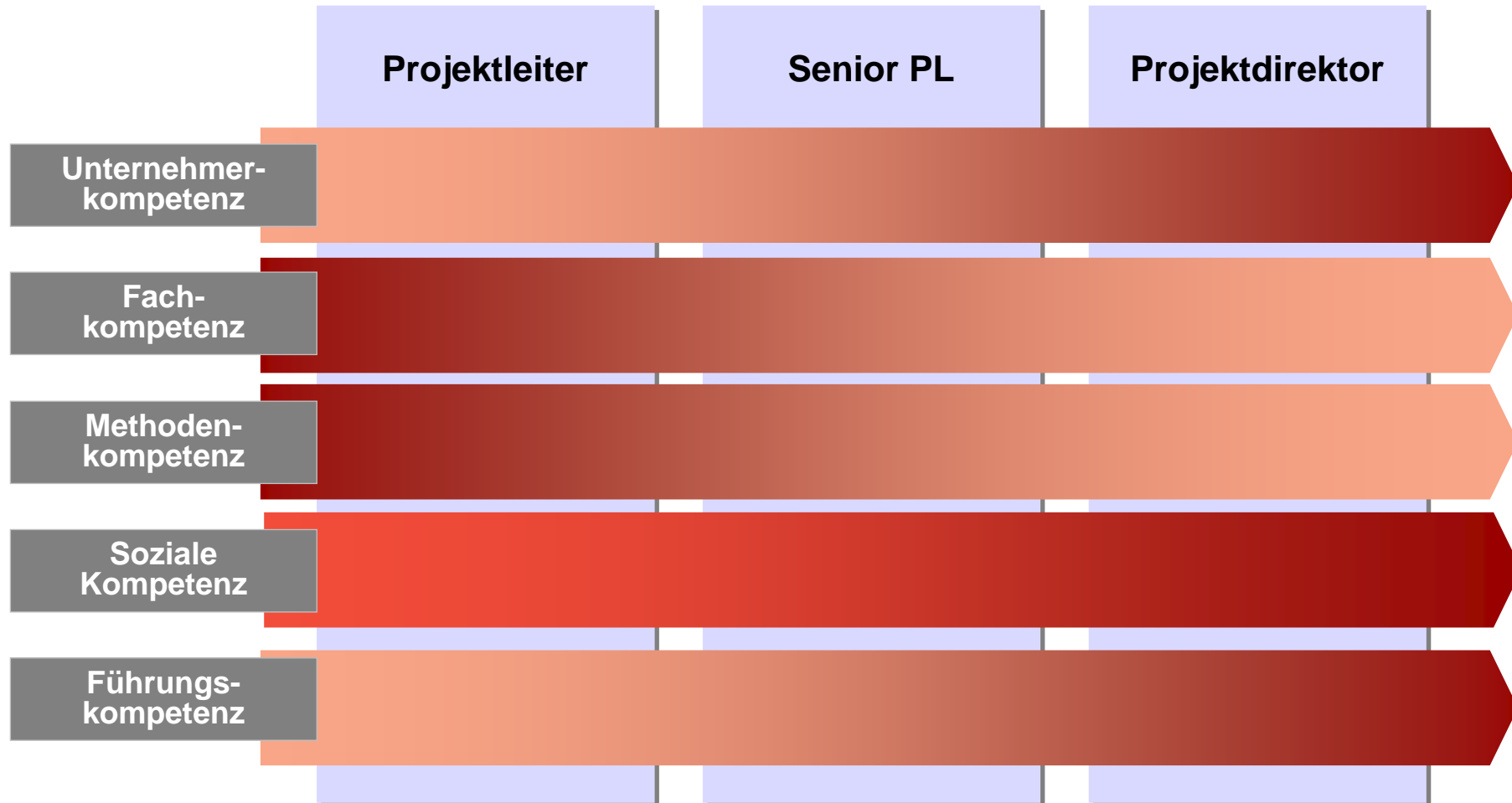


Die Projektleiterfähigkeiten werden von den meisten Firmen sehr ähnlich gesehen

- Am häufigsten genannt wurden Methodenkompetenz und Projektmanagementenerfahrung (90% der Firmen sehen dies als wichtig bis sehr wichtig an)
- Soziale und fachliche Kompetenz rangieren auf Platz zwei und drei
- Als weiterer Faktor steht die Führungskompetenz auf Platz vier, die von 30% der Firmen als sehr wichtig angesehen wird
- Die unternehmerische Kompetenz ist auf dem Vormarsch: Der Projektleiter als „Unternehmer vor Ort“ wird insbesondere von den Top-Unternehmen als immer wichtiger erachtet



Die Kompetenzen stehen je nach Stufe unterschiedlich stark im Fokus



Je nach Laufbahnstufe beinhalten die Kompetenzen verschiedene Fähigkeiten

	Projektleiter	Senior Projektleiter	Projektdirektor
Fachliche, Methodische Kompetenz	Grundlagen des Projektmanagements, Verständnis der Teamarbeit, Fähigkeiten zu kommunizieren, präsentieren und moderieren	Volles Fach- und Methodenspektrum PM. Fundierte Kenntnisse im Vertrags-, Finanzierungs- und Zahlungswesen, Risiko- und Claim-Management	Große Erfahrung und Routine in allen Elementen der Projektmanagement-Arbeit
Soziale und Führungskompetenz	Motivationsfähigkeit, effektive Kommunikation unter allen Beteiligten, Balance halten zwischen PM- und Fachverantwortung	Gewandtes und sicheres Auftreten gegenüber Kunden. Guter Umgang mit Konfliktsituationen. Sicherheit im Führen von interdisz. Teams. Kompetenz im interkulturellen Umgang	Führung von Projekten aus unternehm. Blickwinkel im komplexen, meist internationalem Umfeld. Professionelles Beziehungsmanagement Coaching von Projektmanagern

Empfehlungen für Projektlaufbahnstufen und Kompetenzen

- Vergleichbarkeit der Laufbahnstufen innerhalb eines Unternehmens ist wichtig
- Titel und Zertifizierung werden von Kunden gefordert
- Wesentlicher Faktor ist Praxiserfahrung

Kompetenzen

- Evtl. Erweiterung der bestehenden Kompetenzen um mikropolitische Kompetenz, etc.
- Messung der Kompetenzen schwierig, Anteile aus Management, sozialer und Projektmanagementenerfahrung

Gliederung

I	Allgemeines zur Studie	1
II	Der Projektleiter und die Projektorganisation	8
III	Projektleiterlaufbahn	15
IV	Stellenbesetzungsprozess	25
V	Qualifizierung	29
VI	Vergütung und Anreizsysteme	37
VII	Implementierung	43
VIII	Ausblick	49



Projektleiterbesetzungen erfolgen teilweise strukturiert und teilweise eher netzwerkgetrieben

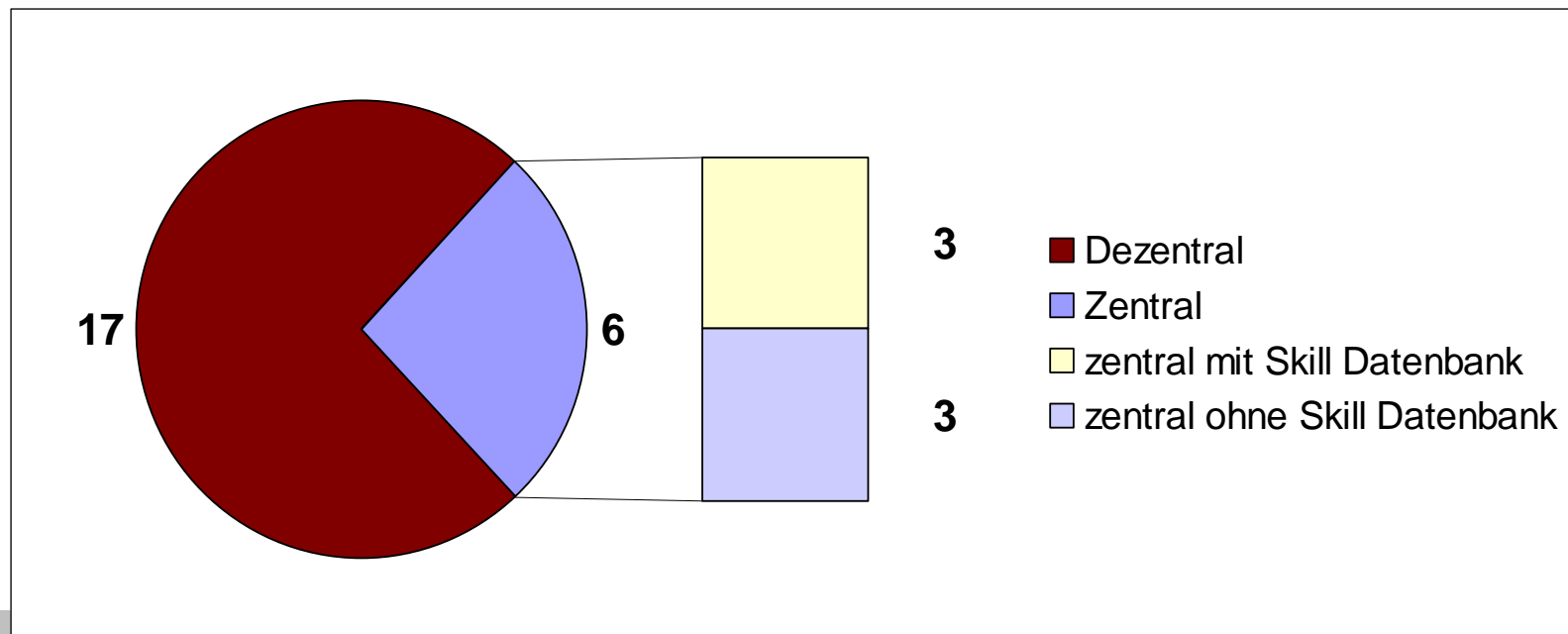
Positive Befunde



Negative Befunde

Basierend auf visibility im Unternehmen werden die passenden Projektleiter rausgesucht
„Manchmal hat man das Gefühl, dass, wer nicht schnell genug vom Flur verschwindet, PL wird“

Für ein gezieltes Ressourcenmanagement wäre eine Vorhaltung von Projektleiterprofilen wünschenswert



Viele Unternehmen halten die Implementierung einer zentralen Skilldatenbank für nicht lohnenswert. Viele Fragen nach der richtigen Skill – Definition & - Bewertung und nach datenschutzrechtlichen Grundlagen bleiben ungeklärt.

Empfehlungen für die Besetzung von Stellen

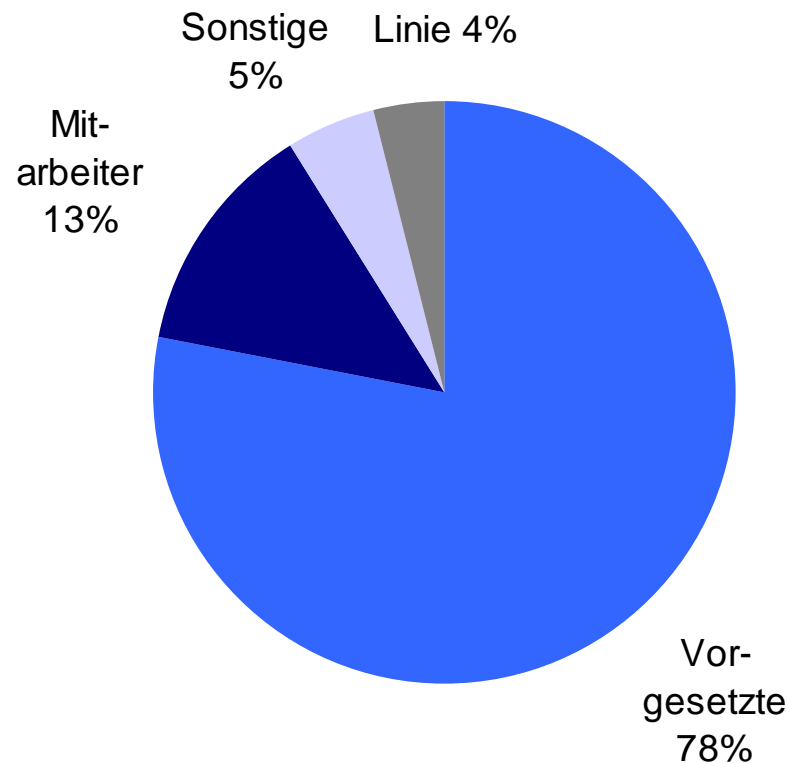
- Faktor Zufall sollte so weit wie möglich ausgeschaltet werden
- Frühe Bedarfsanalyse/-meldung notwendig
- Vorteile eines PL-Pools
 - Als Hafen bei Rückkehr aus internationalen Projekten
 - Bilden und Nutzen von Synergien
 - Entwicklung und Verbreitung von Plattformen
 - Branchenübergreifender Transfer
- Ähnliche Fachbereiche („Professions“) zusammenfassen und ggf. auf benachbarte Bereiche ausweiten
- Personalabteilung ist Treiber des Prozesses und aktiv involviert
- Zentrale Skill-Datenbank
 - HR & Bereiche beurteilen Kandidaten in jährliche MA-Gesprächen
 - HR legt Profil an und verwaltet Datenbank
 - Mitarbeiter können nur eigene Akte einsehen
 - Suchende senden Anforderungsprofil an zentrale HR, diese prüft und nennt mögliche Kandidaten

Gliederung

I	Allgemeines zur Studie	1
II	Der Projektleiter und die Projektorganisation	8
III	Projektleiterlaufbahn	15
IV	Stellenbesetzungsprozess	27
V	Qualifizierung	29
VI	Vergütung und Anreizsysteme	37
VII	Implementierung	43
VIII	Ausblick	49

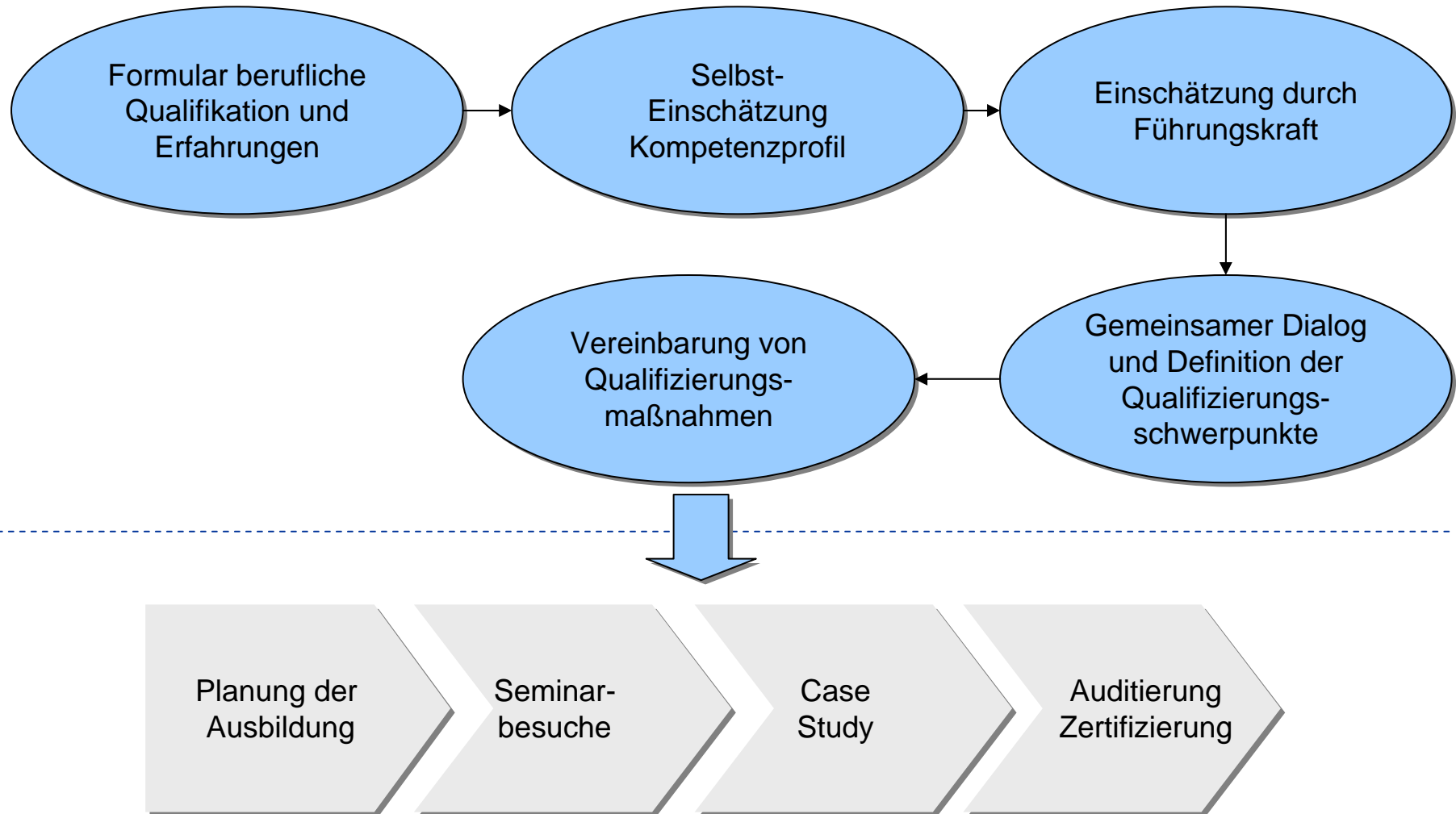


Feststellung von Qualifizierungsbedarf bei Projektleitern



- Bei der Mehrheit der Interviewpartner wird der Qualifizierungsbedarf bei den jährlichen Mitarbeitergesprächen mit den Vorgesetzten festgestellt.
- Bei einigen Unternehmen muss der Mitarbeiter selbst die Initiative ergreifen.

Beispiel: Prozess zur Bestimmung des Qualifizierungsbedarfs



Qualifikationsbeispiel Projektleiter

Kompetenzen

PM
Fachkompetenz

Methoden-
und
Verfahrenskompetenz

Kommunikative
und soziale
Kompetenz

Führungskompetenz

Basismodule

Firmen-
spezifisches
PM

Vertrags- und
Risikomgt.

Kunden-
management

Team-
management

Vertiefungsmodule

Grundlagen BWL

Kreativitäts-
techniken

Moderation



Qualifikationsbeispiel Seniorprojektleiter

Kompetenzen	Vertiefungsmodule		
PM Fachkompetenz	Ganzheitliches PM	Finanzierung u. Sicherung v. Zahlungsrisiken	Claim Management
Methoden- und Verfahrenskompetenz	Integriertes Mgt. System	Systematik des Projekt Close out	Probleme lösen und Entschei- dungen treffen
Kommunikative und soziale Kompetenz	Interkulturelle Kunden- beziehungen	Verhandlungs- technik	
Führungskompetenz	Führen im Projekt		

Qualifikationsbeispiel Projektdirektor

Kompetenzen

PM
Fachkompetenz

Methoden-
und
Verfahrenskompetenz

Kommunikative
und soziale
Kompetenz

Führungskompetenz

Vertiefungsmodule

Projektleiter-
Eine
unternehmerische
Perspektive

Konflikt-
management

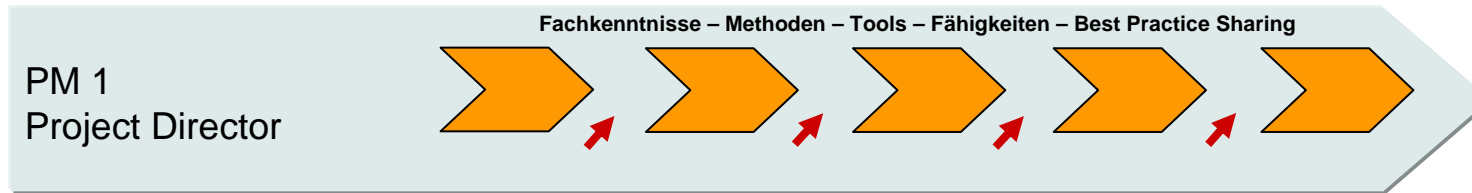
Management und
Führung von
virtuellen Teams

Der Projektmanager
als Coach

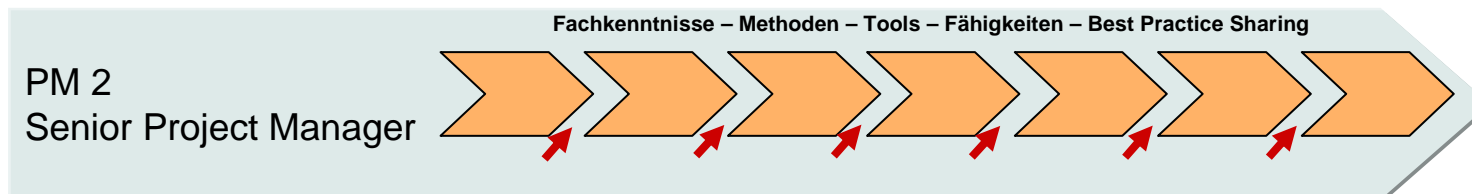


Im Idealfall bauen die Qualifizierungsprogramme klar aufeinander auf

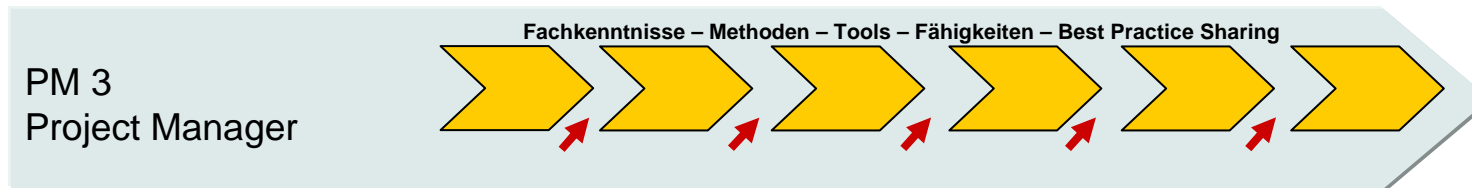
Qualifizierung III 3-6



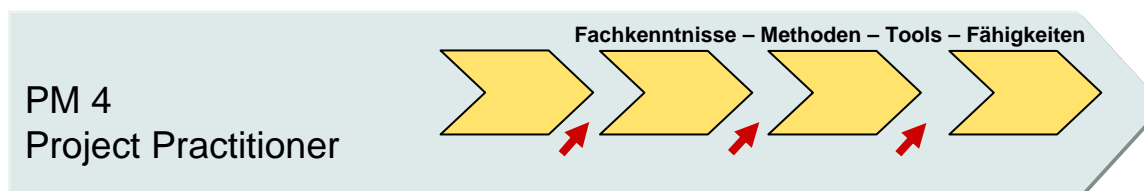
→ min. 6 Jahre Leitung von Projekten der Kategorie B



→ min. 2 Jahre Leitung von Projekten der Kategorie C



→ min. 1 Jahr verantwortliche Projektarbeit



Praxis- und Transferphasen

Quelle: Siemens AG 2004



Eine weitere Möglichkeit ist es, Mitglieder der Führungs- und Projektlaufbahn gemeinsam zu schulen

Kernziel Linie
Mitarbeiter-
führung und
Produkt-
verantwortung
stärken

Kernziel PM
PM-
verantwortung
entwickeln
und stärken

Linienverantwortlicher

Zielgruppe:

Alle Führungskräfte der Linie

Ziel:

Kenntniss der wesentlichen Führungsaufgaben und selbstverständliche Anwendung von Führungsinstrumenten, Unterstützung PM-Umsetzung auf Basis klarer Verantwortung zwischen Linie & PM

Inhalte

Führungsgrundsätze
Führen durch Ziele
Leistungs- und Potenzialschätzung und Rückmeldegespräche
Team- und Konfliktmanagement

Spielregeln und Vereinbarungen mit den Projektmanagern

Projektmanager

Zielgruppe:

Erfahrene Projektleiter

Ziel:

Persönliche und strategische Positionierung als Projektleiter, Umsetzung eines erfolgreichen PM in der Praxis auf Basis klarer Verantwortung und Kommunikation im Projektteam

Inhalte

Teammanagement
Führung auf Zeit
Konfliktbewältigung und Problemlösung im Team

Rollenklärung und Streßmanagement

Spielregeln und Vereinbarungen mit den Linienverantwortlichen

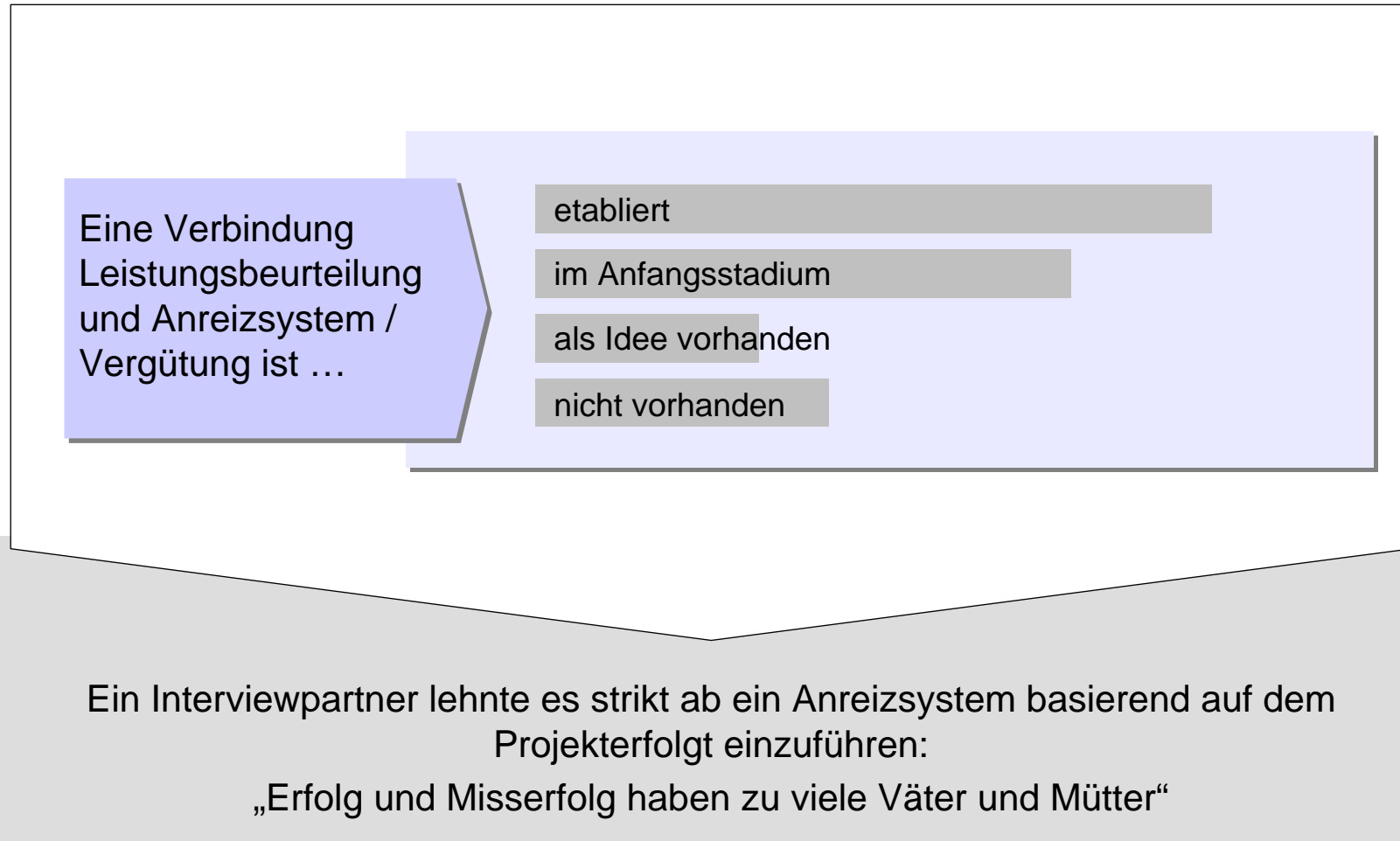
3. Tag gemeinsam

Gliederung

I	Allgemeines zur Studie	1
II	Der Projektleiter und die Projektorganisation	8
III	Projektleiterlaufbahn	15
IV	Stellenbesetzungsprozess	27
V	Qualifizierung	31
VI	Vergütung und Anreizsysteme	37
VII	Implementierung	43
VIII	Ausblick	49

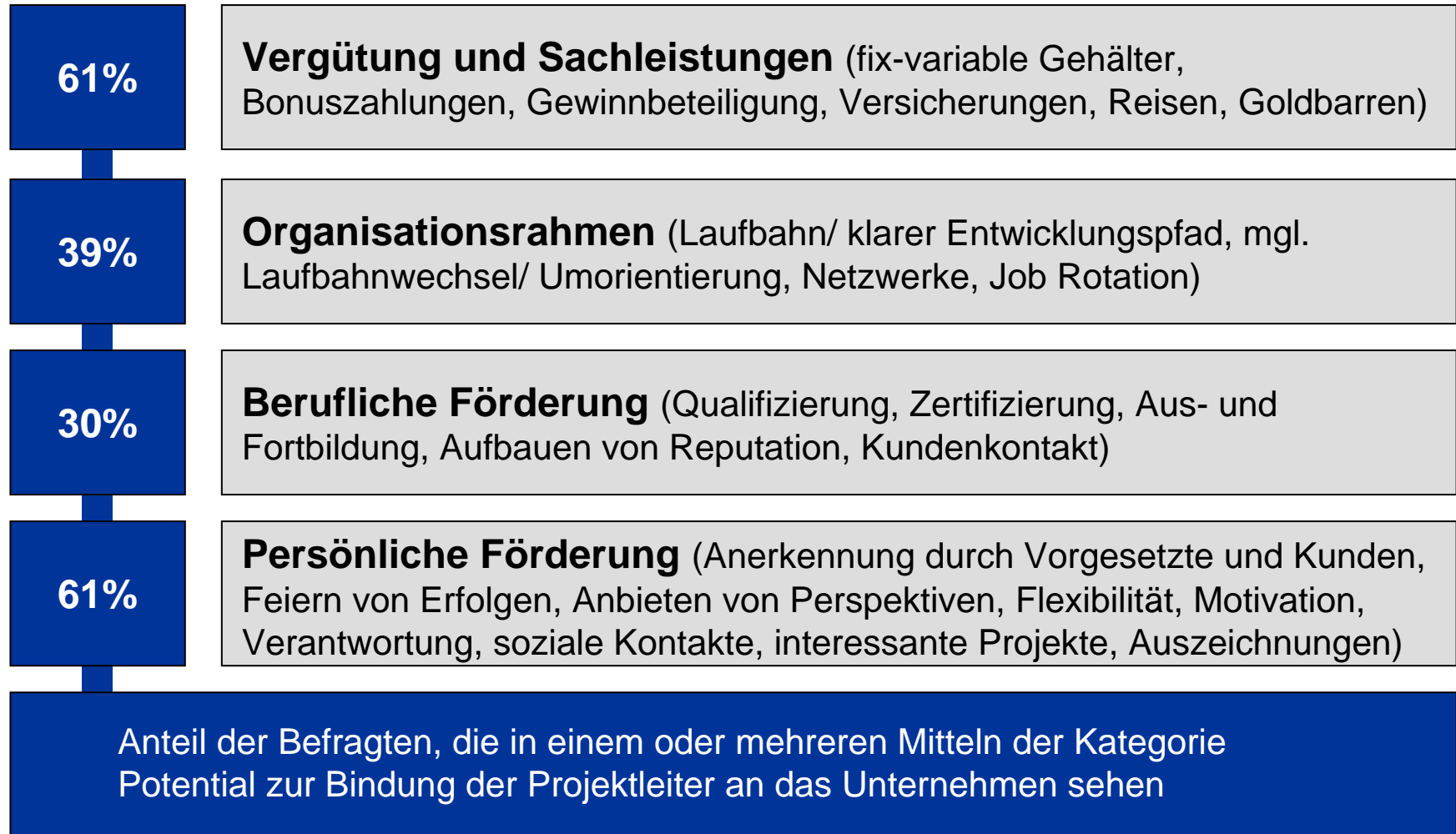


Anreizsysteme und ihr Entwicklungsstadium bei den Interviewpartnern



Praktizierte Mittel zur Bindung der Projektleiter an das Unternehmen können in 4 Kategorien eingeteilt werden

Personalentwicklung II 11-14



Empfehlungen zum Leistungs- und Prämiensystem

- Differenzierte Zielvereinbarung
 - Operationale Projektziele
 - Persönliche Ziele
 - Strategische Ziele (Unternehmensziele)
- Nach erfolgter Planungsphase des Projektes
- Project Directors bis zu 50% variabler Anteil
- Abstimmung zwischen Vertrieb und Projektmanagement über „Erfolgsziele“ des Projektes; daraus ableitend gemeinsame Incentives für beide



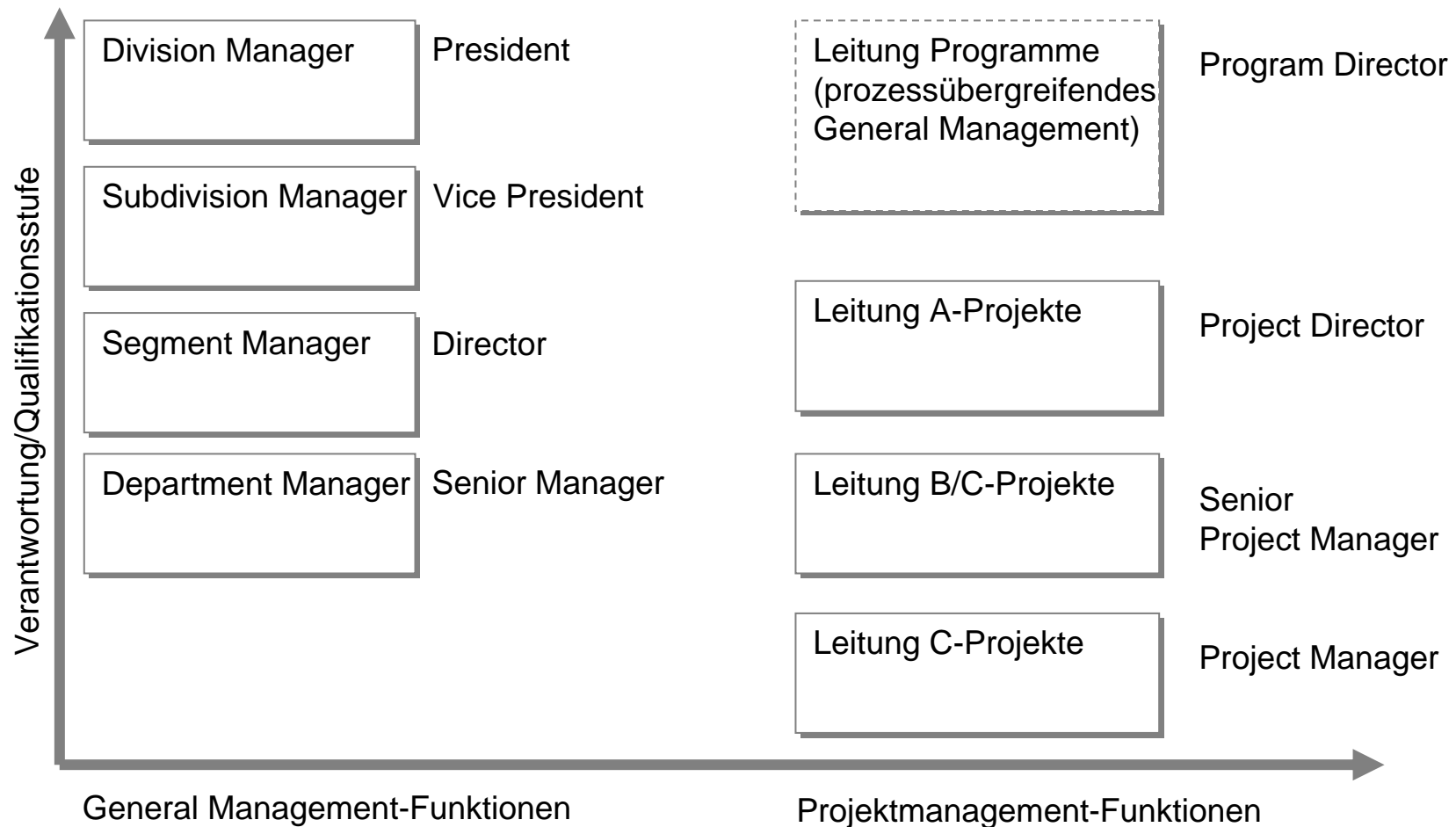
Gliederung

I	Allgemeines zur Studie	1
II	Der Projektleiter und die Projektorganisation	8
IV	Projektleiterlaufbahn	15
V	Stellenbesetzungsprozess	27
VI	Qualifizierung	31
VII	Vergütung und Anreizsysteme	39
VIII	Implementierung	43
VIII	Ausblick	49



Prinzip „gleicher Augenhöhe“ zwischen Projektlaufbahn und Führungslaufbahn schafft schneller Akzeptanz des Systems

Projektmanagementlaufbahn IV 1-6



Die Implementierung des Laufbahnmodells läuft nicht ohne Probleme ab

Probleme bei der Implementierung IV 10,11

Problembereiche

- **Mitarbeiterwiderstände** (z.B. unerwünschte Transparenz)
- **Ressourcen-Inanspruchnahme** (Zielüberschneidung mit Linie)
- **Überwinden des Silo-Denkens in den Bereichen**
- **Top- oder Mittel-Management stehen nicht hinter der Umsetzung** (Einzelkämpfer ohne Legitimation)
- **Verzetteln in Einzelmaßnahmen** (keine Wahrnehmung der Ganzheitlichkeit der Maßnahme)
- **Zuordnung der Mitarbeiter in neue Profile** (z.B. Missverhältnis zwischen Kompetenz und Gehalt)



Empfehlungen für „begleitenden“ Faktoren

- Steuerungsgremien überwachen und steuern den Projektfortschritt an definierten Meilensteinen
- Können vom PL auch als unterstützende Stakeholder eingesetzt werden – PL sucht sich Review-Gremium selber aus
- Im Projektgremium sollte immer ein Vertreter des Vertriebs sowie der Projektsponsor sitzen
- Entlastung des PLs nach einem Jahr
- Regelmässiger, unabhängiger Review nach festgelegten Standards und Methoden

Gliederung

I	Allgemeines zur Studie	1
II	Der Projektleiter und die Projektorganisation	8
III	Projektleiterlaufbahn	15
IV	Stellenbesetzungsprozess	27
V	Qualifizierung	31
VI	Vergütung und Anreizsysteme	39
VII	Implementierung	45
VIII	Ausblick	49



Zusammenfassung: Erfolgsfaktoren aus der Studie

- Qualifikation der Projektleiter
 - Konstanz und Bindung der Projektleiter
 - Anerkennung und Gleichwertigkeit
 - VERTRAUEN in die Karriere-Chance PM
 - Bandbreite Gehalt
 - Beförderungsregeln
 - Zusatzleistungen, Statussymbole
 - Durchlässigkeit zwischen Linie & Projekt
- Laufbahn
Projektmanagement
- Angemessene Personalprozesse (für interne und externe)
 - Klassifizierung von Projekten
 - PM als anerkannte Kernkompetenz der Firma
 - Projektorganisation (insbesondere Aufhängung und Befugnisse PL)
 - PMO als Hafen, Unterstützung, Ressourcenverwalter und Wissenspool
 - PACT Workshops (Mentoring)



Kontaktdaten



Prof. Dr. Hans Georg Gemünden



Katharina Hölzle

Lehrstuhl für Innovations- und Technologiemanagement

Technische Universität Berlin

Straße des 17. Juni 135, H 71

10623 Berlin

Tel. 030-314-26090

Tel. 030-314-26732

hans.gemuenden@tim.tu-berlin.de

katharina.hoelzle@tim.tu-berlin.de

<http://www.tim.tu-berlin.de>

