



BERATUNG IM PROJEKTMANAGEMENT TRENDS, POTENZIALE, PERSPEKTIVEN

Ergebnisse einer Studie
der GPM-Fachgruppe „Beratung im Projektmanagement“
in Zusammenarbeit mit
der German Graduate School of Management and Law (GGS)

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Die GPM ist der führende Fachverband für Projektmanagement in Deutschland. Mit derzeit über 5.800 Mitgliedern und 280 Firmenmitgliedern aus allen Bereichen der Wirtschaft, der Hochschulen und der öffentlichen Institutionen bildet die GPM das größte Netzwerk von Projektmanagement-Experten auf dem Europäischen Kontinent.

Das primäre Ziel der 1979 gegründeten GPM ist es, die Anwendung von Projektmanagement in Deutschland zu fördern, weiter zu entwickeln, zu systematisieren, zu standardisieren und weiter zu verbreiten.

Mehr dazu unter www.gpm-ipma.de

GGG German Graduate School

Die German Graduate School of Management and Law (GGG) ist eine staatlich anerkannte private Hochschule. Sie ist regional verwurzelt und orientiert sich in allen Aktivitäten und Inhalten an internationalen Top-Standards. Sie bildet Führungspersönlichkeiten in den Themen Management und Recht aus und weiter. Die Dieter Schwarz Stiftung bürgt für langfristige Sicherheit.

Als forschungsstarke Hochschule ist die GGG aktiv darin, Wissen zu generieren und arbeitet mit den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen.

Gegründet im Jahr 2005 ist die GGG eine junge, flexible und wachstumsstarke Hochschule die zwischenzeitlich über neun hauptamtliche Professoren in den Bereichen Management und Recht verfügt. Kernbereiche der GGG sind berufs begleitende Masterstudiengänge in Management und Recht (MBA, MSc und LL.M). Daneben werden Executive Education sowie Praxisprojekte angeboten.

Die Betreuung der Studie seitens der GGG erfolgte durch Dipl.-Hdl. Regina Frey, die seit 2007 als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig ist und an der Universität Mannheim promoviert. Sie beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit „dyadischer“ Forschung, bei der Probleme von beiden Seiten (z.B. Anbieter und Nachfrager) erhoben und analysiert werden.

Anlass und Ziel der Studie

Projekte prägen die Wirtschaft und viele andere Bereiche unseres gesellschaftlichen Lebens. Gerade in turbulenten Zeiten kommt es darauf an, die hohen Anforderungen an die Projektergebnisse im Rahmen enger Termine und Kosten zu steuern. Projektmanagement hat sich für viele Unternehmen zu einem wichtigen Erfolgsfaktor entwickelt.

Im gleichen Maße wie die Bedeutung von Projektmanagement steigt, nimmt auch der Beratungsbedarf zu. Die Zahl der selbständigen Berater und der Beratungshäuser mit spezifischen PM-Beratungsleistungen wächst, dafür sprechen u.a. steigende Mitgliederzahlen sowie Zuwächse bei den Veranstaltungen der GPM. Allerdings gibt es keine genauen Zahlen über Angebot und Nachfrage auf dem spezifischen Gebiet der Beratung im Projektmanagement. Die vorliegende Studie soll diese Lücke schließen und eine erste grundlegende Datenerhebung leisten.

Die Studie soll u.a. folgende Fragen beantworten:

- I Wie kann die „Beratung im Projektmanagement“ von anderen Beratungsangeboten abgegrenzt werden?
- I Wie groß ist die Nachfrage auf dem Gebiet der Beratung im Projektmanagement? Wie wird sich diese in Zukunft entwickeln?
- I Welche Leistungen werden nachgefragt und angeboten? Verändert sich die Nachfrage zukünftig? Wenn ja, wie?
- I Welche Anforderungen stellen die Nachfrager an ihre Beratungsdienstleister? Werden diese erfüllt?
- I Über welche Kompetenzen muss ein Berater bzw. ein Beratungsunternehmen verfügen? Welcher Bedarf an Qualifizierung und Zertifizierung existiert?
- I Welche Faktoren entscheiden über Erfolg oder Misserfolg in der Beratung?

Die Studie wurde durch die Mitglieder der GPM - Fachgruppe „Beratung im Projektmanagement“ initiiert und ausgewertet.

Das Autorenteam dieser Zusammenfassung bildeten dabei

- I Birgit Lemken
- I Rüdiger Marquardt
- I Sven Opitz
- I Edith Schatz

Bei Fragen zur Studie stehen Ihnen die Autoren unter beratung-im-pm@gpm-ipma.de zur Verfügung.

1. Erhebungsmethodik und Datenbasis

Die interessierenden Trends, Potenziale und Perspektiven der Beratung im Projektmanagement wurden von zwei Seiten beleuchtet. Dazu wurden einerseits Anbieter von Projektmanagementberatung und andererseits Nachfrager von Beratung im Projektmanagement aufgefordert, sich an der Studie zu beteiligen.

Für beide Zielgruppen der Studie - Anbieter und Nachfrager - wurde ein eigener Fragebogen entwickelt. Die Zielsetzung umfasste dabei, die besonders interessanten Themen wirklich von beiden Seiten zu beleuchten, sodass viele Fragen in jeweils angepasster Form sowohl Anbietern als auch Nachfragern gestellt wurden. Der Fragebogen für Nachfrager von Beratung im Projektmanagement umfasste 35 Fragen, der Fragebogen für Anbieter 39 Fragen.

Die Fragebögen setzten sich aus verschiedenartigen Fragetypen zusammen:

- I Offene Fragen (z.B. Wann ist aus Ihrer Sicht Beratung im Projektmanagement überflüssig?).
- I Geschlossene Fragen mit Antworten als 7-stufige Likert-Skalen, bei denen die Antwortenden den Grad ihrer Zustimmung von 1 („stimme gar nicht zu“) bis 7 („stimme voll und ganz zu“) angeben.

Bsp.:

Ihre Erfahrungen mit Beratung im Projektmanagement...

	1	2	3	4	5	6	7
Beratung im Projektmanagement hat uns in der Vergangenheit geholfen, unsere Projektziele zu erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beratung im Projektmanagement hat uns geholfen, das Projektmanagement im Unternehmen zu verbessern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir waren äußerst zufrieden mit der Beratung im Projektmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← ZURÜCK WEITER →

- I Geschlossene Fragen mit Ranking-Skalen, bei denen die Antwortmöglichkeiten in eine Rangreihe gebracht werden müssen.

Bsp.:

Welche Funktionen bzw. Ziele soll der Einsatz von Beratern im Projektmanagement in Ihrem Unternehmen erfüllen?
Bitte vergeben Sie eine Rangfolge von 1-4.

	Rang
Bereitstellung von Know-How	<input type="text"/>
Analyse des Status-Quo im Projektmanagement	<input type="text"/>
Begleitung bei der Optimierung operativen Umsetzung von Projekten	<input type="text"/>
Begleitung bei der Optimierung des Projektmanagements	<input type="text"/>

← ZURÜCK WEITER →

- I Geschlossene Fragen mit prozentualen Antwortmöglichkeiten, bei denen die Antwortenden 100 Prozent auf die Antwortalternativen verteilen müssen.

Bsp.:

Projektmanagement in Ihrem Unternehmen

Wer beauftragt in Ihrem Unternehmen Projekte?

Bitte verteilen Sie 100 Prozent

Interne Auftraggeber (bspw. Einführung einer neuen Software durch interne IT-Abteilung)	<input type="text"/>	Prozent
Externe Auftraggeber (bspw. Lieferung eines Schweißroboters an einen externen Auftraggeber)	<input type="text"/>	Prozent
Summe:	<input type="text"/>	Prozent
Rest:	<input type="text"/>	Prozent

← ZURÜCK WEITER →

- I Auswahlfragen, bei denen mehrere Antworten zulässig sind (z.B. „Welches Reifegradmodell wird in Ihrem Unternehmen angewandt?“)

Bsp.:

Welche Projektarten werden in Ihrem Unternehmen bearbeitet?

(Mehrfachnennungen möglich)

<input type="checkbox"/>	F&E-Projekte
<input type="checkbox"/>	Organisationsentwicklungsprojekte
<input type="checkbox"/>	Informations- und Kommunikationstechnik
<input type="checkbox"/>	Investitionsprojekte
<input type="checkbox"/>	Beratungsprojekte
<input type="checkbox"/>	Sonstige <input type="text"/>

← ZURÜCK WEITER →

Die unterschiedlichen Fragestellungen erforderten eine differenzierte Auswertungsmethodik.

Offene Fragen wurden inhaltsanalytisch evaluiert und als Tag-Clouds veranschaulicht.

Die Fragen mit einer Likert-Skala erlaubt die Bildung eines Mittelwertes/Medians zur Auswertung und Gegenüberstellung.

Bei Fragen mit Rangreihe-Antworten wurden die Anteile miteinander verglichen, die widerspiegeln, welcher Anteil der Befragten die jeweilige Alternative auf Platz eins der Rangreihe setzten.

Fragen mit prozentualen Verteilungen wurden so analysiert, dass für jede Antwortalternative der Mittelwert der prozentualen Nennungen ermittelt wurde. Dabei ist zu beachten, dass die Addition der Prozentsätze bei jedem einzelnen Befragten zwar 100 Prozent ergibt, die Addition der Mittelwerte allerdings nicht zwangsläufig.

Bei Auswahlfragen, die mehrere Antwortmöglichkeiten bieten, wird der Anteil an den Gesamtantworten berichtet.

Die Auswertung der Studie erfolgt hauptsächlich deskriptiv, d.h. über die Ermittlung von Häufigkeiten, Anteilen und Mittelwerten.

2. TEILNEHMER DER BEFRAGUNG

Der Erhebungszeitraum der Studie war vom 15.05.2010 bis 30.07.2010. In dieser Zeit wurden 540 Interessenten registriert. Insgesamt wurden in diesem Zeitraum 210 Fragebögen vollständig ausgefüllt. Davon waren 102 Teilnehmer Nachfrager und 108 Teilnehmer Anbieter von Beratungsleistungen im Projektmanagement:

2.1 Zusammensetzung der Nachfrager

Die teilnehmenden Nachfrager von Beratungsleistungen im Projektmanagement tragen zu 75% in unterschiedlicher Funktion Verantwortung für die Projekte in Ihren Unternehmen:

Projektleiter	26%
Projektmanagement-Verantwortliche	16%
Programm-/Portfolio-Manager	9%
Führungskräfte mit Budgetverantwortung	24%

Hinzu kommen 20% PM-Experten und 5% Führungskräfte ohne Budgetverantwortung

Die Teilnehmer repräsentieren zum überwiegenden Anteil große und sehr große Unternehmen. Rechnet man Unternehmen mit einer Größe von 200 - 1000 Mitarbeitern hinzu, fallen sogar 84% in diese Kategorie:

> 5.000 Mitarbeiter	44%
> 1.000 – 5.000 Mitarbeiter	20%
> 200 – 1.000 Mitarbeiter	20%
> 50 – 200 Mitarbeiter	7%
< 50 Mitarbeiter	9%

Entsprechend korrelieren Unternehmensgröße und Unternehmensumsatz:

> 1 Mrd. €	47%
> 250 Mio. – 1 Mrd. €	13%
> 50 Mio. – 250 Mio. €	11%
> 10 Mio. – 50 Mio. €	16%
< 10 Mio. €	13%

Wobei 66% der Teilnehmer angaben, Standorte im Ausland zu besitzen.

Die vier größten Branchen der teilnehmende Auftraggeber in den aktuell Beratungsleitungen im Projektmanagement vergeben werden sind:

Automobil	18%
Sonstige B2B Dienstleistungen	16%
Maschinen- und Anlagenbau	13%
Sonstige B2C Dienstleistungen	7%

Rechnet man zu den Sonstigen Dienstleistungen noch 26% Branchenvertreter hinzu, die keinem der vorgeschlagenen Branchenschlüssel zugehören, liegt der Anteil nicht spezifizierter Branchen bei 49%.

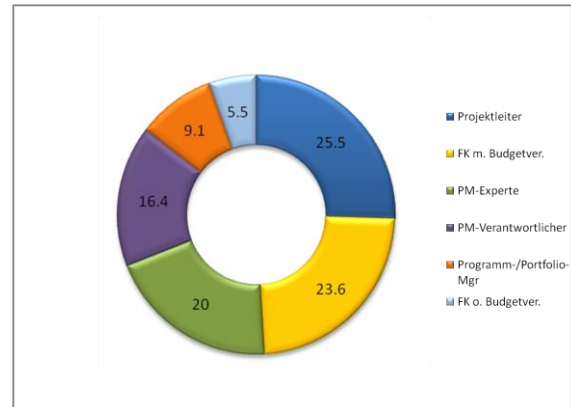


Abb. 2.1: Tätigkeit

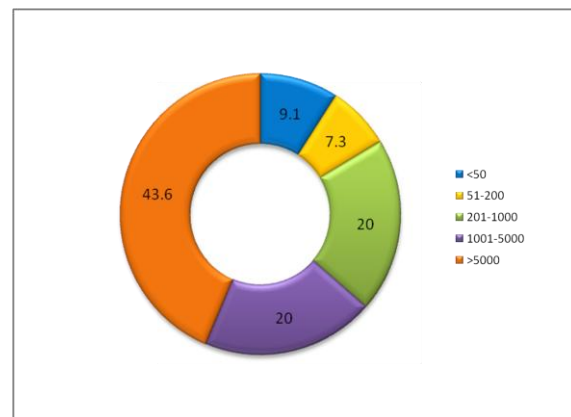


Abb. 2.2: Mitarbeiter

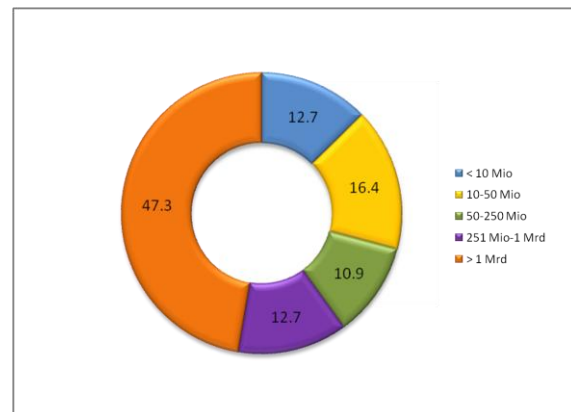


Abb. 2.3: Umsatz

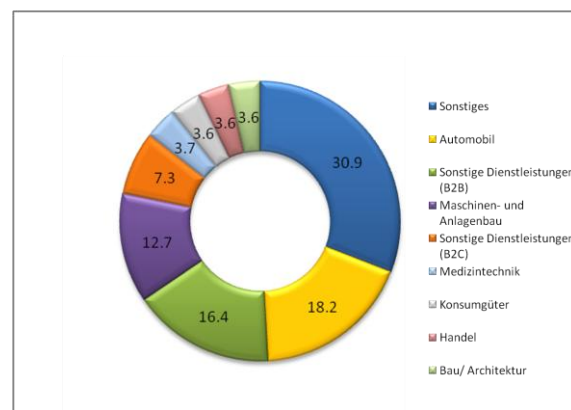


Abb. 2.4: Branchen

2.2 Zusammensetzung der Anbieter

Die teilnehmenden Anbieter von Beratungsleistungen im Projektmanagement sind mit knapp 60% zum überwiegenden Teil Mitglieder der Unternehmensleitung in Ihren Unternehmen:

Unternehmensleitung	59%
Executive Consultant	11%
Senior Consultant	14%
Consultant	16%

Eine ähnliche Verteilung zeigt sich auch bei den Mitarbeiterzahlen der teilnehmenden Anbieter. Der weitaus größte Teil der Teilnehmer vertritt kleinere Beratungsunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern:

< 10 Mitarbeiter	53%
> 10 – 50 Mitarbeiter	32%
> 50 – 100 Mitarbeiter	4%
> 100 Mitarbeiter	11%

Die Aufteilung der Teilnehmer nach Umsatzgröße legt den Schluss nahe, dass die kleineren Beratungsunternehmen die vorgenannte Mitarbeitergrenze von 10 Mitarbeitern bei weitem nicht erreicht. Knapp die Hälfte der Teilnehmer erwirtschaften mit Ihrer Unternehmenseinheit bis zu 0,5 Mio. € Jahresumsatz

< 0,5 Mio. €	46%
> 0,5 – 1,0 Mio. €	9%
> 1,0 – 2,5 Mio. €	7%
> 2,5 – 5,0 Mio. €	8%
> 5,0 Mio. €	30%

Auffällig ist hier die starke Polarisierung der Umsatzgrößen.

Auch wenn die Zuordnung zu einem Branchenschlüssel bei den Anbietern eine ähnlich geringe Aussagekraft aufweist wie auf der Nachfragerseite, überrascht die hohe Deckungsgenauigkeit:

Automobil	20%
Sonstige B2B Dienstleistungen	17%
Maschinen- und Anlagenbau	11%
Sonstige	32%

Auch hier ergibt sich aus der Summe der Sonstigen Dienstleistungen ein Anteil von 49% der sich in keinem der vorgeschlagenen Branchenschlüssel wiederfindet. Auch die Anteile der Automobilbranche und des Maschinen- und Anlagenbaus befinden sich auf einem vergleichbaren Niveau.

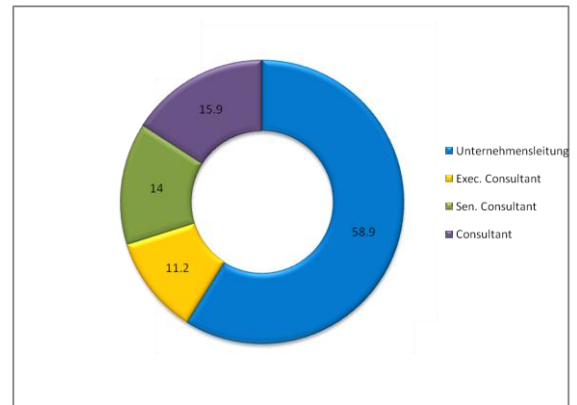


Abb. 2.5: Funktion

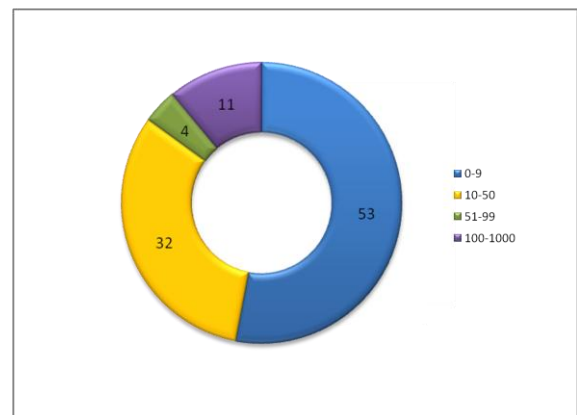


Abb. 2.6: Mitarbeiter

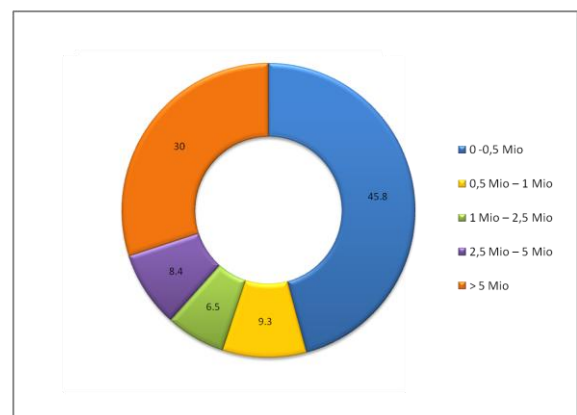


Abb. 2.7: Umsatz

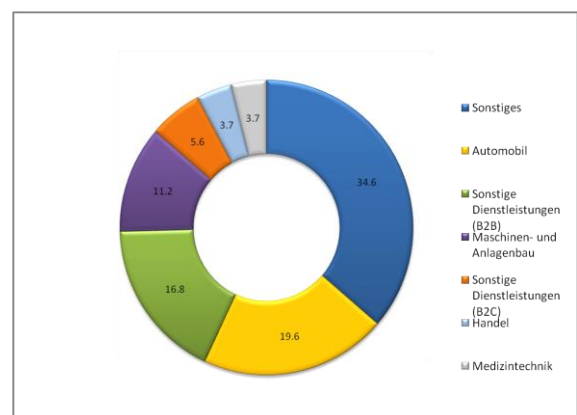


Abb. 2.8: Branchen

3. PROJEKTARTEN UND PROJEKTMANAGEMENT-METHODIK

3.1 Projektarten

Die Nachfrager und Anbieter wurden gefragt, welche Projektarten in ihrem Unternehmen bearbeitet bzw. welche Projektarten von ihren Kunden durchgeführt werden.

Als Schwerpunkte zählen die Organisationsentwicklungs- und IT-Projekte, die von jeweils 60 % und mehr der Rückmeldenden angegeben wurden; an dritter Stelle folgen die F&E-Projekte mit fast 50 % (s. Abb. 3.1). Die Antworten beider Teilnehmergruppen je Projektart sind sehr homogen, d.h. es herrscht eine große Übereinstimmung in der Bearbeitung der Projektarten. Lediglich bei der Einschätzung der Beratungsprojekte, gehen die Meinungen deutlich auseinander. Diese Projektart geben 34 % der Nachfrager und 58 % der Anbieter an.

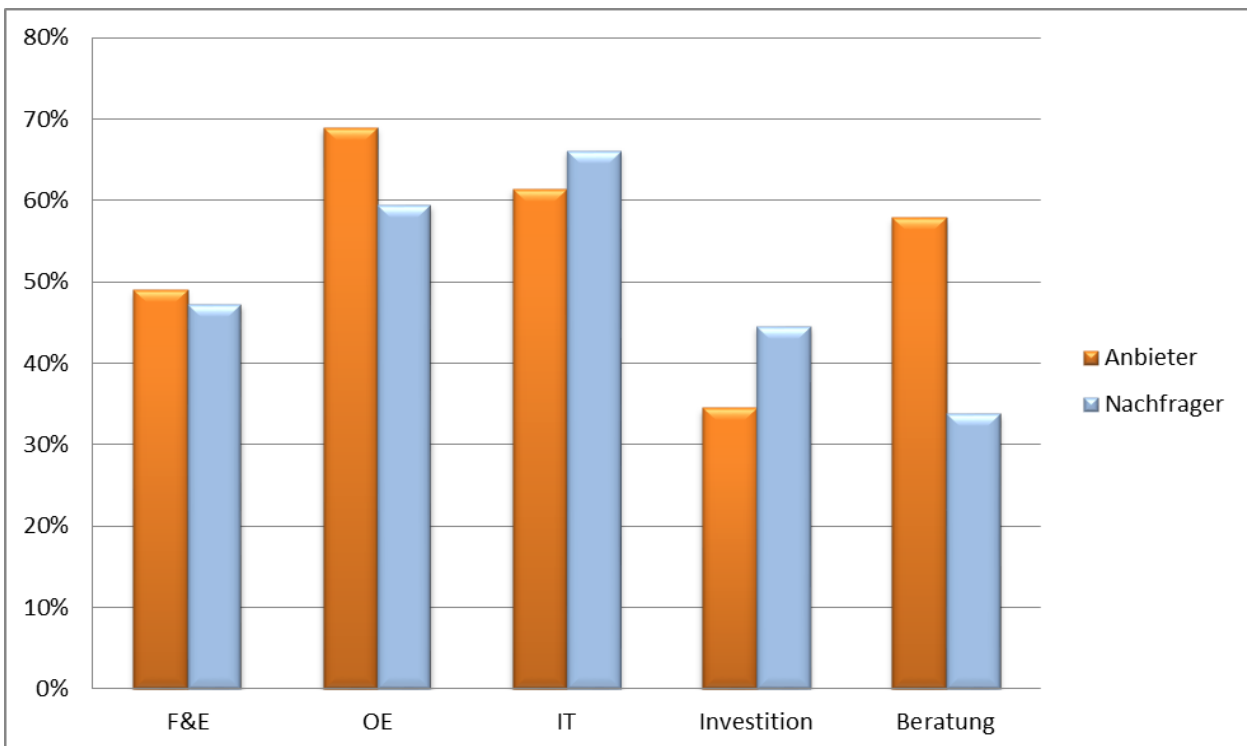


Abb. 3.1 – Vergleich der bei Nachfragern und Anbietern durchgeführten Projektarten in %

Grundsätzlich sind alle Projektarten vertreten. Lediglich bei Beratungsprojekten unterscheiden sich Anbieter und Nachfrager deutlich in der Nennung.

3.2 Projektmanagement-Methodik

Beide Teilnehmergruppen wurden gebeten, anzugeben, welche Reifegradmodelle / PM-Methodiken in der Beratung angewendet bzw. welche im Unternehmen genutzt werden.

Bei den Rückmeldungen fällt auf, dass ein Großteil auf eigene Standards zurückgreift. Daneben wird als zweithäufigste Methode IPMA/ICB und als dritthäufigste PM/PMBOK sowohl bei den Nachfragern als auch bei den Anbietern genannt. Diese Antworten entsprechen dem Bedarf der Nachfrager, die gemäß den Rückmeldungen auch zu 2/3 im Ausland aktiv sind und mit dem Einsatz von IPMA/ICB und PM/PMBOK sowohl die inländischen als auch die internationalen Standards abdecken. Die Anbieter decken den Bedarf dieser beiden Methoden weit über die Nachfrage hinaus ab.

Prince2, Scrum und sonstige Methoden sind im Verhältnis zu den vorgenannten Methoden sowohl bei den Nachfragern als auch bei den Anbietern nicht sehr stark im Fokus.

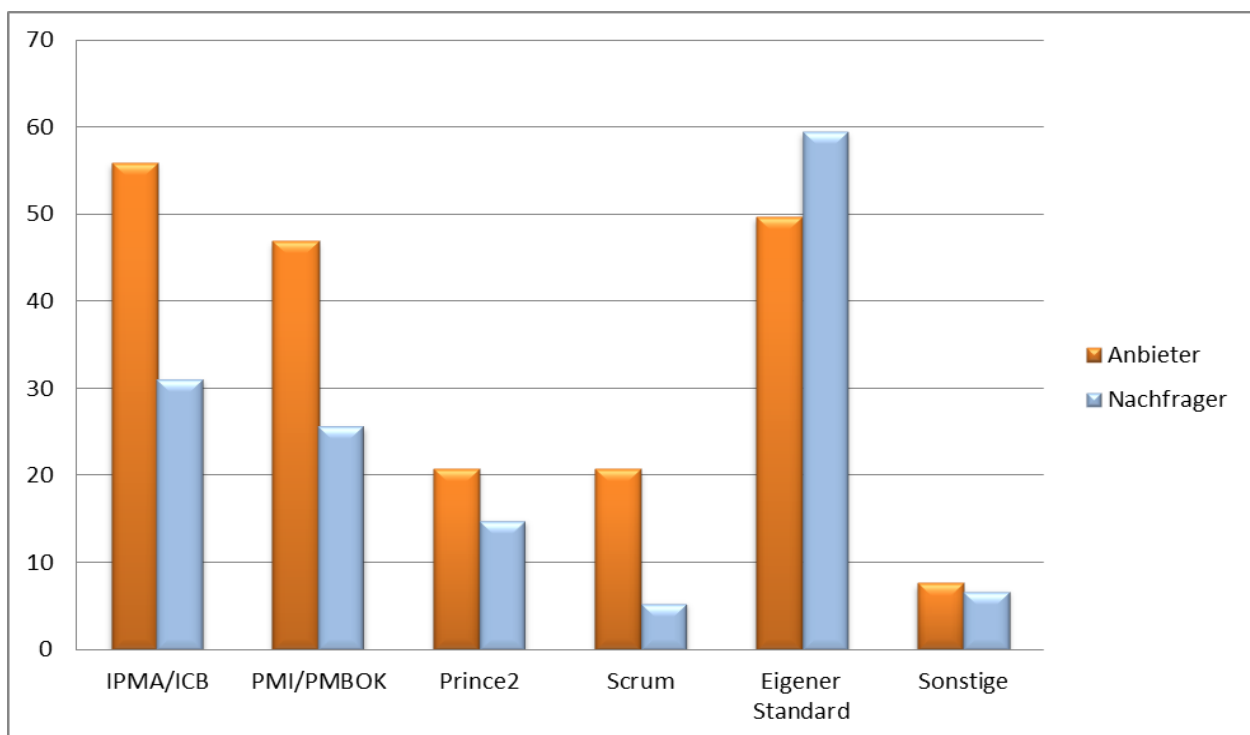


Abb. 3.2 – Vergleich der in Unternehmen genutzten zu von Anbietern beherrschten PM-Methoden in %

Ein Großteil der Studienteilnehmer greift auf eigene Standards zurück bzw. bietet sie an. Die Anbieter können darüber hinaus auf eine gut ausgeprägte formale PM-Qualifikation verweisen (IPMA, PMI).

4. BERATUNG IM PROJEKTMANAGEMENT – EINSCHÄTZUNGEN UND NUTZENERWARTUNGEN

4.1 Einschätzungen zur Beratung im Projektmanagement

Bei den nachfolgenden Fragen sollte ermittelt werden, welche Funktionen und Ziele die Beratung im Projektmanagement erfüllen soll und welche Erwartungen an die Entwicklung der Beratung im Projektmanagement gestellt werden.

Funktionen und Ziele der Beratung im Projektmanagement

Zu den folgenden vier Kriterien sollte eine Rangfolge abgegeben werden:

(1 = am wichtigsten; 4 = am wenigsten wichtig)

- Bereitstellung von Know-How
- Analyse des Status-Quo zum Projektmanagement
- Begleitung bei der Optimierung der operativen Umsetzung von Projekten
- Begleitung bei der Optimierung des Projektmanagements.

Die Auswertung nach der ersten Priorität ergibt ein sehr homogenes Bild über alle Kriterien hinweg (s. Abb. 4.1). Die Beurteilung der Nachfrager hierzu teilt sich also fast gleichmäßig über alle Kriterien auf, d.h. eine Präferenz für *das* wichtigste Ziel oder einen Trend lässt sich damit nicht ableiten. Die Bandbreite liegt zwischen 16,2 und 21,6 %, wobei die Optimierung des Projektmanagements am wenigsten wichtig und die Bereitstellung von Know-How am wichtigsten gewertet werden.

Die Auswertung der Rückmeldungen nach dem arithmetischen Mittelwert über alle Nennungen ergibt für die Fragestellung ein genaueres Bild (s. Abb. 4.2). Hier stellt sich die Begleitung bei der operativen Umsetzung von Projekten als wichtigste Funktion bzw. Ziel der PM Beratung dar, gefolgt von der Know-How-Bereitstellung. Dies wird auch bei der abgefragten Nutzenerwartung bestätigt (s. Abb. 4.6 und 4.7). Die Analyse des Status Quo, als auch die Optimierung des Projektmanagements wird hingegen als dritt- bzw. vierrangig betrachtet.

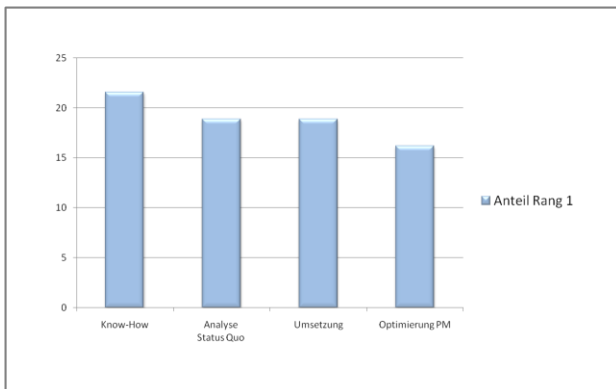


Abb. 4.1

– Funktionen und Ziele, die PM Beratung in Unternehmen erfüllen soll -

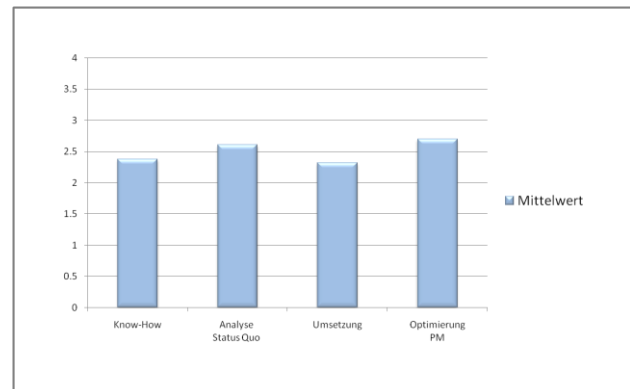


Abb. 4.2

Die Bereitstellung von Ressourcen bei der operativen Umsetzung, als auch der Know-How-Transfer wird als wichtigste Funktion der Beratung im Projektmanagement angesehen.

Erwartungen an die zukünftige Entwicklung der Beratung im Projektmanagement

Zu den folgenden fünf Erwartungsoptionen sollte der Grad der Zustimmung angegeben werden:

- Von der Beratung im Projektmanagement erwarten wir/unsere Kunden zukünftig einen messbaren, nachhaltigen Nutzen.
- Die Beratung im Projektmanagement zielt neben der Effizienz („Wirtschaftlichkeit“) zukünftig auch auf die Effektivität („Wirksamkeit“) im Projektmanagement.
- Neben der Fachkompetenz erwarten wir zukünftig von unseren Beratern / erwarten unsere Kunden mehr Kompetenz in der Begleitung von Veränderungsprozessen („Prozesskompetenz“).
- Die Berater im Projektmanagement sind zukünftig verstärkt auch für die Umsetzung ihrer Konzepte verantwortlich.
- Wir erwarten zukünftig von den Fachverbänden (GPM/ PMI) Informations- und Unterstützungsleistungen im Bezug auf die Beratung im Projektmanagement.

Allen der gestellten fünf Erwartungsoptionen wird nicht nur grundsätzlich zugestimmt, sondern es werden sogar überdurchschnittlich hohe Erwartungen angegeben. (s. Abb. 4.3). Die Prioritäten zwischen den einzelnen Erwartungen sind bei den Anbietern und Nachfragern identisch. Die Erwartungen der Anbieter an die zukünftige Entwicklung der Beratung im Projektmanagement ist durchgängig größer als die der Nachfrager.

Die größten Erwartungen in der Entwicklung der Beratung im Projektmanagement liegen neben der Schaffung von Effizienz (Wirtschaftlichkeit) in der Steigerung der Effektivität (Wirksamkeit) – Anbieter mit 5,65 und Nachfrager mit 5,2 – als auch darin, einen messbaren und nachhaltigen Nutzen zu erwirtschaften (Anbieter: 5,75, Nachfrager: 5,2). Die Entwicklung, neben der Fachkompetenz der Berater auch die notwendige Kompetenz in der Begleitung von Veränderungsprozessen zur Verfügung zu stellen, wird von Anbietern (5,53) und Nachfragern (4,9) ebenfalls unterschiedlich hoch eingestuft, jedoch ist der Wunsch bzw. die Einschätzung für eine notwendige Entwicklung bei beiden Gruppen sehr hoch ausgeprägt.

Die Einbindung der Berater in die Umsetzung der erarbeiteten Konzepte steht bei beiden Gruppen in den Erwartungen an zweitletzter Stelle. Allerdings gehen die Meinungen zwischen den Anbietern (5,49) und den Nachfragern (4,2) sehr weit auseinander. In der Unterstützung von Fachverbänden (GPM/ PMI) im Bezug auf die Beratung im Projektmanagement wird mit 4,12 (Anbieter) bzw. 4 (Nachfrager) zwar eine Entwicklung gewünscht bzw. erwartet, liegt damit aber hinter allen anderen Fragen zurück.

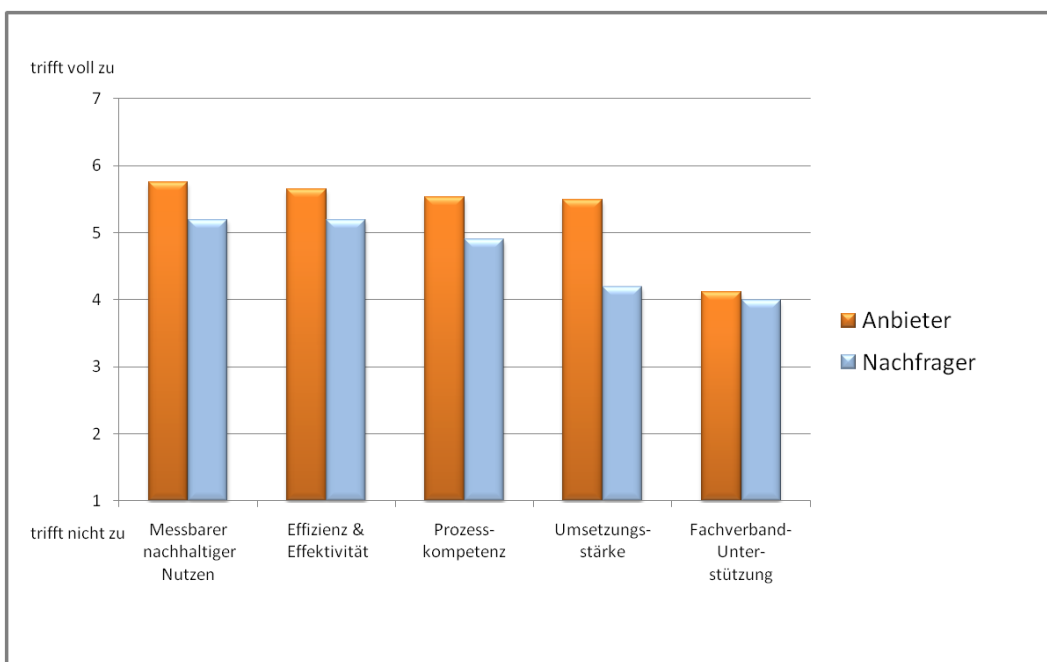


Abb. 4.3 – Erwartungen an die Entwicklung von Beratung im Projektmanagement

Die Steigerung der Effektivität (Wirksamkeit) und die Erwirtschaftung eines messbaren und nachhaltigen Nutzens stellt zukünftig die größte Herausforderung für die Anbieter dar.

4.2 Nutzenerwartungen an die Beratung im Projektmanagement

Nutzeneinschätzung in den Projektphasen

Sowohl Anbieter als auch Nachfrager wurden aufgefordert in einer Rangfolge von 1 bis 5 anzugeben, in welcher Projektphase sie die höchste Nutzeneinschätzung durch die Beratung im Projektmanagement aus aktueller Sicht und in Zukunft vermuten.

Für die Rang 1-Nennung gehen die Einschätzungen der Anbieter und Nachfrager oft weit auseinander (s. Abb. 4.4). Die Nachfrager sehen einen weit höheren Nutzen bei der Planungsphase als die Anbieter. Hier ist sogar noch zusätzlich ein nennenswerter Anteil an sinkendem Nutzen durch die Anbieter vermutet. Als zweite große Divergenz zwischen Anbietern und Nachfragern ist die Einschätzung bzgl. der Abschlussphase zu nennen. Zu dieser Phase nähern sich die Vermutungen der Nachfrager denen der Anbieter zwar an, sie erwarten jedoch immer noch einen deutlich niedrigeren Nutzen durch die Beratung im Projektmanagement als die Anbieter.

Sowohl aktuell als auch für die Zukunft sehen die Anbieter die Initiierungsphase als die Phase mit dem meisten Nutzenpotenzial an, die Nachfrager die Planungsphase. Bei der Betrachtung der erwarteten Veränderungen zwischen der aktuellen und zukünftigen Nutzenerwartung, erwarten die Anbieter die höchste Steigerung bei der Definitionsphase, die Nachfrager bei der Abschlussphase.

In Summe betrachtet gehen die Anbieter davon aus, dass es am sinnvollsten ist, einerseits beim Aufbau des Projekts zu investieren und andererseits in die Gewährleistung eines sauberen Projektabschlusses. Die Nachfrager haben zu den Phasen keine eindeutige höchste Nutzenvermutung und sehen einen fast gleich hohen Nutzen in den ersten drei Projektphasen; die Abschlussphase benötigt ihrer Meinung nach am wenigsten Beratung.

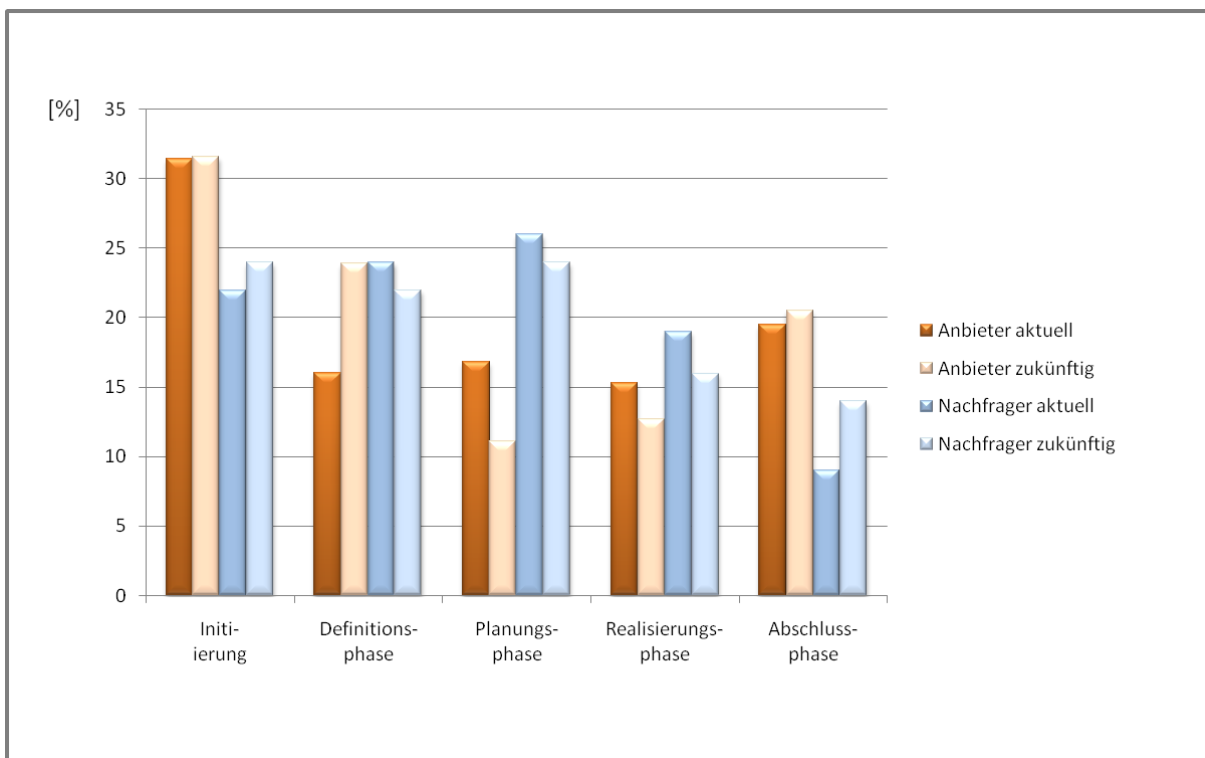


Abb. 4.4 – Nutzenerwartungen der PM Beratung für die jeweilige Projektphase [Anteil in % an Rang 1-Nennungen]

Die Einschätzungen zwischen den Anbietern und Nachfragern gehen bei der Planungs- und Abschlussphase weit auseinander. Die PM Beratung zur Initiierungsphase wird seitens der Anbieter als am nutzenbringendsten bewertet, die Planungsphase durch die Nachfrager.

Nutzenwahrnehmung auf den Ebenen Unternehmen, Projekt, Mitarbeiter

Die Nachfrager wurden nach ihrer Wahrnehmung des Nutzens von Beratung im Projektmanagement auf den Ebenen Unternehmen, Projekt und Mitarbeiter gefragt. Hierbei sollte je Ebene eine Rangfolge angegeben werden. Im Folgenden werden jeweils die Rang-1-Nennungen ausgewertet.

Unternehmensebene

Die drei höchsten Nennungen

- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit (18,9 %)
- Legitimierung von Entscheidungen (16,2 %) und
- Prozessoptimierung (13,5 %)

stellen in Summe fast 50 % aller Erstnennungen dar. Erstaunlich war die hohe Rückmeldung zum Punkt der Legitimierung von Entscheidungen – noch weit vor der Kundenzufriedenheit und Kostensenkung.

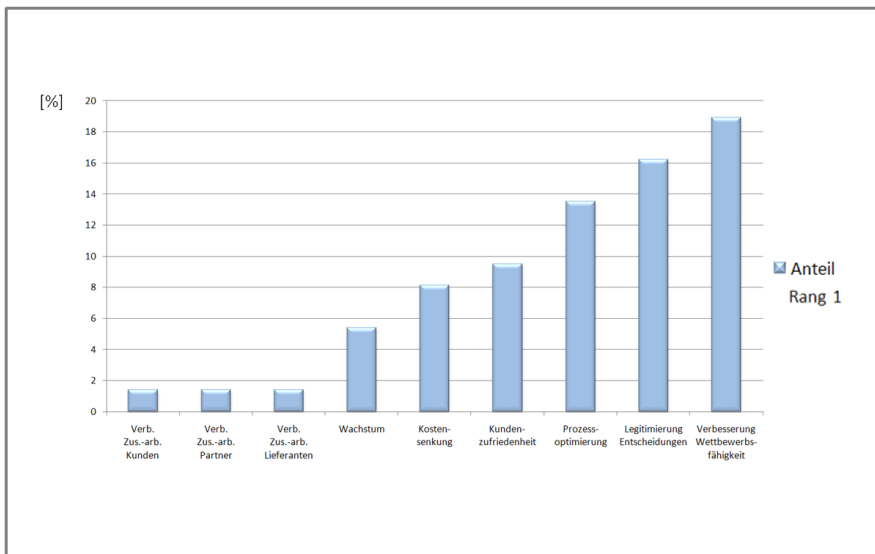


Abb. 4.5 – Nutzenwahrnehmung der Beratung im Projektmanagement auf Unternehmensebene

Projektebene

Die Steigerung der Projektergebnisqualität (23 %) und die Überwindung von Ressourcenknappheit (16,2 %) stehen eindeutig vor allen anderen möglichen Nutzenkomponenten. Der Schwerpunkt der Beratung im Projektmanagement liegt auf der Projektebene klar in der Kompetenzunterstützung und –erweiterung. Die Kriterien Termintreue (5,4 %) und Budgettreue (1,4 %) – zwei der drei "Pfeiler" der Projektsteuerung – stehen weit hinter den beiden erstgenannten Faktoren.

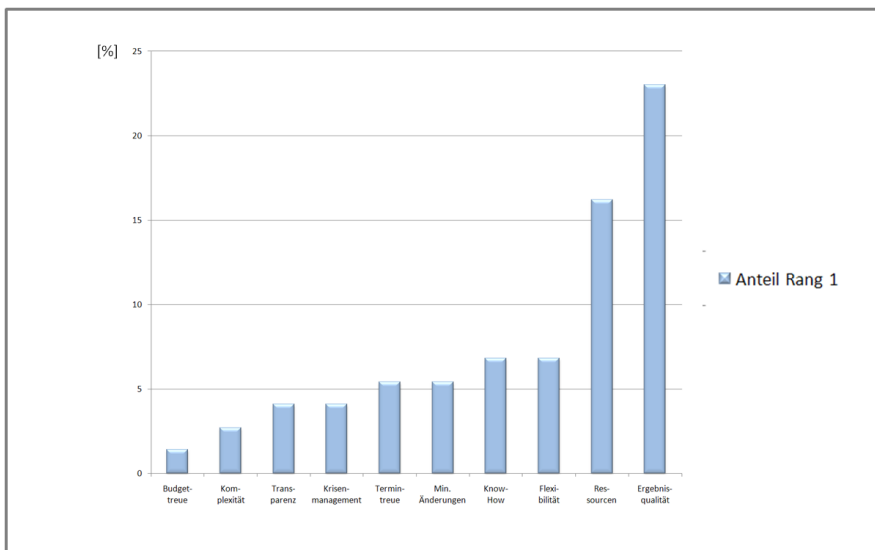


Abb. 4.6 – Nutzenwahrnehmung der PM Beratung im Projektmanagement auf Projektebene

Mitarbeiter

Auf Ebene der Mitarbeiter stellt sich keine eindeutige Nutzenwahrnehmung über die zur Auswahl stehenden Kriterien dar. Als höchste Priorität wird die verbesserte Zusammenarbeit im Projektteam mit 25,7 % angegeben. Aber auch die anderen drei Kriterien zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kompetenzsteigerungen sind mit 14,9 % bis 18,9 % den Nachfragern als Nutzenerwartung sehr wichtig.

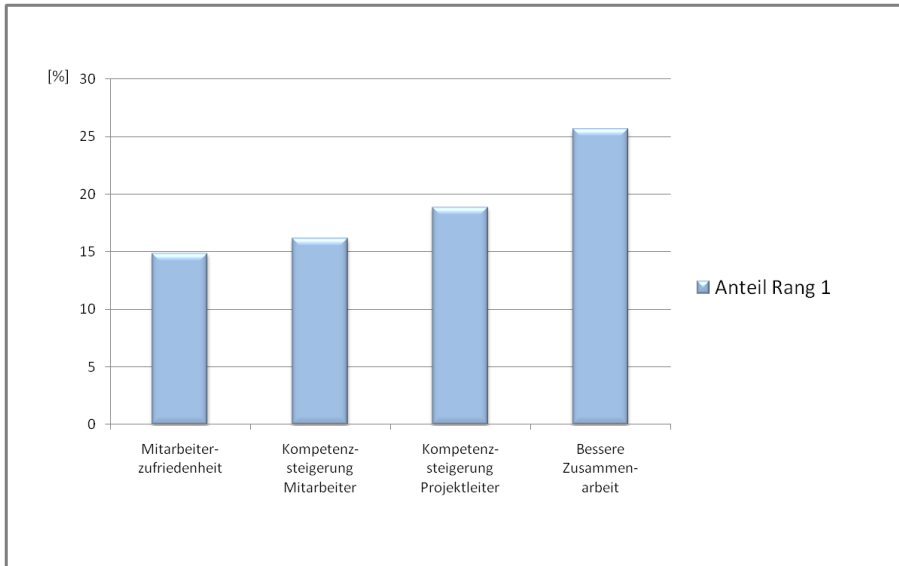


Abb. 4.7 – Nutzenwahrnehmung der Beratung im Projektmanagement auf Mitarbeiterenebene

Auf Unternehmensebene wird die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und die Legitimierung von Entscheidungen als wichtigster Nutzen der PM Beratung gesehen. Ergebnisqualität und die Überwindung von Ressourcenknappheit stellt auf Projektebene den größten Mehrwert dar. Auf der Ebene der Mitarbeiter soll durch die PM Beratung die Zusammenarbeit im Projektteam verbessert werden.

5. BEDARF UND SCHWERPUNKTE

5.1 Entwicklungsbedarf

Die Nachfrager von Beratungsleistungen wurden zunächst gefragt, in welchen Bereichen Sie aktuellen und zukünftigen Entwicklungsbedarf in Ihrem Unternehmen sehen (Abb. 5.1). Die Anbieter sollten zunächst den aktuellen und zukünftigen Entwicklungsbedarf Ihrer Zielgruppe beurteilen (Abb. 5.2).

Die Nachfrager von Beratungsleistungen sehen aktuell wie auch zukünftig im Bereich Projektmanagement einen überdurchschnittlich hohen Entwicklungsbedarf (3,71/3,77). Für die Bereiche Multi-PM, Portfoliomanagement, Programmmanagement und PM-Office wird dieser Bedarf in Zukunft sogar noch als zunehmend eingeschätzt. Die Anbieter schätzen diesen Entwicklungsbedarf bei Ihrer Zielgruppe (Nachfragern) tendenziell genauso ein.

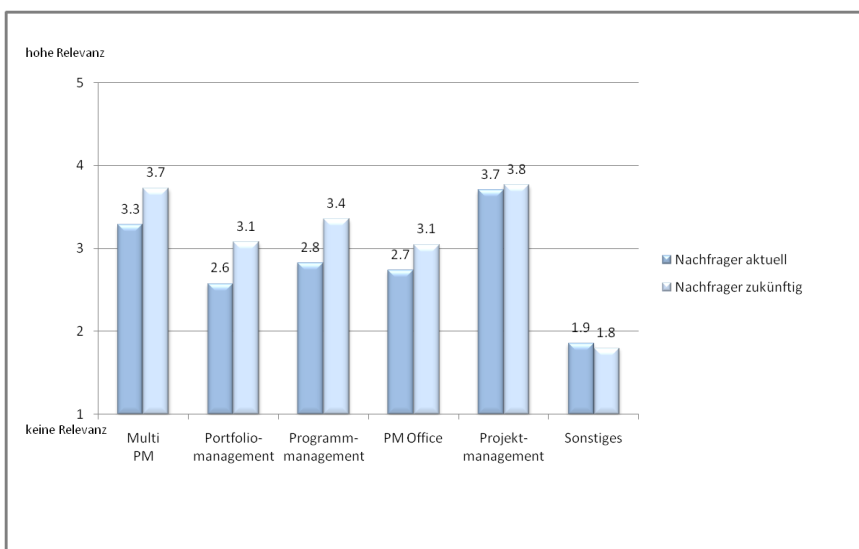


Abb. 5.1: Entwicklungsbedarf - Sicht der Nachfrager

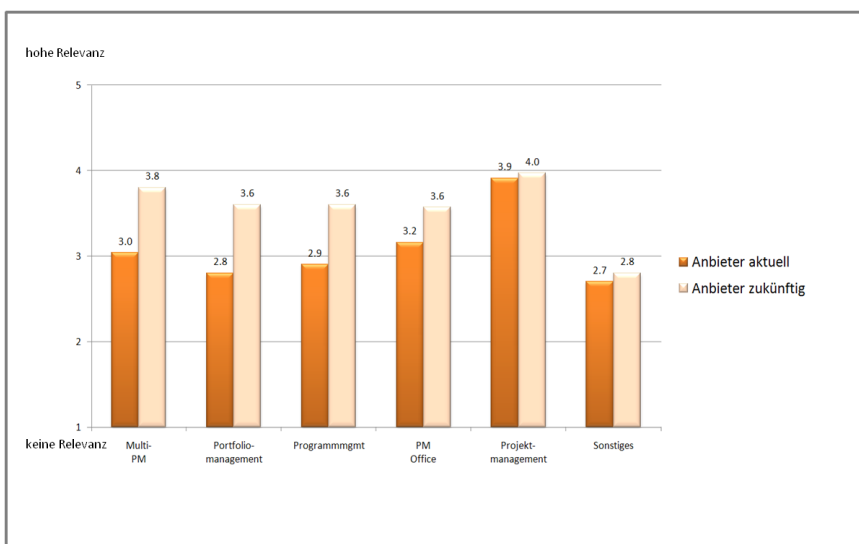


Abb. 5.2: Entwicklungsbedarf - Sicht der Anbieter

Der generelle Entwicklungsbedarf in den Bereichen Projektmanagement, Multiprojektmanagement, Portfoliomanagement, Programmmanagement und Projektmanagement Office wird von Nachfragern und Anbietern tendenziell gleich eingeschätzt!

5.2 Beratungsbedarf

Beim Beratungsbedarf interessiert speziell, wie die Nachfrager ihren aktuellen und zukünftigen Bedarf hinsichtlich der folgenden Rubriken einschätzen:

- PM-Anwendungsgebiete (Abb. 5.3) und
- PM-Beratungsleistungen (Abb. 5.4)

PM-Anwendungsgebiete

Bei der Einschätzung des aktuellen Beratungsbedarfs sehen die Nachfrager die Gebiete PM-Methoden, PM-Prozesse und PM-Kultur auf den ersten Plätzen. Bei der Einschätzung des zukünftigen Beratungsbedarfs werden der PM-Kultur (2,94 -> 3,43) und der PM-Strategie (2,83 -> 3,11) die größten Steigerungsraten attestiert. Die Bedarfsentwicklung für PM-Methoden ist dagegen leicht rückläufig.

Top 3 aktuell		Top 3 zukünftig	
1. PM-Methoden	(3,10)	1. PM-Kultur	(3,43)
2. PM-Prozesse	(3,00)	2. PM-Methoden	(3,42)
3. PM-Kultur	(2,94)	3. PM-Strategie	(3,11)

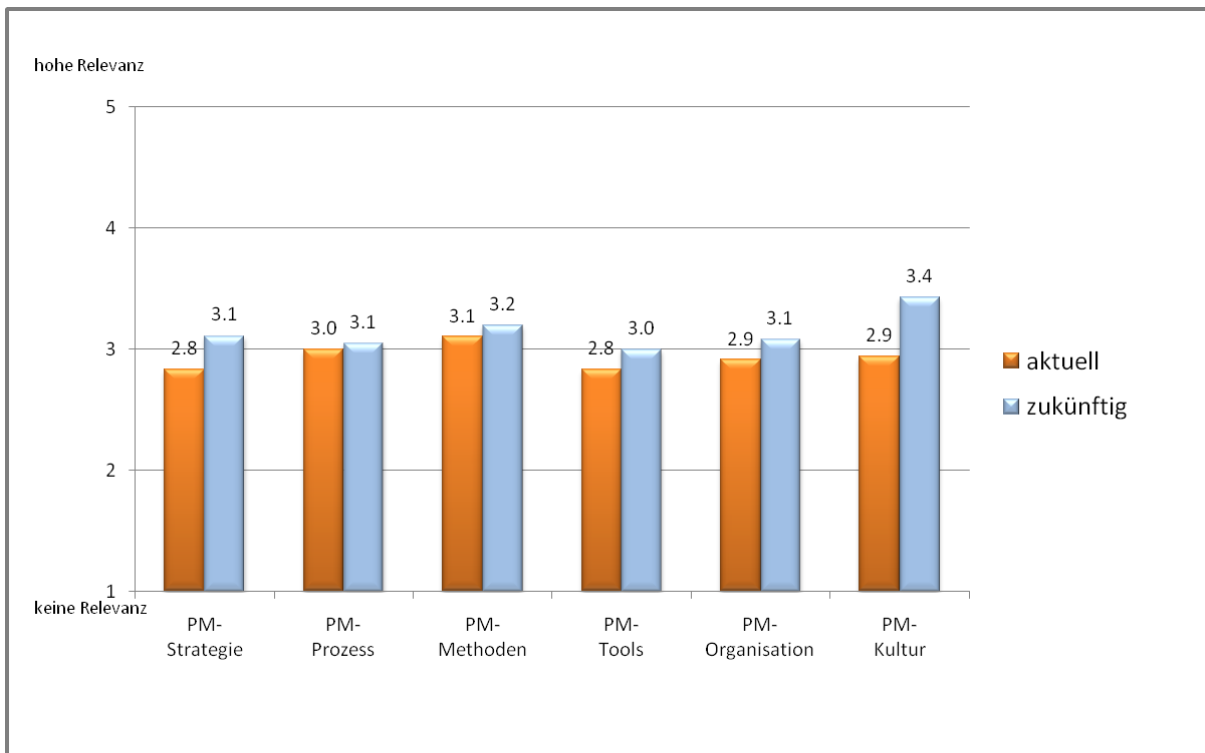


Abb. 5.3: Beratungsbedarf – Einschätzung der PM-Anwendungsgebiete

Der Beratungsbedarf wird zukünftig in den Anwendungsgebieten „PM-Kultur“ und „PM-Strategie“ am meisten steigen!

PM-Beratungsleistungen

Bei der Einschätzung des aktuellen wie auch des zukünftigen Bedarfs an Beratungsleistungen sehen die Nachfrager PM-Optimierung, Zertifizierung und PM-Konzeption als besonders wichtige Leistungen. Dabei steigt der zukünftige Bedarf für PM-Optimierung (2,91 -> 3,46) und Zertifizierung (2,68 -> 3,03) sogar noch signifikant an.

Top 3 aktuell

1. PM-Optimierung (2,91)
2. Zertifizierung (2,68)
3. PM-Konzeption (2,51)

Top 3 zukünftig

1. PM-Optimierung (3,46)
2. Zertifizierung (3,03)
3. PM-Konzeption (2,60)

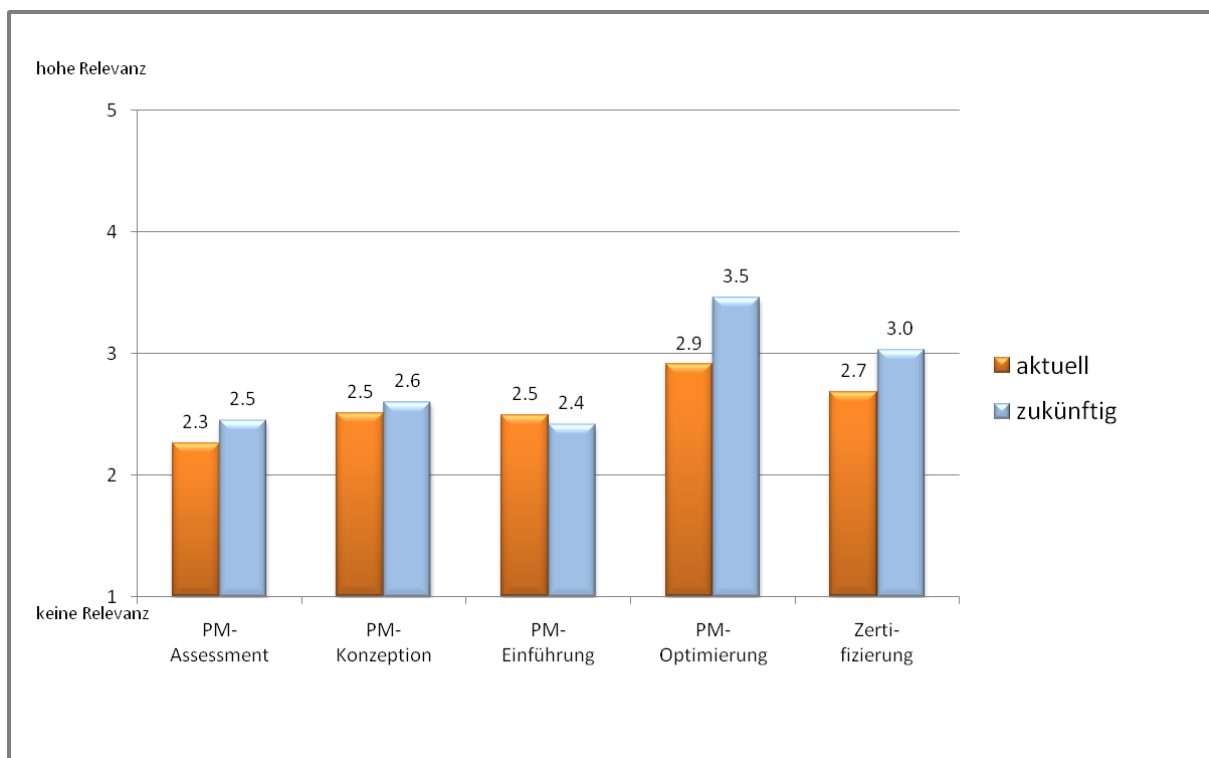


Abb. 5.4: Beratungsbedarf – Einschätzung der PM-Beratungsleistungen

Der Beratungsbedarf wird zukünftig hinsichtlich „PM-Optimierung“ und „Zertifizierung“ am meisten steigen!

5.3 Beratungsschwerpunkte

Sowohl Nachfrager als auch Anbieter von Beratungsleistungen wurden hinsichtlich der Rubriken

- Beratungsformen (Abb. 5.5),
- Projektarten (Abb. 5.6)

befragt, wo sie aktuell und zukünftig Beratungsschwerpunkte sehen.

Tendenziell stellen sowohl die Nachfrager als auch die Anbieter fest, dass die Bedeutung von Beratungsleistungen über alle Beratungsformen und Projektarten zukünftig zunehmen wird. Dabei schätzen die Anbieter die Bedeutung ihrer Beratung bei den Beratungsformen und Projektarten höher ein, als es die Nachfrager tun.

Unterschiede in der Bewertung der aktuellen Schwerpunkte zwischen Nachfragern und Anbietern werden wie folgt deutlich:

Beratungsformen

Während für die Nachfrager aktuell und zukünftig die „Qualifizierung“ das Schwerpunktthema Nr. 1 ist, wird es von den Anbietern nur auf Platz 4 gesehen.

Das Thema „Zertifizierung“ wird von den Nachfragern aktuell (Platz 4) und auch zukünftig (Platz 3) als Top 4 Thema gesehen, von den Anbietern dagegen nicht (Platz 7).

Dagegen wird das „Trouble Shooting“ bei den Anbietern aktuell (Platz 2) wie zukünftig (Platz 3) als TOP 4 Thema gesehen, von den Nachfragern dagegen nicht (Platz 6).

Schwerpunkte der Anbieter (TOP 4)		Schwerpunkte der Nachfrager (TOP 4)	
Aktuell	Zukünftig	Aktuell	Zukünftig
Consulting (3,6)	Coaching (3,8)	Qualifizierung (3,1)	Qualifizierung (3,5)
Trouble Shooting (3,3)	Consulting (3,7)	Consulting (2,9)	Coaching (3,1)
Coaching (3,2)	Trouble Shooting (3,5)	Coaching (2,9)	Zertifizierung (3,1)
Qualifizierung (3,2)	Qualifizierung (3,4)	Zertifizierung (2,7)	Consulting (2,9)

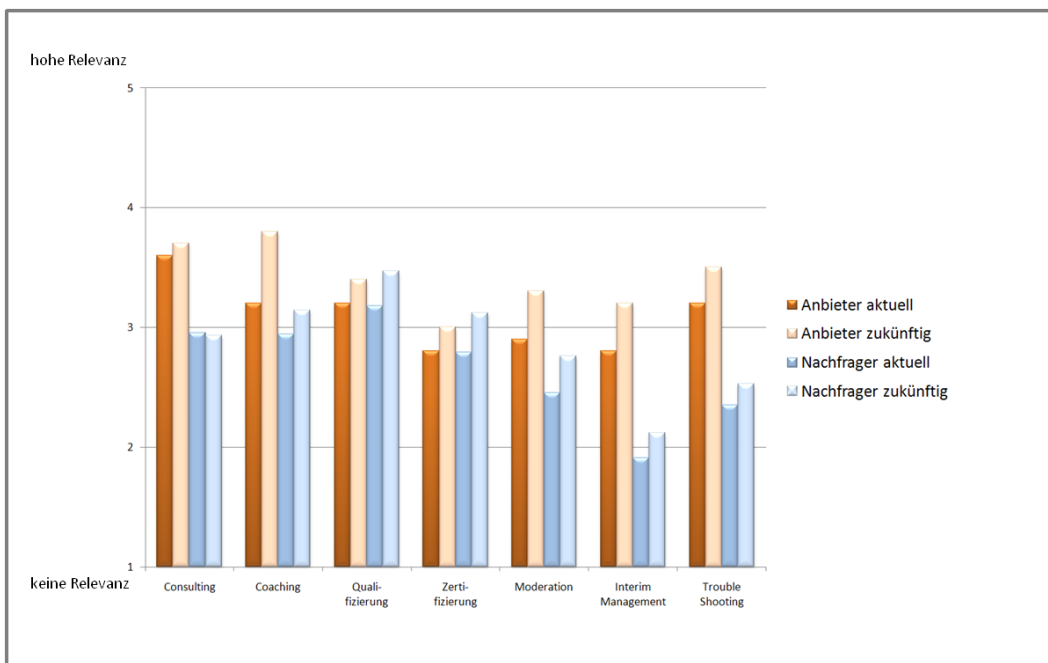


Abb. 5.5: Schwerpunkte bei den Beratungsformen

Die Beratungsformen „Qualifizierung“, „Trouble Shooting“ und „Zertifizierung“ werden von Anbietern und Nachfragern als Beratungsschwerpunkte unterschiedlich eingeschätzt!

Projektarten

Hinsichtlich der Projektarten sieht der Schwerpunktbetrachtung zwischen Anbietern und Nachfragern auf den Plätzen 1 – 3 fast identisch aus. Dort befinden ausschließlich IT-, OE- und Beratungsprojekte. Lediglich auf Platz 4 gibt es einen Unterschied. Hier sehen die Anbieter F&E-Projekte, während die Nachfrager den Investitionsprojekten den Vorzug geben.

Schwerpunkte der Anbieter (TOP 4)		Schwerpunkte der Nachfrager (TOP 4)	
Aktuell	Zukünftig	Aktuell	Zukünftig
IT-Projekte (3,4)	OE-Projekte (4,0)	IT-Projekte (3,1)	IT-Projekte (3,4)
OE-Projekte (3,3)	IT-Projekte (3,7)	OE-Projekte (2,8)	OE-Projekte (3,3)
Beratungsprojekte (3,0)	Beratungsprojekte (3,7)	Beratungsprojekte (2,4)	Beratungsprojekte (2,6)
F&E-Projekte (3,0)	F&E-Projekte (3,6)	Investitionsprojekte (2,4)	Investitionsprojekte (2,5)

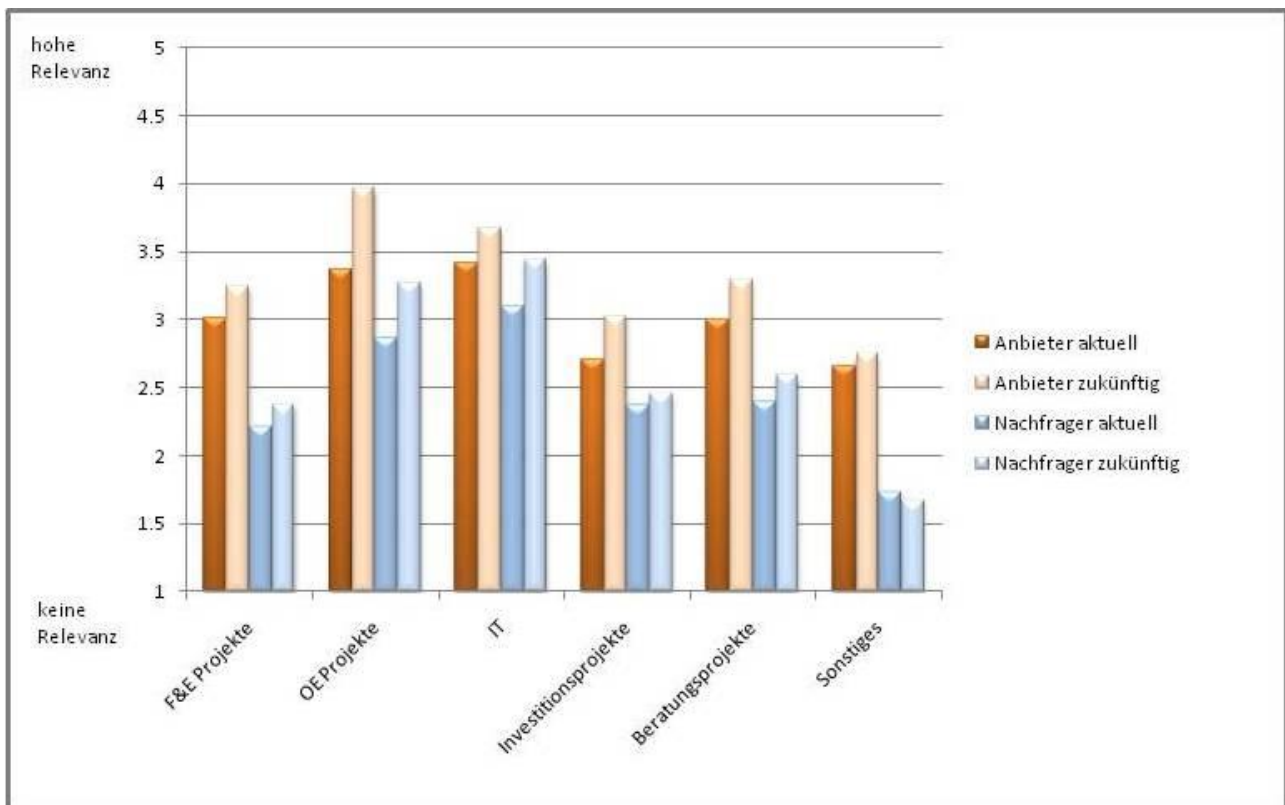


Abb. 5.6: Schwerpunkte bei den Projektarten

IT-, OE- und Beratungsprojekte sind für Anbieter und Nachfrager die TOP-Beratungsschwerpunkte!

6. ERFAHRUNGEN, KOMPETENZEN UND AUSWAHL

6.1. Beraterkompetenzen

Die Frage „Welche Kompetenzen sollten Berater aus Ihrer Sicht haben?“ wurde sowohl den Nachfragern als auch den Anbietern von Beratungsleistungen gestellt.

Sowohl für Nachfrager (Abb. 6.1) als auch für Anbieter (Abb. 6.2) sind Projektmanagementenerfahrung, Kommunikationskompetenz, Projektmanagementkenntnis und Konfliktlösungskompetenz die wichtigsten Kompetenzen, die einen Berater auszeichnen sollten (hier gemessen als der Prozentsatz, mit der eine Kompetenz von den Befragten auf Rang 1 – 3 gesetzt wurde).

Lediglich in der Gewichtung gibt es einen signifikanten Unterschied. Während Nachfrager der Projektmanagementenerfahrung die höchste Bedeutung beimessen, ist für Anbieter die Kommunikationsfähigkeit die wichtigste Kompetenz.

Auf den mittleren Plätzen (Plätze 5 – 9) rangieren für Nachfrager und Anbieter Fachkompetenz, Teamfähigkeit und Verhandlungskompetenz.

In Bezug auf Branchen- und Führungskompetenz gibt es unterschiedliche Bewertungen. Für Nachfrager rangiert die Verhandlungskompetenz (Platz 9) vor der Branchenkompetenz (Platz 10). Bei den Anbietern rangiert dagegen die Branchenkompetenz (Platz 5) vor der Verhandlungskompetenz (Platz 7).

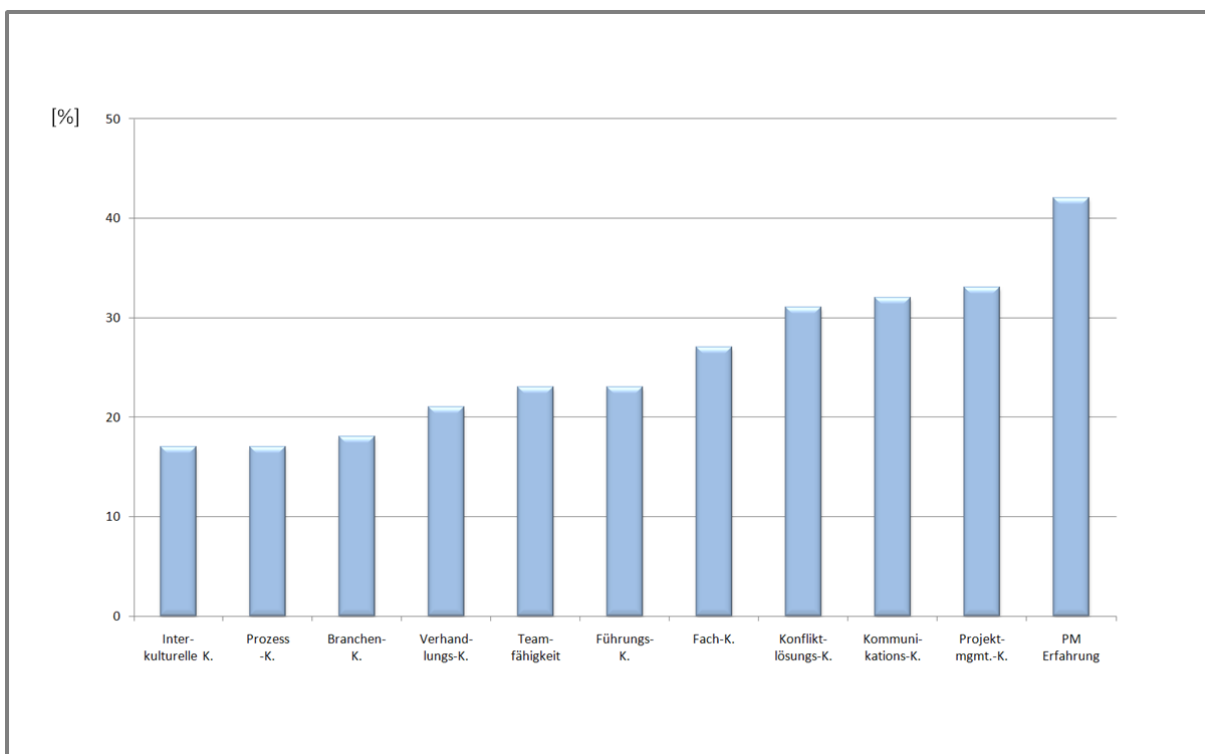


Abb. 6.1: Beraterkompetenzen aus Sicht der Nachfrager

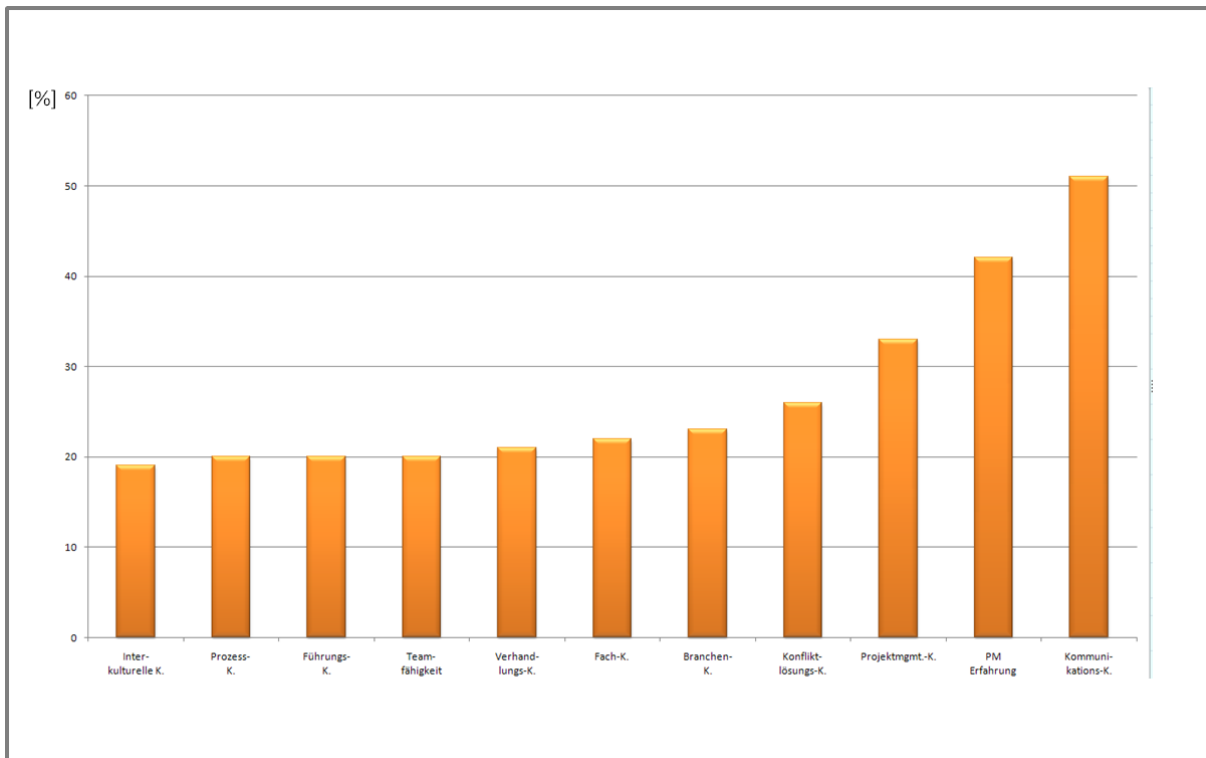


Abb. 6.2: Beraterkompetenzen aus Sicht der Anbieter

Nachfrager bewerten die PM-Erfahrung, Anbieter die Kommunikationsfähigkeit als wichtigste Beraterkompetenzen!

6.2. Beraterzertifizierungen

Sowohl Nachfrager als auch Anbieter von Beratungsleistungen wurden zum Thema Beraterzertifikate befragt. Dabei wurden die Nachfrager gefragt, über welche Zertifikate Berater im Projektmanagement verfügen sollten und die Anbieter, über welche Zertifikate sie bzw. ihre Berater verfügen.

Abb. 6.3 stellt die Ergebnisse vergleichend gegenüber.

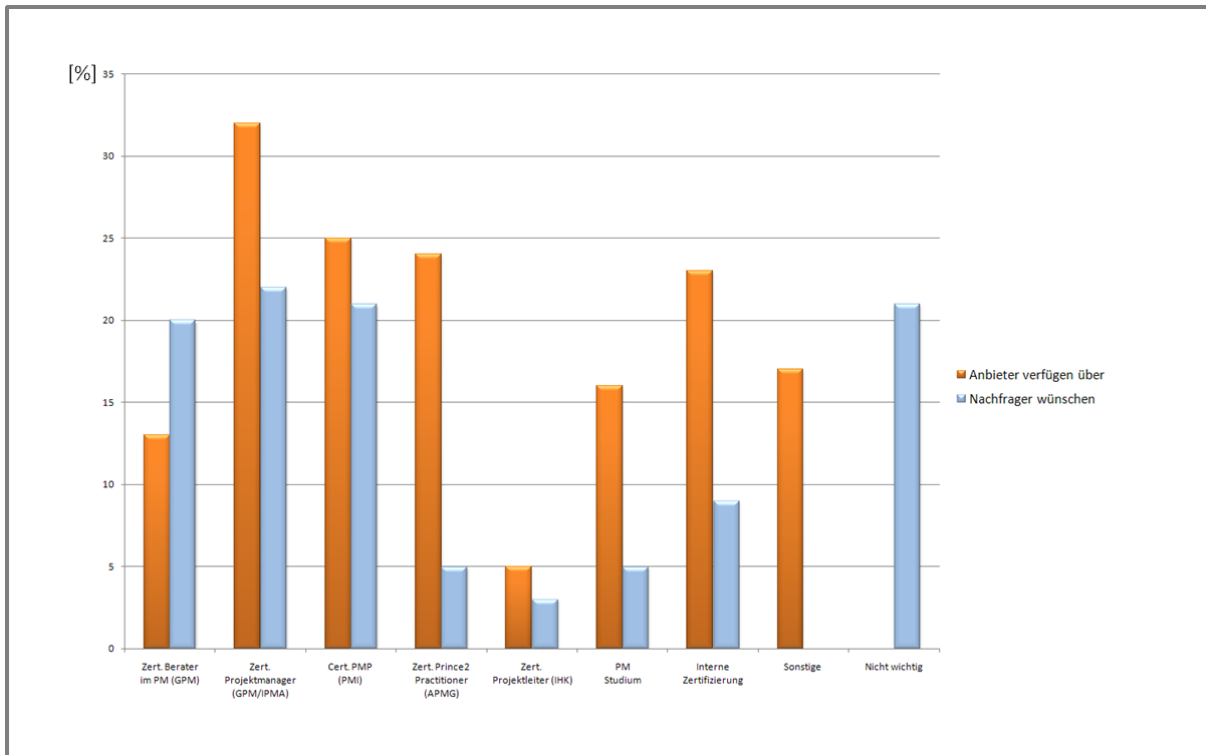


Abb. 6.3: Vergleich von Angebot und Nachfrage bei Berater-Zertifikaten

Die am häufigsten angebotenen Zertifikate sind „Zertifizierter Projektmanager (GPM/IPMA)“, „Certified PMP (PMI)“, „Zertifizierter PRINCE2-Practitioner (APMG)“ sowie interne Zertifikate des jeweiligen Anbieters.

Die am häufigsten nachgefragten Zertifikate dagegen sind „Zertifizierter Projektmanager (GPM/IPMA)“, „Certified PMP (PMI)“ sowie „Zertifizierter PM-Berater (GPM)“.

Es bleibt außerdem festzustellen, dass der Anteil derer, für die ein Zertifikat Ihres Beraters nicht so wichtig ist mit 21 Nennungen ebenso hoch ist, wie z.B. die Nachfragen nach einem Certified PMP-Zertifikat.

Top 3 Nachfrager

1. Zertifizierter Projektmanager (GPM/IPMA)
2. Certified PMP (PMI)
3. Zertifizierter PRINCE2-Practitioner (APMG)

Top 3 Anbieter

1. Zertifizierter Projektmanager (GPM/IPMA)
2. Certified PMP (PMI)
3. Zertifizierter PM-Berater (GPM)

Mit Ausnahme des zertifizierten PM-Beraters ist bei allen anderen Zertifikaten das Angebot größer als die Nachfrage! Dieses Ergebnis erklärt sich auf Anbieterseite dadurch, dass es sich bei diesem Zertifikat noch um ein junges Zertifikat handelt. Zertifizierung zum PM-Berater bietet die GPM seit 2009 an. Dass sich die Nachfrage in ähnlich hohen Bereichen bewegt, wie bei den bereits etablierten PM-Zertifikaten von GPM/IPMA und PMI, mag zum einen an der Qualität der Ausbildung liegen und zum anderen an der Öffentlichkeitsarbeit, den die GPM für diesen Ausbildungsgang samt Zertifizierung betreibt.

Für ca. 75% der befragten Nachfrager von Beratung im Projektmanagement spielt das Vorhandensein eines Beraterzertifikats bereits eine Rolle!

6.3. Beraterauswahl

Sowohl Nachfrager als auch Anbieter von Beratungsleistungen wurden zum Thema Beraterauswahl befragt. Dabei wurden die Nachfrager gefragt, über welche Kanäle sie auf Berater aufmerksam werden und auf welcher Grundlage sie ihren Berater letztlich auswählen (Abb. 6.4).

Die Anbieter wurden gefragt, auf welcher Grundlage in der Regel der Erstkontakt zustande kommt und auf welcher Grundlage die Beauftragung erfolgt (Abb. 6.5).

Nachfrager werden am häufigsten aufmerksam auf Berater über Empfehlungen, Referenzen sowie bestehende Rahmenverträge. Ausschlaggebend für die konkrete Auswahl sind dann Internet-Portale, Referenzen sowie bestehende Rahmenverträge.

Anbieter stellen ihren Erstkontakt wie auch die Beauftragung am häufigsten her über Referenzen, Empfehlungen sowie bestehende Rahmenverträge.

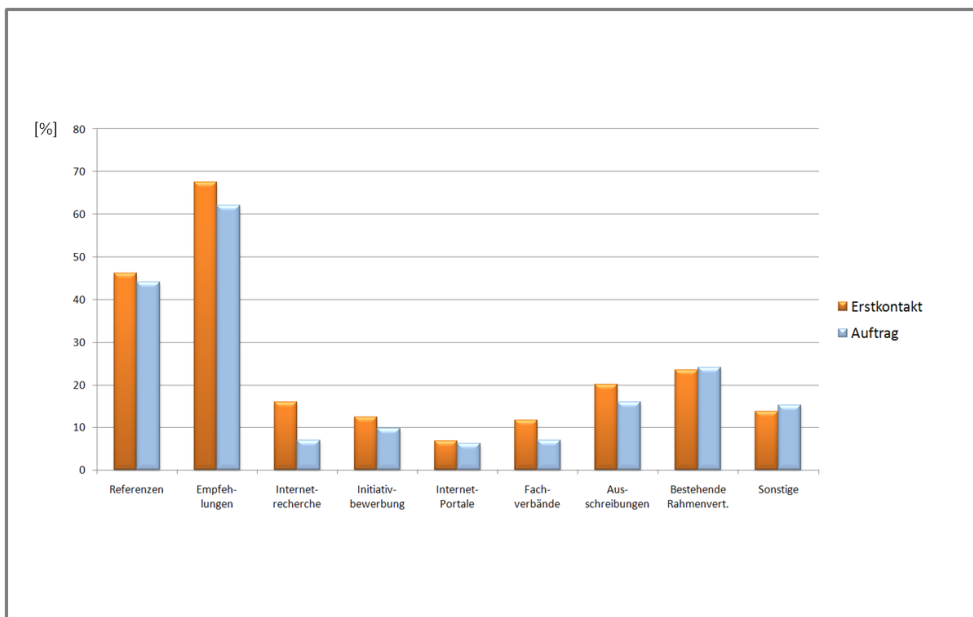


Abb. 6.4: Grundlage Beraterauswahl aus Sicht der Nachfrager

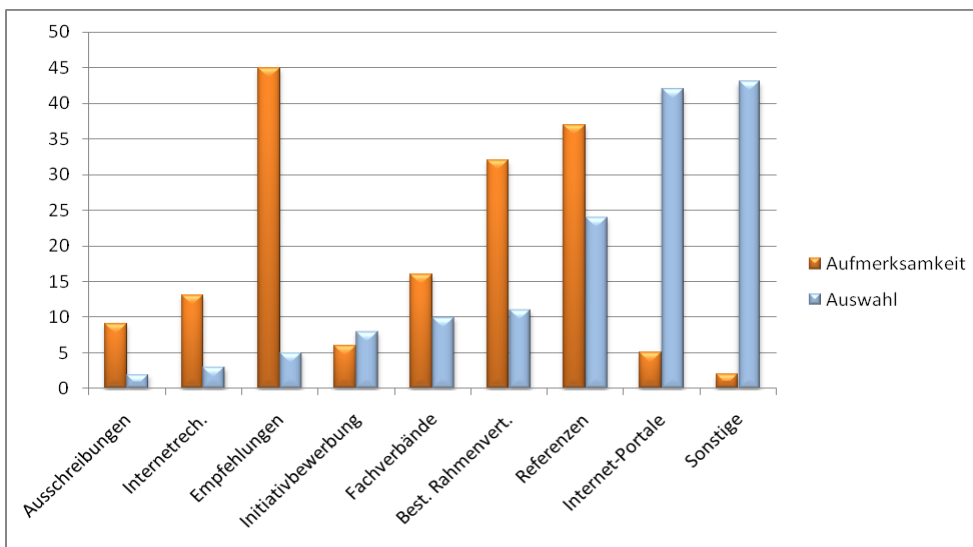


Abb. 6.5: Grundlage Beraterauswahl aus Sicht der Anbieter

Empfehlungen, Referenzen und bestehende Rahmenverträge sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren bei der Beraterauswahl.

7. BEAUFTRAGUNG

Beauftragung von Projekten

Die Nachfrager von Projektmanagementberatung wurden gefragt, durch wen die Beauftragung von Projekten in ihren Unternehmen erfolgt. Bei den Befragten erfolgen fast 2/3 (63,4%) der Beauftragungen durch interne Auftraggeber. Einen externen Auftraggeber haben 36,6% der Projekte.

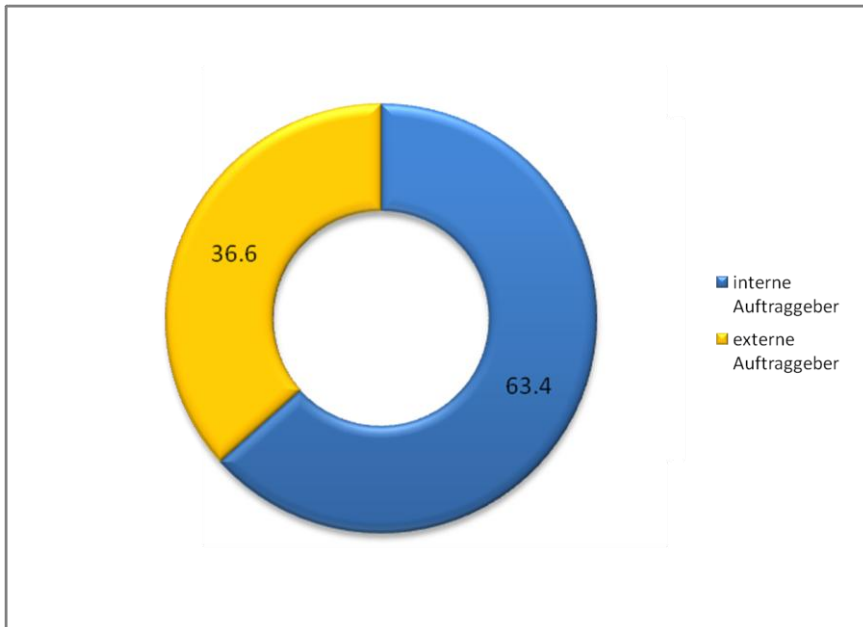


Abb. 7.1: Beauftragung von Projekten in den Unternehmen der Nachfrager

Projekte werden bei Nachfragern von Projektmanagementberatung überwiegend intern beauftragt.

Einsatzbereiche für Berater

Nachfrager und Anbieter wurden gefragt, in welchen Bereichen in den letzten 3 Jahren überwiegend Berater beauftragt wurden. Organisations- und Prozess-Beratung sowie IT-Beratung dominieren bei beiden Gruppen. Deutliche Unterschiede gibt es im Strategiebereich, der bei den Nachfragern dicht auf Organisations- und Prozess-Beratung folgt, während die Strategieberatung bei den Anbietern einen klaren Abstand zu den ersten beiden Bereichen hat. Eine vergleichsweise geringere Bedeutung hat bei beiden Gruppen die HR-Beratung.

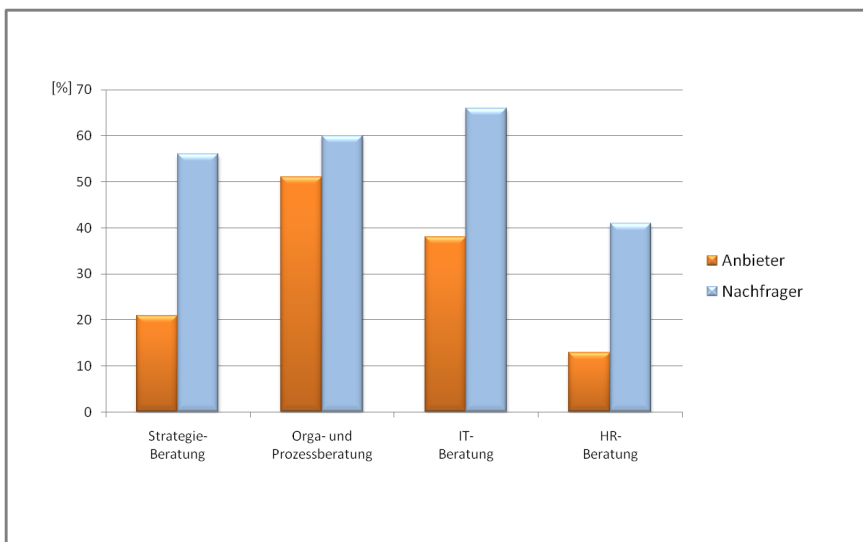


Abb. 7.2: Einsatzbereiche für Berater bei Nachfragern und Anbietern in den letzten 3 Jahren

Die häufigsten Einsatzbereiche für Berater sind Organisations- und Prozessberatung sowie IT-Beratung. Die Strategie-Beratung hat bei den Nachfragern ebenfalls eine große Bedeutung.

Funktionale Einsatzbereiche

Bei Nachfragern und Anbietern wurde erhoben, in welchen funktionalen Bereichen in den letzten 3 Jahren Berater beauftragt wurden. Bei den Nachfragern gehören zu den Top 3 der funktionalen Bereiche Top-Management, Planung / PM sowie mit deutlichem Abstand Marketing / Sales. Die von den Anbietern genannten Top 3 haben nur den Einsatzbereich Top-Management mit den Nachfragern gemeinsam. Am häufigsten wurden hier „Andere“ funktionale Einsatzbereiche genannt, gefolgt von Forschung und Entwicklung.

Top 3 Nachfrager

1. Top-Management
2. Planung / PM
3. Marketing / Sales

Top 3 Anbieter

1. Andere
2. Forschung und Entwicklung
3. Top-Management

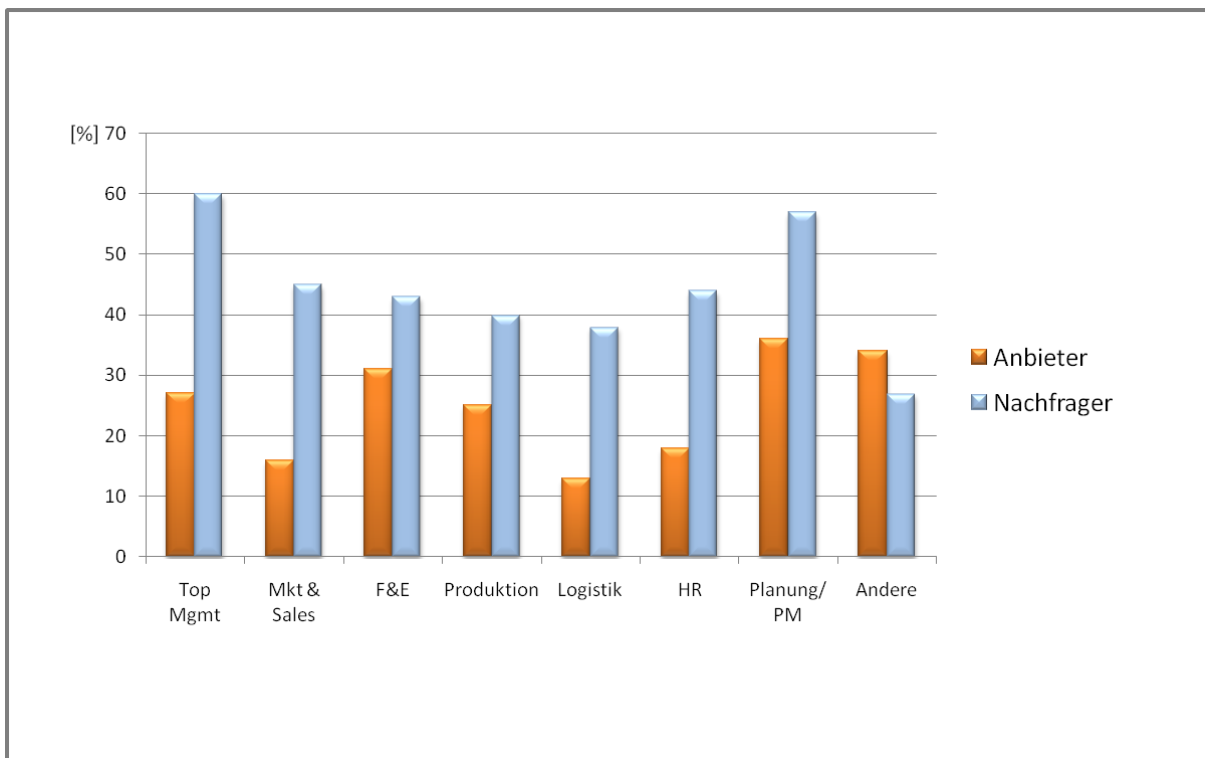


Abb. 7.3: Funktionale Einsatzbereiche für Berater bei Nachfragern und Anbietern in den letzten 3 Jahren

Anbieter und Nachfrager nennen das Top-Management als wichtigen funktionalen Einsatzbereich für Berater. Bei anderen Einsatzbereichen weicht die Rangfolge der Nennungen deutlich voneinander ab.

Einsatzformen

Die Anbieter von Projektmanagementberatung wurden nach der überwiegenden Einsatzform (Einzelberater vs. Beraterteam) ihrer Beratungsaufträge gefragt. Bei den Befragten wird Projektmanagementberatung zu mehr als 2/3 durch Einzelberater erbracht. Bei 30% der Aufträge kommen Beraterteams zum Einsatz.

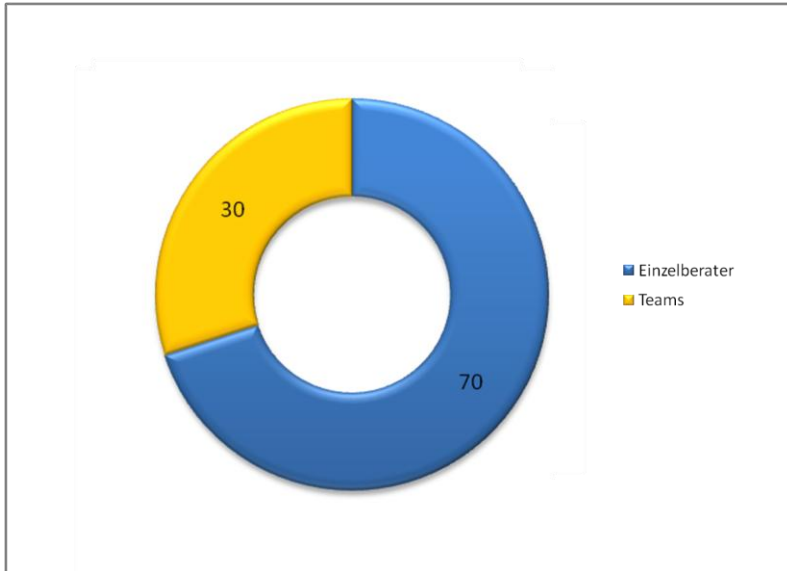


Abb. 7.3: Überwiegende Einsatzform für Beratungsleistungen bei Anbietern

Projektmanagementberatung wird überwiegend durch Einzelberater geleistet.

Umfang der Beratungsaufträge

Die Anbieter von Projektmanagementberatung wurden nach den Volumina ihrer Beratungsaufträge gefragt. Nach Angaben der Befragten haben die Beratungsaufträge überwiegend (60,3%) ein Auftragsvolumen von mehr als 20 Personentagen. Beratungsaufträge von mehr als 100 Personentagen sind mit 32,7% insgesamt am häufigsten, dicht gefolgt von Auftragsvolumina zwischen 20 und 100 Tagen. Demgegenüber haben die Beratungsaufträge von bis zu 20 Personentagen einen Anteil von etwa 39,7%. Kurzaufträge von wenigen Tagen machen immerhin 18% der Beratungsaufträge aus.

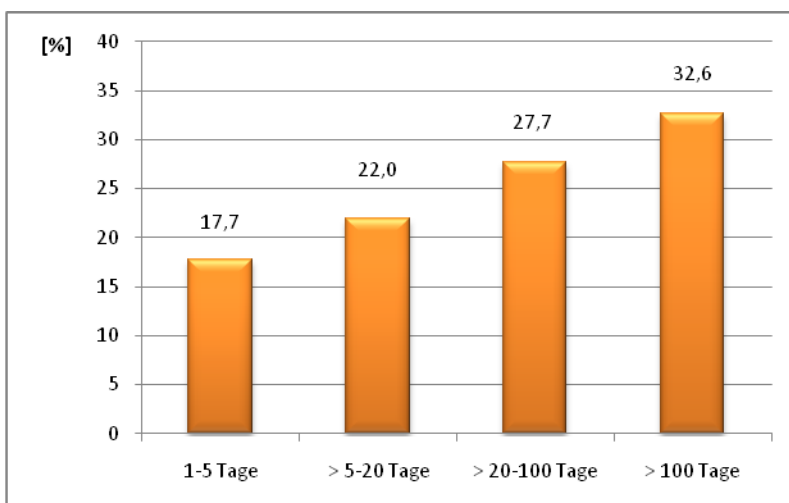


Abb. 7.4: Verteilung der Auftragsvolumina für Projektmanagementberatung bei den Anbietern in Personentagen

Beratungsaufträge im Projektmanagement haben überwiegend ein Projektvolumen von mehr als 20 Personentagen.

8. KUNDENZUFRIEDENHEIT

8.1 Erfahrung mit Beratung

Hier wurde von den Nachfragern von Beratungsleistungen erfragt, wieviel Prozent von ihnen Beratung im Projektmanagement bereits in Anspruch genommen haben und welche Erfahrungen sie damit gemacht haben.

98,5% der Befragten gaben an, Beratung im Projektmanagement schon einmal in Anspruch genommen zu haben.

Die Befragten stimmten überdurchschnittlich hoch zu, ihre Projektziele mittels Beratung im Projektmanagement erreicht zu haben (4,75 von 5).

Die Befragten stimmten ebenso hoch zu, ihr Projektmanagement mittels Beratung im Projektmanagement verbessert zu haben (4,75 von 5).

Ebenfalls überdurchschnittlich hoch stimmten die Befragten zu, mit ihrer Beratung im Projektmanagement äußerst zufrieden gewesen zu sein (4,6 von 5).

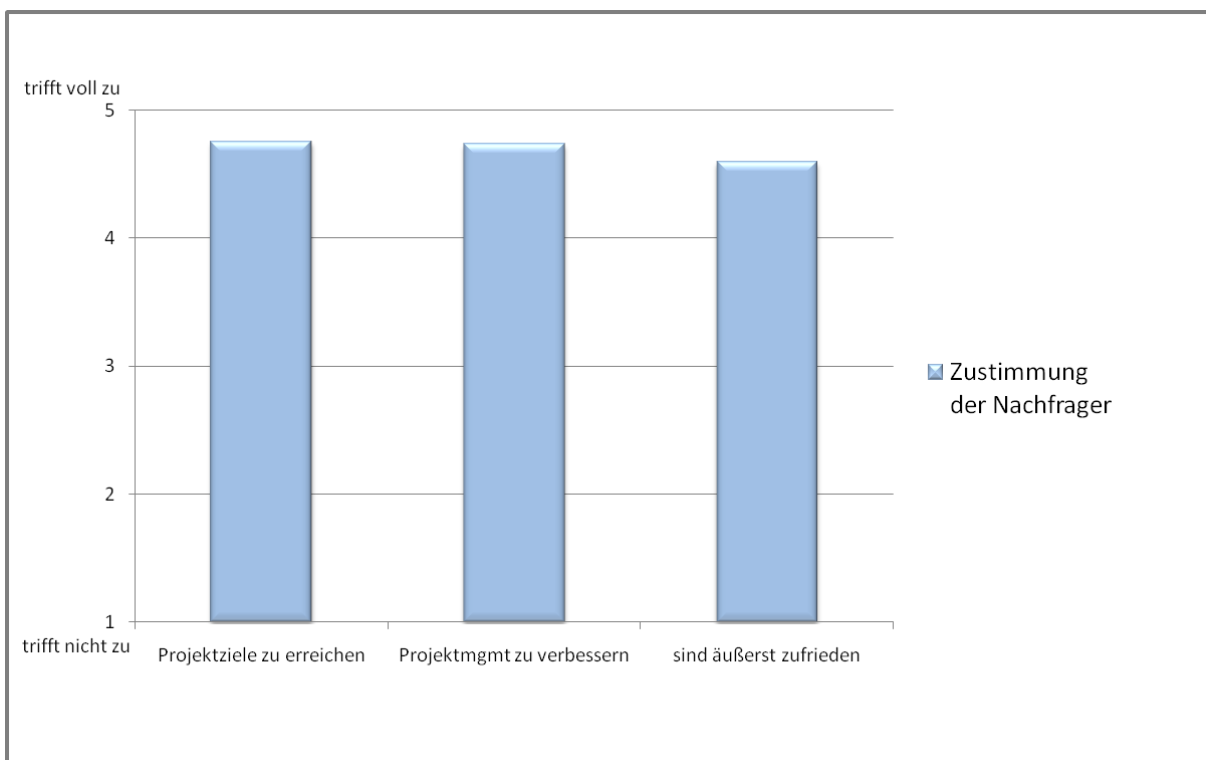


Abb. 8.1: Erfahrungen mit Beratung im Projektmanagement auf Nachfrager-Seite

Beratung im Projektmanagement wird von den Nachfragern mit einer sehr hohen Quote in Anspruch genommen. Wer Beratung im Projektmanagement in Anspruch genommen hat, ist damit überdurchschnittlich zufrieden.

8.2 Einflussfaktoren auf Kundenzufriedenheit

Die Nachfrager wurden gefragt, was ihre Zufriedenheit mit Projektmanagementberatung am meisten beeinflusst. Den Antworten sind in Abbildung 8.2 die Einschätzungen der Anbieter gegenübergestellt, die gefragt wurden, was die Zufriedenheit ihrer Kunden mit Beratung im Projektmanagement am meisten beeinflusst.

Bei den Nachfragern sind die 3 Hauptfaktoren für die Zufriedenheit mit der Beratung

1. Messbare Projektergebnisse
2. Stakeholderzufriedenheit
3. Vertrauensvolle Zusammenarbeit

Die Anbieter platzieren ebenfalls messbare Projektergebnisse auf Platz 1 und nennen vertrauensvolle Zusammenarbeit auf Platz 2. Auf dem dritten Platz findet sich bei den Anbietern dann der Faktor Mitarbeiterentlastung gefolgt von Stakeholderzufriedenheit auf dem vierten Platz.

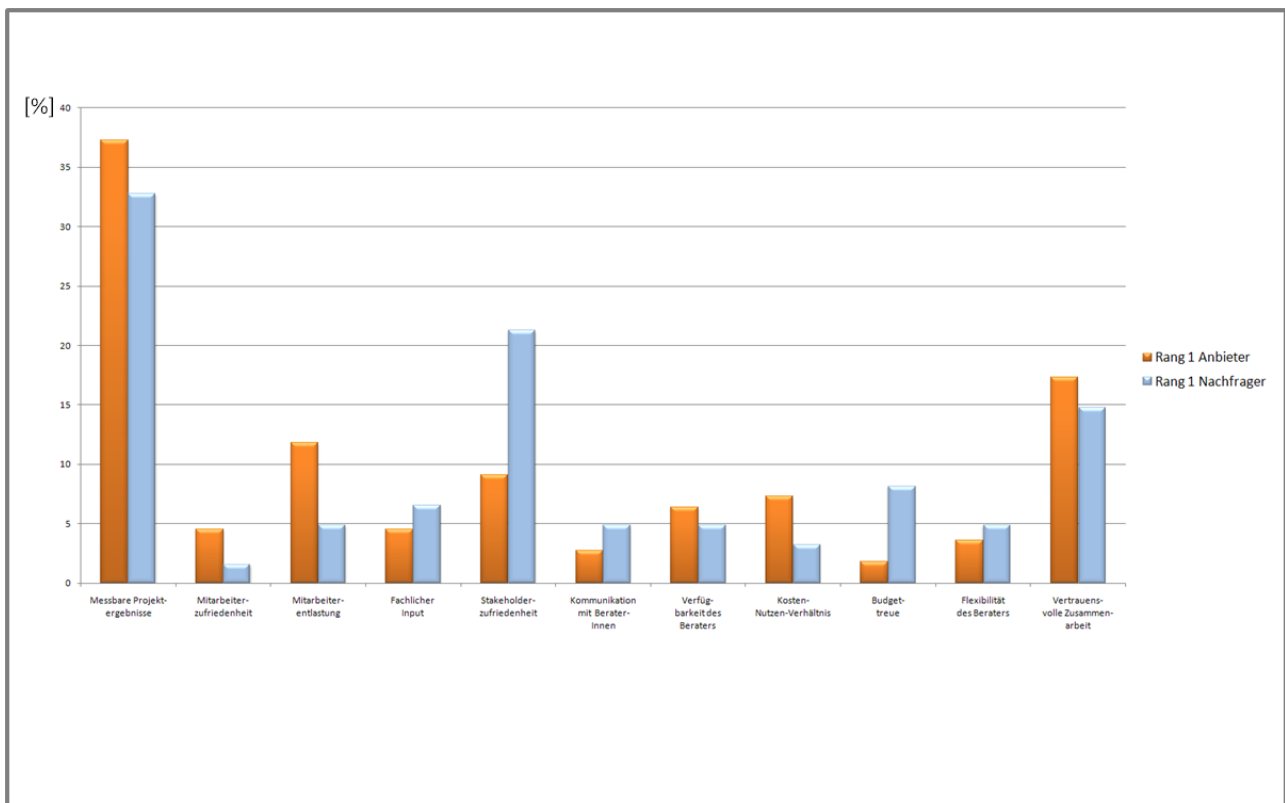


Abb. 8.2: Einfluss auf die Kundenzufriedenheit bei Projektmanagementberatung

Anbieter und Nachfrager stimmen bei der Einschätzung der Hauptfaktoren für die Kundenzufriedenheit im Wesentlichen überein. Wichtig sind für beide Gruppen messbare Projektergebnisse und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

9. FAZIT

Der Studie „Beratung im Projektmanagement“ ist es gelungen, eine große Anzahl an Teilnehmern für die Studie zu gewinnen. Die aus den Antworten ermittelten Trends vermitteln überwiegend ein klares Bild über Markt, Anforderungen und Erfolgsfaktoren für Beratung im Projektmanagement, teilweise bedarf es aber auch einer genaueren Untersuchung bzw. einer präziseren Fragestellung um klarere Aussagen formulieren zu können.

Die Antworten mit Bezug auf die Abgrenzung der Beratung im Projektmanagement gegenüber anderen Beratungsleistungen sind in der Regel wenig aussagekräftig. Hier wird die Fachgruppe einen Schwerpunkt ihrer Fachgruppenarbeit setzen.

Im Hinblick auf die Marktentwicklung für Beratungsleistungen im Projektmanagement stellen sowohl die Nachfrager als auch die Anbieter tendenziell fest, dass die Bedeutung von Beratungsleistungen im Projektmanagement zukünftig zunehmen wird.

Von Anbieterseite wird dieser Trend noch positiver gesehen, als aus Sicht der Nachfrager. Ebenso kann beobachtet werden, dass die Anbieter die Bedeutung ihrer Beratung höher einschätzen als es die Nachfrager tun.

Aus den Antworten der Studienteilnehmer kann abgeleitet werden, dass der Anteil an Qualifizierung als Teil der Beratung rückläufig ist. Hier ist zu prüfen, ob die in den Unternehmen inzwischen offenbar vorhandene Basis an Projektmanagementqualifikationen der Erhebungsgruppe geschuldet ist, oder ob dieser Trend als allgemeingültig angesehen werden kann.

Interessant sind insbesondere die unterschiedlichen Einschätzungen von Anbietern und Nachfragern in den Themenkomplexen Anforderungen an Berater, Kompetenzen an Berater und Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren bei Beratung im Projektmanagement.

Nachfrager erwarten einen fachlich erfahrenen und kompetenten Berater, der diese Erfahrung und Kompetenz auch kommunizieren kann:

- PM-Erfahrung 42%
- PM-Methodenkompetenz 33%
- Kommunikationskompetenz 32%

Anbieter sehen eher ihre vermeindliche Kommunikationskompetenz als wesentlichste Beraterkompetenz an.

- Kommunikationskompetenz 51%
- PM-Erfahrung 42%
- PM-Methodenkompetenz 33%

Aus Sicht der Abgrenzbarkeit von Beratung im Projektmanagement ist diese Würdigung der Fachkompetenzen im Projektmanagement seitens der Nachfrager nur zu begrüßen und aus Sicht der Anbieter als Differenzierungsmerkmal herauszuarbeiten.

In Bezug auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren sind sich Anbieter und Nachfrager weitestgehend einig. Einige Erfolgsfaktoren stechen sowohl bei Nachfragern als auch bei Anbietern deutlich aus den Antwortmöglichkeiten hervor, auch wenn die Gewichtung teilweise unterschiedlich erfolgt.

Als wichtigste Erfolgsfaktoren wären somit zu nennen:

- Messbare Projektergebnisse,
- Stakholderzufriedenheit und
- Mitarbeiterentlastung.

10. AUSBLICK

Aufgrund der prognostizierten zunehmenden Bedeutung der Beratung im Projektmanagement gewinnt der Abgleich der Erwartungshaltungen von Anbieter und Nachfrager der Beratungsleistung an Gewicht. Nur so können Beratungsprojekte erfolgreich abgewickelt und nachhaltige Kundenzufriedenheit erreicht werden.

Die GPM Fachgruppe „Beratung im Projektmanagement“ möchte zur Schärfung des Leistungsbildes und zur Abgrenzung von Beratung im Projektmanagement beitragen. Ebenso sollen die erkannten Unschärfen in der Branchenaufteilung sowie in einigen Fragestellungen auf- und übergearbeitet werden. Aus diesem Grund ist eine regelmäßige Wiederholung der Studie geplant.

Über den Zeitpunkt einer Wiederholungsstudie werden wir rechtzeitig informieren und laden Sie bereits heute zur Teilnahme an der nächsten Studie ein.

Die Fachgruppe „Beratung im Projektmanagement“ wendet sich an Führungskräfte mit Verantwortung für Beratung im Projektmanagement. Die Fachgruppe macht keine Unterscheidung in externe oder interne Beratung sowie zwischen Auftragnehmern oder Auftraggebern von Beratungsleistungen im Projektmanagement. Sofern Sie sich dieser Gruppe zugehörig fühlen und sich aktiv an einer Fachgruppenarbeit beteiligen wollen, laden wir, die Fachgruppe „Beratung in Projektmanagement“, Sie gerne zu einer unseren nächsten Sitzungen ein.

KONTAKT

Ansprechpartner:
Rüdiger Marquardt
beratung-im-pm@gpm-ipma.de

GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e.V.
FrankenCampus
Frankenstraße 152
90461 Nürnberg

Tel.: +49(0)911 433369-0
Fax: +49(0)911 433369-99

info@gpm-ipma.de
www.gpm-ipma.de