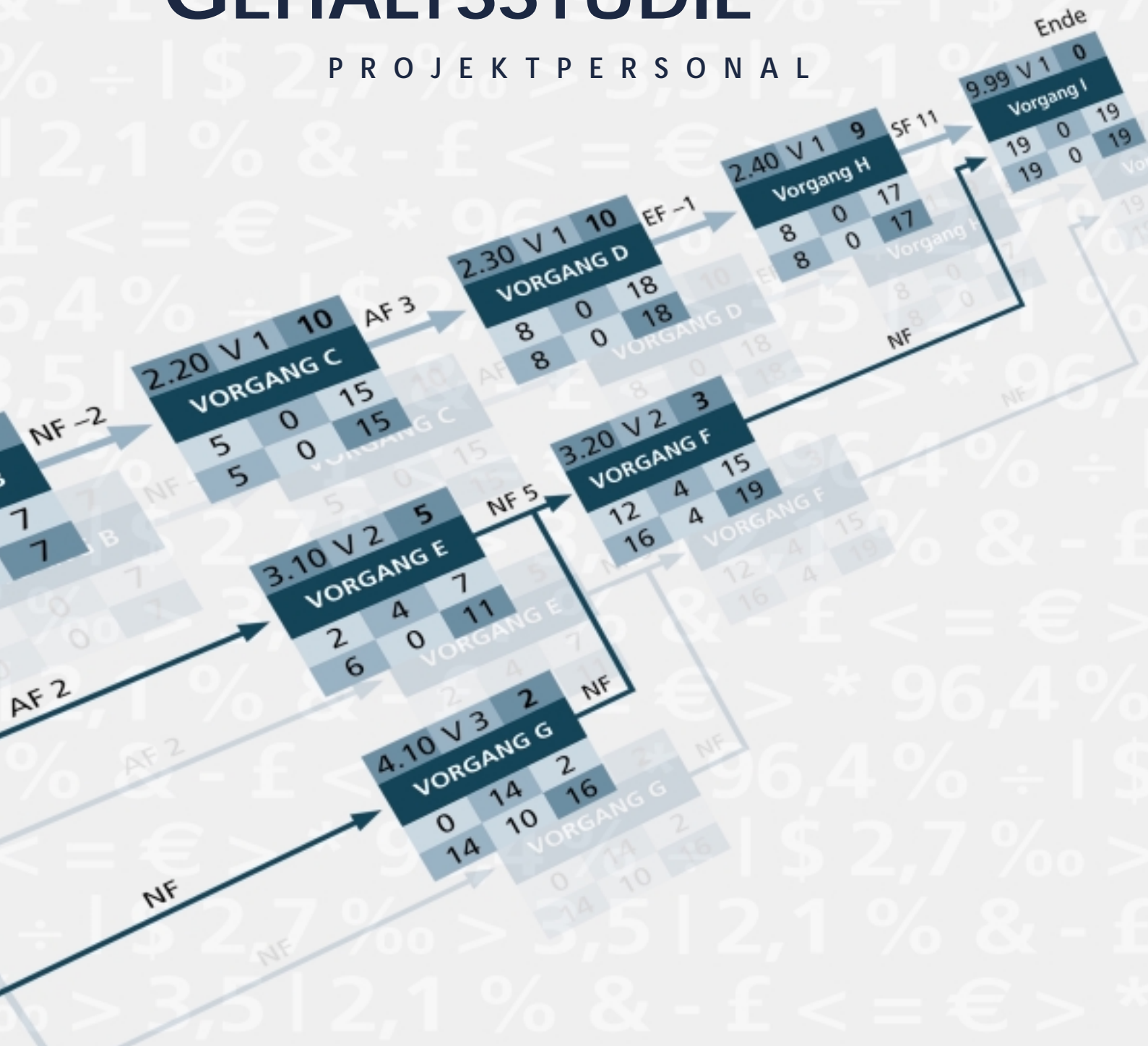


GEHALTSSTUDIE

PROJEKTPERSONAL



Grußwort



Das Thema Projektmanagement gewinnt rasant an Bedeutung – nicht nur in klassischen Projektbranchen wie Anlagenbau, Bau oder IT, sondern in nahezu allen Bereichen. Dies wirkt sich auf die Struktur der Unternehmen aus, da nun zusätzlich zur Fach- und Linienlaufbahn auch eine Karriereentwicklung im Projektmanagement notwendig wird. Auf dem Weg zur projektorientierten Unternehmensstruktur ergeben sich viele Fragen, zum Beispiel: Wie können Anreize geschaffen werden, in Projekten mitzuarbeiten oder Projekte zu leiten? Welche Stellung hat ein erfolgreicher Projektleiter in der Hierarchie des Unternehmens nach Abschluss des Projekts? Wie muss die Gehaltsstruktur im Projektmanagement aussehen?

Das Thema Gehalt im Projektmanagement wurde bisher ausschließlich in kleineren Untersuchungen und nur in Ausschnitten betrachtet. Was fehlte, war eine umfassende Analyse, die unter anderem deutlich macht, wie sich das Gehalt von Projektleitern und ihren Mitarbeitern zusammensetzt und welche Gründe es dafür gibt. Diese Lücke hat die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. jetzt mithilfe der ersten großen Gehaltsstudie für Projektmanagement in Deutschland geschlossen. Anhand der Ergebnisse können wir jetzt beispielsweise beurteilen, ob es Branchen- beziehungsweise geographische Unterschiede gibt und wie groß die Bedeutung von Weiterbildung im Projektmanagement ist. Darüber hinaus möchte die GPM mit dieser Studie das Thema Projektmanagement generell aufwerten und die Diskussion über die Karriereplanung in dieser Disziplin inhaltlich bereichern.

Durchgeführt hat die Studie ein unabhängiges Marktforschungsinstitut im Auftrag der GPM im Herbst 2004. In einem Pre-Test wurde der Fragebogen leicht modifiziert, bevor ihn alle GPM-Mitglieder und weitere im Projektmanagement Beschäftigte erhielten. Die Rückläufe wurden in der Geschäftsstelle der GPM anonymisiert und zur Auswertung an das Institut weitergereicht. Von den zurückgesandten Fragebögen konnten 213 bei der Analyse berücksichtigt werden, was bei dieser Studie im Erwartungsbereich lag. Eine erste grobe Auswertung ergab, dass der Fragebogen in sich konsistent war und die Teilnehmer in den meisten Fällen alle Fragen beantwortet hatten. Die Ergebnisse bilden daher die Situation der GPM-Mitglieder und anderer in Projekten Beschäftigter in vielen Bereichen sehr gut ab.

Die Studie gewährt wertvolle neue Einblicke in die Gehaltsstruktur im Projektmanagement. Allen Lesern, die sich für die Ergebnisse und die Schlussfolgerungen daraus interessieren, wünsche ich nun eine spannende, informative Lektüre und weiterhin viel Erfolg bei der Projektarbeit.



Prof. Dr. Nino Grau
Vorstand für das Ressort Berufe im Projektmanagement
GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Auf einen Blick

Die vorliegende Studie liefert wertvolle neue Informationen über die Gehaltsstruktur im Projektmanagement. Sie verdeutlicht, dass es gerade in diesem Bereich äußerst problematisch ist, die Gehaltshöhe zu bestimmen. Dies kann einerseits auf die projektbezogenen Einflussfaktoren wie beispielsweise das Projektbudget, die beteiligten Projektmitarbeiter, den Internationalisierungsgrad oder die Projektmanagement-Ebene, andererseits aber auf Faktoren außerhalb der Projekt-tätigkeit zurückgeführt werden.

Die beiden Ansätze zur mehrdimensionalen Erfassung der Thematik – qualitativ und quantitativ – zeigen, welche Faktoren sich offensichtlich direkt oder indirekt auf die Gehaltshöhe auswirken. Dies sind insbesondere

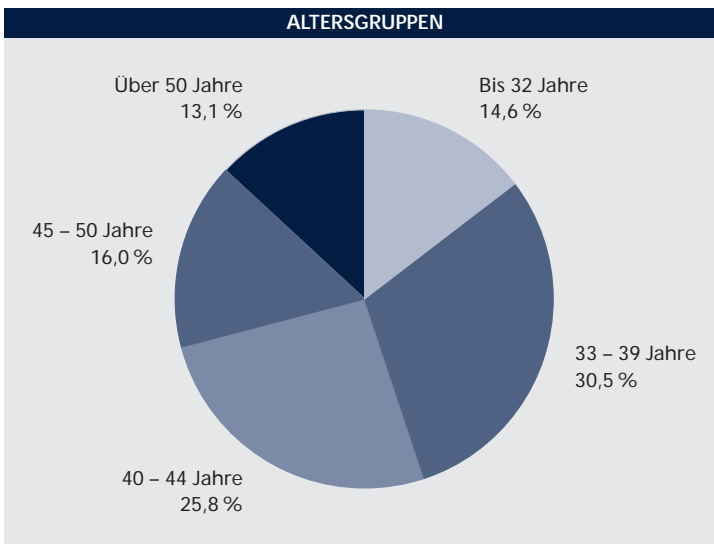
- die durchschnittliche Arbeitszeit,
- das Alter und die Berufserfahrung in Projekten,
- die Führungsverantwortung außerhalb der Projekt-tätigkeit und
- die Ausbildungsdauer im Projektmanagement.

Ein Berechnungsbeispiel finden Sie auf Seite 14.

Auf den folgenden Seiten erfahren Sie Details zu den wichtigsten Studienergebnissen.

Geschlecht, Alter, Qualifikation

Der noch immer sehr hohe Anteil von Männern am Projektpersonal spiegelt sich auch in der Studie wider. Nur 12,2% der Befragten sind Frauen. Über die Hälfte der Studienteilnehmer gehört der Altersgruppe zwischen 33 und 44 Jahren an (→ Bild 1). Altersspezifische Verzerrungen dürften dadurch bei der Untersuchung dennoch nicht auftreten, weil rund 30 Befragte unter 32 Jahre und knapp 30 über 50 Jahre alt sind.



Die Schulbildung der Projektmanager liegt erwartungsgemäß über dem Bundesdurchschnitt. 62,4% aller Befragten haben Abitur, 28,2% eine Zugangsberechtigung zur Fachhochschule. Nur fünf Personen gaben an, über keinen Schulabschluss zu verfügen.

Bild 1: Altersstruktur in der Stichprobe

Akademische Ausbildung

Die Möglichkeit zu einer akademischen Ausbildung nutzten über 90% der Befragten mit Hochschulzugangsberechtigung. 84% haben einen akademischen Abschluss. Immerhin knapp 40% der Teilnehmer entschieden sich nach dem ersten Abschluss für eine akademische Weiterbildung, wobei die Promotion mit 22 Nennungen vor dem Zweitstudium mit 16 Nennungen lag.

	STUDIENFACH	
	Anzahl	%
Ingenieurwissenschaften	87	48,1
Wirtschaftswissenschaften	28	15,5
Naturwissenschaften	21	11,6
Sonstiges	19	10,5
Mathematik/Informatik	14	7,7
Gesellschafts-/Sozialwissenschaften	11	6,1
Rechtswissenschaften	1	0,6

Die Wahl der Studienfächer spiegelt in etwa die Erwartungen wider, wobei der Anteil der Mathematiker beziehungsweise Informatiker relativ niedrig liegt (→ Tabelle 1). Dies könnte dadurch erklärt werden, dass im IT-Bereich auch heute noch viele Ingenieure arbeiten.

Tabelle 1: Verteilung der Studienfächer

Mitgliedschaft in Verbänden

Die Frage nach der Mitgliedschaft in Verbänden sollte Aufschluss darüber geben, ob die befragten Projektmanager Mitglied der GPM und/oder anderer Berufsverbände sind. 70% gaben an, der GPM anzugehören. Da primär GPM-Mitglieder befragt wurden, erscheint dieser Wert relativ gering. Dies lässt sich zum Teil darauf zurückführen, dass zwar das Unternehmen, in dem der Befragte beschäftigt ist, der GPM angehört, der Mitarbeiter selbst aber keine zusätzliche persönliche Mitgliedschaft aufweist.

Ausbildung im Projektmanagement

Eine interessante Frage ist im Hinblick auf die Zielsetzung der Studie, welche Ausbildung Projektmitarbeiter im Projektmanagement haben. Dieser Faktor steht in direktem Zusammenhang mit ihrer Stellung in Projekten.

Die meisten Nennungen entfallen auf die Grundlagen von Projektmanagement (88,3%) und die Projektstrukturierung (70,4%). Werte über 50% weisen außerdem Ablauf- und Terminplanung (62,9%), Gruppen- und Teambuilding (62,0%), Führung (60,1%) und Kostenmanagement (52,6%) auf. Themen, die über die konkrete Projektarbeit hinausgehen, nannten dagegen nur rund 30% der Befragten als Ausbildungsmaßnahmen. Dazu gehören unter anderem die Bereiche Stakeholder, Projektumfeld und General Management. Mit ihnen befasst sich in der Regel nur die

GRUNDLAGENKOMPETENZ		METHODENKOMPETENZ	
	%		%
General Management	28,6	Projektstrukturierung	70,4
Projektmanagement	88,3	Ablauf-, Terminplanung	62,9
Stakeholder und P-Umfeld	31,9	Kostenmanagement	52,6
Normen und Richtlinien	23,9	Finanzmittelmanagement	28,6
Sonstige	6,1	Sonstige	4,2

Projektleitung. Grundlagen wie das Lesen eines Netzplans sollten dagegen alle Projektmitglieder beherrschen.

SOZIALE KOMPETENZ		ORGANISATIONSKOMPETENZ	
	%		%
Gruppen, Team	62,0	Qualitätsmanagement	43,2
Konfliktmanagement	59,2	Vertragsmanagement	41,3
Motivation	49,3	Konfigurations-, Änderungsmanagement	36,3
Führung	60,1	Risikomanagement	47,4
Sonstige	5,2	EDV im Projektmanagement	49,3
		Sonstige	3,8

Tabelle 2: Ausbildung im Projektmanagement

Die Ausbildungszeit liegt mit durchschnittlich 45,71 Tagen auf einem recht guten Niveau. 50% der Befragten haben über 30 Tage Projektmanagement-Ausbildung hinter sich. Ebenfalls 50% kommen auf 20 bis 50 Tage.

Auf die Frage nach der Zeitspanne seit der letzten Projektmanagement-Schulung antworteten über 75% der Befragten, dass sie im vergangenen Jahr an entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben.

Zertifizierung im Projektmanagement

Eine besondere Stellung im Rahmen der Aus- und Weiterbildung nehmen Maßnahmen ein, die zu einem anerkannten Abschluss führen. Bei der Zertifizierung im Projektmanagement setzt die PM-ZERT als Zertifizierungsstelle der GPM die Standards in Deutschland. 51,1% der Befragten hatten keine Zertifizierung im Projektmanagement. Eine Zertifizierung außerhalb der PM-ZERT gaben 6,1% der Befragten an. Je nach erreichtem Ausbildungsstand unterscheidet die GPM vier Stufen, hergeleitet aus den vier Qualifizierungs- und Zertifizierungsstufen D bis A nach der International Project Management Association (IPMA). In der Stichprobe ergab sich folgende Verteilung der Teilnehmer:

Level D	30,5%	Level C	4,2%
Level B	8,5% (plus 0,5% Level B*)	Level A	2,8%

Level B* = Zertifizierter internationaler Projektmanager

Branchenverteilung

Die Branchen, in denen die Befragten arbeiten, wurden in drei große Gruppen unterteilt:

- Dienstleistungsbranche 54,9%
- Industrie 37,6%
- IT-Technologie und Forschung 28,2%

Der hohe Prozentsatz bei den Dienstleistungen ergibt sich zu rund 40% aus den Bereichen Consulting, Training und Coaching. Die Analysen wurden nicht nur für alle Befragten, sondern auch für die drei Branchen getrennt durchgeführt.

Arbeitgeber der Befragten

UMSATZ IN EURO	%
Bis 10 Mio.	26,5
10 bis unter 100 Mio.	17,7
100 bis unter 1 Mrd.	27,2
1 bis unter 10 Mrd.	17,0
Über 10 Mrd.	11,6

Bei den Arbeitgebern wurde neben dem Umsatz auch die Anzahl der Mitarbeiter erfasst. Die Angaben zu den Umsätzen in Tabelle 3 beziehen sich allerdings nicht auf 213, sondern nur auf 147 Befragte, da 66 diese Frage nicht beantwortet haben.

Tabelle 3: Umsatzverteilung der Unternehmen

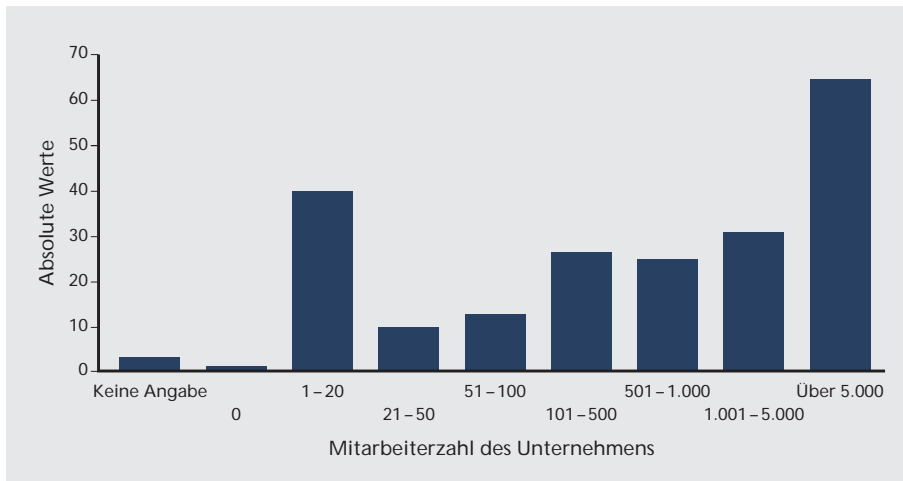


Bild 2: Mitarbeiterzahl der Unternehmen

Bei der Mitarbeiterzahl ergab sich die in Bild 2 dargestellte Verteilung.

Relativ viele Befragte kommen aus Großunternehmen. Dies war nicht ganz so zu erwarten, da doch viele klassische Projektunternehmen mittelständisch geprägt sind. Die Gruppe der Unternehmen mit einem bis 20 Mitarbeitern beinhaltet in erster Linie Dienstleister aus dem Beratungsbereich.

Geographische Verteilung

	PLZ	HÄUFIGKEIT	PROZENT	GÜLTIGE PROZENTE	KUMULIERTE PROZENTE
Gültig	1	8	3,8	4,3	4,3
	2	15	7,0	8,0	12,3
	3	10	4,7	5,3	17,6
	4	25	1,7	13,4	31,0
	5	21	9,9	11,2	42,2
	6	27	12,7	14,4	56,7
	7	31	14,6	16,6	73,3
	8	34	16,0	18,2	91,4
	9	16	7,5	8,6	100,0
Gesamt		187	87,8	100,0	
Fehlend		26	12,2		
Gesamt		213	100,0		

Die Spalte „Prozent“ bezieht sich auf alle 213 Fälle. In der Spalte „Gültige Prozente“ werden nur die 187 Fälle betrachtet, die eine Angabe zu dieser Frage gemacht haben. Kumulierte Prozente bedeutet, dass die gültigen Prozente aufaddiert werden. So wird beispielsweise erkennbar, dass 17,6% der Befragten aus dem Norden (Postleitzahlbereiche 1, 2, 3) kommen.

Tabelle 4: Geographische Verteilung

Das Ergebnis einer geographischen Aufteilung mithilfe der Postleitzahlen zeigt Tabelle 4.

Erwartungsgemäß ergaben sich Schwerpunkte in den Gebieten mit den Postleitzahlen 7 und 8, die unter anderem die Regionen Stuttgart und München umfassen. Ein Vergleich zwischen alten und neuen Bundesländern ist nicht möglich, weil nur fünf Befragte in den neuen Ländern arbeiten.

Funktion der Befragten im Unternehmen

Wichtig in Bezug auf die Auswertung ist auch die Frage nach der Funktion der Studienteilnehmer im Unternehmen. Die Ergebnisse sind in Bild 3 zusammengefasst.

Der Schwerpunkt liegt bei den technischen Berufen, wobei sich ein Großteil der Nennungen auf die Projektentwicklung bezieht. Der relativ hohe Anteil von IT/Telekommunikation belegt die Vermutung, dass viele im IT-Bereich arbeiten, ohne in diesem Fachbereich studiert zu haben. Die jeweiligen Prozentwerte für Personal, Medien und Vertrieb sind zwar eher niedrig, insgesamt kommen nur rund 10% der Befragten aus diesen Bereichen.

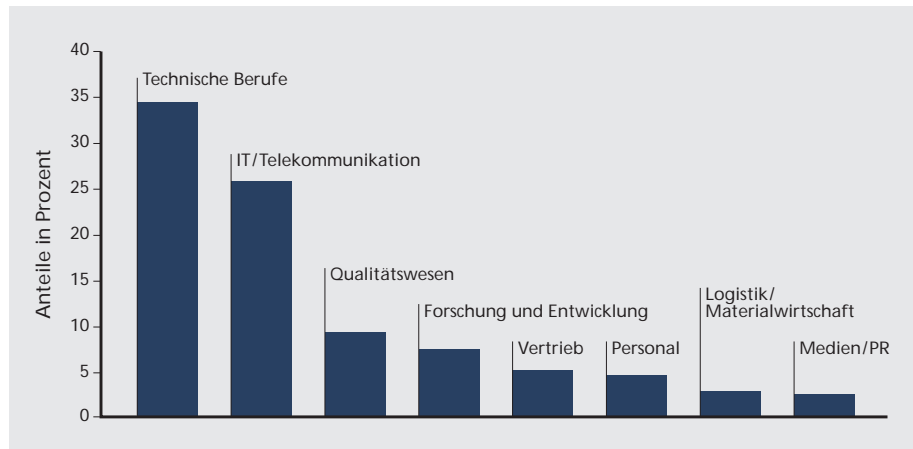


Bild 3: Funktion der Befragten im Unternehmen

Dennoch sind diese Zahlen interessant, da Projektmanagement dort bisher kaum angewandt wird.

Anteil der Arbeitszeit in Projekten

Ein interessantes Ergebnis hat die Frage geliefert, wie viel Prozent ihrer Arbeitszeit die Befragten in Projekten verbringen. Vier Befragte machten keine Angaben.

Die Darstellung zeigt, dass nur etwas mehr als 20% der Studienteilnehmer vollständig in die Projektarbeit eingebunden sind. Bei einem in etwa gleich großen Personenkreis liegt der Arbeitsanteil in Projekten nur bei bis zu 35%. Dieses Ergebnis macht deutlich, dass sich für viele Befragte die Gesamtbewertung ihrer Leistung nicht nur auf die Projektarbeit bezieht, sondern auch auf die Zeit in der Fachabteilung. Dies ist ein wichtiger Aspekt, der bei der Frage nach der Höhe des Gehalts zu berücksichtigen ist.

ARBEITSZEIT	ANTEIL DER BEFRAGTEN
Bis 35%	19,1%
36 bis 75%	28,3%
76 bis 99%	31,5%
100%	21,1%

Erreichte Projektmanagement-Ebene

Neben der Funktion im Unternehmen ist auch von Interesse, welche Position die Studienteilnehmer im Projektmanagement bisher erreicht haben. In der Studie wurde zwischen fünf Hierarchiestufen unterschieden, wobei sich die in Tabelle 5 angegebene Verteilung ergab.

Über 60% der Befragten gaben an, dass sie schon Projekte geleitet haben. Dabei erreichte rund ein Drittel sogar die Ebene Senior-Projektleiter beziehungsweise Projektdirektor. Jeder fünfte Studienteilnehmer beantwortete diese Frage nicht. Man kann aber davon ausgehen, dass dieser Personenkreis eher im Bereich Teilprojekt-leiter oder Assistent im Projektmanagement angesiedelt ist. Die Kreuztabellierung zwischen dem Arbeitsanteil in Projekten und der Projektebene (→ Tabelle 6) stützt diese Vermutung. Denn die Angaben zur erreichten Projektebene fehlen in erster Linie bei denjenigen, die große Teile ihrer Arbeitszeit außerhalb von Projekten verbringen. Erstaunlich ist, dass rund ein Drittel aller Projektdirektoren noch bis zu 40% der Arbeitszeit außerhalb von Projekten verbringt. Die entsprechenden Anteile bei den Senior-Projektleitern und den Projektleitern liegen dagegen deutlich niedriger.

PROJEKTMANAGEMENT-EBENE	%
Projektdirektor	9,9
Senior-Projektleiter	27,2
Projektleiter	25,4
Teilprojektleiter	8,0
Assistent im PM	3,3
Sonstiges	4,7
Keine Angabe	21,5

Tabelle 5: Erreichte Projektmanagement-Ebene

Vergleich Position innerhalb und außerhalb von Projekten

Da die Analyse gezeigt hat, dass nur etwa jeder fünfte Befragte ausschließlich in Projekten arbeitet, ist ein Vergleich der Projektebene mit der Ebene außerhalb von Projekten von großem Interesse. Die Ergebnisse dieser Analyse sind in Tabelle 6 dargestellt.

Projektdirektoren haben tendenziell eine höhere Position im Unternehmen inne als die Befragten auf anderen Projektebenen. 35,3% der erstgenannten Gruppe sind Mitglied der Geschäftsleitung beziehungsweise des Vorstands. Deutlich wird auch, dass Projektleiter offensichtlich häufig nach fachlichen Gesichtspunkten ausgesucht und Teilprojektleiter außerhalb von Projekten oft als Spezialisten eingesetzt werden. Obwohl die Besetzungszahlen in den einzelnen Zellen in Tabelle 6 zu gering sind, um statistisch abgesicherte Aussagen zuzulassen, geben sie doch eine in sich konsistente Tendenz in den Unternehmen wieder. Beachtet werden muss dieser Zusammenhang, wenn die Gehaltsfrage nach der Projektebene analysiert wird.

Position im Unternehmen		PROJEKTEBENE						Gesamt
		Projekt-direktor	Senior-Projekt-leiter	Projekt-leiter	Teil-projekt-leiter	Assistent im Projekt-management	Sonstiges	
Geschäftsleitung/Vorstand	Anzahl	6	7	4	1		2	20
	% v.P.i.U.	30,0	35,0	20,0	5,0		10,0	100,0
	% v.P.	35,3	14,9	9,5	7,1		22,2	14,8
Führung mehrerer Hierarchieebenen	Anzahl	1	3			1		5
	% v.P.i.U.	20,0	60,0			20,0		100,0
	% v.P.	5,9	6,4			16,7		3,7
Abteilungsleiter	Anzahl	7	11	5	1		2	26
	% v.P.i.U.	26,9	42,3	19,2	3,8		7,7	100,0
	% v.P.	41,2	23,4	11,9	7,1		22,2	19,3
Disziplinarische Personalverantwortung	Anzahl		7	2	1			10
	% v.P.i.U.		70,0	20,0	10,0			100,0
	% v.P.		14,9	4,8	7,1			7,4
Fachliche Führung	Anzahl	2	14	18	5		2	41
	% v.P.i.U.	4,9	34,1	43,9	12,2		4,9	100,0
	% v.P.	11,8	29,8	42,9	35,7		22,2	30,4
Budgetverantwortung	Anzahl	1	1	2	1			5
	% v.P.i.U.	20,0	20,0	40,0	20,0			100,0
	% v.P.	5,9	2,1	4,8	7,1			3,7
Spezialist/Sachbearbeiter	Anzahl		4	11	5	5	3	28
	% v.P.i.U.		14,3	39,3	17,9	17,9	10,7	100,0
	% v.P.		26,2	26,2	35,7	83,3	33,3	20,7
Gesamt	Anzahl	17	42	42	14	6	9	135
	% v.P.i.U.	12,6	31,1	31,1	10,4	4,4	6,7	100,0
	% v.P.	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

% v.P.i.U. = % von Position im Unternehmen
% v.P. = % von Projektebene

Tabelle 6: Erreichte Projektebene – Position im Unternehmen

Projekterfahrung

Bei der Frage nach der bisherigen Erfahrung in Projekten ergab sich bei einer Aufteilung in Fünf-Jahres-Schritte eine relativ gleichmäßige Verteilung.

Projekterfahrung

- Bis 5 Jahre 22,1%
- Zwischen 5 und 10 Jahren 27,2%
- Zwischen 10 und 15 Jahren 22,5%
- Über 15 Jahre 21,1%
- Keine Angabe 6,6%

Die Befragten verfügen also in der Regel über umfangreiche Erfahrungen in Projekten, was sicher zur Qualität dieser Studie beiträgt.

Entscheidungsbefugnis im zuletzt bearbeiteten Projekt

Wirkt sich die Dauer der Berufserfahrung in Projekten direkt auf den Anteil der Entscheidungen aus, die der Projektmanager in einem Projekt selbst trifft? Die Antwort ist: Nein. Betrachtet man zunächst die in Bild 4 aufgezeigte Verteilung der im zuletzt bearbeiteten Projekt selbst getroffenen Entscheidungen, so zeigt sich: Nur 20 % der Befragten trafen weniger als die Hälfte der Entscheidungen eigenständig. Mehr als 25 % der Studienteilnehmer konnten in über 90 % der Fälle selbst entscheiden. In diesen Zahlen spiegelt sich der hohe Anteil an Projektleitern, Senior-Projektleitern und Projektdirektoren wider. Zwischen dem Ausmaß der Entscheidungsbefugnis und der Hierarchieebene im Projekt besteht ein eindeutiger Zusammenhang.

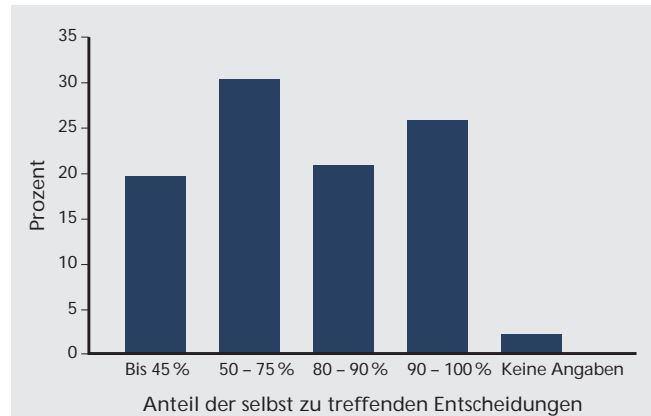


Bild 4: Anteil der selbst zu treffenden Entscheidungen im zuletzt bearbeiteten Projekt

Zeitspanne seit dem zuletzt bearbeiteten Projekt

Durch die Frage nach dem Zeitpunkt, zu dem das zuletzt bearbeitete Projekt abgeschlossen worden ist, sollte die Aktualität der Projektbewertung überprüft werden. Bei mehr als der Hälfte der Befragten liegt das Ende dieses Projekts noch keine sechs Monate zurück. Auch dieses Ergebnis spricht für die Qualität der Studie. Bei weiteren rund 25 % war die Zeitspanne zwischen Befragung und Abschluss des zuletzt bearbeiteten Projekts geringer als ein Jahr.

Vergangene Zeit seit Ende des zuletzt bearbeiteten Projekts:

- Weniger als 6 Monate 53,6 %
- Weniger als 12 Monate 77,6 %
- Länger als 12 Monate 23,4 %

Budgets und Mitarbeiter im zuletzt bearbeiteten Projekt

Geht man davon aus, dass das zuletzt bearbeitete Projekt am stärksten in Erinnerung geblieben ist und somit die Angaben stark von den Erfahrungen und Eindrücken in diesem Projekt geprägt sind, ist es sinnvoll, diese Projektkategorie näher zu beschreiben.

In Tabelle 7 sind die Budgets sowie die Mitarbeiter im zuletzt bearbeiteten Projekt beziehungsweise Teilprojekt zusammenfassend dargestellt.

BUDGET IM LETZTEN EIGENEN (TEIL-)PROJEKT IN EURO		MITARBEITER IM LETZTEN EIGENEN (TEIL-)PROJEKT	
	%		%
Bis 100.000	14,0	Bis 4	25,3
100.000 bis unter 1 Mio.	24,9	5 bis 9	21,6
1 bis unter 10 Mio.	26,2	10 bis 19	21,2
10 bis unter 100 Mio.	13,2	20 bis 99	22,5
Über 100 Mio.	4,6	100 und mehr	4,5
Keine Angaben	16,9	Keine Angaben	5,2

Tabelle 7: Budget und Mitarbeiter im letzten (Teil-)Projekt

Der Anteil relativ kleiner Projekte mit einem Budget unter 100.000 Euro liegt mit 14 % relativ niedrig. Erweitert man die Budgetobergrenze auf 1 Million Euro, so werden bereits knapp 40 % erfasst. In Großprojekten mit einem Budget von über 10 Millionen Euro arbeiteten zum Zeitpunkt der Befragung knapp 20 % der Studienteilnehmer, wobei bei fast jedem zwanzigsten Befragten das Budget des Projekts beziehungsweise Teilprojekts mehr als 100 Millionen Euro betrug.

Was die Anzahl der Projektmitarbeiter im zuletzt bearbeiteten (Teil-)Projekt angeht, so ist die Verteilung in den ersten vier Klassen relativ gleich. An jedem vierten (Teil-)Projekt waren bis zu 4 Personen beteiligt, 5 bis 9 Mitarbeiter gab es in 21,6 % der Projekte. In einer ähnlichen Größenordnung waren die Häufigkeiten für 10 bis 19 Mitarbeiter (21,2 %) und 20 bis 99 Mitarbeiter (22,5 %) angesiedelt. Mehr als 100 Mitarbeiter wiesen nur 4,5 % der angegebenen Projekte auf. Zwischen der Budgethöhe und der Anzahl der Projektmitarbeiter besteht erwartungsgemäß ein starker Zusammenhang.

Bei der Frage nach der Gesamtdauer des zuletzt bearbeiteten Projekts gab rund ein Drittel der Studienteilnehmer an, die Projektlaufzeit habe unter einem Jahr gelegen. Bei weiteren 32,9% betrug die Projektdauer zwischen einem und zwei Jahren. Für Projektdauern zwischen zwei und drei Jahren und über drei Jahre ergaben sich mit 13,6% und 13,1% nahezu identische Anteile.

Budget- und Termindruck

Zwei typische Probleme in Projekten sind der Budget- und der Termindruck. In Tabelle 8 wird deutlich, dass diese Themen auch bei den Projekten der Befragten eine Rolle gespielt haben. Neben den beiden genannten Variablen selbst ist auch deren Zusammenhang dargestellt.

Bei der Hälfte der Projekte war der Budgetdruck hoch oder sehr hoch, bei weiteren 35,4% mittel. Nur in 4,2% der Fälle waren die Befragten einem sehr niedrigen Budgetdruck ausgesetzt. Frei gestaltbare Termine gab es zwar, allerdings nur in 1,4% der Fälle. Dagegen waren 36,3% der Projekte mit einem festen Endtermin versehen. Tabelle 8 verdeutlicht, dass in einem Projekt häufig sowohl Budget- als auch Termindruck besteht. So wurde in den Projekten mit einem fixen Endtermin beispielsweise ein hoher beziehungsweise sehr hoher Budgetdruck angegeben. Bei einem mittleren Budgetdruck ergab sich in vielen Fällen auch ein mittlerer Termindruck. Betrachtet man alle Projekte, so ist bei den relativ gesehen meisten Projekten der Budgetdruck mittelgroß, während bei der Termingestaltung ein Konsens gesucht wird.

Eine weitere Analyse zeigt, dass in knapp der Hälfte aller Fälle der geplante Termin eingehalten werden konnte. 5,7% der Projekte wurden sogar vor dem geplanten Endtermin abgeschlossen. Allerdings benötigten die Projektteams bei 38,5% der Vorhaben mehr Zeit, als eigentlich vorgesehen war.

Termindruck im letzten Projekt		BUDGETDRUCK IM LETZTEN PROJEKT					Gesamt
		Sehr gering	Gering	Mittel	Hoch	Sehr hoch	
Frei gestaltbare Termine	Anzahl			2		1	3
	% v.T.i.I.P.			66,7		33,3	100,0
	% v.B.i.I.P.			2,7		2,0	1,4
Gering	Anzahl	2		3		1	6
	% v.T.i.I.P.	33,3		50,0		16,7	100,0
	% v.B.i.I.P.	22,2		4,0		2,0	2,8
Im Konsens gestaltbare Termine	Anzahl	2	10	32	14	12	70
	% v.T.i.I.P.	2,9	14,3	45,7	20,0	17,1	100,0
	% v.B.i.I.P.	22,2	45,5	42,7	25,5	23,5	33,0
Mittel	Anzahl	1	8	21	17	9	56
	% v.T.i.I.P.	1,8	14,3	37,5	30,4	16,1	100,0
	% v.B.i.I.P.	11,1	36,4	28,0	30,9	17,6	26,4
Fixer Endtermin	Anzahl	4	4	17	24	28	77
	% v.T.i.I.P.	5,2	5,2	22,1	31,2	36,4	100,0
	% v.B.i.I.P.	18,2	18,2	22,7	43,6	54,9	36,3
Gesamt	Anzahl	22	22	75	55	51	212
	% v.T.i.I.P.	10,4	10,4	35,4	25,9	24,1	100,0
	% v.B.i.I.P.	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
		% v.T.i.I.P. = % von Termindruck im letzten Projekt % v.B.i.I.P. = % von Budgetdruck im letzten Projekt					

Tabelle 8: Budget- und Termindruck im zuletzt bearbeiteten Projekt (Kreuztabelle)

Internationalität der Projekte

Die Frage nach der Internationalisierung des zuletzt bearbeiteten eigenen Projekts beantwortete ein Drittel mit Ja, der Rest mit Nein. Bei diesem Drittel waren in knapp 70% der Fälle bis zu drei Kulturkreise beteiligt, bei 26,7% waren es vier bis zehn und bei 5,3% wurden sogar mehr als zehn beteiligte Kulturkreise angegeben.

Rund 60% der Befragten bezeichneten die Beziehungen innerhalb des Projektteams als gut. Die Beziehungen zum Projektumfeld dagegen bewerteten nur noch rund 45% als gut. Sehr schlechte Bewertungen bei beiden Faktoren gleichzeitig ergaben sich mit 2,8% beziehungsweise 4,2% nur in Ausnahmefällen. Die Vermutung, dass die Bewertung des Teamklimas beziehungsweise der Beziehungen zum Projektumfeld mit dem Termin- oder Budgetdruck zusammenhängt, bestätigte sich nicht. Die Daten bieten auch keinen Beleg dafür, dass schlechte Erinnerungen schneller vergessen werden als positive. Es gibt keinen Zusammenhang zwischen der Zeitspanne seit Ende des zuletzt bearbeiteten Projekts und den Bewertungen des Teamklimas sowie der Beziehungen zum Projektumfeld.

Projektklima

Führungsverantwortung außerhalb der Projektarbeit

Die bisherigen Studienergebnisse legen den Schluss nahe, dass zur Erklärung der Gehaltshöhe nicht nur die Zusammenhänge rund um das letzte Projekt herangezogen werden müssen, sondern auch die Situation zwischen den Projekten. Dabei dürfte insbesondere die Frage relevant sein, ob die Studienteilnehmer außerhalb der Projekte Führungsverantwortung für Mitarbeiter hatten oder nicht.

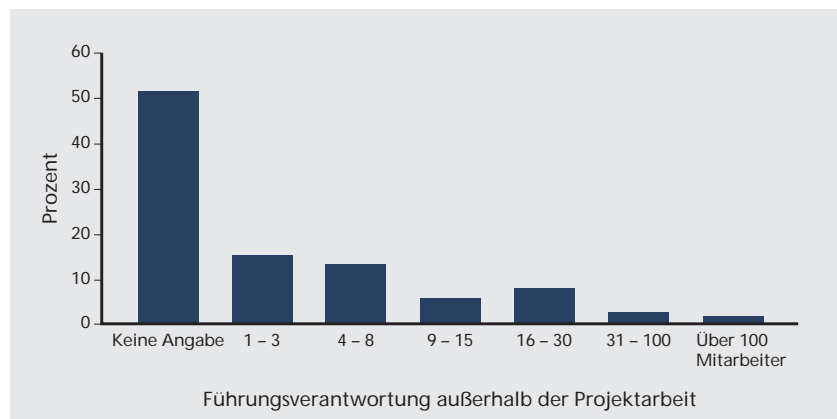


Bild 5: Führungsverantwortung außerhalb der Projektarbeit

Bild 5 zeigt: Etwas über die Hälfte der Befragten gab an, außerhalb von Projekten keine Führungsverantwortung für Mitarbeiter zu haben. Führungsverantwortung für bis zu drei Mitarbeiter hatten rund 15% der Teilnehmer. Führungsverantwortung für mehr als 30 Mitarbeiter war bei dieser Untersuchung die absolute Ausnahme.

Jahresgehalt ohne Sonderleistungen

Bei der Bestimmung des Jahresgehalts ergab sich ein größeres Problem, da knapp 60% der Befragten neben dem Gehalt Sonderleistungen erhielten. Der Versuch, diese einfach zum Gehalt zu addieren, schlug fehl. Denn einige Sonderleistungen können nicht ohne Weiteres quantifiziert werden. Dies trifft beispielsweise auf erfolgsabhängige Zulagen und auf Tantiemen zu. Es ist auch nicht möglich, diese Leistungen im Nachhinein über die Steuererklärungen zu erfassen. Zur Darstellung und weiteren Analyse der Zusammenhänge wurden die beiden Vergütungsbestandteile deshalb zunächst getrennt voneinander analysiert. Beim Jahresgehalt ohne Sonderleistungen ergaben sich folgende Kenngrößen:

- Durchschnittliches Bruttojahresgehalt 69.663 Euro
- Häufigster genannter Wert 60.000 Euro
- 25%-Wert 52.515 Euro
- 50%-Wert 64.800 Euro
- 75%-Wert 81.400 Euro
- Standardabweichung 29.719 Euro

Das bedeutet: 25 % der Befragten bekamen bis zu 52.515 Euro, 50 % bis zu 64.800 Euro und 75 % bis zu 81.400 Euro brutto pro Jahr auf ihr Gehaltskonto überwiesen.

Die durchschnittliche Abweichung vom mittleren Bruttolohn in Höhe von 69.663 Euro beträgt 29.719 Euro. Anders ausgedrückt verdienen

- 50 % aller Befragten zwischen 52.515 Euro und 81.400 Euro,
- 25 % der Befragten unter 52.515 Euro und
- 25 % der Befragten über 81.400 Euro.

Sonderleistungen

Neben dem Jahresgehalt erhält ein Teil der Befragten noch Sonderleistungen. Die vielfältigen Angaben dazu wurden zunächst strukturiert. Anschließend wurde die dazugehörige Häufigkeitsverteilung berechnet (→ Tabelle 9).

	ANZAHL	PROZENT
		(bezogen auf n = 124)
Insgesamt	124	100,0
Dienstwagen	26	20,1
Variable Zulage, Bonus, Tantiemen	55	44,3
Urlaubsgeld	5	4,0
Altersversorgung, Direktversicherung	9	7,3
Handy, Fahrtkosten, Laptop, ...	Einzelnennungen	

Tabelle 9: Sonderleistungen

Die am häufigsten genannte Form der Sonderleistung sind variable Zulagen, die leistungsbezogen bezahlt werden. Die Höhe dieser Zulagen konnten viele der Befragten nicht exakt angeben, da es sich in der Regel um Jahresprämien handelt, die erst nach Ablauf des Jahres genau bestimmt werden. Beim Urlaubsgeld ist zu berücksichtigen,

das wahrscheinlich ein Teil der Befragten diesen Entlohnungsanteil zum Jahresbruttogehalt zählt und ihn nicht als Sonderleistung betrachtet. Einen hohen Stellenwert nimmt auch der Dienstwagen ein, den 26 Befragte in Anspruch nehmen können. Einzelnennungen gab es darüber hinaus beispielsweise für Mobiltelefone, Fahrtkosten und Laptops.

Soll- und Ist-Arbeitszeit

Berücksichtigt werden muss bei der Bestimmung des Gehalts auch der Umfang der Arbeitszeit, wobei man zwischen der vereinbarten und der tatsächlichen Arbeitszeit unterscheiden sollte. In den Abbildungen 6a und 6b sind die beiden Blickwinkel auf die Arbeitszeit grafisch aufbereitet.

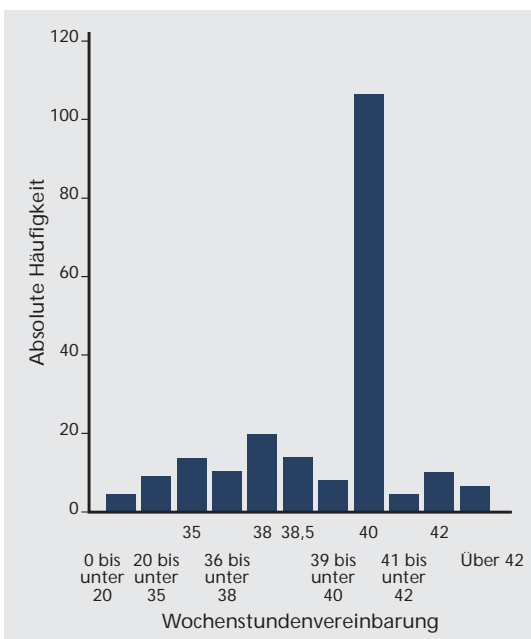


Bild 6a: Soll-Arbeitszeit

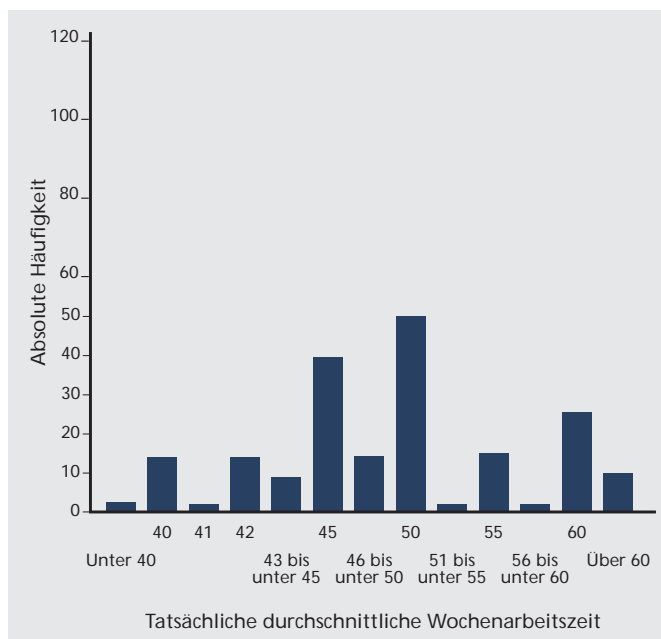


Bild 6b: Ist-Arbeitszeit

In Bild 6a kann man erkennen, dass ein kleiner Prozentsatz der Befragten offensichtlich nur Teilzeit arbeitet beziehungsweise eine Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit vereinbart hat. Ein Vergleich zwischen 6a und 6b ergibt eine größere Diskrepanz zwischen der Soll- und der Ist-Arbeitszeit. Die Befragten arbeiten nicht die vereinbarten 40 Stunden sondern 45 beziehungsweise 50 Stunden. Diese Aussage bezieht sich auf die häufigsten Nennungen. Der Schwerpunkt bei der Verteilung der Soll-Arbeitszeit (40 Stunden) verschiebt sich bei der Ist-Betrachtung um 5 beziehungsweise 10 Stunden. Der Mittelwert von 38,9 Stunden in Bild 6a erhöht sich auf 49,2 Stunden in Bild 6b.

Einflüsse auf die Gehaltshöhe

Auf den folgenden Seiten geht es darum, die unterschiedlichen Ansätze zur Bestimmung der Gehaltshöhe darzustellen. Wegen der aufgezeigten Probleme bei der Quantifizierung der Sonderleistungen wurde die Analyse geteilt. Zunächst werden Einflüsse auf die Zahlung derartiger Leistungen untersucht. Interessant ist beispielsweise, wer wann und in welchen Branchen Sonderleistungen bekommt. Anschließend steht die angegebene Gehaltshöhe im Fokus, wobei die Sonderleistungen dann nur noch als 0/1-Variable (0 = keine Sonderleistung; 1 = Sonderleistung) betrachtet werden.

Sonderleistungen

Die Antworten auf die Frage, in welchen Fällen Sonderleistungen bezahlt werden, ergaben wenig Konkretes. Die Faktoren Region, Projektebene, Position im Unternehmen und Jahresbruttogehalt wirken sich nicht auf die Zahlung der Sonderleistungen aus. Nur bei der Branche und dem Studienabschluss ließ sich ein Einfluss nachweisen:

- Promovierte Mitarbeiter bekommen eher eine Sonderleistung zum regulären Gehalt als nichtpromovierte Mitarbeiter.
- In der IT-Branche werden häufiger Sonderleistungen bezahlt als in anderen Branchen.

Eine leicht positive Tendenz ergab sich beim Verhältnis der Sonderleistung zur Höhe der Arbeitszeit. Je länger jemand pro Woche arbeitet, desto wahrscheinlicher kommt er in den Genuss von Sonderleistungen. Dabei handelt es sich aber nur um eine Tendenz und kein statistisch abgesichertes Ergebnis.

Deutlich wird, dass die Sonderleistungen auch in weiteren Gehaltsstudien nur schwer zu quantifizieren sein dürften. Denn ihre Höhe lässt sich in vielen Fällen erst nach Ablauf eines Jahres bestimmen.

Einflüsse auf die Höhe des Gehalts ohne Sonderleistungen

Bei der Klärung der Höhe des Bruttogehalts ergab sich im Unterschied zu den Sonderleistungen eine Reihe wertvoller Erkenntnisse. Folgende Variablen konnten als Einflussfaktoren auf die Gehaltshöhe identifiziert werden:

- Alter
- Berufserfahrung im Projektmanagement
- Anteil der selbst zu treffenden Entscheidungen in Projekten
- Budget des zuletzt bearbeiteten (Teil-)Projekts
- Führungsverantwortung außerhalb von Projekten
- Vereinbarte und tatsächliche wöchentliche Arbeitszeit
- Gesamtdauer der Weiterbildung im Projektmanagement

Die Bedeutung der Aktivitäten außerhalb der Projekte wird hier erneut deutlich. Nicht die erreichte Projektebene kann als Mitbestimmungsfaktor für die Gehaltshöhe herausgearbeitet

werden, sondern die Führungsverantwortung außerhalb der Projektarbeit. Interessant ist auch, dass sich die Weiterbildung unmittelbar mit der Gehaltshöhe in Verbindung bringen lässt. Betrachtet man die Einzelfaktoren, so ist allerdings zu berücksichtigen, dass bestimmte Einflussfaktoren relativiert werden müssen. Man hätte beispielsweise einen Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Gehaltshöhe vermuten können. Die Analysen zeigen aber, dass in der Studie überproportional viele Geschäftsführer und Vorstände aus kleineren Unternehmen zu Wort kommen. Das bedeutet: Das Merkmal Unternehmensgröße wird von der Position im Unternehmen überlagert. Dieses Problem wird sich auch bei weiteren Studien nicht ganz ausschließen lassen. Betrachtet man nur die Dimensionen Projektmanagement-Ebene, Region, Branche, Funktion im Unternehmen, Projektmanagement-Erfahrung und Führungsverantwortung außerhalb von Projekten, ergeben sich schon 33.600 unterschiedliche Kombinationen. Für jede Kombination sind 30 Fälle notwendig, um statistisch verlässliche Ergebnisse zu erzielen. Dies ist kaum realisierbar. Deshalb müssen an dieser Stelle immer Einschränkungen in Kauf genommen werden.

Mehrdimensionale Erklärung der Gehaltshöhe

Es gibt zwei grundsätzliche Möglichkeiten, die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Einflüssen und der Höhe des Gehalts zu erfassen:

- Man versucht, die Bedeutung der einzelnen Einflussfaktoren mithilfe eines mathematisch-statistischen Verfahrens wie der multiplen Regression zu quantifizieren.
- Man verwendet ein qualitatives Verfahren, um zunächst die Komplexität des Problems darzustellen und erste Erklärungsalternativen zu identifizieren.

Quantitativer Ansatz

Der quantitative Ansatz bietet die Möglichkeit einer Punktvorhersage mit der genannten Einschränkung bezüglich des Varianzerklärungsanteils. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass keine hundertprozentigen Vorhersagen möglich sind.

Der Vorteil dieser Verfahren ist, dass ein konkreter Wert als Ergebnis herauskommt. Nachteilig wirkt sich dagegen aus, dass in der Regel nur ein Teil der Abweichungen der einzelnen Werte vom Mittelwert erklärt werden kann. Bei den Berechnungen im Rahmen der Studie ergab sich, dass sich mit folgender Funktion gut 40% der Varianz des Jahresbruttogehalts erklären lassen:

Beispiel

$$\begin{aligned}
 \text{Jahresbruttogehalt} = & -9.966,5 & + & 691,2 & \times & \text{Alter in Jahren} \\
 & & + & 567,2 & \times & \text{Berufserfahrung in Jahren} \\
 & & + & 4.496,9 & \times & \text{Führungsverantwortung außerhalb} \\
 & & & & & \text{von Projekten}^1 \\
 & & + & 569,2 & \times & \text{Tatsächliche Arbeitszeit in Stunden} \\
 & & & & & \text{pro Woche} \\
 & & + & 181,4 & \times & \text{Gesamtausbildungsdauer im} \\
 & & & & & \text{Projektmanagement in Monaten}
 \end{aligned}$$

¹ Führungsverantwortung außerhalb von Projekten:

- 1 = keine
- 2 = 1 - 3
- 3 = 4 - 8
- 4 = 9 - 15
- 5 = 16 - 30
- 6 = 31 - 100
- 7 = über 100

Eine Person mit dem Profil

- 40 Jahre,
- 10 Jahre Berufserfahrung in Projekten,
- Führungsverantwortung außerhalb von Projekten für 4 bis 8 Mitarbeiter (= Antwortkategorie 3 bei der Frage),
- 50 Stunden tatsächliche wöchentliche Arbeitszeit und
- 10 Monate Gesamtbildungsdauer im Projektmanagement

müsste nach diesem Modell 67.118,20 Euro brutto im Jahr verdienen.

Qualitativer Ansatz

Einen etwas anderen Weg geht man mit einer qualitativen Lösung. Hierbei lässt sich zwar kein genauer Wert ermitteln, aber ein guter Einblick in die Gesamtproblematik gewinnen. Bild 7 zeigt ein solches Modell.

Ziel dieses Modells ist es zunächst, alle Einflussfaktoren auf das Jahresgehalt sowie die Wechselwirkungen zwischen den Einflüssen sichtbar zu machen. Gleichgerichtete Beziehungen werden dabei mit einem + gekennzeichnet.

Verbindungen, die mit einer 0 markiert sind, konnten in der Datenbasis nicht nachgewiesen werden. Diese Art von Analyse hat den Vorteil, dass sich auch nicht so starke Beziehungen, gekennzeichnet durch eine Klammer um das +-Zeichen, mit berücksichtigen lassen.

In Bild 7 wird auch deutlich, dass Befragte, die an General Management-Seminaren teilgenommen haben, eher auf höheren Projektmanagement-Stufen zu finden sind. Außerdem ist ersichtlich, dass sich ein Hochschulabschluss vorteilhaft auf die Projektebene auswirkt, die dann wiederum einen positiven Einfluss auf die Höhe des Gehalts hat.

In weiteren Gehaltsuntersuchungen sollte versucht werden, dieses Modell zu bestätigen beziehungsweise zusätzlich direkte oder indirekte Bestimmungsfaktoren für die Gehaltshöhe zu identifizieren.

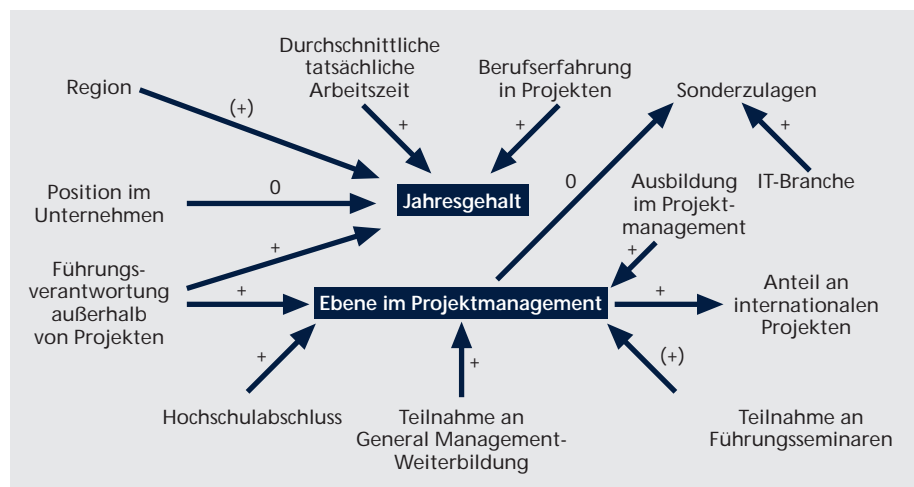
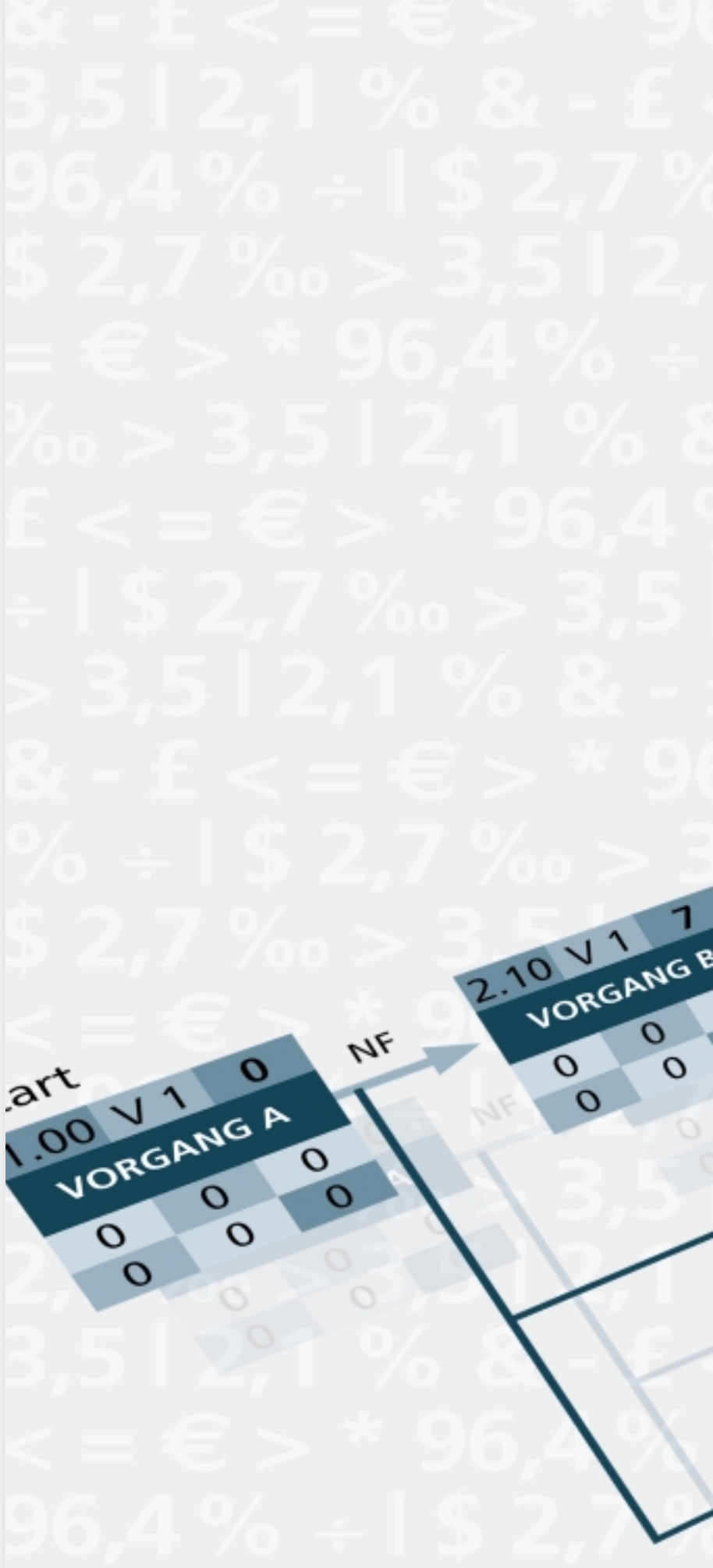


Bild 7: Qualitatives Modell zur Erklärung des Jahresgehalts



GPM
Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.
FrankenCampus
Frankenstraße 152
90461 Nürnberg
Telefon +49 (0)911 43 33 69 - 0
Telefax +49 (0)911 43 33 69 - 99
E-Mail info@GPM-IPMA.de
Internet www.GPM-IPMA.de