

The background of the cover features three stacks of silver coins of varying heights, set against a clear blue sky with several bright, star-like light flares. The coins are stacked vertically, with the tallest stack on the left and the shortest on the right.

# Wer verdient wie viel in der PM-Branche?

KARRIERE- UND GEHALTSSTUDIE  
FÜR PROJEKTPERSONAL 2011

## VORWORT



Die Projektarbeit nimmt in den letzten Jahren immer weiter an Bedeutung zu. In weiten Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft werden Projekte realisiert – häufig wird ein großer Teil der Aktivitäten in Form von Projekten erbracht. Umso wichtiger ist es, einen Blick auf die Bedingungen zu werfen, unter denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Projekten arbeiten bzw. diese leiten.

Die vorliegende **Karriere- und Gehaltsstudie für Projektpersonal 2011** wurde vom Institut für Marktanalysen und Umfrageforschung, der TransMIT GmbH, im Auftrag der GPM durchgeführt. Sie ist die dritte derartige Studie und ermöglicht einen Vergleich mit den Ergebnissen der vorherigen Studien. Besonders erfreulich ist die wachsende Beteiligung.

Mehr als **700 Teilnehmer** machen die Studie inzwischen zur größten und einzig verlässlichen Quelle zu diesem Themenbereich im deutschsprachigen Raum.

Neben vielen Zahlen, Daten und Fakten ist eine Botschaft für mich entscheidend: Obwohl viele Personalverantwortliche in den letzten Jahren immer wieder betont haben, wie wichtig Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens seien, klagen die Teilnehmer unserer Studie immer noch über unzureichende Entwicklungsperspektiven im Projektmanagement. Nur wenige Unternehmen haben einen eigenständigen Karrierepfad für Projektpersonal eingerichtet. So sind viele Projektmanager zwar mit den zugeordneten Aufgaben zufrieden, bei Karrieremöglichkeiten, Gehalt und Übernahme von Verantwortung äußern sie allerdings eine hohe Unzufriedenheit. Dies kann ganz schnell dazu führen, dass Projektpersonal in andere, attraktivere Aufgaben wechseln möchte und nicht mehr für die Projektabwicklung zur Verfügung steht. Hier heißt es also Handeln!

Die Gehaltsentwicklung für Projektpersonal ist positiv, was angesichts der unsicheren Entwicklungen der Konjunktur in vielen Bereichen sicherlich nicht zu erwarten war.

Insbesondere zahlt sich meiner Meinung nach eine Qualifizierung und Zertifizierung entlang des 4-Level-Systems von GPM/IPMA deutlich aus.

Beim Gehalt sollten allerdings die teilweise deutlichen Unterschiede zwischen Männern und Frauen beseitigt werden, um so mehr Frauen für die Projektarbeit gewinnen zu können.

Es bleibt also viel zu tun! Die GPM wird ihren Teil zur kontinuierlichen Entwicklung leisten – und im nächsten Jahr mit den Vorbereitungen für die Karriere- und Gehaltsstudie für Projektpersonal 2013 beginnen.

Reinhard Wagner  
GPM Deutsche Gesellschaft für  
Projektmanagement e.V.  
Vorstand F&E/Internationales

### Design der Studie

Diese größte Studie im deutschsprachigen Raum gibt einen tiefgehenden Einblick in die aktuelle Situation im Projektmanagement. Ziel ist es, nicht nur die Gehaltsstrukturen im PM darzustellen, sondern auch aufzuzeigen, welche Möglichkeiten der Karriereentwicklung bestehen und wie zufrieden die Projektmanagerinnen und Projektmanager mit ihrem Arbeitgeber sind. Die Studie bietet damit sowohl für die Arbeitnehmer als auch für die Arbeitgeber wichtige Orientierungspunkte zur Bewertung ihrer aktuellen Situation und zur Planung der eigenen Zukunft. An der dritten Karriere- und Gehaltsstudie für Projektpersonal nahmen über 700 Projektmanagerinnen und Projektmanager teil, nachdem 2004/05 213 und 2008/09 680 Fragebögen ausgewertet werden konnten. Die hohe Beteiligung zeigt, dass ein großes Interesse im Markt besteht, näheren Einblick in die Strukturen des Projektmanagements zu bekommen. Die Erhebung wurde mit Hilfe eines elektronischen Fragebogens zwischen April und Juli 2011 durchgeführt.

### Handlungsbedarf

Obwohl viele Studien immer wieder zeigen, dass die hohe Zahl der Tätigkeiten, die im Rahmen von Projekten durchgeführt werden, auch in Zukunft steigen wird, ergeben sich eine Reihe von Defiziten, die insbesondere die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und hier insbesondere die vorhandenen Karrieremöglichkeiten betreffen. Nachfolgend sind die wesentlichen Ergebnisse der Studie zunächst stichwortartig zusammengefasst.

#### I Die Zufriedenheit der Projektmanager mit ihren Arbeitgebern ist ausbaufähig.

Die Studie verdeutlicht, dass es den Projektmanagern nicht in erster Linie um das Gehalt, sondern um Arbeitsbedingungen geht, in deren Rahmen sie interessante Aufgaben, verbunden mit einem eigenen Verantwortungsbereich, bearbeiten können. Nachgelagert – trotzdem aber auch wichtig – sind das

Gehalt, die Möglichkeiten sich weiterzubilden sowie die Karriereaussichten.

Die Bewertung der aktuellen Arbeitgeber zeigt, dass zwar bei den beiden wichtigsten Faktoren – interessante Aufgabe, eigener Verantwortungsbereich – recht gute Werte erzielt werden konnten, bei den drei anderen Variablen dagegen deutliche Defizite auftreten. Die Wahrscheinlichkeit eines Wechsels des Arbeitgebers ist also latent vorhanden. Hier besteht erhöhter Handlungsbedarf seitens der Arbeitgeber.

#### I Der Anteil der Arbeitszeit in Projekten ist zurückgegangen, da offensichtlich in zu

vielen Unternehmen kein eigenständiger Karrierepfad für das Projektmanagement existiert. Will man Karriere machen, muss man sich auch außerhalb des Projektmanagements engagieren. Dies wird insbesondere von vielen Projektleitern, Senior-Projektleitern und PM-Direktoren als ungünstig bewertet. Hier ist dringender Handlungsbedarf gegeben. Nur wenn es gelingt, das PM-Know-how auch auf den oberen PM-Ebenen im Projektmanagement zu halten, kann die notwendige weitere Professionalisierung gezielt erreicht werden. Ein klarer Karrierepfad im Projektmanagement ist längst überfällig.

#### I Die Studie zeigt aber auch, dass Projektmanagement weiterhin in vielen Unternehmensbereichen eingesetzt wird, die Zertifizierung der Weiterbildungsmaßnahmen an Bedeutung gewonnen hat und dass die Weiterbildungsaktivitäten für die persönliche Entwicklung gezielt ausgewählt werden.

#### I Auffällig ist, dass Projektmanagerinnen im Durchschnitt weniger als Projektmanager verdienen.

Neben der Frage der Gerechtigkeit sollten die Unternehmen auch berücksichtigen, dass aufgrund des demographischen Wandels in allen Bereichen Fachkräfte knapp werden dürften.

## ERGEBNISSE

Nur bei einer leistungsgerechten Entlohnung wird es gelingen, neben Männern auch Frauen mittel- bis langfristig zu binden, um so auch in der Zukunft über genügend qualifizierte Personalressourcen zu verfügen.

- I **Die Differenz zwischen der vereinbarten und der tatsächlichen Arbeitszeit ist weiterhin hoch.** Im Durchschnitt arbeiten die Projektmanager rund 15 % mehr als es der getroffenen Vereinbarung entspricht. Dieser Wert, der in etwa auch die Verhältnisse von 2008/09 widerspiegelt, trägt sicher nicht zur Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz bei und dürfte längerfristig nur dann akzeptiert werden, wenn die Rahmenbedingungen entsprechend ausgestaltet sind.
- I Bezogen auf das **Grundgehalt gab es seit 2008/09 keine Bewegung.** Dies dürfte auch einer der Gründe dafür sein, dass viele Projektmanager mit ihrem Gehalt nicht zufrieden sind. Die leistungsbezogene Zulage steigt – wie erwartet – mit der PM-Ebene. Da diese nur bedingt von den Betroffenen beeinflusst werden kann, dürfte aber das Grundgehalt die entscheidende Grundlage für den Zufriedenheitsgrad darstellen.

### Die Ergebnisse der Studie

In Abbildung 1 sind einige Basisstrukturmerkmale der Stichprobe zusammengefasst. Der Altersdurchschnitt lag mit 40,5 Jahren etwas über dem Wert von 2008/09 (38,3 Jahre), der Anteil der Frauen hat sich praktisch nicht verändert: 15,8 % zu 16,1 % 2008/09. Etwas über 40 % der Befragten sind Mitglied der GPM, PMI ist mit 8,8 % Mitgliedern vertreten. Der Grad der Auslandserfahrung liegt relativ hoch. 45 % der Teilnehmer waren bereits während ihres Studiums im Ausland und in rund 60 % der Fälle beinhalteten die Projekte Auslandsaktivitäten.

**Der Anteil der Akademiker ist überraschenderweise deutlich gesunken.** Nach 73,5 % in 2008/09 lag der Anteil 2011 nur noch bei 62,0 %. Setzt man die berufliche Ausbildung mit dem Studium in Verbindung, so wird deutlich, dass lediglich 107 der 152 Befragten mit einer abgeschlossenen Lehre angaben, danach auch studiert zu haben. Bei den Meistern ergibt sich ein Verhältnis von 41 zu 71 und bei den Technikern von 14 zu 38. Die Nicht-Akademiker konzentrieren sich nicht auf eine spezielle Branche, sondern verteilen sich auf die Industrie (63), IT-Technologie (71) und die Dienstleistungen (89). Der Altersdurchschnitt liegt mit 40,84 Jahren nahezu auf dem Wert der Gesamtstichprobe (40,45 Jahre).

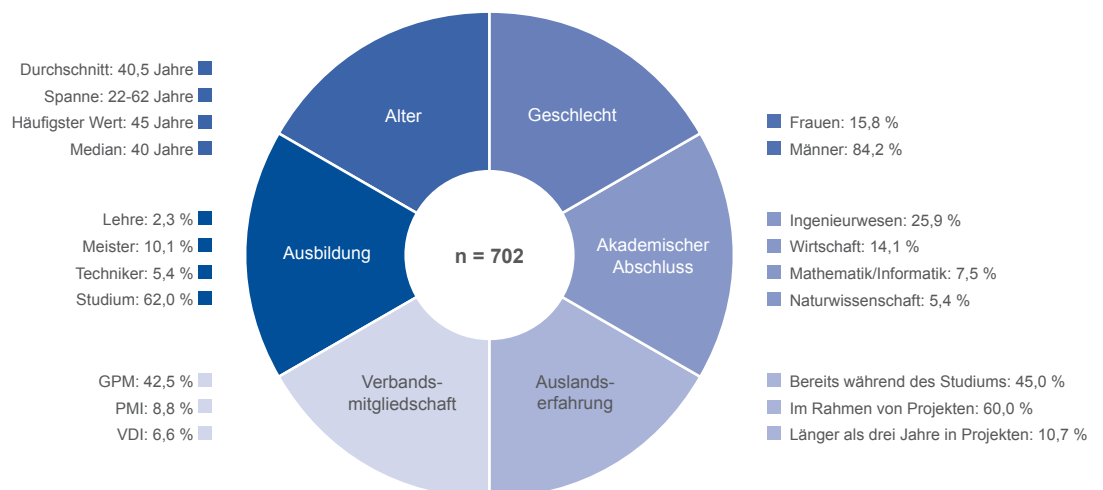


Abbildung 1: Strukturmerkmale der Stichprobe

Richtet man den Blick auf die gewählten Studienfächer, so erkennt man, dass der **Anteil der Ingenieure im Vergleich zu 2008/09 weiter zurückgeht** (25,9 % zu 29,9 %). Die Wirtschaftswissenschaften stehen erneut auf Platz 2 mit 14,1 % vor Mathematik/Informatik (7,5 %) und den Naturwissenschaften (5,4 %). Gesellschaftswissenschaften und insbesondere die Rechtswissenschaften verbindet weiterhin wenig mit dem Projektmanagement. Hier hat sich in den letzten zwei Jahren nichts verändert. Der Anteil der Befragten mit einer akademischen Zusatzausbildung ging 2011 auf 23,4 % zurück, nachdem 2008/09 ein Wert von 36,6 % erreicht wurde.

#### Das letzte Projekt

Betrachtet man die Projekte die zuletzt bearbeitet wurden, ergeben sich folgende Kennzahlen:

- | Budget des eigenen Teilprojekts:  
in 20,5 % der Projekte unter 100.000 €  
in 61,9 % der Projekte unter 1 Mio. €
- | Budgetdruck: 3,44  
(1 = sehr gering; 5 = sehr hoch)
- | Anzahl Projektmitglieder:  
häufigster Wert: 15  
Median: 20  
in fünf Projekten über 1.000
- | Dauer der Projekte:  
Durchschnitt: 13,2 Monate  
häufigster Wert: 6 Monate  
Median: 11 Monate
- | Termindruck: 3,9  
(1 = frei gestaltbar; 5 = fixer Endtermin)
- | Innovationsgrad: 17,1 % sehr hoch
- | Internationale Projekte: 41,6 %  
beteiligte Kulturkreise: 3,1 im Durchschnitt

#### Zertifizierung

Bei den Zertifizierungen konnte gegenüber 2008/09 eine deutliche Steigerung festgestellt werden. Dies betrifft in erster Linie den GPM/IPMA Level D sowie mit Abstrichen die Level C und B (vgl. Tabelle 1). Erstmals konkret wurde 2011 nach den Zertifizierungen PMP, PRINCE2 Foundation und PRINCE2 Practitioner gefragt, wobei die Werte deutlich unter denen der GPM/IPMA-Zertifizierungen lagen (fehlende Prozent = keine Angabe).

ZERTIFIZIERUNG VON PROJEKTMANAGERN	2011	2008/09
GPM/IPMA Level D	33,3 ↑	19,7
GPM/IPMA Level C	13,5 ↑	12,8
GPM/IPMA Level B	12,4 ↑	10,8
GPM/IPMA Level A	0,9 ↓	2,8
PMP	9,5	Nicht erfasst
PRINCE2 Foundation	5,6	Nicht erfasst
PRINCE2 Practitioner	2,3	Nicht erfasst
Sonstige	15,5 ↑	7,7
<a href="#">Alle Angaben in %</a>		

Tabelle 1: Zertifizierungen von Projektmanagern

Die Notwendigkeit oder der Wunsch der Betroffenen, sich PM-Zusatzwissen offiziell bestätigen zu lassen, scheint weiterhin stark vorhanden zu sein.

#### Angaben zum Arbeitgeber

Ein Blick auf die Anzahl der Mitarbeiter der Arbeitgeber belegt, dass in der Stichprobe alle Größenklassen umfangreich vertreten sind. Im Vergleich zu 2008/09 hat zwar insbesondere der Anteil der Großunternehmen deutlich zugenommen, wohingegen der Anteil der kleineren Unternehmen 1-20 bzw. 21-50 Mitarbeiter etwas zurückgegangen ist, trotzdem sind diese Klassen mit 47 bzw. 46 Nennungen noch ausreichend für Detailanalysen besetzt.

### Branchenverteilung der Arbeitgeber

Neben der Frage nach dem Studienfach gibt die Branchenzugehörigkeit der Arbeitgeber einen wichtigen Hinweis darauf, inwieweit sich das PM schon in den Unternehmen verbreitet hat.

2011 ergab sich folgendes Ergebnis:

- I Industrie: 30,6 %
- I IT-Technologie: 27,9 %
- I Dienstleistung: 33,3 %

Bricht man die Zahlen weiter auf, ergibt sich die in Abbildung 2 aufgezeigte Verteilung auf die wichtigsten Branchen.

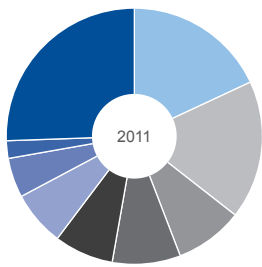


Abbildung 2: Branchenverteilung

Die zunehmende Verbreitung von PM wird aber auch – wenn auch bei geringen Fallzahlen – durch die Angaben unter „Sonstiges“ bestätigt. Hier werden neben Finanzdienstleistern, Banken, Handel und dem Pharmabereich auch der öffentliche Dienst, die Sozialdienstleister oder Wirtschaftsverbände genannt.

### Funktion des Befragten im Unternehmen

Die beiden ersten Funktionen haben ihre Stellung behauptet. Auch 2011 war der relativ größte Teil der Befragten im Bereich IT-Beratung/Konzeption tätig (27,4 %), gefolgt von den Ingenieuren in der Projektabwicklung (22,5 %). Ansonsten ergaben sich zum Teil deutliche Unterschiede, wie aus Tabelle 2 ersichtlich wird (Mehrfachnennungen waren möglich).

Die Ergebnisse für die Funktion „Service und Beratung“ zeigen, dass die explizite Aufnahme dieses Items sinnvoll war, da hier die drittstärkste Gruppe zu finden ist.

FUNKTIONEN IM UNTERNEHMEN	2011	2008/09
IT-Beratung/Konzeption	27,4 ↑	25,1
Ingenieur/Projektabwicklung	22,5 ↑	21,6
Service/Beratung	17,7	(nicht erhoben)
Softwareentwicklung	13,1 ↑	8,7
Forschung und Entwicklung	12,3 ↑	10,2
Qualitätswesen	9,1 ↓	17,9
Vertrieb	6,1 ↓	8,3
Medien/PR	3,9 →	3,9
Personal	2,8 ↓	6,1
Logistik/Materialwirtschaft	1,7 ↓	5,2

Alle Angaben in %

Tabelle 2: Funktion im Unternehmen

Deutliche Veränderungen ergaben sich im Bereich Qualitätsmanagement, Personal und Logistik/Materialwirtschaft, wobei die Anteile 2011 zurückgingen und bei der Softwareentwicklung, die 2011 deutlich stärker vertreten war.

Insgesamt zeigt aber die Verteilung über die Funktionsbereiche, dass Projektmanager aus vielfältigen Unternehmensbereichen an der Umfrage teilgenommen haben.

### Arbeitszeit in Projekten

Überraschend war das Ergebnis in Bezug auf den Anteil der Arbeitszeit, der in Projekten verbracht wurde. Ergab sich 2008/09 noch eine **deutliche Zunahme** der Projektanteile gegenüber 2004/05, so **konnte dieser Trend 2011 nicht bestätigt werden**. Hieraus muss gefolgert werden, dass die „reine“ PM-Tätigkeit rückläufig ist und somit die Parallelität zwischen der Arbeit in der Linie und in Projekten weiterhin in sehr vielen Fällen besteht. Aufgrund einer Umstellung im Fragebogen sind die Daten nicht 100-prozentig vergleichbar, der oben dargestellte Zusammenhang ist aber trotzdem mehr als deutlich (vgl. Tabelle 3).

	2011		2008/09		2004/05
0-30	14,9	Bis 35	6,8	19,1	
31-70	30,2	36-75	25,5	28,3	
71-90	28,5	76-99	37,3	31,5	
91-100	26,4	100	30,4	21,1	
Alle Angaben in %					

Tabelle 3: Anteil der Arbeitszeit in Projekten

Schwerwiegende Gründe für diese Entwicklung konnten anhand der erhobenen Daten nicht gefunden werden, da auch die Struktur der Stichprobe hierauf keinen nennenswerten Einfluss hat. Insbesondere in Bezug auf den häufig geforderten **eigenen Karrierepfad im Projektmanagement** – neben Linie- und Fachkarriere – sollte dieser Aspekt zukünftig noch intensiver beobachtet und analysiert werden. Gehen beispielsweise verschiedene Unternehmen wieder in der Entwicklung zurück und reduzieren ihre Aktivitäten, die im Rahmen von Projekten abgewickelt werden oder fehlt in den projektorientierten Unternehmen die Karriereperspektive im PM, ist zwangsläufig der Umweg über die Linie notwendig, um den eigenen Karriereweg fortsetzen zu können. Aufgrund der allgemeinen Rückmeldungen aus den Unternehmen und vielen Veröffentlichungen zum Thema Projektmanagement scheint vieles dafür zu sprechen, dass die zweite Vermutung zutrifft und die **Karriereperspektiven im PM** immer noch zu häufig fehlen.

#### Erreichte Projektmanagement-Ebene – Position im Unternehmen

Die oben aufgezeigte Veränderung der Arbeitsanteile in Projekten könnte sich durch eine deutliche Verschiebung in Bezug auf die von den Befragten erreichte PM-Ebene ergeben, wobei dieser Erklärungsansatz aber nach einem Blick in Tabelle 4 schnell wieder verworfen werden muss. Trotz leichter Gewinne und Verluste bei den Anteilswerten, ist die Struktur in Bezug auf das Merkmal PM-Ebene weitestgehend gleich geblieben.

Bei den „Sonstigen“ wurden u.a. Projektcontroller, Leiter PMO oder auch Programm Manager und Projektkoordinator genannt. Einen weiteren Einblick in die Struktur der Stichprobe erhält man, wenn man die Berufserfahrung im Projektmanagement analysiert. Die durchschnittliche Erfahrung in Projekten ist gegenüber 2008/09 leicht angestiegen (9,43 zu 8,75 Jahre), wobei dies in erster Linie darauf zurückgeführt werden kann, dass der Anteil derjenigen mit elf bis 15 Jahren PM-Erfahrung 2011 um 10,7 %-Punkte höher liegt als 2008/09 und sich der Anteil der relativ „frischen“ Projektmanager (0-2 Jahre Berufserfahrung in Projekten) um ein Drittel reduziert hat.

ERREICHTE PM-EBENE	2011		2008/09
1. Ebene; z.B. Projektdirektor	7,8	↑	5,7
2. Ebene; z.B. Senior-Projektleiter	23,2	↑	21,2
3. Ebene; z.B. Projektleiter	25,2	↓	26,6
4. Ebene; z.B. Teilprojektleiter	4,1	↓	7,2
5. Ebene; z.B. Assistent im PM	1,6	↓	3,4
Sonstiges	4,2	↑	3,4
Keine Angabe	33,9	↓	32,5
Alle Angaben in %			

Tabelle 4: Erreichte PM-Ebene

Wie bereits vermutet, wird in vielen Fällen der Karriereplanung von Projektmanagern ihre Entwicklung außerhalb der Projektarbeit von großer Bedeutung sein. Aus diesem Grund sind in Tabelle 5 die erreichten Positionen im Unternehmen im Vergleich zu 2008/09 zusammengefasst.

ERREICHTE POSITION IM UNTERNEHMEN	2011	2008/09
Geschäftsführung/Vorstand	4,8 ↓	7,6
Führung mehrerer Hierarchieebenen	3,9 ↓	5,1
Abteilungsleiter	16,1 ↑	15,0
Disziplinarische Personalverantwortung	6,4 ↑	5,1
Fachliche Führung	38,4 ↑	32,0
Budgetverantwortung	9,0 ↑	5,0
Spezialist/Sachbearbeiter	21,4 ↓	30,2
Alle Angaben in %		

Tabelle 5: Erreichte Position im Unternehmen

Bei der erreichten Position im Unternehmen ergaben sich zum Teil deutliche Veränderungen. Die beiden obersten Ebenen waren 2011 mit zusammen 8,7 % vertreten, nachdem 2008/09 noch 12,7 % der Befragten diesen Hierarchieebenen zugeordnet werden konnten. Stärker ausgeprägt war dagegen der Anteil auf der Ebene „Fachliche Führung“, wohingegen der Anteil bei „Spezialist/Sachbearbeiter“ von 30,2 % auf 21,4 % zurückging.

Betrachtet man nun, wie viel Arbeitszeit auf den einzelnen Positionen im Unternehmen in Projekten verbracht wird, ergibt sich, dass lediglich bei der Gruppe „Spezialist/Sachbearbeiter“ ein Wert von über 50 % erreicht wird. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass bei Karriereaspekten die Arbeit außerhalb von Projekten von großer Bedeutung ist.

Differenziert man die Arbeitszeit in Projekten nach erreichter PM-Ebene, so wird auch hier erkennbar, dass auf allen Ebenen die Arbeitsanteile in der Projektarbeit in vielen Fällen lediglich bei 50 bis 60 % liegen.

Der Rückgang gegenüber 2008/09 wird besonders deutlich, wenn man der Frage nachgeht, wie häufig der Projektanteil über 80 % der gesamten Arbeitszeit beträgt. Die entsprechende Auswertung ist in Tabelle 6 dargestellt.

ÜBER 80 % ARBEITSANTEILE IN PROJEKTEN	2011	2008/09
PM-Direktor	53,7 ↓	66,7
Senior PL	61,3 ↓	77,5
Projektleiter	53,9 ↓	69,3
Teilprojektleiter	58,6 ↓	82,2
Assistent im PM	63,6 ↑	63,2
Alle Angaben in %		

Tabelle 6: Über 80 % Arbeitsanteile in Projekten

Immer weniger Projektmanager haben ihren Hauptarbeitsschwerpunkt in der Projektarbeit. Dies führt natürlich dazu, dass aus Sicht der Projektmanager eine erfolgreiche Arbeit auch außerhalb der Projekte notwendig ist, um weiter im Unternehmen aufsteigen zu können. Diese Entwicklung schwächt insgesamt das Projektmanagement, so dass hier dringender Veränderungsbedarf besteht.

Dass, wie zu erwarten, auch 2011 ein starker Zusammenhang zwischen der PM-Ebene und der erreichten Position im Unternehmen besteht, wird anhand von Tabelle 7 ersichtlich. Der Zusammenhang ist hoch signifikant.

Festzuhalten bleibt, dass Geschäftsführer und Vorstände als Senior-Projektleiter oder als Projektdirektor zum Einsatz kommen. Analog zu 2008/09 sind Abteilungsleiter mindestens als Projektleiter tätig. Bei der „Sonstigen“ PM-Ebene treten die Geschäftsführer/Vorstände als PM-Coachs auf.



	PM-DIREKTOR (54)	SENIOR-PL (162)	PROJEKTL EITER (167)	TEILPROJEKT-LEITER (28)	ASSISTENT IM PM (11)	SONSTIGES (27)
Geschäftsführung/Vorstand (18)	9	7	1	0	0	1
Führung mehrerer Hierarchie-stufen (14)	9	4	0	0	0	1
Abteilungsleiter (77)	22	37	12	0	0	6
Disziplinarische Personalverantwortung (32)	5	15	9	2	0	1
Fachliche Führung (171)	7	70	75	13	0	6
Budgetverantwortung (50)	2	13	31	3	0	1
Spezialist/Sachbearbeiter (87)	0	16	39	10	11	11

Tabelle 7: Erreichte PM-Ebene und Position im Unternehmen

### Führungsverantwortung außerhalb von Projekten

Die immer noch sehr enge Verbindung zwischen der Karriere im Projektmanagement und der Funktion außerhalb von Projekten wird auch durch den Vergleich der PM-Ebene mit der Anzahl der Personen, für die man außerhalb der Projektarbeit verantwortlich ist (vgl. Tabelle 8), verdeutlicht.

Fasst man die Werte für „keine Führungsverantwortung“ und „keine Angabe“ zusammen, haben rund 70 % der Projektdirektoren auch außerhalb von Projekten Führungsverantwortung. Dieser Wert geht bei den Senior-Projektleitern auf rund ein Drittel zurück und beträgt bei den Projektleitern nur noch 15,9 %. Teilprojektleiter haben nur

in 10,3 % der Fälle Mitarbeiter außerhalb von Projekten, die ihnen unterstellt sind. Vier der 55 Projektdirektoren haben Führungsverantwortung außerhalb von Projekten für mehr als 100 Mitarbeiter. Der offensichtliche Zusammenhang zwischen den beiden Faktoren wird auch durch den hochsignifikanten Rangkorrelationskoeffizienten bestätigt. Weiterhin konnte gezeigt werden, dass die Arbeitszeit in Projekten mit der zunehmenden Führungsverantwortung außerhalb von Projekten zurückgeht.

	PM-DIREKTOR	SENIOR-PL	PROJEKT-LEITER	TEILPROJEKT-LEITER	ASSISTENT IM PM
Keine	21,9	52,1	63,8	79,3	45,5
1-3 Mitarbeiter	14,5	6,7	8,5	0,0	9,1
4-8 Mitarbeiter	20,0	10,3	5,1	10,3	0,0
9-15 Mitarbeiter	10,9	7,3	0,6	0,0	0,0
16-30 Mitarbeiter	14,5	5,4	0,0	0,0	0,0
31-100 Mitarbeiter	1,8	3,6	1,1	0,0	0,0
Über 100 Mitarbeiter	7,3	0,0	0,6	0,0	0,0
Keine Angabe	9,1	14,6	20,3	10,4	45,4

Alle Angaben in %

Tabelle 8: Führungsverantwortung außerhalb von Projekten – nach PM-Ebene

### Seminare/Weiterbildung im Bereich Projektmanagement

Die steigenden Anforderungen im Projektmanagement spiegeln sich auch im Weiterbildungsverhalten wider. Grundlagen des Projektmanagements gehören praktisch zur Grundausstattung jedes Projektmanagers, wohingegen die Beteiligung an führungsbezogenen Themen sehr unterschiedlich ist. Themen wie „Arbeiten in virtuellen Teams“, „Interkulturelle Aspekte der Projektarbeit“ und „Programm- und Projektportfoliomanagement“ finden sich deutlich häufiger bei den PM-Direktoren als auf den anderen PM-Ebenen. Dies trifft auch auf den Bereich „Gestaltung von projektorientierten Organisationen“ zu, wohingegen die klassische „Führungskompetenz“ auch von Senior-Projektleitern stark nachgefragt wird. Unter der ergänzenden offenen Frage „Sonstige“ finden sich Themen wie zum Beispiel Web 2.0 im PM, Verhandlungstechniken in Projekten, PM-Tools und Software oder auch agiles Projektmanagement.

### Anforderungen an den Arbeitsplatz

In der aktuellen Studie wurden zwei Fragen neu aufgenommen, um mehr über die Anforderungen an einen zufriedenstellenden Arbeitsplatz und über die Bewertung des aktuellen Arbeitsplatzes zu erfahren. In Tabelle 9 sind zunächst die Anforderungen der Arbeitnehmer dokumentiert.

Darüber hinaus wurden bei einer zusätzlichen offenen Frage folgende Faktoren genannt: Work-Life-Balance, gutes Arbeitsklima, nette Kollegen, Anerkennung der eigenen Leistung, Internationalität.

Tabelle 10 verdeutlicht, dass der überwiegenden Anzahl der Befragten eine interessante Aufgabe am Wichtigsten war. An zweiter Stelle wurde ein eigener Verantwortungsbereich genannt, gefolgt von Gehalt, Weiterbildung und Karriereperspektive.

	SEHR WICHTIG	WICHTIG	NEUTRAL	WENIGER WICHTIG	UNWICHTIG	ANZAHL NENNUNGEN
Interessante Aufgabe	74,7	23,7	1,6	0,0	0,0	551
Karriereperspektive	19,2	47,7	26,4	5,5	1,2	550
Weiterbildung	18,8	54,8	21,9	4,0	0,5	549
Gehalt	19,8	63,7	14,8	1,5	0,2	549
Eigener Verantwortungsbereich	48,1	41,4	9,0	1,5	0,0	549
Alle Angaben in %						

Tabelle 9: Anforderungen an einen Arbeitsplatz

	SEHR GUT	GUT	MITTEL	WENIGER GUT	SCHLECHT	ANZAHL NENNUNGEN
Interessante Aufgabe	40,3	40,5	14,1	4,2	1,1	546
Karriereperspektive	5,7	23,5	37,9	22,4	11,3	541
Weiterbildung	14,4	34,4	28,7	15,2	7,4	540
Gehalt	9,6	36,2	36,6	14,3	4,2	544
Eigener Verantwortungsbereich	29,2	39,9	21,8	6,8	3,0	542
Alle Angaben in %						

Tabelle 10: Bewertung der aktuellen Arbeitgeber

Als „Sonstige“ wurden genannt: Arbeitsklima, Kollegen, Arbeitsplatzsicherheit, flexible Arbeitszeiten, Nähe zum Wohnort.

Auffällig ist, dass rund ein Drittel der Befragten ihre Karrierechancen als weniger gut bis schlecht bewerteten, um die 20 % gaben dieses Urteil für die Faktoren „Weiterbildung“ und „Gehalt“ an. Die beste Bewertung ergab sich eindeutig in Bezug auf eine interessante Aufgabe. Führt man die beiden Tabellen 9 und 10 zusammen, zeigt sich, dass in vielen Fällen die Anforderungen der Mitarbeiter von den aktuellen Arbeitgebern nicht erfüllt werden, was zu einer relativ hohen Wechselbereitschaft führen dürfte.

ZUFRIEDENHEIT	1-2	4-5
Interessante Aufgabe	79,1	5,4
Karrierperspektive	22,7	19,5
Weiterbildung	40,4	14,6
Gehalt	38,1	14,4
Eigener Verantwortungsbereich	62,8	8,2

Alle Angaben in %

Tabelle 11: Vergleich Anforderungen – Bewertung der Arbeitgeber

Ein sehr gutes Ergebnis ergab sich für „Interessante Aufgabe“. 79,1 % derjenigen, die diesen Faktor als sehr wichtig bzw. wichtig bezeichnet haben, finden, dass sie diese bei ihrem aktuellen Arbeitgeber auch finden (sehr gut und gut). Lediglich 5,4 % bewerten die aktuelle Situation als weniger gut bzw. schlecht, obwohl ihnen eine interessante Aufgabe wichtig bzw. sehr wichtig ist.

Die größten Defizite ergeben sich in Bezug auf die Karrierechancen. Nur 22,7 % der Befragten mit einer hohen Affinität zur Karriereentwicklung (sehr wichtig bzw. wichtig) bescheinigen ihrem Arbeitgeber, dass sehr gute bzw. gute Perspektiven vorzufinden sind. 19,5 % der Karriereinteressierten bewerten dagegen ihre Chancen beim aktuellen Arbeitgeber mit „weniger gut“ bzw. „schlecht“. Bzgl. der Karriereperspektive im Projektmanagement existieren offensichtlich

an vielen Stellen große Defizite, die möglichst schnell behoben werden sollten. Hinzu kommt, dass die Unzufriedenheit insbesondere auf den höheren PM-Ebenen zu finden ist. 23,6 % der PM-Direktoren, 24,3 % der Projektleiter und sogar 33,1 % der Senior-Projektleiter bewerten die Karriereaussichten bei ihren aktuellen Arbeitgebern mit „weniger gut“ bzw. „schlecht“. Dieses Wechsellpotenzial, wenn auch in abgeschwächter Form, ergibt sich auch durch den Vergleich des eigenen Anspruchs und der Realität in Bezug auf die Faktoren „Gehalt“ und „Weiterbildung“. Es besteht also dringender Handlungsbedarf, da auch hier eher die oberen PM-Ebenen betroffen sind.

Dass die Projektmanager ihren Arbeitgeber in Abhängigkeit von ihren persönlichen Anforderungen an einen zufriedenstellenden Arbeitsplatz auswählen, belegen die entsprechenden positiven Korrelationen. Lediglich beim Gehalt ergab sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Bedeutung für die Zufriedenheit und der Bewertung des Arbeitgebers.

Die Orientierung an den eigenen Wünschen wird auch bei der Betrachtung des Faktors „Weiterbildung“ bestätigt. Je höher dieser Faktor für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz verantwortlich ist, desto kürzer ist der Abstand zur letzten Weiterbildungs-Maßnahme und an desto mehr Weiterbildungs-Tagen wurde bisher teilgenommen. Hinzu kommt, dass der Arbeitgeber auch ein größeres Budget für die Weiterbildung zur Verfügung stellt.

#### Arbeitszeit

Die tatsächlich geleistete Arbeitszeit lag im Durchschnitt mit 46,9 Stunden auch in diesem Jahr wieder deutlich über dem vertraglich vereinbarten Umfang in Höhe von 39,7 Stunden. 2008/09 lagen die Vergleichswerte bei 47,2 bzw. 39,8 Stunden. Der Modus und der Median liegen beide bei 45 (tatsächlich geleisteten) und 40 (vertraglich festgelegten) Stunden. Hier ergab sich somit keine nennenswerte Veränderung zu 2008/09. Die tatsächliche Arbeitszeit steigt – wie zu erwarten – mit dem Verantwortungsbereich.

## Gehalt

Die Erklärung der Gehaltsstrukturen wird immer dadurch erschwert, dass neben dem Grundgehalt häufig weitere Entlohnungsleistungen erfolgen. Da die Frage nach den Sonderleistungen in diesem Jahr umgestellt wurde, können jetzt die Analysen auf das Grundgehalt und auf die monatlichen leistungsbezogenen Gehaltsanteile bezogen werden. Um zunächst einen direkten Vergleich mit den ersten beiden Studien treffen zu können, wird in Tabelle 12 nur das vertragliche Brutto-Grundgehalt betrachtet.

	2011	2008/09	2004/05
Durchschnittliches Grundgehalt (brutto)	69.849	67.664	69.663
Häufigster Wert (Modus)	72.000	60.000	60.000
25 %-Wert	52.800	49.000	52.515
50 %-Wert	65.040	63.000	64.800
75 %-Wert	78.000	78.000	81.400
Standardabweichung	27.607	27.385	29.719

Alle Angaben in Euro

Tabelle 12: Vergleich der Brutto-Grundgehälter (in Euro) im Zeitverlauf

**Das durchschnittliche Grundgehalt ist 2011 nur leicht im Vergleich zu 2008/09** angestiegen und liegt auch knapp über dem Niveau von 2004/05. Der Median liegt ebenfalls näher am Wert aus 2004/05 und beträgt 65.040 €. Wie aufgezeigt werden konnte, ergeben sich in der Struktur der Stichprobe keine wesentlichen Veränderungen zu 2008/09, so dass die Zahlen die Marktgegebenheiten wiedergeben.

Dies kann wahrscheinlich u.a. darauf zurückgeführt werden, dass sich die Wirtschaft in den letzten drei Jahren nicht wirklich beruhigt hat. Nach der schweren Finanzkrise im Jahr 2009 stiegen zwar die Unternehmensumsätze, es ist aber weiterhin eine große Verunsicherung bezüglich der weiteren Entwicklung zu erkennen, die durch die Situation in Griechenland, die generelle Frage zur Zukunft des Euros, die Wirtschaftslage in den USA und weitere zahlreiche offene Probleme hervorgerufen wird. Addiert man zu dem Grundgehalt die monatliche leistungsbezogene Entlohnung hinzu, steigen die Kennzahlen deutlich an (vgl. Tabelle 13).

	GRUNDGEHALT	LEISTUNGS- BEZOGENE ENTLOHNUNG	GESAMT
Durchschnittliches Grundgehalt (brutto)	69.849	15.286	85.135
Häufigster Wert (Modus)	72.000	0	84.000
25 %-Wert	52.800	0	57.960
50 %-Wert	65.040	3.600	74.200
75 %-Wert	78.000	14.400	97.560
Standardabweichung	27.607	29.736	42.686

Alle Angaben in Euro

Tabelle 13: Grundgehalt und leistungsbezogene Entlohnungsanteile 2011

Die Aufteilung in Grundgehalt und Leistungszulage findet sich auf allen PM-Ebenen, wobei der Anteil der Leistungszulage bei den PM-Direktoren am Höchsten ist (vgl. Tabelle 14). Bei der Assistenz im PM ist zu beachten, dass hierzu nur sieben Nennungen vorliegen, sodass eine Verallgemeinerung nicht möglich ist.

	GRUNDGEHALT	LEISTUNGSZULAGE	GESAMT	ANTEIL LEISTUNGSZULAGE
PM-Direktor	97.796	26.054	123.850	21,0 %
Senior-Projektleiter	76.790	17.290	94.080	18,4 %
Projektleiter	62.276	13.561	75.837	17,9 %
Teilprojektleiter	51.986	11.506	63.492	18,1 %
Assistent im PM	39.648	13.936	53.584	(26,0 %)

Tabelle 14: Aufteilung des Gehalts nach PM-Ebenen

	GEHALT		TATSÄCHLICHE ARBEITSZEIT/WOCHE	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen
Durchschnittswert (arithmetisches Mittel)	85.861	80.406	46,84	47,18
25 %-Wert	59.950	48.000	44	42
50 %-Wert	75.600	65.520	45	45
75 %-Wert	98.799	92.250	50	50
Standardabweichung	41.035	51.257	7,39	7,94
	Angaben in Euro		Angaben in Stunden	

Tabelle 15: Gehalts- und Arbeitszeitvergleich Männer vs. Frauen (Grundgehalt und leistungsbezogenes Gehalt)

Eine weitere wichtige Fragestellung in Bezug auf das Gehalt ist, ob es signifikante Unterschiede zwischen Männern und Frauen gibt. Die entsprechenden statistischen Kennzahlen sind in Tabelle 15 zusammengefasst, wobei zusätzlich die tatsächlich geleistete Arbeitszeit mit aufgeführt wird.

Es zeigt sich, dass das Durchschnittsgehalt der Männer über dem der weiblichen PM liegt. Die Standardabweichung belegt aber auch, dass die Werte bei den Frauen deutlich stärker streuen, als dies bei den männlichen PM der Fall ist. Der Anteil der leistungsbezogenen Entlohnungsanteile ist dagegen in beiden Gruppen nahezu identisch: männlich: 17,8 %, weiblich: 18,7 %. Zieht man die tatsächlich geleistete Arbeitszeit in die Analyse mit ein, so zeigt sich, dass die Unterschiede im Gehalt nicht auf den Umfang der geleisteten Arbeit zurückgeführt werden können.

Eine mögliche Erklärung für den Unterschied könnte sich durch die Verteilung der beiden Gruppen auf die PM-Ebenen ergeben. Die entsprechenden Werte sind in Tabelle 16 dargestellt; in Klammern sind die Besetzungszahlen angegeben.

Die Werte in Tabelle 16 führen allerdings zu mehr Fragen als Antworten. Die Interpretation der zum Teil sehr deutlichen Unterschiede wird durch die geringen Besetzungszahlen bei den Projektmanagerinnen sehr erschwert. Das Ergebnis sollte deshalb in erster Linie dazu führen, dass diese Fragestellung zukünftig stärker in den Fokus gestellt wird.

	MÄNNER	FRAUEN
PM-Direktor	124.811 (46)	81.800 (3)
Senior-Projektleiter	93.019 (118)	103.512 (16)
Projektleiter	75.341 (116)	77.882 (20)
Teilprojektleiter	68.575 (20)	44.460 (5)
Assistenz im PM	43.833 (3)	39.998 (4)
	Alle Angaben in Euro	

Tabelle 16: Gehalt nach Geschlecht und PM-Ebene

Ein weiterer Einflussfaktor auf das Gehalt könnte die Branche sein, in der die betreffenden Personen arbeiten. In Tabelle 17 ist deshalb eine entsprechende Übersicht erstellt worden.

	GEHALT
Automotive (53)	95.828
Telekommunikation (49)	95.175
Consulting, Training, Coaching (95)	87.703
Elektrotechnik (41)	86.547
Maschinenbau (33)	84.960
Software (103)	83.356
Ingenieurbüro (21)	81.721
Bau (14)	79.103
Anlagenbau (31)	78.883
Projektsteuerung (52)	78.008
Logistik/Transport (14)	71.599
Luftfahrt (13)	70.385
Computer/Büromaschinen (14)	69.022
Forschungsinstitute (3)	59.175

Alle Angaben in Euro

Tabelle 17: Gehalt nach Branchen

Die Spanne liegt somit zwischen 59.175 € in Forschungsinstituten und 95.828 € im Automotivebereich. Die niedrigen Gehälter im Forschungsbereich lassen sich sicher auf die Tarifstruktur im öffentlichen Dienst zurückführen. Lässt man diesen „Ausreißer“ außer Acht, so liegt die Spanne trotzdem noch bei 26.806 €. Die Zahlen belegen, dass es zum Teil doch erhebliche Unterschiede zwischen den Branchen gibt. Diesen Aspekt sollte man auf jeden Fall bei der Wahl seines Arbeitgebers berücksichtigen, wenn die Orientierung hauptsächlich anhand des Gehaltes erfolgt. Eine weitere Differenzierung auf PM-Ebene oder auf die Position im Unternehmen lassen die Daten nicht zu.

### Erklärungsmodell für die Höhe des Gehalts

Der Versuch, ein quantitatives Modell zur Bestimmung der Höhe des Gehalts im Projektmanagement zu entwickeln, brachte keine zufriedenstellenden Ergebnisse. Erwartungsgemäß haben die erreichte PM-Ebene oder die Position im Unternehmen einen signifikanten Einfluss auf die Gehälter, es kommen aber als weitere Kriterien die Größe des Unternehmens, die Berufserfahrung in Projekten, das Alter oder auch die Anzahl der bisher durchgeführten Projekte hinzu, sodass in Kombination mit dem Geschlecht und der Branche so viele Unterfälle auftreten, dass eine Quantifizierung anhand der vorliegenden Stichprobe nicht möglich ist. In Abbildung 3 sind die Einflussfaktoren auf das Gehalt nochmals zusammengefasst, wobei es sich bis auf das Geschlecht und die Branche um positive Einflüsse handelt. Wie schon aufgezeigt, verdienen Frauen im PM weniger und die Gehälter unterscheiden sich je nach Branche.

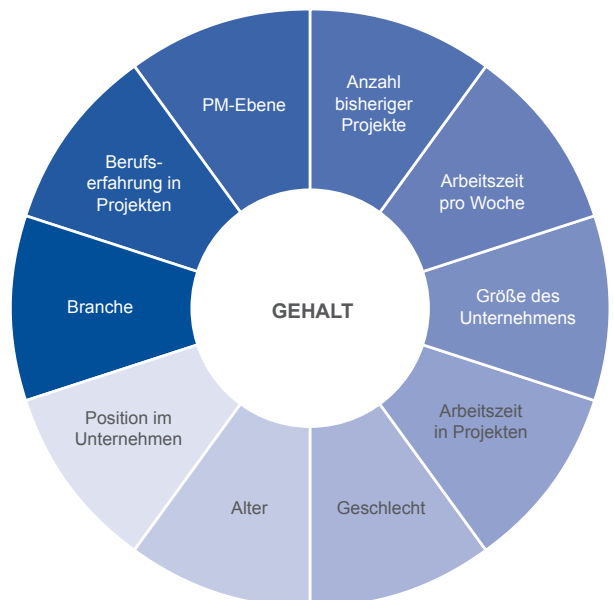


Abbildung 3: Einflussfaktoren auf das Gehalt

### **Empfehlungen aus Sicht der Forschung**

Aufgrund der Ergebnisse der vorliegenden Studie ergibt sich ein zusätzlicher Forschungsbedarf, der im Rahmen der nächsten Karriere- und Gehaltsstudie mit abgedeckt werden sollte. Hierbei handelt es sich um folgende Punkte:

- | Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten explizit nach den Karrieremöglichkeiten im PM in ihren Unternehmen gefragt werden.
- | Parallel zur Befragung der Projektmanagerinnen und Projektmanager sollte eine Erhebung bei den Personalverantwortlichen in Unternehmen durchgeführt werden, um einen tieferen Einblick in die Vorstellungen der Unternehmen zu erhalten. Hierbei sollte auch die Frage nach der Mitarbeiterzufriedenheit mit aufgenommen werden.
- | Der sinkende Akademikeranteil sollte in der nächsten Studie detaillierter betrachtet werden, da dieses Ergebnis doch etwas überraschend war.
- | Aufgrund der offensichtlichen Zunahme der Zertifizierungen sollte ergänzend nach den Gründen für diesen Weiterbildungsweg gefragt werden, um die Bedeutung der Zertifikate noch deutlicher herausarbeiten zu können.
- | Die Rolle der Frauen im Projektmanagement sollte intensiver beleuchtet werden, um die Unterschiede in der Entlohnung besser nachvollziehen zu können.

**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](http://www.gpm-ipma.de)

**KONTAKT**

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

Tel.: +49 911 433369-0  
Fax: +49 911 433369-99  
E-Mail: [info@gpm-ipma.de](mailto:info@gpm-ipma.de)  
Web: [www.gpm-ipma.de](http://www.gpm-ipma.de)