



Vorbemerkungen

Abstufungen

Vergütung

Verantwortung

Qualifizierungs-  
maßnahmen

Kategorisierung  
von Projekten

# GPM Fachgruppe

## „Berufsbild Projektmanager“

### Karrierepfade für Projektmanager

Gesamtdokumentation  
vom 26.07.2000



Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Verantwortung
Qualifizierungs- maßnahmen
Kategorisierung von Projekten

## Mitwirkende an diesem Konzept

Die nachfolgenden Unterlagen wurden im Rahmen der Fachgruppe „Berufsbild Projektmanager“ der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) erstellt. Die folgenden Personen waren dabei maßgeblich an der Erstellung dieser Unterlagen beteiligt:

Fecher, Rüdiger	ABB Flexible Automation GmbH
Grau, Prof. Dr. Nino	Fachhochschule Friedberg
Hönle, Claus	debis Systemhaus PCM Computer AG
Keßler, Heinrich	DaimlerChrysler AG
Kissel, Andreas	Kissel Ingenieurtiefbau
Knodel, Patrick	Nortel-DASA Network Systems GmbH & Co. KG
Lamberty, Tom	Siemens AG
Motzel, Dr. Erhard	GPM / PM-ZERT
Reuter, Mark	
Schmitt, Dr. Roland	Diebold Deutschland GmbH
Wörner, Dr. Michael	Merck KGaA

Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Verantwortung
Qualifizierungs- maßnahmen
Kategorisierung von Projekten

## Vorbemerkungen

### ■ Für die weitere Betrachtung sollen folgende Vorbemerkungen gelten:

- Die Bezeichnung „Projekt“ wird im Sinne der Definition nach DIN 69901 verwendet.
- Es gibt eine Vielzahl von Berufsbildern im Umfeld von Projekten. Als ein erster Schritt wurde in diesem Dokument ausschließlich das Berufsbild des Projektleiters betrachtet.
- Als Basis zu diesem Dokument dienten folgende vorhandene Betrachtungen der GPM:
  - Der Umfang der Disziplin Projektmanagement gemäß „PM Kanon“
  - Die Bewertung von Projekten anhand der Kriterien des „PM Awards“
  - Die Zertifizierung von Projektpersonal anhand der vier IPMA Zertifizierungslevel





Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Verantwortung
Qualifizierungs- maßnahmen
Kategorisierung von Projekten

## Bezeichnungen

- Im folgenden Dokument wurden durchgängig deutsche Bezeichnungen für die Qualifikationsebenen der Projektleiter verwendet. Diese Bezeichnungen können wie folgt ins Englische übernommen werden:

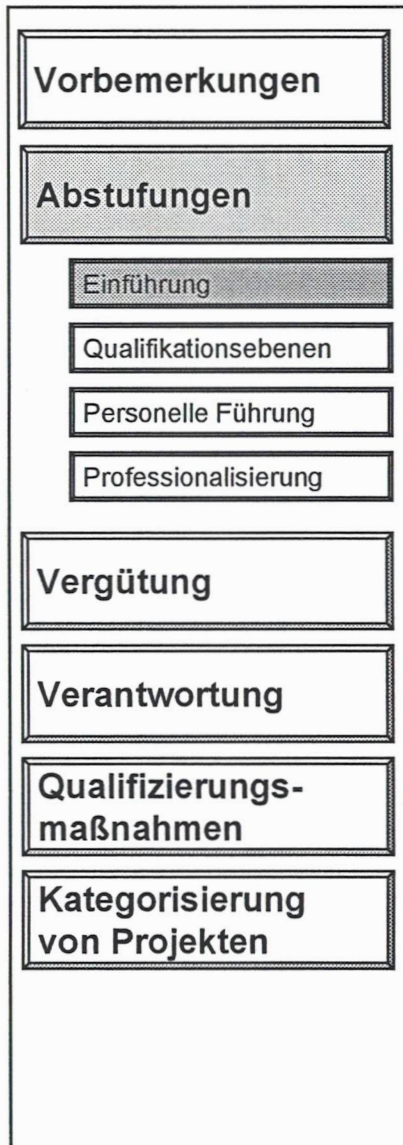
### Deutsch

Junior Projektspezialist  
Projektspezialist  
PM Wissensmanager  
Projektleiter  
Senior Projektleiter  
Projektdirektor  
Programmleiter  
Programmdirektor  
PM Vorstand

### Englisch

Project Trainee  
Project Engeneer  
PM Knowledge Manager  
Project Manager  
Senior Project Manager  
Project Director  
Program Manager  
Program Director  
Vice President PM



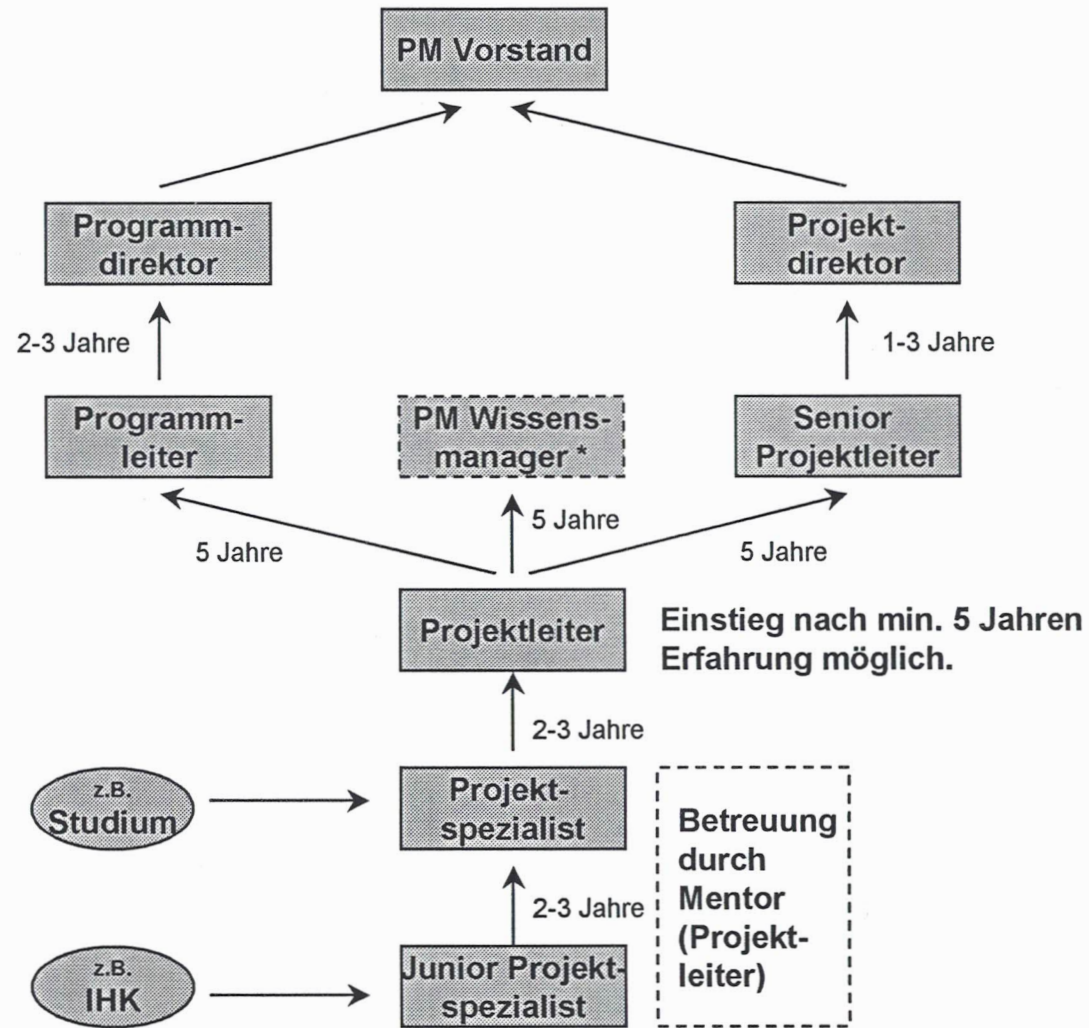


## Abstufungen - Einführung

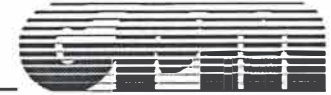
- Projektleitung als **Verantwortung auf Zeit** stellt an Unternehmen folgende organisatorischen und personellen Anforderungen:
  - Verantwortung für das jeweilige konkrete Projekt
  - Verantwortung für alle gleichzeitig laufenden Projekte
  - Verantwortung für die Entwicklung des Projektmanagements
- Die **Karrierepfade** berücksichtigen die wachsenden Anforderungen an die Projektleiter. (z.B. durch die komplexer werdenden Projektinhalte und -strukturen)

# Qualifikationsebenen im Projektmanagement

Vorbemerkungen
Abstufungen
Einführung
Qualifikationsebenen
Personelle Führung
Professionalisierung
Vergütung
Verantwortung
Qualifizierungsmaßnahmen
Kategorisierung von Projekten

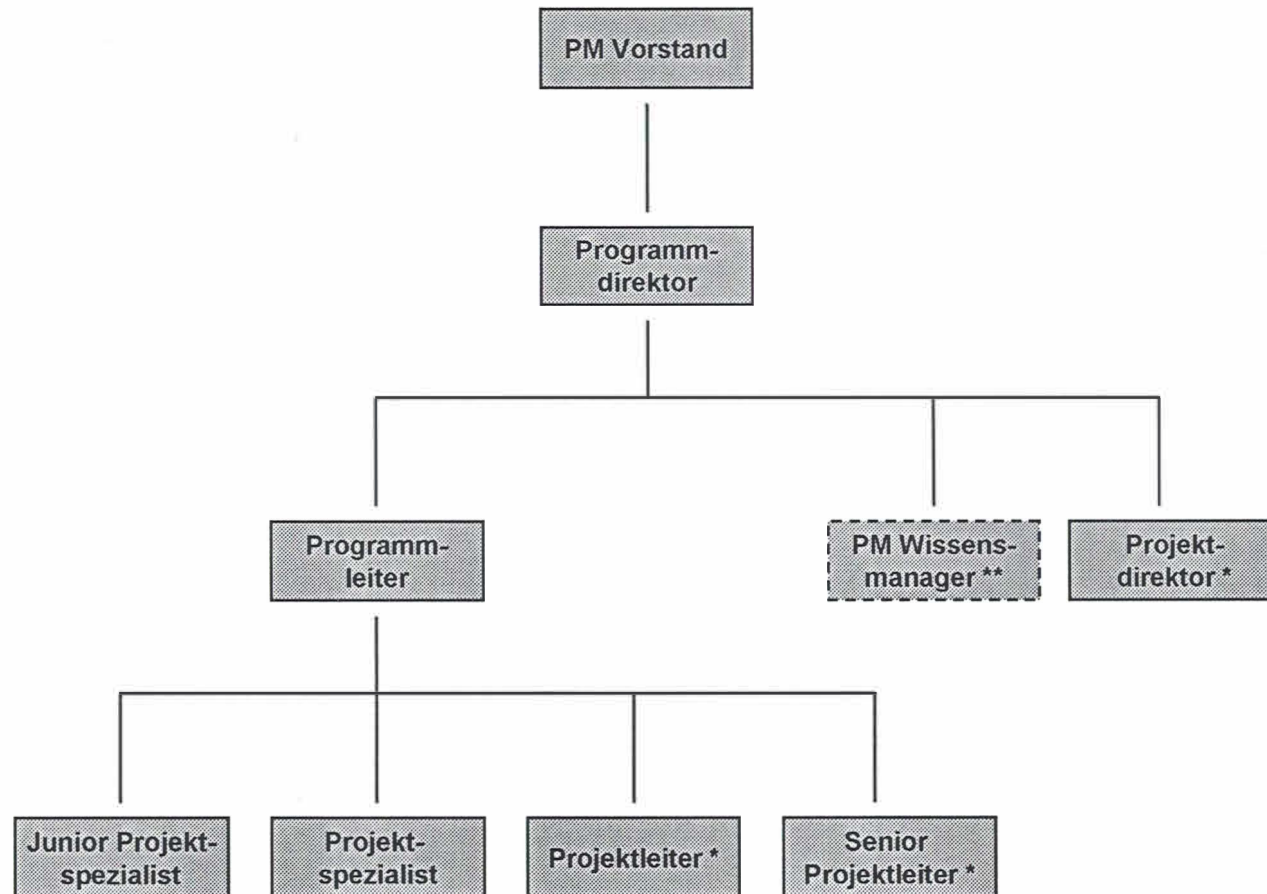


\*) Keine Projektleitungsfunktion



# Verantwortung für Personalführung und Personalentwicklung im Projektmanagement

- Vorbemerkungen
- Abstufungen
  - Einführung
  - Qualifikationsebenen
  - Personelle Führung
  - Professionalisierung
- Vergütung
- Verantwortung
- Qualifizierungsmaßnahmen
- Kategorisierung von Projekten



\*) Personalführung ausschließlich in Projekten  
 \*\*) Keine Projektleitungsfunktion



Vorbemerkungen
Abstufungen
Einführung
Qualifikationsebenen
Personelle Führung
Professionalisierung
Vergütung
Verantwortung
Qualifizierungs- maßnahmen
Kategorisierung von Projekten

## Instrumente für die Personalentwicklung

- **Potentialeinschätzung des Mentors (subjektive Einschätzung)**
- **Assessment der Kandidaten \***
  - Evaluation der Einschätzung
  - Entwicklungswege der identifizierten Potentialträger
- **Regelgespräch zwischen Linienvorgesetzten, Mentor und Mitarbeiter**
- **Formale Ernennung unter Berücksichtigung der objektiven Kriterien und ggf. Vereinbarung von Maßnahmen zur Erreichung der Qualifikation**
- **Zielvereinbarung des Projektleiters**

- \* ) Das Assessment der Kandidaten ist noch zu entwickeln.
- Bei der Implementierung empfiehlt sich die Betrachtung aller Kandidaten, später nur der identifizierten Potentialträger.
  - Als Basis kann z.B. die IPMA Zertifizierung dienen.



Vorbemerkungen
Abstufungen
Einführung
Qualifikationsebenen
Personelle Führung
Professionalisierung
Vergütung
Verantwortung
Qualifizierungs- maßnahmen
Kategorisierung von Projekten

## Instrumente für die Professionalisierung

### ■ Die Professionalisierungsmaßnahmen müssen folgenden Kriterien genügen:

- Entwicklung durch die Übernahme von komplexeren Aufgaben in Projekten
- Qualifizierungsmaßnahmen (siehe entsprechender Abschnitt in diesem Dokument)
- Verbreiterung des praktischen Erfahrungsspektrums (z.B. Einsatz im Ausland, andere Projektinhalte, Projekte in unterschiedlichen Organisationen, etc.)



Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Einführung
Vergleich d. Karrierepfade
Bewertungsmaßstäbe
Zeitliche Befristung
Verantwortung
Qualifizierungs- maßnahmen
Kategorisierung von Projekten

## Vergütung - Einführung

- Definierte Gehaltsbänder und Meßkriterien für Projektleiter sollen Transparenz und Vergleichbarkeit im Unternehmen schaffen (Auftraggeber, Auftragnehmer). Dem Mitarbeiter können so Entwicklungsmöglichkeiten und -grenzen aufgezeigt werden. Die Gehaltsbänder können sich aus den bekannten Linienstrukturen (z.B. Abteilungsleiter) herleiten.





Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Einführung
Vergleich d. Karrierepfade
Bewertungsmaßstäbe
Zeitliche Befristung
Verantwortung
Qualifizierungsmaßnahmen
Kategorisierung von Projekten

## Vergleichbarkeit der Karrierepfade (Status, Befugnisse, Gehaltsbänder)

Stufe	Bestehende Karrierepfade	Projektkarrierepfade
1	Geschäftsbereichsleiter Hauptabteilungsleiter	Prorammdirektor Projektdirektor
2	Abteilungsleiter	Senior Projektleiter PM Wissensman. Programmleiter /
3	Gruppenleiter	Projektleiter
4	Sachgebietsleiter Sachbearbeiter	Projektspezialist Junior Projekt- spezialist

Bemerkung: Für die bestehenden Karrierepfade existieren in den Unternehmen in der Regel detaillierte Beschreibungen.

Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Einführung
Vergleich d. Karrierepfade
Bewertungsmaßstäbe
Zeitliche Befristung
Verantwortung
Qualifizierungs- maßnahmen
Kategorisierung von Projekten

## Bewertungsmaßstäbe für die Vergütung

- Quantifizierbarer Projekterfolg anhand PM Award Modell / Projektkategorisierung mittels GPM Projektindex (s.u.)
- Soziale Kompetenz des Projektleiters entsprechend PM Kanon
- Standen Aufgabe und Fähigkeiten im richtigen Verhältnis?
  - Überforderung
  - Unterforderung
  - realistische Rahmenbedingungen

Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Einführung
Vergleich d. Karrierepfade
Bewertungsmaßstäbe
Zeitliche Befristung
Verantwortung
Qualifizierungs- maßnahmen
Kategorisierung von Projekten

## Zeitliche Befristung von Vergütungsanteilen

- Für die Funktion des Projektleiters können Leistungszulagen (für die jeweilige Qualifikationsebene) für die Dauer des Projekts gewährt werden.
- Ein angemessener variabler Vergütungsanteil (gemessen am Projektverlauf / -abschluß) sollte bei Projektbeginn definiert werden.





Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
<b>Verantwortung</b>
Einführung
Fachliche Führung
Disziplinarische Führung
Projektverantwortung
Qualifizierungs- maßnahmen
Kategorisierung von Projekten

## Verantwortung - Einführung

- Die Festlegung der fachlichen und disziplinarischen Führung und des Umfangs der Projektverantwortung bezieht sich auf das jeweilige konkrete Projekt.
- Die Projektleiter sollten ausschliesslich im Projekt fachliche und disziplinarische Führungsverantwortung tragen.

Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Verantwortung
Einführung
Fachliche Führung
Disziplinarische Führung
Projektverantwortung
Qualifizierungs- maßnahmen
Kategorisierung von Projekten

## Fachliche Führung

- Der Projektleiter berichtet fachlich an das jeweils zuständige, fachbezogene Steuerungsgremium (Steering Committee, Auftraggeber bzw. deren Vertreter).
- Alle Projektmitarbeiter / Teilprojektleiter sind fachlich (projektbezogen) dem Projektleiter unterstellt.

Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Verantwortung
Einführung
Fachliche Führung
Disziplinarische Führung
Projektverantwortung
Qualifizierungs- maßnahmen
Kategorisierung von Projekten

## Disziplinarische Führung

- Der Projektleiter hat die Verantwortung für die Zusammensetzung des Projektteams.
- Die Disziplinarische Personalverantwortung kann von der Hierarchieebene des Projektleiters abhängig gemacht werden:
  - Programmdirektor, Projektdirektor:  
Volle disziplinarische Unterstellung der (freigestellten) Projektmitarbeiter / Teilprojektleiter
  - Senior Projektleiter:  
Eingeschränkte, zeitlich befristete disziplinarische Unterstellung der (freigestellten) Projektmitarbeiter / Teilprojektleiter
  - Projektleiter / Projektspezialist / Junior Projektspezialist:  
Keine disziplinarische Unterstellung der (freigestellten) Projektmitarbeiter / Teilprojektleiter



Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
<b>Verantwortung</b>
Einführung
Fachliche Führung
Disziplinarische Führung
<b>Projektverantwortung</b>
Qualifizierungs- maßnahmen
Kategorisierung von Projekten

## Umfang der Projektverantwortung

- Der Projektleiter ist für die Terminplanung und die Einhaltung der Termine seines Projekts verantwortlich.
- Der Projektleiter ist für die Budgetplanung (extern und intern) und die Budgetkontrolle seines Projekts verantwortlich.
- Die kommerzielle Verantwortung für das Projekt kann gemäss der Qualifikationsebenen festgelegt werden:
  - Programmdirektor, Projektdirektor:
    - Volle DB-Verantwortung (Profit/Loss)
  - Senior Projektleiter, Projektleiter:
    - Verantwortlich für Projektziel und Kosten
- Der Projektleiter trägt die Verantwortung für die inhaltliche Umsetzung des Projektes.
- Der Projektleiter trägt die Verantwortung für die Projektkategorisierung z.B. nach GPM Projektindex.



Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Verantwortung
<b>Qualifizierung</b>
Einführung
Begriffsbestimmung
Voraussetzungen
Maßnahmen
Zeitpunkte
Anforderungen
Prozess
<b>Kategorisierung von Projekten</b>

## Qualifizierung - Einführung

- Ein konkreter Ansatz zur Professionalisierung im Projektmanagement sind entsprechende **Qualifizierungsmaßnahmen.**





Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Verantwortung
Qualifizierung
Einführung
Begriffsbestimmung
Voraussetzungen
Maßnahmen
Zeitpunkte
Anforderungen
Prozess
Kategorisierung von Projekten

## Begriffsbestimmungen - Überblick

- Unter **Qualifizierung** von Personen im Projektmanagement wird die Vermittlung bzw. der Erwerb von Wissen / Kenntnissen einschließlich entsprechender Anwendungsfähigkeiten / Fertigkeiten (Handlungskompetenz) verstanden.
- **Zertifizierung** bedeutet allgemein die Bestätigung von Kompetenz und / oder Konformität durch eine unparteiische Institution (DIN EN 45 012).
- **Qualifikation** ist die Eignung bzw. die Befähigung zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe.
- **Unterschied Qualifizierung / Zertifizierung:**  
"Bei der Qualifizierung wird durch die Maßnahme selbst und deren erfolgreichen Abschluß eine Qualifikation erreicht; die Zertifizierung dagegen setzt das Vorhandensein einer definierten Qualifikation voraus."

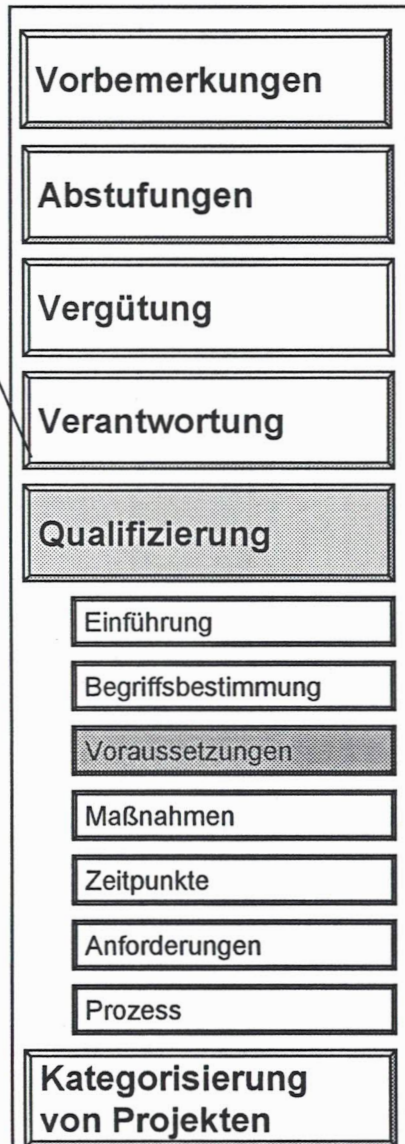


Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Verantwortung
<b>Qualifizierung</b>
Einführung
<b>Begriffsbestimmung</b>
Voraussetzungen
Maßnahmen
Zeitpunkte
Anforderungen
Prozess
<b>Kategorisierung von Projekten</b>

## Begriffsbestimmung: Qualifizierung

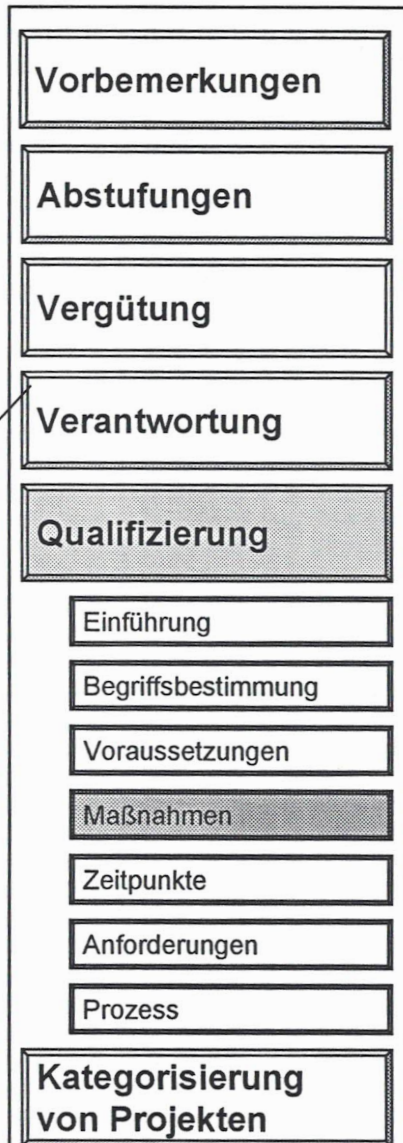
- Unter einer Qualifizierung im Projektmanagement wird die Aus- und Weiterbildung von bereits in der Berufspraxis stehenden Personen durch Vermittlung bzw. der Erwerb von Wissen und Kenntnissen sowie entsprechenden Fähigkeiten in der Anwendung des Gelernten verstanden.
- Eine Qualifizierung kann prinzipiell mit oder ohne Nachweis bzw. Prüfung der erworbenen Fähigkeiten erfolgen. Der Umfang der Qualifizierung orientiert sich am praktischen Bedarf.
- Die Breite und Tiefe der persönlichen PM-Qualifizierung ist abhängig von der angestrebten Qualifikationsebene, den persönlichen sowie Projekt- und Unternehmensspezifischen Bedürfnissen und Anforderungen.
- Qualifizierungsmaßnahmen werden in der Regel als Inhouse- Maßnahmen und / oder offen am allgemeinen Bildungsmarkt durchgeführt.





## Voraussetzungen für die Qualifizierung

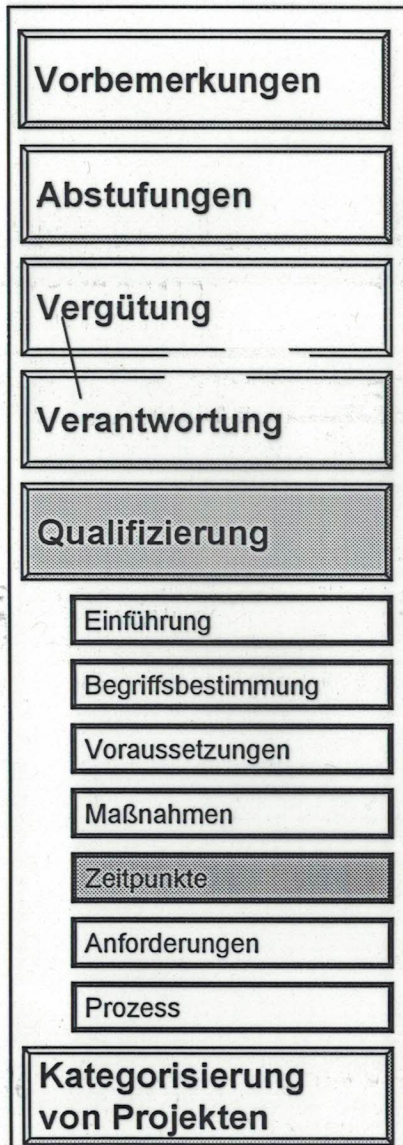
- Tätigkeit in einer Qualifikationsebene
- Bedarf der Organisation in Verbindung mit den Unternehmenszielen
- Grundwissen im Projektmanagement
- Anwendungserfahrungen im Projektmanagement
- soziale Fähigkeiten im Umgang mit Projektstakeholdern
- Bereitschaft zur Weiterentwicklung der sozialen Fähigkeiten und weiterer Kompetenzen
- Bereitstellung von Zeit und Ressourcen / Geld für die Qualifizierung durch die Organisation



## Maßnahmen für die Qualifizierung

- Studium / Zusatzstudium
- Berufsausbildung
- Training on the job
- Mentoring
- Coaching
- Seminare
- Lehrgänge (interne / externe)
- Computer Based Training, u.ä.
- Reflexion
- Evaluation
- Symposien
- Fachtagungen
- Kongresse
- Foren





## Zeitpunkte der Qualifizierungsmaßnahmen

- Basisqualifizierung
  - Studium
  - Berufsausbildung
  - Allgemeiner Bildungsmarkt
- Karriereestieg:
  - Angepaßt an die Rahmenbedingungen des entsprechenden Unternehmens.
- Karriereweg:
  - Zeitlich angepaßt an die Berufs- und Anwendungsjahre
- Projektspezifische Qualifizierung:
  - An die jeweiligen Projekterfordernisse angepaßt

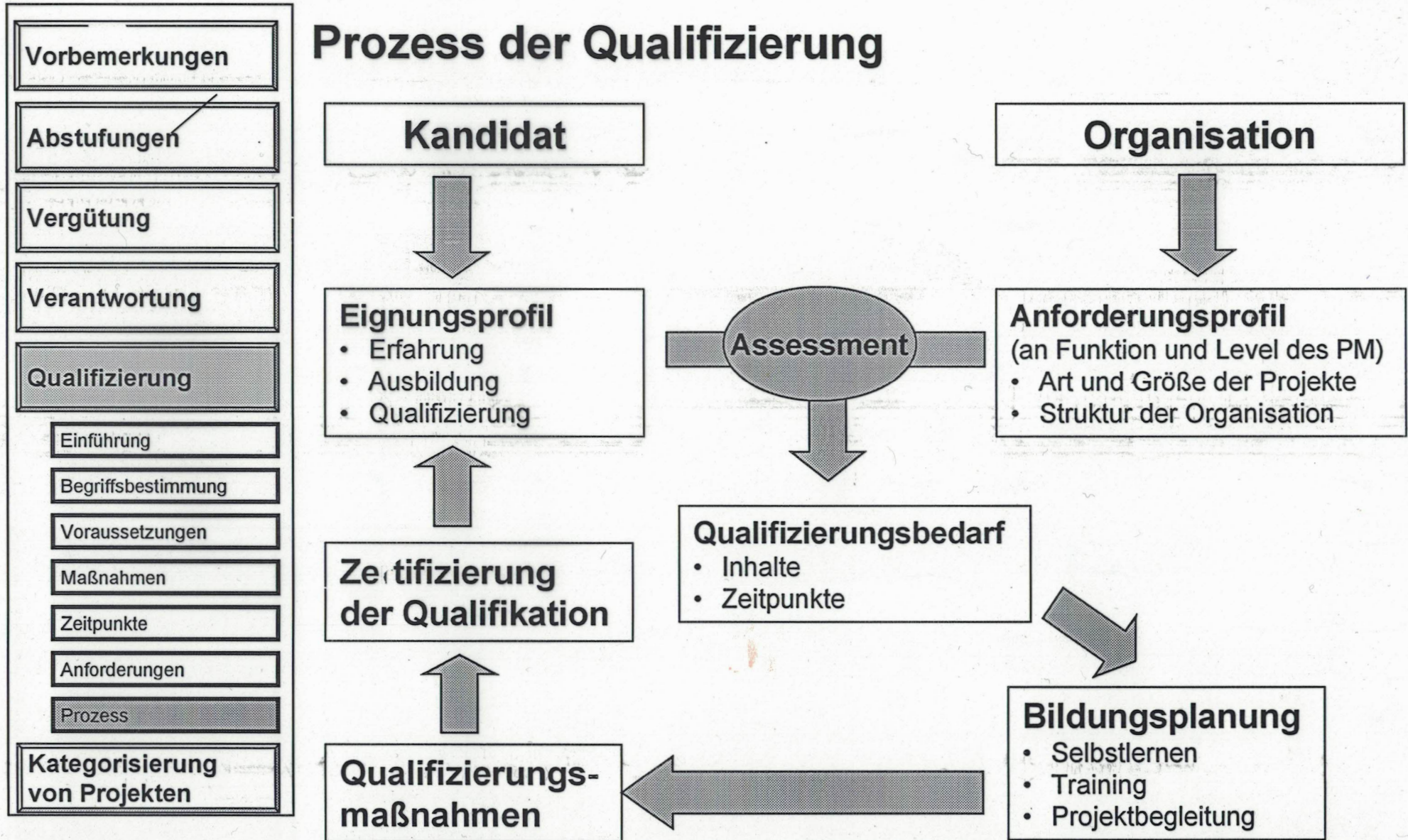
Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Verantwortung
Qualifizierung
Einführung
Begriffsbestimmung
Voraussetzungen
Maßnahmen
Zeitpunkte
Anforderungen
Prozess
Kategorisierung von Projekten

## Anforderungen an die Qualifizierung

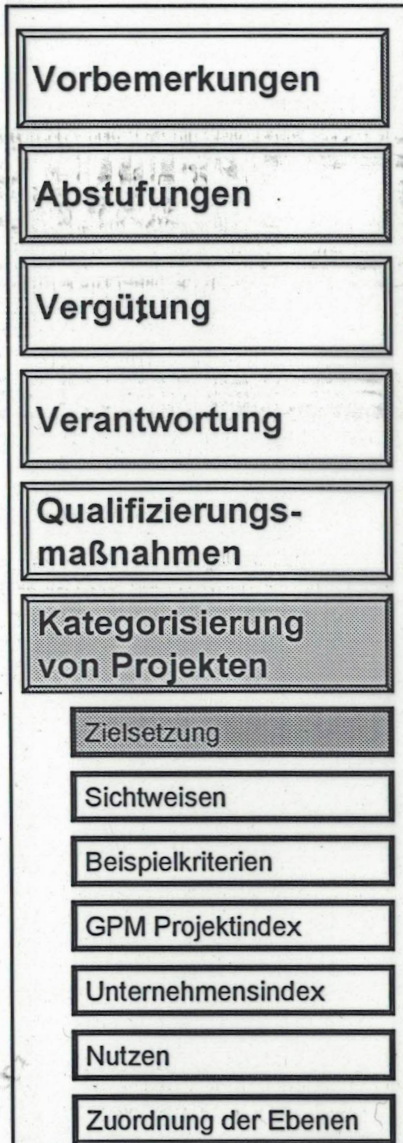
- Die Anforderungen an die Qualifizierungsmaßnahmen beziehen sich auf die vier Dimensionen:
  - Wissenvermittlung, insbesondere PM Kanon
  - Vorhandene Erfahrung der Projektleiter
  - Projektorientierung des Unternehmens
  - Projektanforderungen



# Prozess der Qualifizierung





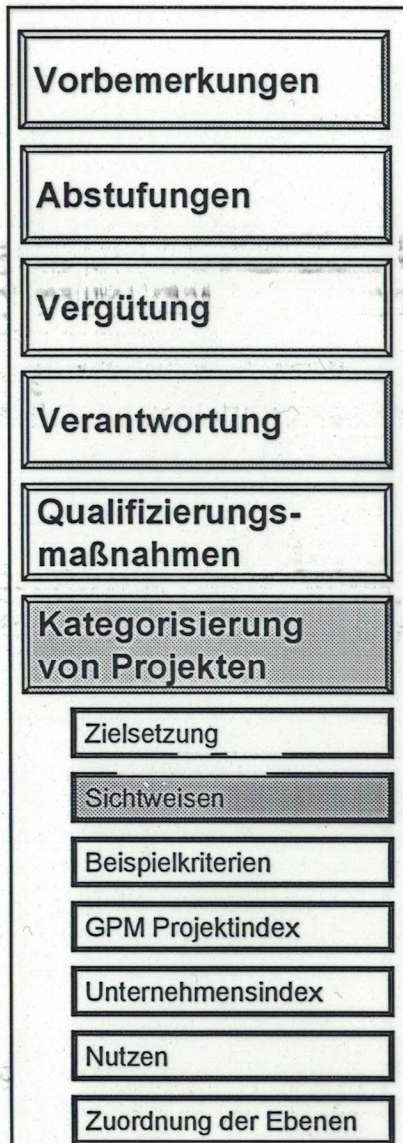


## Zielsetzungen einer Projektkategorisierung

■ Die Kategorisierung von Projekten kann unter verschiedenen Gesichtspunkten erwünscht bzw. erforderlich sein, z.B. für die ...

- Unterstützung bei der Auswahl des „richtigen“ Projektleiters für ein Projekt, bzw. der Auswahl der „richtigen“ Projekte für einen Projektleiter (z.B. im Rahmen eines Personalentwicklungsprogrammes).
- Festlegung des Anwendungsumfangs des PM- Verfahrens im Unternehmen.
- Bewertung der Wichtigkeit / Priorisierung eines Projektes im Unternehmen.
- Schaffung einer generellen Vergleichbarkeit von Projekten auf Basis eines „objektiven“ Maßstabes.
- Schaffung einer generellen Vergleichbarkeit der Projektkompetenz eines Unternehmens, z.B. für die Auswahl von Dienstleistern für ein Projekt.





## Sichtweisen bei der Projektkategorisierung

- Die Kategorisierung eines Projektes kann aus verschiedenen Sichtweisen erfolgen, z.B.
  - Größe des Projektes
  - Schwierigkeitsgrad des Projektes
  - Bedeutung des Projektes
  - Risiken des Projektes
  
- Erst aus der Kombination dieser Sichtweisen entsteht ein vollständiges Bild für die Kategorisierung des Projektes.





Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Verantwortung
Qualifizierungs- maßnahmen
Kategorisierung von Projekten
Zielsetzung
Sichtweisen
Beispielkriterien
GPM Projektindex
Unternehmensindex
Nutzen
Zuordnung der Ebenen

## Beispielkriterien für die Größe eines Projektes

- Auftragswert
- Aufwand (in MT / MM / MJ)
- Abwicklungszeitraum / Laufzeit des Projektes
- Anzahl der Projektphasen
- Anzahl der Projektmitarbeiter
- Anzahl beteiligter Bereiche / Standorte / Länder / etc.



Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Verantwortung
Qualifizierungs- maßnahmen
Kategorisierung von Projekten
Zielsetzung
Sichtweisen
Beispielkriterien
GPM Projektindex
Unternehmensindex
Nutzen
Zuordnung der Ebenen

## Beispielkriterien für den Schwierigkeitsgrad eines Projektes

### ■ Hardfacts

- Anzahl der zu betrachtenden Fachdisziplinen
- Anzahl der beteiligten Leistungserbringer und Unterauftragsnehmer
- Anzahl der beteiligten Kunden
- Anzahl der Projektmitarbeiter (-> Mitarbeiterführung)
- Internationalität / Überregionalität
- Größe des Projekts im Verhältnis zur Laufzeit
- Gestaltbarkeit der Termsituation
- Projektarbeitsgebiet (neu / theoretisch bekannt / praxis)

### ■ Softfacts

- Anzahl und Komplexität der Beziehungen
- Komplexität des Handlungsumfelds
- Politisches Umfeld des Projektes
- Interkulturelle Situation (auch Unternehmenskulturen)

Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Verantwortung
Qualifizierungs- maßnahmen
Kategorisierung von Projekten
Zielsetzung
Sichtweisen
Beispielkriterien
GPM Projektindex
Unternehmensindex
Nutzen
Zuordnung der Ebenen

## Beispielkriterien für die Bedeutung eines Projektes

### ■ Bedeutung für das eigene Unternehmen

- Volumen der potentiellen Folgeaufträge aus dem Projekt (beim selben Kunden)
- Geplante Verwendung des Projektes als Referenz (Werbung von neuen Kunden)
- Geplante Wiederverwertung der Projekt- Ergebnisse
- Bei internen Projekten: siehe Bedeutung für den Kunden

### ■ Bedeutung für den Kunden

- Strategische Neuausrichtung des Unternehmens
- Einführung unternehmenskritischer Systeme
- Abhängigkeit anderer (zukünftiger) Projekte





Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Verantwortung
Qualifizierungs- maßnahmen
Kategorisierung von Projekten
Zielsetzung
Sichtweisen
Beispielkriterien
GPM Projektindex
Unternehmensindex
Nutzen
Zuordnung der Ebenen

## Beispielkriterien für die Risiken eines Projektes

- Projektarbeitsgebiet (neu / theoretisch bekannt / praxis)
- Vertragliche Regelungen (z.B. Konventionalstrafen)
- Gestaltbarkeit der Terminsituation
- Größe des Projektes
- Handlungsumfeld des Projektes
- Politisches Umfeld des Projektes



## Der GPM Projektindex

- Aus der kombinierten Betrachtung einiger Schlüsselkriterien und der Definition von Minimal- und Maximal- Werten für diese Kriterien wird ein allgemeingültiger GPM Projektindex definiert.
- Der GPM Projektindex wird als Zahlenwert aufgrund von Bewertungen folgender Kategorien ausgedrückt:
  - Umfeld des Projektes
  - Merkmale des Projektes
  - Struktur des Projektes
  - Außenwirkung des Projektes
- Für jedes Projekt kann auf diese Weise ein GPM Projektindex ermittelt werden.
- Über den GPM Projektindex werden unterschiedliche Projekte und damit auch unterschiedliche Unternehmen miteinander vergleichbar.

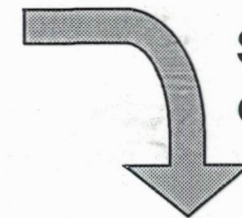


# Beispiel für eine Projektkategorisierung (Ergebnis)

Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Verantwortung
Qualifizierungsmaßnahmen
<b>Kategorisierung von Projekten</b>
Zielsetzung
Sichtweisen
Beispielkriterien
<b>GPM Projektindex</b>
Unternehmensindex
Nutzen
Zuordnung der Ebenen

## Bewertung von Fragen

Kriterien für die Projektbewertung	Punkte
<b>Umfeld des Projektes</b>	
Komplexität der Beziehungen	4
Komplexität des Projektumfeldes	3
Dynamik des Projektumfeldes	7
Anzahl beteiligter Länder bzw. Kulturkreise	6
Klima des politischen Umfeldes des Projektes	5
<b>Merkmale des Projektes</b>	
Innovationsgrad des Projektes	10
Aufwand	6
Zeitvorgabe für die Realisierung	7
Komplexität und Heterogenität der Anforderungen	10
Dominanz der Termine	4
<b>Struktur des Projektes</b>	
Anzahl der beteiligten Auftraggeber	6
Anzahl der zu integrierenden Bereiche, Organisationen usw.	8
Anzahl der beteiligten Fachdisziplinen	6
Anzahl der beteiligten eigenständigen Leistungserbringer / Subauftragnehmer	7
Anzahl der Projektmitarbeiter	8
<b>Auswirkungen des Projektes</b>	
Grad des öffentlichen Interesses bzw. der Aufmerksamkeit über das Projekt hinaus (positiv wie auch negativ)	4
Grad der existenziellen Bedeutung des Projektes für den Auftraggeber (Kunden)	8



Summierung der Kategorien

Auswertung	
Umfeld des Projektes	25
Merkmale des Projektes	37
Struktur des Projektes	35
Auswirkungen des Projektes	30



Gesamtsumme GPM Projektindex

<b>GPM Projektindex</b>
<b>127</b>
(Maximum: 200 Punkte)

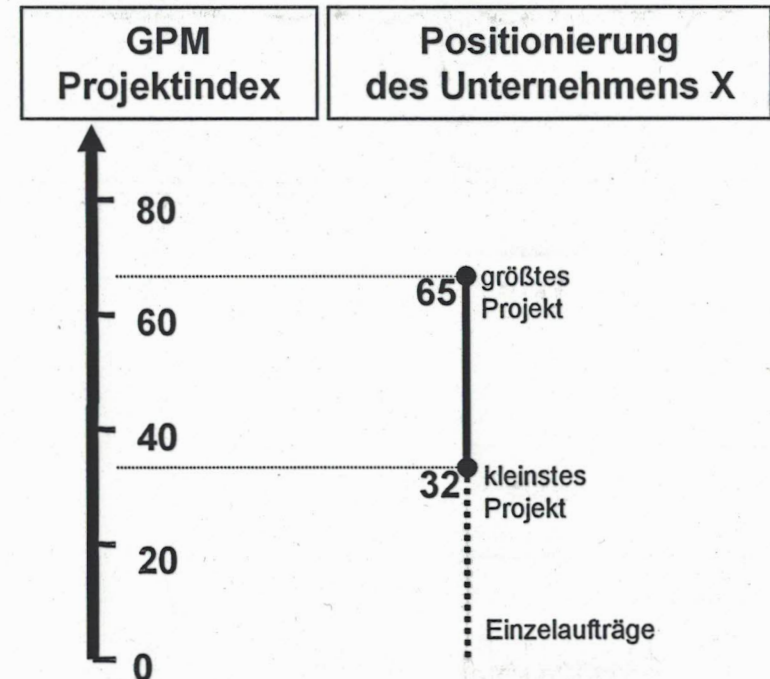


Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Verantwortung
Qualifizierungsmaßnahmen
Kategorisierung von Projekten
Zielsetzung
Sichtweisen
Beispielkriterien
GPM Projektindex
Unternehmensindex
Nutzen
Zuordnung der Ebenen

## Die Positionierung eines Unternehmens anhand des GPM Projektindex

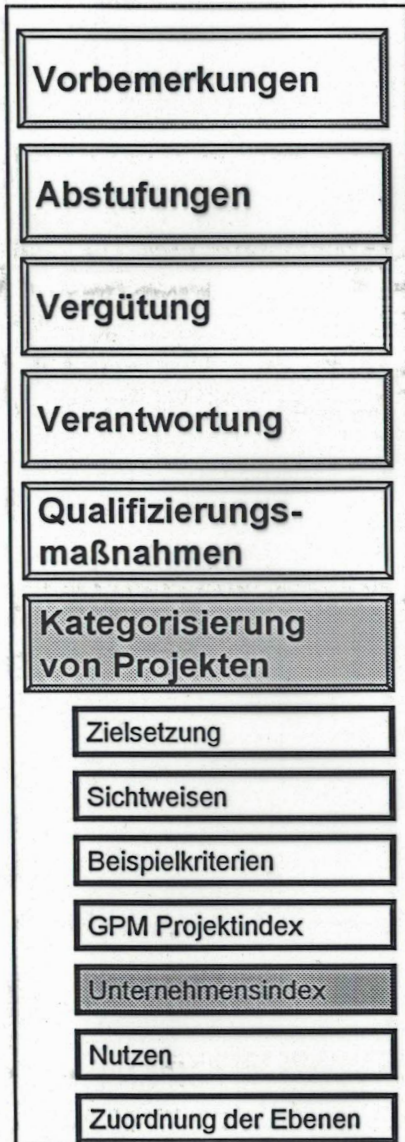
■ Um eine Aussage über die Projektkompetenz eines Unternehmens zu treffen, wird das größte und das kleinste Projekt\* des Unternehmens bewertet.

- Beispiel:  
Das Unternehmen X führte im letzten Jahr Projekte mit einem GPM Projektindex von 32\* bis 65 durch.



\* Bei der Bewertung des kleinsten Projektes sollte (unter Berücksichtigung der DIN Definition) intern festgelegt werden, ab welcher Größe ein „Auftrag“ sinnvollerweise als „Projekt“ behandelt wird.





## Der Unternehmensindex

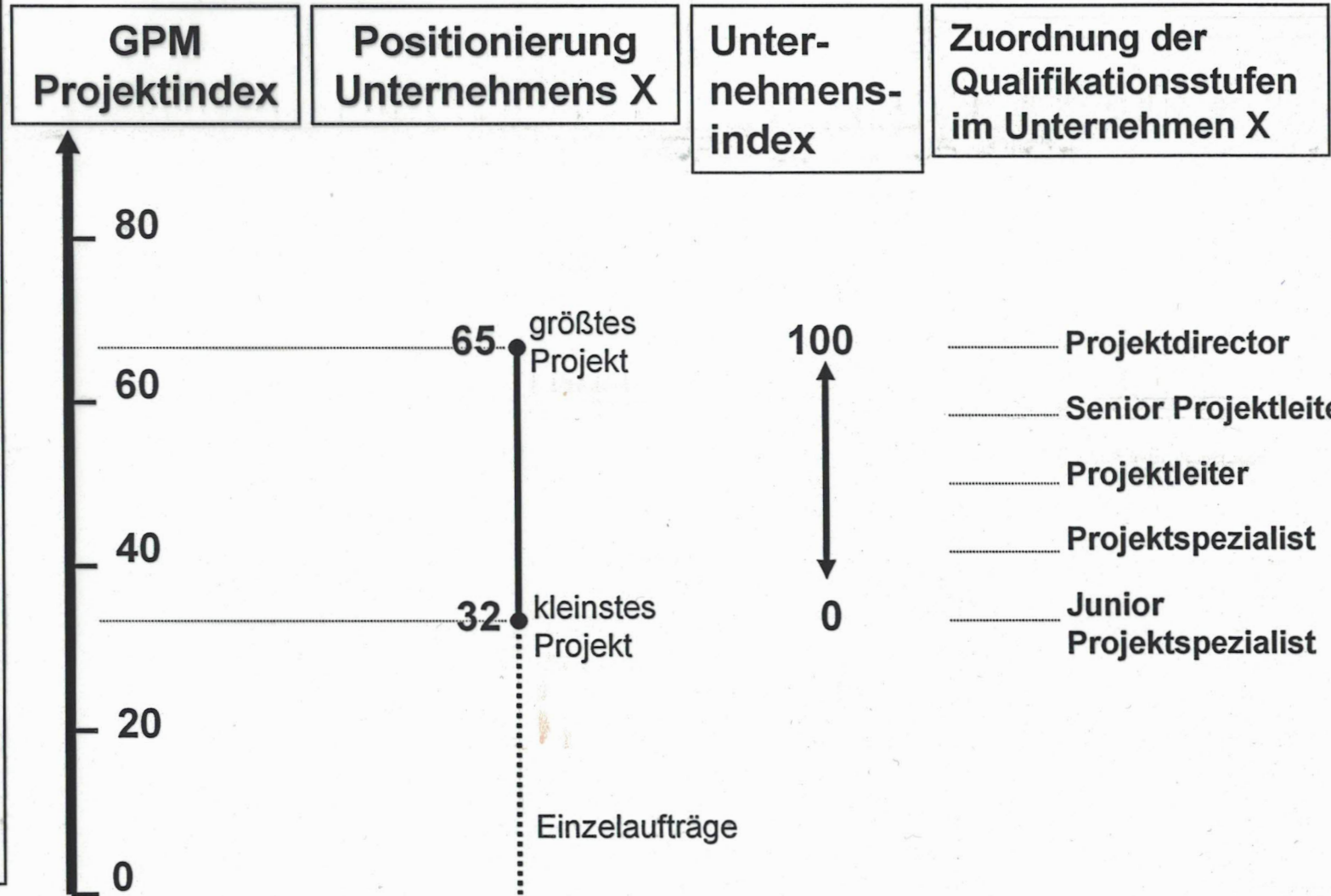
■ Anhand einer einfachen linearen Einteilung (0 bis 100) dieser Bandbreite der Projekte eines Unternehmens kann in einem zweiten Schritt ein innerbetriebliches Maß festgelegt werden: **Der Unternehmensindex**

- Der Unternehmensindex bietet eine Orientierung innerhalb des Unternehmens, insbesondere für die Zuordnung von Projekten und Projektpersonal entsprechend den Anforderungsprofilen bzw. Qualifikationsstufen.



## Beispiel für den Unternehmensindex

Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Verantwortung
Qualifizierungsmaßnahmen
Kategorisierung von Projekten
Zielsetzung
Sichtweisen
Beispielkriterien
GPM Projektindex
Unternehmensindex
Nutzen
Zuordnung der Ebenen





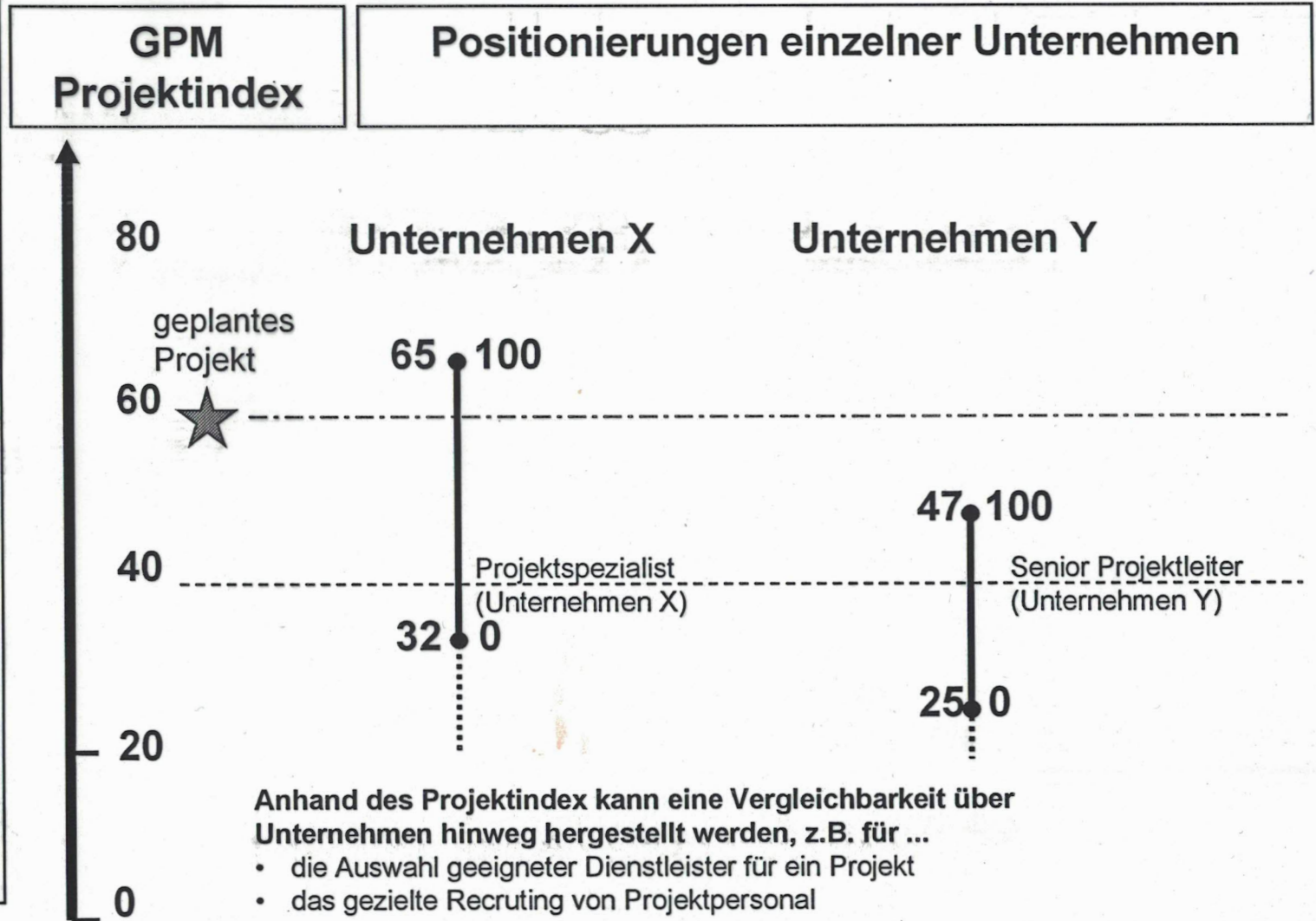
Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Verantwortung
Qualifizierungs- maßnahmen
Kategorisierung von Projekten
Zielsetzung
Sichtweisen
Beispielkriterien
GPM Projektindex
Unternehmensindex
Nutzen
Zuordnung der Ebenen

## Nutzen der Projektkategorisierung

- **Eine Unternehmens- übergreifende Kategorisierung von Projekten ermöglicht ...**
  - ein gezieltes Recruiting neuer Mitarbeiter (Projektleiter)
  - eine Vergleichbarkeit der Projektkompetenz von Unternehmen und damit eine bessere Auswahl von Partnern für Projekte
- **Die interne Verwendung der Projektkategorisierung sollte mit unternehmens-spezifischen Regelungen hinterlegt werden, z.B.**
  - die gezielte Zuordnung von Projekten und Projektleitern
  - die gezielte Qualifizierung von Projektpersonal
  - die gezielte Entwicklung von Projektpersonal
  - Definition des Anwendungsumfanges bestimmter Methoden
  - eine (Selbst-) Einschätzung der Projektleiter und der Projektkompetenz des eigenen Unternehmens (z.B. als Zielmeßgröße)

Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Verantwortung
Qualifizierungsmaßnahmen
Kategorisierung von Projekten
Zielsetzung
Sichtweisen
Beispielkriterien
GPM Projektindex
Unternehmensindex
Nutzen
Zuordnung der Ebenen

## Beispiel für die Verwendung der Indices

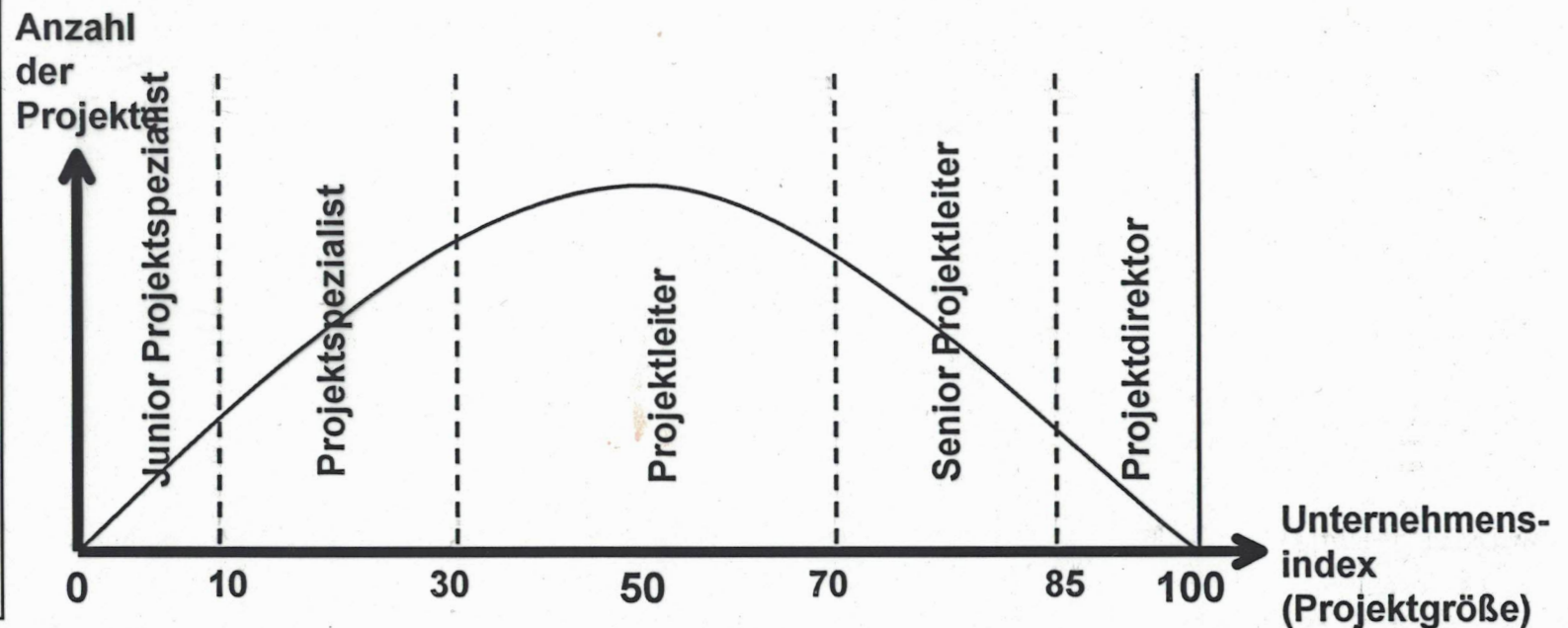




Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Verantwortung
Qualifizierungsmaßnahmen
Kategorisierung von Projekten
Zielsetzung
Sichtweisen
Beispielkriterien
GPM Projektindex
Unternehmensindex
Nutzen
Zuordnung der Ebenen

## Zuordnung der Qualifikationsebenen zu den Projekten

- Entsprechend der Anforderungen des Unternehmens werden auf Basis des Unternehmensindex Schwellenwerte definiert, bis zu denen eine bestimmte Qualifikationsebene eingesetzt werden soll.



Vorbemerkungen
Abstufungen
Vergütung
Verantwortung
Qualifizierungsmaßnahmen
Kategorisierung von Projekten
Zielsetzung
Sichtweisen
Beispielkriterien
GPM Projektindex
Unternehmensindex
Nutzen
Zuordnung der Ebenen

## Auswahl des Projektpersonals

- Anhand der Kategorisierung mit den GPM Projektindex und der Einordnung im Unternehmen mittels Unternehmensindex kann abgeleitet werden, ...
  - welche Qualifikationsebene die Projektleitung übernehmen sollte und
  - in welchen Aspekten des Projektes der Projektleiter von einer höheren Qualifikationsebene gecoached werden sollte.

