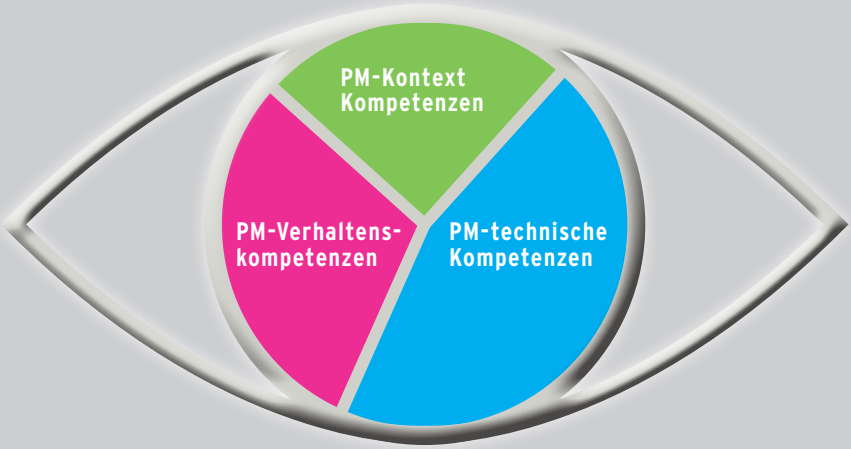
ICB

IPMA-Kompetenzrichtlinie

Version 3.0

pma
PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA

IPMA
international
project
management
association


PM-Kontext
Kompetenzen
PM-Verhaltens-
kompetenzen
PM-technische
Kompetenzen

Das Kompetenzauge stellt die Integration aller PM-Elemente bei der Einschätzung einer bestimmten Situationdurch das Auge eines Projektmanagers dar. Das Auge steht für Klarheit und Weitblick.

ICB
IPMA-Kompetenzrichtlinie
Version 3.0

IPMA International Project Management Association

Redaktionskomitee:

Gilles Caupin

Hans Knoepfel

Gerrit Koch

Klaus Pannenbäcker

Francisco Pérez-Polo

Chris Seabury

unter Mitarbeit der nationalen Mitgliedsorganisationen

Bezeichnung: ICB - IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0

Eine Publikation der: IPMA - International Project Management Association

P.O. Box 1167

NL-3860 BD Nijkerk

The Netherlands

www.ipma.ch

IPMA
international
project
management
association

Redaktionskomitee: Gilles Caupin

Hans Knoepfel

Gerrit Koch

Klaus Pannenbäcker

Francisco Pérez-Polo

Chris Seabury

Herausgeber: International Project Management Association

ISBN: 0-9553213-0-1

Auflage: ICB Version 3.0, Juni 2006

Vorversionen: ICB - IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 2.0, Februar 1999

ICB - IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 2.0b, April 2001

Design & Layout: Basis Van Haren Publishing, Zaltbommel - NL

Logo-Design: Mark Scheidegger, Niederhasli - CH

© 2006 International Project Management Association

Alle Rechte vorbehalten (einschließlich der Übersetzung in andere Sprachen – deutsche Übersetzung 2007).
Kein Teil dieses Dokuments darf ohne schriftliche Genehmigung in irgendeiner Form - durch Fotokopie, Mikrofilm oder irgendein anderes Verfahren - reproduziert oder in eine von Maschinen verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden.

Vorwort

Motivation für die neue Version

Wie Lao Tse sagte: Auch eine lange Reise beginnt mit dem ersten Schritt. Die IPMA begann in den 1990ern mit der Definition und Bewertung der für Projektmanagement erforderlichen Kompetenzen. Die IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 2.0 basierte auf den Kompetenzrichtlinien fünf europäischer Projektmanagement-Organisationen. Ein Jahrzehnt lang bildete sie die Grundlage für die nachfolgende Entwicklung und später für die Validierung der nationalen Zertifizierungssysteme in etwa 30 Ländern. Der Schwerpunkt der IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 2.0 lag auf der Beschreibung des notwendigen Wissens und der erforderlichen Erfahrung zur Bewältigung technischer PM-Fragen. Daneben behandelte sie auch das von einem Projektmanager verlangte persönliche Verhalten und den übergreifenden Kontext, in dem Projektmanagement betrieben wird.

In der Gegenwart sehen sich Projektmanager bei der Leitung von Projekten, Programmen und Projektportfolios mit sich rasch ändernden Kontexten, zahlreichen Umwelten und externen Einflussfaktoren konfrontiert. Die Projekte haben an Zahl, Komplexität und Vielfältigkeit zugenommen. Die Anforderungen an die Verhaltenskompetenzen von Managern und Teammitgliedern sind ausgeprägter und höher. Umgekehrt stehen wir vor einer starken Tendenz zum Individualismus. Der Bedarf nach einer verständlichen Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen zur Leitung von Projekten, Programmen und Projektportfolios in diesem wechselhaften Kontext ist offensichtlich.

Dies führte zur Forderung nach einem geeigneten Standard für professionelles Verhalten. Das „persönliche Verhalten", wie es in der IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 2.0 genannt wurde, gewinnt zusehends an Bedeutung. Der Erfolg des Projektmanagers hängt weitgehend von seinen Kompetenzen in diesem Bereich ab. Für die Entwicklung hochwertiger Projektpläne und die Erzielung guter Ergebnisse spielen die Verhaltenskompetenzen des Projektmanagers, wie z. B. Motivationsfähigkeit und Führung, neben den technischen Kompetenzen eine wesentliche Rolle. Darüber hinaus muss der Projektmanager den organisatorischen, wirtschaftlichen und sozialen Kontext des Projekts erfolgreich bewältigen.

Aus diesen Gründen hat die International Project Management Association (IPMA) die Projektmanagement-Kompetenzen in drei Bereiche gegliedert: Technik, Verhalten und Kontext. Die IPMA benötigte 46 Elemente zur Beschreibung der Kompetenz eines Projektmanagers, d. h. des Fachmannes, der ein Projekt plant und lenkt. Er ist die Person, die in transparenter Weise zum Wohle des gesamten Projekts, Programms oder Projektportfolios handelt, um die Erwartungen der Kunden, der Lieferanten von Waren und Dienstleistungen für das Projekt sowie der anderen interessierten Parteien und Umwelten zu erfüllen. Der Projektmanager ist in der Lage, bei Bedarf Fachleute heranzuziehen und wird von diesen respektiert, wenn er (manchmal schwierige) Entscheidungen zu treffen hat. Ebenso muss er Fachleute motivieren, ihr Wissen und ihre Erfahrung zum Nutzen des Projekts, Programms oder Projektportfolios einzusetzen.

Danksagung

Die IPMA möchte dem Redaktionskomitee der IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 2.0 ihren Dank aussprechen. Es handelte sich um die erste offizielle Version des Handbuchs, die im Februar 1999 herausgegeben und im April 2001 geringfügig geändert wurde. Das Redaktionskomitee für diese Version bestand aus folgenden Mitgliedern:

Gilles Caupin
Hans Knoepfel
Peter Morris
Erhard Motzel
Olaf Pannenbäcker.

Das für die Version 3.0 verantwortliche Redaktionskomitee bestand aus folgenden Mitgliedern:

Gilles Caupin
Hans Knoepfel
Gerrit Koch
Klaus Pannenbäcker
Francisco Pérez-Polo
Chris Seabury.

Auftraggeberin des Projekts zur Überarbeitung der ICB war Brigitte Schaden, IPMA-Vizepräsidentin für Zertifizierung.

Besonderer Dank gebührt Anthony Skidmore für seine technische Überprüfung und Bart Verbrugge von Van Haren Publishing, der uns bei der Umwandlung des Manuskripts in ein Buch unterstützte.

Den wichtigsten Beitrag zur IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0 leisteten die IPMA-Mitgliedsorganisationen, die Anleitungen erteilten, sich im Überarbeitungsprojekt nachhaltig engagierten und viele hilfreiche Vorschläge und Argumente für Verbesserungen vorlegten.

Nachricht des Teams zur Überarbeitung der ICB

Projektmanagement ist ein faszinierender und herausfordernder Beruf. Dieses Dokument soll Projektmanager bei der Entwicklung jener Professionalität unterstützen, die sie in ihrer Laufbahn benötigen.

März 2006

Für das Redaktionskomitee der IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0:

Gerrit Koch, Projektmanager

Kurzfassung

Die International Project Management Association (IPMA) ersetzt die IPMA-Kompetenzrichtlinie (ICB) Version 2.0b aus dem Jahr 2001 durch die vorliegende ICB Version 3.0, die zahlreiche inhaltliche Änderungen aufweist.

Die ICB enthält die offizielle Definition der von Projektmanagern erwarteten Kompetenzen für die Zertifizierung im allgemeinen Vier-Level-Zertifizierungssystem der IPMA.

Die 40 Mitgliedsorganisationen der IPMA waren in das Projekt zur Entwicklung der IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0 aktiv involviert. Ihre Beiträge stellen sicher, dass der Text ihre Anforderungen und Praktiken bei der Beurteilung von Projektmanagement-Kompetenzen widerspiegelt.

Die IPMA-Kompetenzrichtlinie ist das gemeinsame Rahmendokument, an das sich alle IPMA-Mitgliedsorganisationen und Zertifizierungsstellen halten, um die Anwendung einheitlicher und harmonisierter Normen zu gewährleisten. Der Großteil des Inhalts konzentriert sich daher auf die Beschreibung der Kompetenzelemente.

Um den Anforderungen jener Personen gerecht zu werden, die an der praktischen Anwendung der ICB interessiert sind, findet sich für jeden Level eine Beschreibung des Zertifizierungsprozesses gemeinsam mit einer Taxonomie und einem Selbstbewertungsformular.

Professionelles Projektmanagement wird in 46 Kompetenzelemente gegliedert, die folgende Bereiche abdecken: technische Kompetenzen für Projektmanagement (20 Elemente), Verhaltenskompetenzen des Projektpersonals (15 Elemente) und Kontext-Kompetenzen für Projekte, Programme und Projektportfolios (11 Elemente).

Das Kompetenzauge stellt die Integration aller PM-Elemente bei der Einschätzung einer bestimmten Situation aus der Sicht eines Projektmanagers dar. Das Auge steht auch für Klarheit und Weitblick. Nach Verarbeitung der erhaltenen Information ergreift der kompetente und verantwortungsbewusste Projektmanager geeignete Maßnahmen.

Die IPMA-Kompetenzrichtlinie bildet die Grundlage für die Zertifizierung durch die Zertifizierungsstellen der Mitgliedsorganisationen, die diese Kompetenzelemente zur Bewertung der Kandidaten einsetzen. Nationale kulturelle Unterschiede werden in den nationalen Kompetenzrichtlinien durch Hinzufügung spezifischer Kompetenzelemente und Inhalte berücksichtigt. Die Validierung der nationalen Kompetenzrichtlinien (National Competence Baseline - NCB) durch die IPMA stellt deren Übereinstimmung mit der ICB und die weltweite Anerkennung der von den nationalen Zertifizierungssystemen ausgestellten Zertifikate sicher.

Die ICB soll vor allem Einzelpersonen und Assessoren bei der Bewertung von Kompetenzen hilfreich sein. Darüber hinaus kann sie aber auch als Leitfaden für die Erstellung von Schulungsmaterial, zu Forschungszwecken sowie als allgemeines Referenzdokument für alle jene dienen, die Informationen über angewandtes Projektmanagement suchen.

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1 - Einführung 1
1.1 Projekte 2
1.2 Professionelles Projektmanagement 2
1.3 Grundlegende Begriffe 2
1.4 Vorteile einer Zertifizierung 3
1.5 Grundprinzipien der IPMA-Kompetenzrichtlinie (ICB) 3
1.6 Das universelle Vier-Level-Zertifizierungssystem (4-L-C) der IPMA 5
1.7 Anforderungen 6
1.8 Ausbildung und Schulung 6
1.9 Bewertung 7
1.10 Weltweite Kooperation 8
1.11 Professionelle PM-Literatur 8
Kapitel 2 - Schlüsselbegriffe 9
2.1 Kompetenz 9
2.2 Kompetenzelement 10
2.3 Kompetenzrichtlinie 10
2.4 Zertifizierungslevel 11
2.5 Klassifizierungskriterien 11
2.6 Beurteilung der Kompetenz 12
2.7 Projekt, Programm oder Projektportfolio 12
Kapitel 3 - Zertifizierung 17
3.1 Allgemeines IPMA-Zertifizierungssystem 17
3.2 Zertifizierungsverfahren 21
3.3 Allgemeines Zertifizierungsschema 28
3.4 Zertifizierungsorganisation 35
Kapitel 4 - Beschreibung der Kompetenzelemente 37
4.1 PM-Technische Kompetenzelemente 38
1.01 Projektmanagementerfolg 40
1.02 Interessierte Parteien und Umwelten 41
1.03 Projektanforderungen und Projektziele 44
1.04 Risiken und Chancen 46
1.05 Qualität 48

1.06. Projektorganisation 50
1.07. Teamarbeit 52
1.08. Problemlösung 54
1.09. Projektstrukturen 56
1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte 58
1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine 60
1.12. Ressourcen 62
1.13. Kosten und Finanzen 64
1.14. Beschaffung und Verträge 67
1.15. Änderungen 69
1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen 71
1.17. Information und Dokumentation 73
1.18. Kommunikation 75
1.19. Projektstart 77
1.20. Projektabschluss 79
4.2 PM-Verhaltenskompetenzelemente 81
2.01 Führung 83
2.02 Engagement und Motivation 86
2.03 Selbstkontrolle 88
2.04. Durchsetzungskraft 90
2.05 Entspannung und Stressbewältigung 92
2.06 Offenheit 94
2.07 Kreativität 96
2.08 Ergebnisorientierung 99
2.09 Effizienz 102
2.10 Beratung 104
2.11 Verhandlungen 106
2.12 Konflikte und Krisen 108
2.13 Verlässlichkeit 111
2.14 Wertschätzung 113
2.15 Ethik 115
4.3 PM-Kontext-Kompetenzelemente 118
3.01 Projektorientierung 120
3.02 Programmorientierung 122
3.03 Portfolio-Orientierung 124
3.04 Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement 126
3.05 Stammorganisation 128
3.06 Business 130
3.07 Systeme, Produkte und Technologie 134
3.08 Personalmanagement 137
3.09 Gesundheit, Sicherheit und Umwelt 139
3.10 Finanzmanagement 141
3.11 Recht 143

5 Kapitel 5 – Referenzunterlagen 146
5.1 Grundlegende internationale Bestimmungen 146
5.2 Nationale Kompetenzrichtlinien, Stand Dezember 2005, mit gemeldeten Ergänzungen. 146
6 Kapitel 6 - Vergleich zwischen den Versionen 2.0b und 3.0 der IPMA-Kompetenzrichtlinie 150
6.1 Querverweise zwischen den Kompetenzelementen der Versionen 2.0b und 3.0 151

Kapitel 1 - Einführung

Vorab zur Klärung: In dieser ICB werden Projektmanager immer in der männlichen Form (er, ihm, seine etc.) genannt; selbstverständlich ist auch die weibliche Form (sie, ihr, ihre etc.) zutreffend.

Die IPMA-Kompetenzrichtlinie (ICB) ist weder ein Lehr- noch ein Rezeptbuch. Sie bietet Informationen über die technischen, Verhaltens- und Kontext-Kompetenzelemente von Projektmanagement. Die ICB soll die Leser nicht vom selbstständigen Denken oder von einer eigenen Meinung abhalten; die Beispiele sind als Hilfe und nicht zur Einschränkung gedacht.

Dieses Kapitel bietet einen Überblick über die Gründe für die Einführung eines Zertifizierungssystems zur Beurteilung der PM-Kompetenz und erläutert die grundlegenden Begriffe, Anforderungen und Konzepte des Zertifizierungssystems der International Project Management Association (IPMA).

Hauptziel der Ausarbeitung und Einführung des universellen Zertifizierungssystems durch die IPMA war die Zertifizierung von Projektmanagern in einem weltweit akzeptierten Vier-Level-System (Four-level-certification, 4-L-C), das auch in einem Berufsentwicklungssystem für Projektmanager Anwendung finden kann. Die wichtigsten interessierten Parteien und Umwelten sind:

- Projektmanagementpersonal mit Interesse an einem weltweit akzeptierten Zertifizierungssystem
- Das Management von Organisationen mit Interesse an der Bereitstellung und am Erhalt von qualitativ hohem Projektmanagement und an Personalentwicklung
- Zertifizierungsassessoren mit Interesse an klar verständlichen Zertifizierungsinhalten und -verfahren
- Universitäten, Schulen, Trainer mit Interesse an einer soliden Grundlage für eine akzeptierte Qualifikation

Die ICB soll vor allem Einzelpersonen und Assessoren bei der Bewertung der PM- Kompetenzen hilfreich sein. Darüber hinaus kann sie aber auch als Leitfaden für die Erstellung von Schulungsmaterial, zu Forschungszwecken sowie als allgemeines Referenzdokument für alle jene dienen, die Informationen über angewandtes Projektmanagement suchen.

Das Kompetenzauge stellt die Integration aller PM-Elemente bei der Bewertung einer bestimmten Situation aus der Sicht („durch das Auge") eines Projektmanagers dar. Das Auge steht auch für Klarheit und Weitblick. Siehe Abb. 1.1.

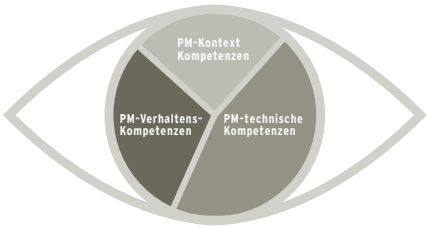


Abb. 1.1. Das Kompetenzauge

1.1 Projekte

Die Anzahl der Projekte, Programme und Projektportfolios steigt weltweit exponentiell. Das Fachgebiet Projektmanagement hat sich in den vergangenen dreißig Jahren enorm entwickelt und an Sichtbarkeit zugenommen.

Immer mehr und immer unterschiedlichere Projekte werden professionell gemanagt. In der Vergangenheit wurde das Berufsbild von Bau- und Militärprojekten beherrscht. Diese sind weiterhin bedeutsam, aber längst in der Minderheit. Projektmanager leiten Projekte in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), Organisationsentwicklung, Produktentwicklung, Marketing, Produktionsentwicklung, Forschung, Events, Politik, Gesetzgebung, Bildung und Soziales in unterschiedlichen Wirtschaftszweigen.

Die Frage „Ist Projektmanagement überhaupt notwendig?" wird heute kaum mehr gestellt. Die relevanten Fragen sind:

- Welches sind die Ergebnisse (Lieferobjekte), Methoden und Instrumente von professionellem Projektmanagement?
- Was macht PM-Qualität aus?
- Wie kompetent sollte das Projektpersonal für ein bestimmtes Projekt, eine bestimmte Projektphase oder einen Zuständigkeitsbereich sein?
- Wie gut ist das Projektmanagement eines bestimmten Projekts?

1.2 Professionelles Projektmanagement

Um professionell vorzugehen, muss das Fachgebiet Projektmanagement über strenge Normen und Richtlinien zur Definition der Arbeit des Projektmanagementpersonals verfügen. Diese Anforderungen werden durch Sammlung, Bearbeitung und Standardisierung der akzeptierten und angewandten PM-Kompetenzen festgelegt.

Projektqualität wird durch Erfüllung der für ein Projekt vereinbarten Anforderungen definiert. Projektmanagementqualität wird durch Erfüllung der für das Projektmanagement vereinbarten Anforderungen definiert. Die optimale Situation für eine Projektorganisation besteht darin, dass alle am Projektmanagement beteiligten Personen, Projektteams und Ressourcen-Anbieter über die erforderliche Kompetenz zur Durchführung ihrer Aufgaben und zur Übernahme individueller Verantwortung verfügen.

Die ICB gibt Aufschluss über grundlegende Begriffe, Aufgaben, Praktiken, Fertigkeiten, Funktionen, Managementverfahren, -methoden, -techniken und -instrumente, die in qualitativ hoch stehender PM-Praxis und -Theorie zum Einsatz kommen, sowie über Fachkenntnisse und ggf. über Erfahrungen mit innovativen, fortschrittlichen Praktiken in besonderen Situationen.

1.3 Grundlegende Begriffe

Die grundlegenden Begriffe für Projektmanagementzertifizierung stammen aus der Norm ISO/IEC 17024, „Allgemeine Anforderungen an Stellen, die Personen zertifizieren", und können wie folgt beschrieben werden:

- Kompetenz ist die nachgewiesene Fähigkeit, Wissen und/oder Fertigkeiten anzuwenden sowie dort, wo dies relevant ist, der Nachweis persönlicher Eigenschaften.
- Ein Zertifizierungsschema enthält die spezifischen Anforderungen für eine bestimmte Personenkategorie, auf die die gleichen Normen und Regeln sowie die gleichen Verfahren angewendet werden.
- Das Zertifizierungsverfahren umfasst alle Maßnahmen, durch die eine Zertifizierungsstelle feststellt, dass eine Person spezifische Kompetenzanforderungen erfüllt.

- Die Bewertung ist das Verfahren, in dem die Kompetenz eines Kandidaten mit Hilfe einer oder mehrerer schriftlicher, verbaler oder praktischer Methoden bzw. der Beobachtung festgestellt wird.
- Eine Qualifikation dient als Nachweis der persönlichen Eigenschaften, Bildung, Schulung und/oder Berufserfahrung einer Person.

Die Bewertung ist kein Maß und keine Vorhersage für die Zukunft. Sie bewertet das Wissen und die Erfahrung des Kandidaten in der Vergangenheit und Gegenwart auf der Grundlage der von ihm vorgelegten und von den Assessoren überprüften Belege. Diese Bewertung ist ein guter Indikator für die erfolgreiche Bewältigung zukünftiger Projekte und zugleich eine bewährte Grundlage für die Planung der beruflichen Entwicklung.

1.4 Vorteile einer Zertifizierung

Die Teilnahme an Zertifizierungsprogrammen ist ein Ansporn für Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanager und Projektmitarbeiter und dient:

- der Erweiterung und Vertiefung ihres Wissens und ihrer Erfahrung, der Fortsetzung ihrer Ausbildung und Schulung
- der Verbesserung der Qualität von Projektmanagement und (nicht zuletzt) der effektiveren Erreichung der Projektziele.

Die Vorteile der Zertifizierungsprogramme sind:

- für die Projektmitarbeiter: der Erhalt eines international anerkannten Zertifikats zur Bestätigung ihrer Projektmanagement-Kompetenz
- für Anbieter von Projektmanagement-Dienstleistungen: der Nachweis der beruflichen Kompetenz ihrer Mitarbeiter
- für Kunden: eine erhöhte Sicherheit, dass die von einem Projektmanager erbrachten Dienstleistungen dem aktuellen, professionellen Stand entsprechen.
- für Unternehmen und Organisationen: Nachweis der Qualifikation des Projektmanagement-Personals; Möglichkeit eines Karrierepfades entsprechend den Stufen der Zertifizierung und Einstufung der Mitarbeiter nach nachgewiesenem PM-Know-how.

1.5 Grundprinzipien der IPMA-Kompetenzrichtlinie (ICB)

Die IPMA hat die ICB aus nationalen Kompetenzrichtlinien erarbeitet und dann in einem kontinuierlichen Prozess weiterentwickelt. Ein wesentlicher Vorteil für die Kunden besteht darin, dass die Kompetenzgrundlagen der Kandidaten nicht für bestimmte Unternehmen, Organisationen, Fachgebiete, Wirtschaftszweige oder Länder unterschiedlich spezifiziert sind.

Die Kultur der Unternehmen, Organisationen, Fachgebiete, Wirtschaftszweige und Länder wird in den Prüfungsgesprächen und Bewertungsberichten sowie durch die Auswahl eines Assessors aus dem betreffenden Wirtschaftszweig (der zweite Assessor stammt aus einer anderen Branche) berücksichtigt. Die kulturellen Aspekte eines Landes können darüber hinaus in einer nationalen Kompetenzrichtlinie (NCB) Berücksichtigung finden.

Die offizielle ICB-Sprache ist Englisch und jede Mitgliedsorganisation (Member Association = MA) kann entscheiden, ob sie die ICB direkt für ihr Zertifizierungsverfahren einsetzen möchte. Ebenso kann eine MA beschließen, eine nationale Kompetenzrichtlinie (NCB) auf der Grundlage der ICB auszuarbeiten. Die Regeln für die Ausarbeitung einer NCB sind:

- eine Eins-zu-eins-Übernahme der ICB-Kompetenzelemente in die NCB
- Die MA kann bestehenden ICB-Kompetenzelementen bis zu 10 % Inhalt hinzufügen, um den nationalen Gegebenheiten und Usancen Rechnung zu tragen.

- Die MA kann bis zu 10 % zusätzliche Kompetenzelemente hinzufügen, um den nationalen Gegebenheiten und Usancen Rechnung zu tragen.
- Die MA kann bei der Übertragung der ICB in die NCB die nationalen Gegebenheiten und Usancen berücksichtigen.

Die Validierung der NCB einer MA während der Einführungsphase fällt in den formalen Zuständigkeitsbereich der IPMA.

Den Schwerpunkt der ICB bildet die Beschreibung der Kompetenzelemente. Zusätzlich findet sich in Kapitel 3 eine zusammenfassende Erläuterung des universellen IPMA-Zertifizierungssystems. Diese soll dem Leser einen Einblick in die Anwendung der ICB im Zertifizierungsverfahren bieten. Die entsprechenden IPMA-Regeln und -Richtlinien sowie die Regeln und Richtlinien der Zertifizierungsstellen werden nach der Veröffentlichung der vorliegenden ICB, die ihrerseits einer Weiterentwicklung unterliegt, ausgearbeitet. Zur Anwendung kommen jene Regeln und Richtlinien der IPMA sowie der Zertifizierungsstellen der Mitgliedsorganisationen, die zum Zeitpunkt des betreffenden Zertifizierungsverfahrens in Kraft sind.

Das Kompetenzauge ist ein geeignetes Symbol für die ICB, da es auf den Menschen verweist, der den wesentlichsten Teil jeder Bewertung von Projektmanagement-Kompetenz darstellt.

In der ICB werden 46 Kompetenzelemente, ergänzt durch die Schlüsselbeziehungen zwischen ihnen, festgelegt und in drei Bereichen – PM-technische Kompetenzen, PM-Verhaltenskompetenzen und PM-Kontext-Kompetenzen - beschrieben.

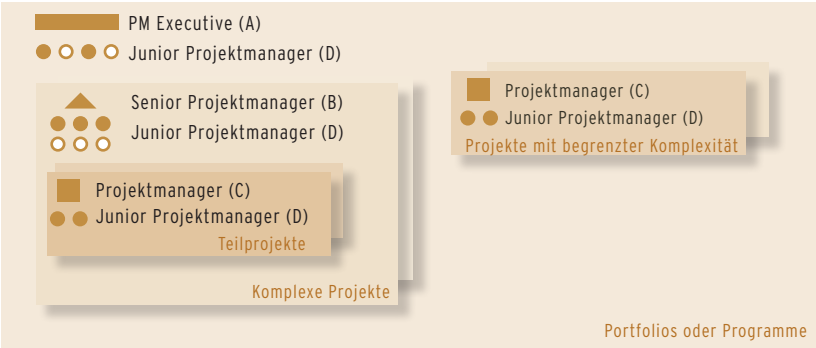
Zu jedem Kompetenzelement finden sich eine Bezeichnung, eine Beschreibung des Inhalts sowie eine Liste der möglichen Verfahrensschritte und Erfahrungskriterien, die für jeden Level verlangt werden. Die Hauptbeziehungen zu anderen Kompetenzelementen werden zur leichteren Lesbarkeit nach den einzelnen Elementen angeführt.

Die ICB enthält bzw. empfiehlt keine spezifischen Methoden, Verfahren oder Instrumente. Stattdessen werden die Themenbereiche, die Verfahren für Entscheidungsaufgaben sowie - zur Veranschaulichung derselben - einige Methoden beispielhaft beschrieben. Methoden und Instrumente können von der Organisation festgelegt werden. Der Projektmanager sollte für die entsprechende Projektsituation die geeigneten Methoden und Instrumente wählen.

1.6 Das universelle Vier-Level-Zertifizierungssystem (4-L-C) der IPMA

Grundlage für die Verleihung von Zertifikaten an Einzelpersonen ist die Beurteilung ihrer Kompetenzen in typischen Projektmanagement-Aufgaben ihres täglichen Arbeitslebens. Im IPMA-Zertifizierungssystem werden die folgenden vier Ausprägungen unterschieden, auf die die gleichen Normen angewendet werden (im vorliegenden Dokument werden die in Österreich gültigen Bezeichnungen für die IPMA Zertifizierungslevel verwendet):

- **Zertifizierter PM Executive (IPMA Level A):** Bezeichnet eine Person, die in der Lage ist, bedeutende Projektportfolios oder Programme mit den entsprechenden Ressourcen, Methoden und Instrumenten zu leiten. Dies – und nicht das Management eines Einzelprojekts – ist Gegenstand der Zertifizierung. Zur Übernahme dieser Verantwortung ist ein hohes Maß an Wissen und Erfahrung erforderlich.
- **Zertifizierter Senior Projektmanager (IPMA Level B):** Bezeichnet eine Person, die fähig ist, ein komplexes Projekt (entsprechend der Definition in Kapitel 3) zu managen. Dazu gehört das Führen von Subteamleitern, die wiederum selbst verantwortlich für ihr Team sind.
- **Zertifizierter Projektmanager (IPMA Level C):** Bezeichnet eine Person, die in der Lage ist, ein begrenzt komplexes Projekt zu leiten. Dies bedeutet, dass sie zusätzlich zur Anwendung von Projektmanagement-Wissen einen entsprechenden Erfahrungsstand nachweisen kann.
- **Zertifizierter Junior Projektmanager (IPMA Level D):** Bezeichnet eine Person, die fähig ist, Projektmanagement-Wissen bei der Teilnahme an einem Projekt anzuwenden, wobei Allgemeinwissen nicht ausreicht, um einen zufriedenstellenden Kompetenzlevel zu belegen.



PM Executive (IPMA Level A)
Senior Projektmanager (IPMA Level B)
Projektmanager (IPMPA Level C)
Projektmanagement Spezialist (IPMA Level D)
Hoch qualitfizierter, erfahrener und angesehener Experte in einem Fachgebiet (IPMA Level D)

Abb. 1.2. Das universelle Vier-Level-Zertifizierungssystem (4-L-C) der IPMA

Primäres Ziel des Zertifizierungsschemas ist das Projektmanagement, nicht das Projekt selbst. Die Levels unterliegen keinem hierarchischen Denken. Ein Junior Projektmanager Level D (●) kann ein hoch qualifizierter, erfahrener und anerkannter Experte (○) auf einem bestimmten Fachgebiet sein. So kann er z. B. eine zusätzliche Qualifikation in Kostenmanagement besitzen.

Projektmanagement beinhaltet auf jedem Level das Ausführen bestimmter Aufgaben und das Treffen von Entscheidungen in einem lokalen, regionalen, nationalen oder internationalen Kontext.

Die Levels liefern einen geeigneten Rahmen für die Entwicklung von Karrierewegen und Reifemodellen in Organisationen sowie für Personalentwicklungsprogramme von Einzelpersonen, Unternehmen und anderen Organisationen.

1.7 Anforderungen

Der Schlüssel für die Selbst- und Fremdbewertung in jeder Funktion und jedem Zuständigkeitsbereich ist die Frage: „Wie kompetent ist die Einzelperson und auf welche Arbeitsaufgaben beziehen sich ihre Kompetenzen?" Die Grundlagen für die Beantwortung dieser Frage sind:

- die Beschreibung der Projektmanagement-Aufgaben (Kompetenzelement-Beschreibungen)
- die Beschreibung des für jeden IPMA-Level erforderlichen Kompetenzniveaus (Taxonomie, Anhang 4)
- die Beschreibung, wie das Kompetenzniveau auf einer Skala von 0 bis 10 zu bewerten ist (Kapitel 3)

Die ICB enthält drei Bereiche mit verwandten Kompetenzelementen:

- 20 PM-technische Kompetenzelemente behandeln PM-spezifische Fachkompetenzen
- 15 PM-Verhaltenskompetenzelemente behandeln die persönlichen Beziehungen zwischen den in Projekten, Programmen und Projektportfolios geleiteten Einzelpersonen und Gruppen
- 11 PM-Kontext-Kompetenzelemente behandeln die Interaktion des Projektteams mit dem Projektkontext und der Stammorganisation.

Für jedes Kompetenzelement werden Wissen und Erfahrung mit Hilfe einer Skala zwischen 0 (keine Kompetenz) und 10 (absolutes Maximum) beurteilt. Die Werte zwischen diesen beiden Extremen werden in Kapitel 3 definiert.

Wissen bedeutet dabei nicht nur das richtige Wiedergeben von Fakten, sondern auch das Verständnis von Wechselbeziehungen, das Wissen um die Anwendung von Projektmanagement in praktischen Situationen und Interpretationsmethoden. Der Nachweis dafür, dass die Person über den erforderlichen Wissensstand verfügt, wird normalerweise durch das Beantworten von Fragen erbracht.

Der Projektmanager sammelt nicht viel Erfahrung, wenn er viele Jahre lang die gleiche Art von Projekten betreut. Er sollte das Wissen in unterschiedlichen, realen Situationen (d. h. Projekten unterschiedlicher Größe und unterschiedlicher Art, bei unterschiedlichen Organisationen, Zweigstellen der Organisation und/oder in unterschiedlichen Kulturen) anwenden.

1.8 Ausbildung und Schulung

Zwischen Zertifizierung einerseits und Ausbildung bzw. Schulung andererseits ist eine absolute Trennung einzuhalten. Die Aufgabe des Assessors beschränkt sich auf die Bewertung der bestehenden Kompetenz des Kandidaten. Selbstverständlich müssen die Kandidaten in Projektmanagement ausgebildet und geschult sein, um das Zertifizierungsverfahren zu bestehen. Für die Zertifizierung wird jedoch keine bestimmte Art von Ausbildung oder Schulung gefordert.

Auch wenn also keine direkte Beziehung besteht, möchten die Ausbildungs- und Schulungsinstitutionen vermutlich die Chancen ihrer Schüler, Studenten bzw. Kursteilnehmer auf Erreichung einer bestimmten Zertifizierung erhöhen, z. B.:

- Eine höhere, fachspezifische Schule oder ein Lehrgang möchte die Studenten eines Projektmanagement-Programms gut auf die IPMA-Zertifizierung Level D vorbereiten.
- Ein Projektmanagement-Masterprogramm oder -Aufbaustudiengang möchte sicherstellen, dass seine Kandidaten gut auf die IPMA-Zertifizierung Level C (oder B) vorbereitet werden.

In Bezug auf das zweite Beispiel ist anzumerken, dass ein geeigneter Erfahrungsstand der Einzelperson für die IPMA-Zertifizierung der Levels C bis A nicht durch Ausbildung und Schulung ersetzt werden kann.

1.9 Bewertung

Die Bewertung der Zertifizierungskandidaten erfolgt durch mindestens zwei erfahrene und zertifizierte Projektmanagement-Fachleute, die Assessoren. Ein Assessor kommt aus jenem Wirtschaftszweig, auf den sich der Bericht des Kandidaten bezieht, der andere aus einer anderen Branche. Der Assessor muss mindestens auf dem gleichen Level zertifiziert sein, auf dem er selbst Kandidaten zertifiziert. Zusätzlich zu den schriftlich vorgelegten Nachweisen haben sich die Kandidaten im Prüfungsgespräch den Assessoren persönlich vorzustellen. Das individuelle Prüfungsgespräch stellt den wichtigsten Teil des Bewertungsverfahrens dar.

Das Bewertungsverfahren sollte geplant und strukturiert verlaufen, sodass sicher gestellt ist, dass alle Anforderungen des Zertifizierungsschemas objektiv und systematisch überprüft werden, um die Kompetenz des Kandidaten zu bestätigen (ISO/IEC 17024, Artikel 6.2.3).

Die Bestandteile der Bewertung sind:

- **Zugangsvoraussetzungen:** Diese basieren hauptsächlich auf einer bestimmten Anzahl von Jahren mit relevanter Erfahrung für das entsprechende IPMA-Level; dabei kann auf das vom Kandidaten erreichte Ausbildungsniveau Bezug genommen werden. Dies erfolgt durch Selbstbewertung.
- **Schriftliche Prüfung:** Unterschiedliche Fragestellungen (Multiple-Choice-Fragen, direkte Textfragen, offene Aufsätze, Problemstellungen) mit Bezug zur ICB, die vom Kandidaten in einer begrenzten Zeit beantwortet werden müssen.
- **Bericht:** In diesem wird (je nach IPMA-Level) das Management eines realen Projekts, Programms oder Projektportfolios mit Bezugnahme auf die ICB in einem geeigneten Umfang beschrieben.
- **Workshop (optional):** Aufgabe ist eine Problemlösung als Teil eines kleinen Teams in einem Beispielprojekt unter Beobachtung durch einen oder mehrere Assessoren. Dabei wird das Verhalten des Kandidaten in unterschiedlichen Funktionen, insbesondere in der Funktion des Projektmanagers, überprüft.
- **Prüfungsgespräch:** Dabei hat der Kandidat spezifische, repräsentative Fragen, die auf der Grundlage des Projektberichts (evtl. auch auf der Grundlage der Selbstbewertung, der schriftlichen Prüfung, der Resultate des Workshops, der Antworten der Assessoren) mit Bezug zur ICB vorbereitet wurden, zu beantworten.

Die Assessoren sind nicht als Trainer oder Berater der Kandidaten tätig. Sie benoten schriftliche Prüfungen, führen Workshops durch, stellen den Kandidaten Fragen, beurteilen ihre Berichte, Antworten, Handlungen und Vorträge, schlagen ein Resultat (bestanden oder nicht bestanden) vor und erläutern ggf. die wesentlichsten Gründe für eine negative Entscheidung. Die abschließende Entscheidung liegt bei der Zertifizierungsstelle.

1.10 Weltweite Kooperation

Die Qualifizierungs- und Kompetenzprogramme waren viele Jahre lang ein Hauptdiskussionsthema der Projektmanagementorganisationen rund um die Welt.

Die IPMA besteht seit 1965. Ihre Vision ist die Förderung der Professionalität im Bereich Projektmanagement. Diese groβe Aufgabe wäre ohne die Unterstützung der IPMA-Mitgliedsorganisationen, von denen es weltweit etwa 40 gibt, nicht zu bewältigen. Die IPMA arbeitet gemeinsam an der Ausarbeitung und Erhaltung eines universellen Standards für Projektmanagement-Kompetenz. Die meisten Mitgliedsorganisationen haben eine Vereinbarung mit der IPMA über die Validierung ihrer Qualifizierungs- und Kompetenzprogramme unterzeichnet und führen ein Multi-Level-Zertifizierungsprogramm für Projektmanagement durch.

Die IPMA tauscht Standpunkte und Erfahrungen mit anderen Projektmanagementvereinigungen aus, die PM-Wissens-, Kompetenz- und Qualifizierungsmodelle für den weltweiten Einsatz ausgearbeitet haben, wie z. B. in den USA, Australien und Japan.

1.11 Professionelle PM-Literatur

Die IPMA publiziert auf ihrer Webseite (www.ipma.ch) Hinweise auf professionelle Literatur für die Zertifizierung.

Jede Zertifizierungsstelle veröffentlicht eine Liste berufsbezogener Literatur, die für die Aneignung und Aktualisierung von PM-Wissen hilfreich ist.

Die IPMA arbeitet mit dem International Journal of Project Management zusammen.

Mehrere Mitgliedsorganisationen publizieren regionale oder nationale Journale und Zeitschriften zum Thema Projektmanagement.

Kapitel 2 - Schlüsselbegriffe

Das Ziel dieses Kapitels ist es, einige Schlüsselbegriffe zu beschreiben, die zum Verständnis der ICB erforderlich sind. In Kapitel 4 werden alle Kompetenzelemente einzeln und detaillierter beschrieben.

2.1 Kompetenz

Der Begriff Kompetenz hat seinen Ursprung in dem lateinischen Wort „competentia", was soviel wie „hat Urteilsbefugnis" oder „ist zum Sprechen berechtigt" bedeutet; in dieser Hinsicht hat sich die Bedeutung des Wortes kaum gewandelt. Wir suchen kompetente Projektmanager, um Projektaktivitäten zu leiten. Kompetenzbeschreibungen und Kompetenzmanagement haben das Personalmanagement vieler Organisationen zunehmend verändert.

Kompetenz ist die Kombination von Wissen, persönlichem Verhalten, Fertigkeiten und spezifischer Erfahrung, die nötig ist, um in einer bestimmten Funktion erfolgreich zu sein. Um die Kandidaten bei ihrer eigenen Bewertung und Weiterentwicklung und die Assessoren bei der Beurteilung der Kompetenz eines Kandidaten zu unterstützen, wird die Kompetenz in verschiedene Bereiche unterteilt. Dabei handelt es sich in erster Linie um Aspekte, die relativ unabhängig voneinander sind, zusammen aber die Funktion beschreiben. Jeder Kompetenzbereich deckt die wichtigsten Aspekte in Elementen ab.

Für die vorliegende dritte Fassung der ICB wurde beschlossen, Projektmanagementkompetenzen in drei Bereiche zu unterteilen:

- Der Bereich der **PM-technischen Kompetenzen** beschreibt die grundlegenden Elemente der Projektmanagementkompetenz. Er umfasst die Projektmanagementinhalte, die manchmal als solide Elemente bezeichnet werden. Die ICB beinhaltet 20 PM-technische Kompetenzelemente
- Der Bereich der **PM-Verhaltenskompetenzen** beschreibt die persönlichen Elemente der Projektmanagementkompetenz. Er deckt persönliches Verhalten und soziale Fertigkeiten des Projektmanagers ab. Die ICB beinhaltet 15 PM-Verhaltenskompetenzelemente.
- Der Bereich der **PM-Kontext Kompetenzen** beschreibt jene Elemente der Projektmanagementkompetenz, die vom Projektkontext abhängig sind. Dieser Bereich betrifft die Kompetenz des Projektmanagers im Umgang mit der Organisation des Linienmanagements und seine Fähigkeit, in einer projektorientierten Organisation zu arbeiten. Die ICB beinhaltet 11 PM-Kontext-Kompetenzelemente.

Diese drei Bereiche sind im Kompetenzauge grafisch dargestellt, siehe Abb. 1.1.

2.2 Kompetenzelement

Jedes Kompetenzelement der drei Kompetenzbereiche wird in Hinblick auf das geforderte Wissen und die notwendige Erfahrung erläutert. Auf eine allgemeine Beschreibung, in der Sinn und Bedeutung des Elements dargestellt werden, folgt eine Aufgliederung in „Mögliche Prozessschritte", die sowohl dem Kandidaten als auch dem Assessor helfen sollen, projektbezogene Anwendungsmöglichkeiten des Kompetenzelements zu erkennen, und in „Angesprochene Themenfelder", um die weitere Lektüre und Internetrecherche zu unterstützen. Das Wissen und die Erfahrung, die für jeden IPMA-Level gefordert werden, sind im Abschnitt Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel dargestellt. Im Abschnitt „Hauptbeziehungen zu ..." werden schließlich verwandte Kompetenzelemente aufgelistet. Bei den Elementen der PM-Verhaltenskompetenz finden sich zur Erleichterung der Bewertung auch Angaben zu „Angemessenem Verhalten" bzw. „Verbesserungsbedürftigem Verhalten".

Mögliche Fragen zu individuellen Kompetenzelementen:

F. Gibt es nicht Überschneidungen zwischen den Kompetenzelementen?

A. Doch, die gibt es auf jeden Fall. Wenn die Kompetenzelemente zur Abdeckung des gesamten Bereichs dienen sollen, kommt es unvermeidlich zu Überlappungen.

F. Sind alle Kompetenzelemente gleich wichtig?

A. Das sollten sie sein, in einem spezifischen Projekt bzw. einer Projektsituation können jedoch bestimmte Kompetenzelemente eine ausschlaggebende Bedeutung einnehmen. Abgesehen davon gibt es zu einigen Kompetenzelementen mehr Fachwissen oder auch Literatur als zu anderen.

F. Kann ein Kompetenzelement als Anleitung bei der Projektdurchführung dienen?

A. Nein, die ICB liefert keine Patentrezepte zur Durchführung von Projekten. Allerdings kann die Beschreibung der „Möglichen Prozessschritte" dem Kandidaten dabei helfen, eine Kompetenz anzuwenden und umzusetzen. Die „Angesprochenen Themenfelder" helfen dem Kandidaten dabei, einschlägige Literatur zu finden, in der er mehr über das Kompetenzelement erfährt.

Alle 46 Kompetenzelemente werden als Kernstück der Beschreibung kompetenten Projektmanagements angesehen.

2.3 Kompetenzrichtlinie

Die IPMA basiert auf der Beteiligung und den Methoden von etwa 40 nationalen Projektmanagementverbänden und respektiert nationale kulturelle Unterschiede. Das bedeutet auch, dass es bei jedem Kompetenzelement Raum für einen nationalen Abschnitt bzw. zusätzliche Kompetenzelemente zur Berücksichtigung kultureller Unterschiede geben muss.

Die IPMA gewährleistet ebenso, dass die in einem Land ausgestellten IPMA-Zertifikate weltweit Gültigkeit besitzen. Dazu ist eine sichere Grundlage zur Harmonisierung der nationalen Zertifizierungssysteme notwendig. Projektmanager sollten in der Lage sein, erfolgreich in anderen Organisationen, anderen Wirtschaftsbereichen und anderen Ländern tätig zu sein.

Die ICB wird als obligatorischer Bestandteil des Umgangs mit diesem Interessenausgleich angesehen, wobei verschiedene Ergänzungen zulässig sind.

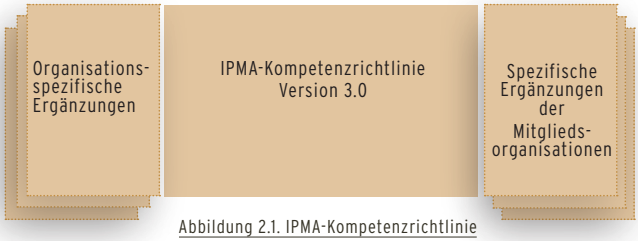


Abbildung 2.1. IPMA-Kompetenzrichtlinie

2.4 Zertifizierungslevel

Die IPMA hat vier Zertifizierungslevel festgelegt:

- **Auf IPMA Level A** hat der Kandidat die erfolgreiche Anwendung der Kompetenzelemente bei der Koordinierung von Programmen bzw. Projektportfolios nachgewiesen, Programm- bzw. Projektmanager bei ihrer Entwicklung und der Anwendung der Kompetenzelemente angeleitet. Weiters war er an der Umsetzung der Kompetenzelemente bzw. der entsprechenden Methoden, Techniken und Instrumente in Projekten oder Programmen beteiligt und hat außerdem zur Weiterentwicklung des Berufsbildes von Projektmanagern durch die Veröffentlichung von Artikeln, das Erstellen von Erfahrungsberichten und die Entwicklung neuer Konzepte beigetragen.
- **Auf IPMA Level B** muss der Kandidat die erfolgreiche Anwendung der Kompetenzelemente in komplexen Projektsituationen nachgewiesen haben. Außerdem hat der Kandidat Projektmanager beim Einsatz und der Umsetzung der Kompetenzen angeleitet.
- **Auf IPMA Level C** muss der Kandidat die erfolgreiche Anwendung des Kompetenzelements in Projektsituationen begrenzter Komplexität nachgewiesen haben. Der Kandidat muss eventuell bei der weiteren Entfaltung der Kompetenzelemente angeleitet werden.
- **Auf IPMA Level D** wird lediglich der Wissenstand über die Kompetenzelemente (mittels einer schriftlichen Prüfung) festgestellt.

Der Zertifizierungsprozess und die Kriterien zur Zertifizierung für jeden IPMA-Level werden in Kapitel 3 beschrieben. In Kapitel 4 sind das spezifisch notwendige Wissen bzw. die Erfahrung und die Verhaltenskriterien für jedes Element aufgeführt.

2.5 Klassifizierungskriterien

Die Klassifizierung der Kompetenz wird sowohl in Hinblick auf Wissen als auch auf Erfahrung auf einer Skala von 0 bis 10 durchgeführt. Für jedes Kompetenzelement gibt es folgende Abstufungen:

- 0 bedeutet, dass der Kandidat über kein Wissen bzw. keine Erfahrung verfügt.
- 1 bis 3 bedeutet, dass der Kandidat nur über ein geringes Maß an Wissen bzw. Erfahrung verfügt.
- 4 bis 6 bedeutet, dass der Kandidat über ein mittleres Maß an Wissen bzw. Erfahrung verfügt.
- 7 bis 9 bedeutet, dass der Kandidat über ein hohes Maß an Wissen bzw. Erfahrung verfügt.
- 10 bedeutet, dass der Kandidat über ein außergewöhnlich hohes Maß an Wissen bzw. Erfahrung verfügt.

Das erforderliche Maß an Wissen bzw. Erfahrung variiert je nach IPMA-Zertifizierungslevel. Die Anforderungen erhöhen sich von IPMA-Zertifizierungslevel D bis A (oder bleiben zumindest gleich).

Das Wissen und die Erfahrung der Person sollten sich vertiefen (von der bloßen Kenntnis der Fakten hin zur Fähigkeit, Methoden zu beurteilen und anzuwenden) und ausweiten (von einem konkreten Projekt hin zu verschiedenen Projektformen).

In Anhang 4 wird auf die Klassifizierung noch näher eingegangen.

2.6 Beurteilung der Kompetenz

Die Beurteilung der 46 Kompetenzelemente und möglicher weiterer nationaler Kompetenzelemente erfordert einen differenzierten Zertifizierungsprozess. Wissen und Erfahrung können auf Grundlage des Lebenslaufs einer Person, der schriftlichen Prüfung, des 360-Grad-Feedbacks oder auch des Workshops, des Projektberichts und des Prüfungsgesprächs selbst beurteilt werden (vgl. Kapitel 3.2., Zertifizierungsprozess). Das 360-Grad-Feedback bezieht drei weitere Personen mit ein, die die Kompetenz des Kandidaten beurteilen. Wenn drei Personen, die den Kandidaten von unterschiedlichen Blickwinkeln her gut kennen, diesen auf einem bestimmten Level für zweifellos qualifiziert halten, so kann dies ein wichtiger Anhaltspunkt für die Assessoren sein.

Die so genannte **STAR**-Methode kann ebenfalls zur Unterstützung der Bewertung dienen. Der Assessor bittet hierbei den Kandidaten, eine **Situation** aus seinem Projektbericht zu beschreiben und dabei die **Aufgabe (Task)** anzugeben, die er in dieser Situation auszuführen hatte, welche **Tätigkeit (Activity)** er in der Situation ausübte und welches **Ergebnis (Result)** erzielt wurde. So erhält man eine ergebnisorientierte Darstellung auf der Basis der vom Kandidaten unternommenen Maßnahmen zur Bewältigung einer schwierigen Situation.

Zur Sicherung der Austauschbarkeit der Zertifikate wird empfohlen, sowohl ausländische Assessoren einzusetzen als auch Prüfungsmaterial und -erfahrungen zwischen den nationalen Verbänden auszutauschen.

2.7 Projekt, Programm oder Projektportfolio

In Kapitel 4, im kontextabhängigen Bereich, beziehen sich drei Elemente (3.01. Projektorientierung, 3.02. Programmorientierung und 3.03. Portfolio-Orientierung) auf die Kompetenz, die vom Projektmanagementpersonal erwartet wird, um in einer Organisation tätig werden zu können, die diese Orientierungen in ihr Organisationsmodell aufgenommen hat. Das Kompetenzelement 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement, beschreibt die erforderlichen Kompetenzen zur Einführung dieser Orientierungen. Dieses Kapitel versucht Definitionen von Projekt, Programm und Projektportfolio zu erstellen und Wechselbeziehungen zwischen den drei Konzepten aufzuzeigen. Um einen Kandidaten für den IPMA Level A von einem Kandidaten für den IPMA Level B zu unterscheiden, ist es für die IPMA von ausschlaggebender Bedeutung sicherzustellen, dass die Begriffe Projekt, Programm und Projektportfolio inhaltlich klar sind. Auf IPMA Level A muss der Kandidat die erfolgreiche Anwendung der Kompetenzelemente bei der Leitung von Projekten im Rahmen von Programmen und/oder Projektportfolios im Kontext der Stammorganisation und in Beziehung zur Strategie der Organisation nachgewiesen haben.

Ein Projektportfolio kann sowohl Programme als auch Projekte beinhalten. In der ICB ist mit einem „Projektportfolio" entweder ein Programmportfolio oder ein Projektportfolio oder beides gemeint. Gleichermaßen schließen der Ausdruck „Projektportfoliomanager" und andere auf Projektportfolio bezogene Begriffe Programme, Projekte oder auch beide mit ein.

2.7.1 Projekt

Ein Projekt ist eine Aufgabe mit einem beschränkten Zeit- und Kostenrahmen zur Erbringung einer Reihe klar definierter Ergebnisse (Lieferobjekte), die dazu dienen, die Projektziele unter Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards und -anforderungen zu erreichen. Projektmanagement bezieht im Allgemeinen Personal vom Junior Projektmanager bis zum Senior Projektmanager (IPMA Level D bis B) mit ein. Allerdings kann eine Organisation auch entscheiden, einen PM Executive (IPMA Level A) mit dem Management eines äußerst wichtigen Projekts oder Programms zu beauftragen.

2.7.2 Programm

Ein Programm besteht aus einer Reihe von eng gekoppelten Projekten und erforderlichen organisatorischen Veränderungen, um ein strategisches Ziel zu verwirklichen und die angestrebten Businesserträge zu erreichen. Am Programmmanagement sind im allgemeinen Senior Projektmanager oder PM Executives (IPMA Level B oder A) beteiligt.

2.7.3 Projektportfolio

Ein Projektportfolio umfasst eine Reihe von Projekten und/oder Programmen, die nicht notwendigerweise in Zusammenhang zueinander stehen, sondern zu Kontrollzwecken bzw. zur Koordinierung und Optimierung der Gesamtheit des Projektportfolios zusammengefasst wurden. Der Projektportfoliomanager berichtet wichtige Angelegenheiten auf Projektportfolioebene zusammen mit entsprechenden Lösungsvorschlägen an das Senior Management der Organisation, das auf der Grundlage der Sachinformation Entscheidungen treffen kann.

In ein und derselben Organisation können zeitgleich mehrere Projektportfolios bestehen. So könnte es zum Beispiel ein Projektportfolio auf Unternehmensebene geben, welches aus mehreren Organisationseinheiten besteht und der Aufsicht der höchsten Managementebene untersteht. Gleichermaßen könnte jede dieser einzelnen Organisationseinheiten über ihr eigenes Projektportfolio verfügen, das unter der Aufsicht des Managements der betreffenden Einheit steht.

Der Projektportfoliomanager ist eine feste Funktion innerhalb der Linienorganisation. Die Projekte bzw. Programme im Projektportfolio haben eine beschränkte Laufzeit, wohingegen das Projektportfolio selbst bestehen bleibt. Diese Funktion erfordert üblicherweise den Einsatz eines PM Executives (IPMA Level A), der Wissen und Erfahrung in Projekten mit der Abstimmung des Projektportfolios auf die Strategie der Organisation verbindet. Der Projektportfoliomanager muss über eine hohe Projektmanagementkompetenz verfügen.

In der Tabelle 2.1. sind die grundlegenden Themen und Unterschiede aus Managementsicht aufgeführt. Die ICB Version 3.0 beschreibt typische Modelle. Die Kandidaten sollten sich darüber im Klaren sein, dass in der Praxis Unterschiede auftreten können und auch werden.

Tabelle 2.1. Projekt, Programm und Projektportfolio - grundlegende Themen und Unterschiede

	Projekt	Programm	Projektportfolio
Das Ziel	ist es, Ergebnisse zu liefern	ist es, eine strategische Veränderung zu bewirken	ist die Koordinierung, Optimierung und Abstimmung mit der Strategie
Vision und Strategie	sind durch den Business Case mit dem Projekt verbunden	werden durch ein Programm verwirklicht	werden mit dem Projektportfolio abgestimmt und in diesem überwacht
Businesserträge	werden von einem Projekt weitgehend ausgeschlossen	werden bei einem Programm weitgehend mit einbezogen	werden vom Projektportfolio weitgehend ausgeschlossen
Organisatorische Veränderungen	werden bei einem Projekt meist ausgeschlossen	werden in das Programm meist mit einbezogen	werden vom Projektportfolio ausgeschlossen
Termine, Kosten	sind im Business Case definiert und im Projekt zu managen	sind im Rahmen der Strategie grob umrissen und werden in Projekte innerhalb des Programms heruntergebrochen	basieren auf Prioritäten und strategischen Zielen innerhalb des Projektportfolios

Erklärung zu Tabelle 2.1.:

Das Ziel eines **Projekts** ist es, die im Business Case definierten Ergebnisse (Lieferobjekte) zu liefern. Sowohl strategische Erwägungen als auch die Erträge für die Organisation sind im Business Case festgelegt. Die Strategie selbst ist daher nicht Angelegenheit des Projektmanagers. Wenn das Projekt die Unternehmensstrategie unterstützt, kann ihm im Verhältnis zu anderen Projekten eine höhere Priorität zugestanden werden, was die Aufgabe des Projektmanagers erleichtert, es muss aber dennoch, dem Business Case entsprechend, Leistungsumfang und Lieferobjekte erbringen. Der Projektmanager ist nicht dafür verantwortlich, die Businesserträge des Projekts zu erzielen, da diese der Organisation erst weitgehend nach Projektabschluss zufließen.

In den meisten Organisationen ist der Projektauftraggeber für das Erzielen der Erträge verantwortlich. Es geht beim Projekt meist nicht darum, die Organisation zu verändern. Allerdings kann ein Projekt Schulungen enthalten, damit die Personen ihre Funktionen auf andere Art und Weise ausüben können. Wenn im Projekt organisatorische Änderungen vorgesehen sind, dann wird die im Projekt angestrebte Änderung vom Linienmanagement und nicht vom Projektteam umgesetzt. Wenn der Leistungsumfang und die Lieferobjekte zu Beginn des Projekts genau aufgelistet und definiert sind und diese von der Organisation im Verlauf des Projekts nicht zu sehr verändert werden, so ist der Projektabschluss des Projekts innerhalb des vorgegebenen Zeit- und Kostenrahmens meist machbar.

Ein **Programm** dient der Erreichung eines strategischen Ziels der Organisation. Dazu werden mehrere miteinander in Beziehung stehende Projekte ins Leben gerufen, die die zur Erlangung dieses Ziels erforderlichen Produkte/Ergebnisse liefern sollen. Gleichzeitig werden im Programm die organisatorischen Veränderungen festgelegt, die die strategische Änderung ermöglichen sollen. Das Programm definiert den Managementprozess der Businesserträge, verfolgt aber auch die Businesserträge selbst. Üblicherweise leitet der Programmmanager die Projekte mit Hilfe von Projektmanagern, fördert die Interaktion mit den Linienmanagern, um die Veränderung umzusetzen, und ist für das Ertragsmanagement verantwortlich - allerdings nicht für die Erzielung der Erträge, für die wiederum das Linienmanagement verantwortlich zeichnet.

Beispiele für solche Programme sind die Entwicklung einer ganzen Reihe verwandter Produkte, eine nationale Antidrogenkampagne, ein neues Beförderungssystem, eine Kampagne zur Lärmbekämpfung oder die Standardisierung der Informationen innerhalb eines komplexen Wissensbereichs. Nach Ablauf einer vorher vereinbarten Dauer wird das Programm in seiner Gesamtheit mit einem der Strategie entsprechenden Ergebnis übergeben und ist damit abgeschlossen.

Projektportfoliomanagement beschäftigt sich mit der Koordinierung der Projekte und Programme einer Organisation, um den Durchsatz zu optimieren, das Risikoprofil des Projektportfolios auszugleichen sowie die Ausrichtung der Projekte an der Unternehmensstrategie und deren Durchführung im Rahmen des Kostenplans zu gewährleisten. Da die Zahl, Komplexität und Bedeutung von Projekten sehr gestiegen ist, müssen Managementkontrollen durchgeführt werden. Dem Projektportfoliomanager stehen Abläufe, Systeme und Mechanismen zur Verfügung, um dem Senior Management zu zeigen, auf welche Weise das Projektportfolio die strategischen Ziele der Organisation erreichen wird. Er bietet dem Senior Management verschiedene Entscheidungsoptionen an, welche Projekte neu in das Projektportfolio aufzunehmen sind, welche laufenden Projekte fortgesetzt und welche ausgeschieden werden sollen, um ein ausgeglichenes Projektportfolio zu schaffen, das der Strategie entspricht und das im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen und Mittel durchgeführt werden kann. Es stehen immer mehr Projekte auf der „Wunschliste", als durchgeführt werden können. Aufgabe des Projektportfoliomanagers ist es, die Nutzung der Mittel zu optimieren. In reifen Organisationen unterstützt der Projektportfoliomanager auch die Beurteilung der Auswirkung von Veränderungen auf Vision und Strategie des Projektportfolios. Ein Projektportfolio enthält eine Vielzahl von Projekten, die gemeinsam angenommen, priorisiert, koordiniert, beaufsichtigt und gemanagt werden. Das Projektportfolio steht unter der Aufsicht einer Einzelperson oder einer zuständigen Stelle (eines PM Executives oder der Projektportfolio Group), die befugt und verpflichtet ist, den Einsatz der Ressourcen und Mittel zu bewilligen, die zur Durchführung der Projekte erforderlich sind. Beispiele für Projektportfolios sind: alle großen Projektanträge einer Abteilung, alle internen Projekte eines Unternehmens, alle Projekte einer nicht gewinnorientierten Organisation, alle Bauvorhaben einer Stadt. Das Projektportfolio in einer Forschungs- und Entwicklungsorganisation kann unter Zuhilfenahme der gleichen Abläufe geleitet werden.

Selbstverständlich sind diese Aspekte nicht immer so eindeutig, und in der Praxis wird es viele verschiedene Ansichten bezüglich dieser Unterscheidungen geben. Jeder wird auf Erfahrungen verweisen können, die nicht in diesen Raster passen. Die beschriebenen Ebenen (Projekt, Programm und Projektportfolio) sind als generische Formen anzusehen, die viele Abweichungen aufweisen können.

2.8 Projektmanagement Office (PM-Office)

Ein PM-Office ist Bestandteil einer Stammorganisation. Zu seinen Aufgaben gehört es, Unterstützung zu bieten, Normen und Richtlinien für die Manager verschiedener Projekte und Programme aufzustellen, Projektmanagementdaten der einzelnen Projekte zu erheben, zusammenzufassen und einem Aufsichtsorgan Bericht zu erstatten. Es muss sicherstellen, dass alle Projekte an der Vision und Strategie der Organisation ausgerichtet sind. Dies wird im Allgemeinen durch das Managen der Business Cases gewährleistet.

2.9 Projekt- oder Programmoffice

Ein Projekt- oder Programmoffice ist häufig Organisationsbestandteil eines großen Projekts oder eines Programms, um das Projekt- oder Programmmanagementteam zu unterstützen.

2.10 Projektmanagementerfolg

Das eigentliche Ziel eines Projekt- oder Programmmanagers ist es, erfolgreich zu sein. Innerhalb der IPMA wird daher der Projektmanagementerfolg als „die Wertschätzung der Projektergebnisse durch die interessierten Parteien und Umwelten" definiert. Diese Definition ist wesentlich anspruchsvoller als „die Ablieferung des Projekt-Leistungsumfangs und seiner Lieferobjekte innerhalb des Budget- und Zeitrahmens", was nur einen Teil des Erfolgs darstellt.

Kapitel 3 - Zertifizierung

Dieses Kapitel beinhaltet eine kurze Beschreibung des allgemeinen Vier-Level-Zertifizierungssystems der IPMA. Es liefert kurz gefasste Informationen über die normalen Rahmenbedingungen zur Anwendung der ICB Version 3.0 im Zertifizierungssystem für:

- Organisationen, die etwas über die Zertifizierungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiter erfahren möchten
- Kunden, die den Zertifizierungshintergrund „IPMA - zertifizierter Projektmanager" kennen lernen wollen
- Fachleute, die allgemeine Informationen über die Anwendung der ICB Version 3.0 und über den Ablauf der Zertifizierungs- und Selbstbewertungsverfahren suchen
- Zertifizierungsstellen, weltweit tätige Unternehmen und Assessoren, die die ICB Version 3.0 als Grundlage für ihre Bewertungsverfahren nutzen und sich ein allgemeines Bild von der Zertifizierung machen wollen

3.1 Allgemeines IPMA-Zertifizierungssystem

Die Funktion jedes einzelnen Levels ist aus typischen Tätigkeiten, Zuständigkeiten und Anforderungen aus der Praxis abgeleitet.

3.1.1 PMA Level A

Tabelle 3.1. Funktion des PM Executive und Anforderungen nach IPMA Level A

IPMA Level A **Zertifizierter PM Executive**	
Mindestens fünfjährige Erfahrung im Projektportfolio-, Programm- oder Multiprojektmanagement, davon drei Jahre in verantwortlicher Führungsfunktion im Projektportfoliomanagement einer Organisation, Firma bzw. einer Businesseinheit oder im Management wichtiger Projekte.	Zugangsvoraussetzungen
Der Kandidat muss in der Lage sein, Projektportfolios und Programme zu managen.	**Kernkompetenz**
Ist verantwortlich für das Management eines wichtigen Projektportfolios einer Organisation / Firma bzw. für das einer ihrer Tochterorganisationen oder für das Management eines oder mehrerer wichtiger Programme.	Zusätzliche Anforderungen
Leistet einen Beitrag zum strategischen Management und reicht Vorschläge beim Senior-Management ein. Bildet Projektmanagementpersonal aus und betreut Projektmanager.	
Verantwortlich für die Entwicklung und Einführung von Projektmanagementanforderungen, -prozessen, -methoden, -techniken, -instrumenten, -handbüchern und -richtlinien.	

Der Schwerpunkt dieser Funktion liegt nicht bei einem einzelnen Projekt, sondern bei einem gesamten Projektportfolio bzw. einem Programm von gleichzeitig laufenden Projekten. Management by Projects ist ein zentrales Managementkonzept von Stammorganisationen, insbesondere von projektorientierten Unternehmen. Management by Projects fördert zusätzlich den Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitern z.B. bei Anforderungen, Prozessen, Methoden, Techniken und Instrumenten des Projektmanagements, unterstützt die Entwicklung von Projektmanagementpersonal und führt so zu Qualitätsverbesserungen im Projektmanagement. Management by Projects umfasst Projektportfoliomanagement, Multiprojektmanagement und Programmmanagement sowie die Tätigkeit der Projektoffices.

Die Grundanforderungen an einen Kandidaten zur Zertifizierung als Projektportfolio- bzw. Programmmanager (IPMA Level A) sind:

- Im Projektportfolio bzw. Programm ist eine bedeutende Anzahl von Projekten enthalten- und der Kandidat ist für ihre Koordinierung und Leitung verantwortlich.
- Der Kandidat legt der ihm übergeordneten Stelle Vorschläge bezüglich Beginn, Priorität, Fortsetzung, Unterbrechung oder Abschluss der Projekte seines Projektportfolios oder Programms vor (bzw. trifft dort, wo dies angebracht ist, selbst entsprechende Entscheidungen).
- Der Kandidat ist für die Auswahl und kontinuierliche Weiterentwicklung von Projektmanagementanforderungen, -prozessen, -methoden, -techniken, -instrumenten, -richtlinien und -vorschriften innerhalb der Organisation verantwortlich und kümmert sich innerhalb seiner Projekte um die generelle Umsetzung des Projektmanagements.
- Der Kandidat koordiniert und beeinflusst bzw. ist verantwortlich für die Auswahl, die Ausbildung und die Einstellung der Projektmanager in seinen Projekten sowie für die Bewertung ihrer Leistung und ihre Bezahlung.
- Der Kandidat ist für die Koordinierung aller Projekte seines Projektportfolios bzw. Programms verantwortlich und stellt sicher, dass sie mit der Unternehmens- bzw. Organisationsstrategie übereinstimmen. Darüber hinaus sorgt er in seinem Projektbereich für die Einführung eines professionellen Kontroll- und Berichtswesens.

Das Projektportfolio bzw. Programm muss wichtig genug sein, um als Beleg für kompetentes Management zu dienen. Dabei sollten folgende wichtige Parameter berücksichtigt werden:

- die Zeit, die der Kandidat für das Projektportfolio bzw. Programm aufwendet
- die Anzahl der laufenden Projekte
- das Vorliegen unterschiedlicher Projektarten und -größen, die Komplexität der Projekte
- die Anzahl der Projektmanager und die Größe der gemanagten Organisationseinheiten
- das jährliche Investmentvolumen in das Projektportfolio bzw. Programm.

Die Grenze zwischen IPMA Level C und Level B wird anhand der Komplexität von Projekten gezogen. Ein komplexes Projekt erfüllt alle nachstehenden Kriterien:

a. Zahlreiche abhängige Teilsysteme/Arbeitspakete und Elemente sollten innerhalb der Strukturen eines komplexen Projektes und in Bezug zu ihrem Kontext in der Organisation berücksichtigt werden.
b. Am Projekt sind mehrere Organisationen beteiligt und/oder verschiedene Einheiten derselben Organisation stellen Mittel für ein komplexes Projekt zur Verfügung bzw. profitieren von ihm.
c. Mehrere unterschiedliche Fachdisziplinen arbeiten in einem komplexen Projekt zusammen.
d. Das Management komplexer Projekte umfasst mehrere, sich teilweise überlappende Phasen.
e. Für das Management komplexer Projekte werden zahlreiche der zur Verfügung stehenden Projektmanagementmethoden, -techniken und -instrumente benötigt und angewendet. In der Praxis bedeutet dies, dass mehr als sechzig Prozent aller Kompetenzelemente eingesetzt werden.

3.1.2 IPMA Level B

Tabelle 3.2. Funktion des Senior Projektmanagers und Anforderungen nach IPMA Level B

IPMA Level B **Zertifizierter Senior Projektmanager**	
Mindestens fünfjährige Erfahrung im Projektmanagement, davon mindestens drei Jahre in verantwortlicher Führungsposition von komplexen Projekten.	Zugangsvoraussetzungen
Der Kandidat muss in der Lage sein, komplexe Projekte zu managen.	**Kernkompetenz**
Ist für alle Kompetenzelemente des Projektmanagements komplexer Projekte verantwortlich.	Zusätzliche Anforderungen
Nimmt als Manager eines großen Projektteams eine allgemeine Managemen-funktion ein.	
Bedient sich angemessener Projektmanagementprozesse, -methoden, -techniken, und -instrumente.	

All diese Kriterien beziehen sich ausschließlich auf das Projektmanagement. Ein Forschungsprojekt mag in Bezug auf seinen Inhalt ein höchst komplexes und anspruchsvolles Arbeitsvorhaben sein. Dennoch ist das Management des Projekts vielleicht nur von begrenzter Komplexität. Auch der Umfang des Projektbudgets bzw. der Leistungsumfang und die Lieferobjekte sind nicht unbedingt maßgebend für die Einstufung als komplexes Projekt. Die Größenordnung ist lediglich ein mögliches Indiz für Komplexität. Ein Projekt mag in seiner Bewältigung zwar komplex gewesen sein, dennoch hat der Kandidat es nicht wirklich als komplexes Projekt gemanagt. Daher ist der Nachweis, den er in seinem Projektbericht erbracht hat, nicht ausreichend, um eine Zertifizierung auf IPMA Level B zu rechtfertigen.

Spezifische Erläuterungen zu den oben genannten Kriterien:

a. Komplexe Projekte erfordern typischerweise das Management einer großen Anzahl von Schnittstellen sowie einiger Phasen und Arbeitspakete, die nicht vom Senior Projektmanager des Projekts, sondern von seinen Durchführungsverantwortlichen gemanagt werden.

b. In Projekten von begrenzter Komplexität führt der Projektmanager alle Mitglieder seines Projektteams direkt. In komplexen Projekten arbeitet der Projektmanager mit Subteamleitern, zahlreichen Einzelpersonen, verschiedenen Einheiten innerhalb der Organisation und manchmal auch anderen Organisationen zusammen.

c. Wenn alle am Projekt beteiligten Personen derselben Fachdisziplin angehören, so ist das Projekt normalerweise nicht als komplex einzustufen. Dennoch wird es komplex, wenn der Kunde einem anderen Bereich der Organisation entstammt und/oder ein externer Berater innerhalb des Projekts eine wesentliche Rolle einnimmt.

d. Der Senior Projektmanager ist nicht kompetent genug, wenn er nur in der Lage ist, bestimmte Phasen (wie z. B. die Konzept- oder Durchführungsphase) zu leiten bzw. nur einige der möglicherweise auftretenden Situationen (wie z. B. Krisensituationen) zu bewältigen. Der zertifizierte Senior Projektmanager (IPMA Level B) muss nachgewiesen haben, dass er in der Lage ist, ein Projekt in allen Phasen und in allen wichtigen Projektmanagementsituationen zu leiten.

e. Bei komplexen Projekten ist es im Allgemeinen sinnvoll, die meisten der in der ICB Version 3.0 beschriebenen Kompetenzelemente zum Einsatz zu bringen. Die Kompetenz des Kandidaten bei der Anwendung der Prozesse, Methoden, Techniken und Instrumente dieser Elemente/Aspekte muss hinreichend nachgewiesen sein.

3.1.3 IPMA Level C

Tabelle 3.3. Funktion des Projektmanagers und Anforderungen nach IPMA Level C

IPMA Level C **Zertifizierter Projektmanager**	
Verfügt über mindestens drei Jahre Erfahrung im Projektmanagement. Ist bei Projekten begrenzter Komplexität in Führungspositionen tätig.	Zugangsvoraus-setzungen
Der Kandidat muss in der Lage sein, Projekte begrenzter Komplexität bzw. ein Subteam eines komplexen Projekts unter Erfüllung aller PM-Kompetenzelemente zumanagen.	**Kernkompetenz**
Ist für das Management eines Projekts von begrenzter Komplexität verantwortlich bzw. managt ein Subteam eines komplexen Projekts.	Zusätzliche Anforderungen
Einsatz der üblichen Projektmanagementprozesse, -methoden, -techniken, und -instrumente.	

Das Projekt sollte so komplex sein, dass die Anwendung einer gewissen Anzahl von Kompetenzelementen erforderlich ist. Auf die entsprechende Anzahl wird in Kapitel 3.2 näher eingegangen.

3.1.4 IPMA Level D

Tabelle 3.4. Funktion des Junior Projektmanagers und Anforderungen nach IPMA Level D

IPMA Level D **Zertifizierter Junior Projektmanager**	
Erfahrung in den Kompetenzelementen des Projektmanagements wird nicht notwendigerweise vorausgesetzt, es ist aber von Vorteil, wenn der Kandidat sein PM-Wissen schon in einem gewissen Rahmen zur Anwendung gebracht hat.	Zugangsvoraussetzungen
Der Kandidat sollte über Kenntnisse im Projektmanagement unter Berücksichtigung aller Kompetenzelemente verfügen.	**Kernkompetenz**
Kann jedes Kompetenzelement zur Anwendung bringen. Arbeitet eventuell in einigen Bereichen als Spezialist	Zusätzliche Anforderungen
Arbeitet als Mitglied eines Projektteams oder gehört zum Projektpersonal.	
Verfügt über breit gefächerte Kenntnisse im Projektmanagement und ist in der Lage, diese anzuwenden.	

3.2 Zertifizierungsverfahren

3.2.1 Übersicht

Das Zertifizierungsverfahren besteht aus verschiedenen Schritten zur Bewertung des Kandidaten. Diese Bewertungsschritte werden auf die IPMA Kompetenzlevel A, B, C und D angewendet. Das IPMA-Zertifizierungssystem ist nicht völlig starr. Die mit einem „x" gekennzeichneten Verfahrensschritte sind obligatorisch. Die optionalen Verfahrensschritte sind mit einem „(x)" gekennzeichnet. Mit „–" sind Verfahrensschritte gekennzeichnet, die für einen Level nicht relevant sind (Tabelle 3.6.). Die einzelnen Zertifizierungsstellen entscheiden, welche optionalen Möglichkeiten sie mit einbeziehen bzw. welche zusätzlichen Optionen sie hinzufügen. Auf diese Weise wird ein klares Zertifizierungsverfahren definiert. Zusätzlich kann das Zertifizierungsverfahren aufgrund eines Beschlusses der IPMA oder der Zertifizierungsstelle geändert werden.

Tabelle 3.5. Universales Vier-Level-Zertifizierungssystem der IPMA (2009)

Titel	Fähigkeiten		Zertifizierungsverfahren			Gültigkeit
			Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	
Zertifizierter PM Executive (IPMA Level A)	= Kompetenz Wissen, Erfahrung	A	Bewerbung, Lebenslauf, Liste der Projekte, Programme, Projekt-portfolios, Referenzen, PM-Self-Assessment	Themen-arbeit	Prüfungs-gespräch	5 Jahre
Zertifizierter Senior Projektmanager (IPMA Level B)		B		Fallstudie		
Zertifizierter Projektmanager (IPMA Level C)		C		Schriftliche Prüfung Optionen: Workshop kurze Fallstudie		
Zertifizierter Junior Projektmanager (IPMA Level D)	Wissen	D	Bewerbung, Lebenslauf, PM-Self-Assessment	Schriftliche Prüfung		

Bei der Überarbeitung der ICB Version 3.0 gab es verschiedene Anregungen und Vorschläge. Vorschläge, die ein hohes Ausmaß an Unterstützung aufwiesen, wurden in diesem Kapitel der ICB berücksichtigt. Allerdings wird erst später endgültig über diese Vorschläge entschieden werden.

Das Re-Zertifizierungsverfahren unterscheidet sich vom Erst-Zertifizierungsverfahren. Es konzentriert sich auf die Projektmanagementtätigkeiten und -aufgaben und die berufliche Weiterentwicklung des Kandidaten seit seiner letzten Zertifizierung.

Im nachstehenden Text werden folgende Begriffe verwendet:

- Als „Bewerber“ wird eine Person bezeichnet, die noch nicht zum Eingangs-Prüfungsverfahren zugelassen wurde.
- Als „Kandidat“ wird eine Person bezeichnet, die zum Zulassungsverfahren zugelassen wurde.
- Ein „Zertifikatsinhaber“ ist eine Person, die sich im Besitz eines gültigen Zertifikats befindet.
- Ein „Re-Zertifizierungskandidat“ ist eine Person, die sich im Re-Zertifizierungsverfahren befindet.

Tabelle 3.6. Obligatorische und optionale Schritte im Erst-Zertifizierungsverfahren

Schritte im Erst-Zertifizierungsverfahren	IPMA-Zertifizierungslevel			
	A	B	C	D
Bewerbungsformular, Lebenslauf	X	X	X	X
Liste der Projekte, Programme, Projektportfolios und Referenzen	X	X	X	-
PM-Self-Assessment	X	X	X	X
Zulassung zur Teilnahme am Zertifizierungsverfahren	X	X	X	X
Schriftliche Prüfung	(x)	(x)	X	X
Workshop	(x)	(x)	(x)	-
360-Grad-Bewertung	(x)	(x)	(x)	-
PM-Themenarbeit/Fallstudie	X	X	X	-
Prüfungsgespräch	X	X	X	-
Zertifizierungsentscheid: Zustellung, Eintragung	X	X	X	X

x = obligatorisch, (x) = optional, - = nicht relevant

Tabelle 3.7. Obligatorische und optionale Schritte im Re-Zertifizierungsverfahren

Schritte im Re-Zertifizierungsverfahren	IPMA-Zertifizierungslevel			
	A	B	C	D
Benachrichtigung über das Ablaufdatum	X	X	X	(X)
Bewerbungsformular, Lebenslauf, Referenzen	X	X	X	(X)
Aktuelle Liste der Projekte, Programme und Projektportfolios	X	X	X	(X)
Aktuelles PM Self-Assessment	X	X	X	(X)
Aktuelle 360-Grad-Bewertung	(x)	(x)	(x)	(x)
PM-Aktivitäten und -Aufgaben	X	X	X	-
Nachweis beruflicher Weiterentwicklung	X	X	X	(X)
Beschwerden, Referenzen	X	X	X	(X)
Prüfungsgespräch (wenn sich der Kandidat an der Grenze zwischen positivem und negativem Entscheid befindet)	X	X	X	-
Zertifizierungsentscheid: Zustellung, Eintragung	X	X	X	(X)

x = obligatorisch, (x) = optional, (–) = nicht relevant

Im Rahmen des IPMA-Zertifizierungssystems gibt es keine Vorschriften über die Vorbereitungsmethoden der Kandidaten. Der Kandidat kann selbst bestimmen, wie er sich vorbereiten möchte.

3.2.2 Bewerbungsformular, Lebenslauf, Referenzen

Das Bewerbungsformular ist dazu gedacht, den Bewerber und den IPMA-Zertifizierungslevel, für den er sich bewirbt, zu erfassen. Das Bewerbungsformular der Zertifizierungsstelle sollte die erforderlichen persönlichen Daten des Bewerbers enthalten.

Im Bewerbungsformular bestätigt der Bewerber auch, über die Bedingungen des Zertifizierungsverfahrens und über die Verpflichtungen eines zertifizierten Projektmanagers ausreichend informiert zu sein. Dazu gehören das Abliefern von Projekt-, Programm- und Projektportfolioinformationen sowie die Entrichtung einer Zertifizierungsgebühr. Der Bewerber sollte sich auch darüber im Klaren sein, dass Listen von Zertifikatsinhabern öffentlich zugänglich sind, und über die Konsequenzen eines Zertifikatsmissbrauchs bzw. einer Unterbrechung seiner Beschäftigung im Projektmanagement Bescheid wissen.

Dem Bewerbungsformular muss ein Lebenslauf beigefügt werden, der über Ausbildung, berufliche Qualifikationen und Einzelheiten des beruflichen Werdegangs des Kandidaten Auskunft gibt.

Außerdem sollte der Kandidat zwei Personen nennen, die ihm als Referenz und der Zertifizierungsstelle im Zweifelsfalle als Anlaufstelle für weitere Auskünfte dienen können.

Der gesamte Inhalt der Bewerbung ist vom Kandidaten durch seine Unterschrift zu bestätigen.

3.2.3 Liste der Projekte, Programme, Projektportfolios und Referenzen

Zu den Bewerbungsunterlagen gehören sowohl eine Liste der Projekte, Programme und Projektportfolios als auch die Referenzen. Diese Liste sollte alle Projekte, Programme und Projektportfolios beinhalten, an denen der Kandidat während des Qualifizierungszeitraums für den angestrebten PM-Zertifizierungslevel beteiligt war. Das Format wird von der Zertifizierungsstelle vorgegeben.

Für jedes Projekt, Programm bzw. Projektportfolio, an dem der Bewerber beteiligt war, sollten detaillierte Informationen zu den Projekt-, Programm- bzw. Projektportfoliomerkmalen geliefert werden (z. B. über Leistungsumfang und Lieferobjekte, Projektphasen, Kosten, Budget, interessierte Parteien und Umwelten, Komplexität). Die PM-Funktion des Bewerbers und seine Zuständigkeitsbereiche im Rahmen des Projekts, Programms bzw. Projektportfolios sollten ebenso beschrieben werden wie die Dauer und das Ausmaß seiner Beschäftigung.

3.2.4 PM-Self-Assessment

Das PM-Self-Assessment ist eine allgemeine Anforderung im IPMA-Zertifizierungssystem für jeden Level und jede berufliche Phase des Bewerbers. Der Bewerber sollte seine Kompetenz mit zunehmender Präzision selbst einschätzen können.

Ein PM-Self-Assessment-Formular ist als Anhang 3 beigefügt.

3.2.5 Zulassung zur Teilnahme am Zertifizierungsverfahren

Das Bewerbungsformular, die Liste der Projekte, Programme und Projektportfolios, die Referenzen und das PM-Self-Assessment bilden zusammen die erforderlichen Unterlagen für die Beurteilung der Eignung des Bewerbers zur Aufnahme ins Zertifizierungsverfahren. Nach einer formalen Überprüfung durch das Zertifizierungssekretariat und der Bewertung durch mindestens zwei Assessoren erhält der Kandidat eine schriftliche Bestätigung der Zulassung

zum Zertifizierungsverfahren auf dem entsprechenden Level.

3.2.6 Schriftliche Prüfung

Bei der Prüfung handelt es sich im Allgemeinen um eine mehrstündige schriftliche Prüfung. Sie besteht aus unterschiedlichen Fragestellungen:

Direkte Fragen (Multiple-Choice-Fragen, Beurteilung der Fähigkeit zu logischem Denken, 1-2 Satz-Antworten oder Antwortauswahl aus einer kurzen Liste)

Freie Abhandlung (z. B. über einen Projektvorschlag, eine Projektkalkulation oder eine Prozessbeschreibung)

Problemstellungen wie z. B. eine kleine Fallstudie

Computergestützte Bewertungssysteme kommen hauptsächlich für die erste Kategorie in Frage. Die Merkmale der schriftlichen Prüfung werden in Tabelle 3.8. dargestellt.

Tabelle 3.8. Merkmale der schriftlichen Prüfung IPMA Level C und D

	IPMA Level C	IPMA Level D
Dauer	Mindestens 3-5 Stunden	Mindestens 4-6 Stunden
Anzahl der Assessoren für die schriftliche Prüfung	1 (im Zweifelsfall 2)	1 (im Zweifelsfall 2)
	Umfang	
Prüfungsfragen	alle Elemente	alle Elemente
Freie Abhandlung	2-4 Elemente pro Bereich	3-5 Elemente pro Bereich
Problemstellungen	1-2 Elemente pro Bereich	1-2 Elemente pro Bereich

Der Umfang bezieht sich darauf, wie viele PM-Kompetenzelemente in der schriftlichen Prüfung erfasst werden. Die obligatorische Prüfung umfasst alle in der ICB Version 3.0 beschriebenen Kompetenzelemente.

3.2.7 Workshop

Der Workshop ist ein optionaler Teil bzw. eine Ergänzung des Zertifizierungsverfahrens für Level A, B und C. Er wird auf Wunsch der Kandidaten und des Scheme Committee der Zertifizierungsstelle durchgeführt.

Die Dauer des Workshops beträgt einen Tag. Die Kandidaten weisen ihre PM-Kompetenz bei der Arbeit in parallel geführten Gruppen von nicht mehr als fünf Teilnehmern nach. Ausgehend von einer skizzenhaften Projektbeschreibung, entwickeln sie Projektpläne unter Verwendung von Multimedia-Techniken.

Zwei Assessoren beobachten die Kandidaten, welche die Fallstudie managen und ihre Ergebnisse vorlegen. Die Assessoren bewerten die Projektmanagementkompetenz der Kandidaten an einer repräsentativen Anzahl von Kompetenzelementen.

3.2.8 360-Grad-Bewertung

Die 360-Grad-Bewertung stellt einen optionalen Teil bzw. eine Ergänzung des Zertifizierungsverfahrens für Level A, B und C dar. Sie wird auf Wunsch der Kandidaten und des Scheme Committee der Zertifizierungsstelle bzw. in besonders wichtigen Fällen, Zweifelsfällen oder bei Einspruch durchgeführt.

Das 360-Grad-Feedback ist ein computergestützter Fragebogen, der etwa 100 Fragen bezüglich Projektmanagementkompetenzen umfasst. Er muss von vier verschieden Personen ausgefüllt werden: vom Kandidaten, seinem Manager, einem Projektmitarbeiter und einem

Projektkunden. Der Kandidat selbst trifft die Auswahl der Personen. Er liefert der Zertifizierungsstelle die nötigen Personendaten sowie deren e-Mail-Adressen. Jedem Empfänger wird ein Code zugesandt, sodass er online auf den 360-Grad-Fragebogen zugreifen kann.

Zu jeder Frage stehen dem Empfänger zwei Antwortmöglichkeiten zur Wahl. Auf der Grundlage der Antworten beurteilt die Zertifizierungsstelle, ob der Kandidat die unterschiedlichen Projektmanagementkompetenzen in dem für den jeweiligen Level erforderlichen Maß erworben und angewendet hat. Das 360-Grad-Feedback wird als Input für das Prüfungsgespräch zu IPMA Level A, B und C genutzt.

3.2.9 PM-Themenarbeit/Fallstudie

Die PM-Themenarbeit bzw. -Fallstudie beschreibt die Anwendung von Projektmanagementkompetenz in realen Situationen:

- IPMA Level A: in einem Projektportfolio oder einem Programm mit einer größeren Anzahl von Projekten
- IPMA Level B: in einem Projekt, in dem komplexes Projektmanagement erforderlich ist
- IPMA Level C: in einem Projekt, in dem Projektmanagement von begrenzter Komplexität erforderlich ist
- IPMA Level D: keine PM-Themenarbeit/Fallstudie.

Die PM-Themenarbeit/Fallstudie ist eine wichtige Grundlage des Prüfungsgesprächs. In der PM-Themenarbeit/Fallstudie werden typische Projektmanagementsituationen, -aufgaben, -aktivitäten und -ergebnisse, die Funktion des Kandidaten und weiterer Projektbeteiligter, die angewendeten Instrumente und Methoden, die gewonnenen Erfahrungen und die erzielten Ergebnisse unter Bezugnahme auf eine hohe Zahl von Kompetenzelementen der ICB Version 3 dargestellt. Der Umfang des Berichts kann aufgrund von Komplexität und Art des Projekts sowie Schreibstil der Kandidaten variieren (siehe Tabelle 3.9).

Tabelle 3.9. Merkmale der PM-Themenarbeit/Fallstudie IPMA Level A, B und C

	IPMA Level A	IPMA Level B	IPMA Level C
Anzahl der Assessoren	2	2	2
Länge	Variabel	Variabel	Variabel
Hauptteil	20 bis 30 Seiten	15 bis 25 Seiten	10 bis 15 Seiten
Anhang	10 bis 20 Seiten	10 bis 15 Seiten	5 bis 10 Seiten
	Umfang		
Mindestanzahl von Kompetenzelementen pro Bereich	16 PM-technische Kompetenzen 11 PM-Verhaltenskompetenzen 8 PM-Kontextkompetenzen	14 PM-technische Kompetenzen 8 PM-Verhaltenskompetenzen 6 PM-Kontextkompetenzen	12 PM-technische Kompetenzen 5 PM-Verhaltenskompetenzen 4 PM-Kontextkompetenzen

Falls die beiden Assessoren zu keiner Einigung bezüglich des Endergebnisses kommen, wird ein dritter Assessor zu Rate gezogen. Ein Assessor kann außerdem formlos Rat bei einem anderen Assessor suchen.

3.2.10 Prüfungsgespräch

Im Prüfungsgespräch benutzen die Assessoren einen vorbereiteten Fragenkatalog, in dem Bezug auf die PM-Themenarbeit/Fallstudie, das PM-Self-Assessment des Kandidaten und

eventuell auch auf die schriftliche Prüfung, das Ergebnis des Workshops, die 360-Grad-Bewertung und/oder die Referenzen genommen wird.

Eine Projektpräsentation durch den Kandidaten ist nicht erforderlich, da die Assessoren im Verlauf der vorhergehenden Schritte des Zertifizierungsverfahrens schon ausreichend Informationen über ihn zusammengetragen haben. Der Kandidat hat die Möglichkeit, seine Antworten anhand von Beispieldokumenten wie z. B. Handbüchern, Statusberichten etc. zu erläutern, die er während des Prüfungsgesprächs zusätzlich zum Bericht vorlegen kann. Die Dauer des Prüfungsgesprächs kann aufgrund von Abweichungen bezüglich der Sprache, des Projekts und der Art der Gesprächsführung nur ungefähr angegeben werden.

Im Normalfall wird eine reale Projektmanagementsituation, die ein oder mehrere Kompetenzelemente hinsichtlich Aufgaben, Tätigkeiten und Ergebnissen betrifft, als Hintergrund für eine Frage beschrieben. Danach wird eine beliebige Situation aus dem Lebenszyklus des besprochenen realen Projekts, Programms bzw. Projektportfolios ausgewählt.

Die im Prüfungsgespräch behandelten PM-Kompetenzelemente nach ICB Version 3.0 stellen eine Auswahl dar, die auf der allgemeinen Zielsetzung der Beurteilung durch die Zertifizierungsstelle und auf den vom Kandidaten zur Verfügung gestellten Informationen bzw. seinen Referenzen beruht. Die Merkmale des Prüfungsgesprächs werden in Tabelle 3.10. dargestellt.

Tabelle 3.10. Merkmale des Prüfungsgesprächs IPMA Level A, B und C

	IPMA Level A	IPMA Level B	IPMA Level C
Anzahl der Assessoren	2	2	2
Dauer (ohne Verkürzung bei Durchführung eines Workshops)	2 bis 2,5 Stunden	1,5 bis 2 Stunden	1 bis 1,5 Stunden
	Umfang		
PM-Technische Kompetenzelemente	5-6	6-7	7-8
PM-Verhaltens-Kompetenzelemente	4-5	3-4	2-3
PM-Kontext-Kompetenzelemente	4-5	3-4	2-3
Gesamtanzahl	13-16	12-15	11-14

3.2.11 Zertifizierungsentscheid

Die Zertifizierungsstelle trifft die Entscheidung darüber, ob ein Kandidat am weiteren Zertifizierungsverfahren teilnehmen kann oder nach bestimmten Schritten des Zertifizierungsverfahrens aufgrund der Gesamtbeurteilung durch die Assessoren ausscheiden muss. Die Funktion der Zertifizierungsstelle beschränkt sich auf die Beurteilung des Kandidaten, sie bietet weder Training noch Coaching an.

Die an der Bewertung beteiligten Assessoren sind unabhängig und beantworten keine Kandidatenfragen. Sie können jedoch den Kandidaten darüber informieren, dass die Zertifizierungsstelle festgestellt hat, dass in seiner Bewerbung noch Informationen fehlen oder diese unvollständig ist und ihn dazu auffordern, Ergänzungen während des nächsten Schritts im Zertifizierungsverfahren vorzulegen. Die Zertifizierungsstelle liefert dem Kandidaten umfassende Informationen über das Zertifizierungsverfahren und beantwortet mögliche Fragen. Ein Assessor führt normalerweise die Bewertung der Wissens- und Erfahrungskomponente eines Elements durch.

Die Zertifizierungsstelle verfügt über Regeln für den Fall, dass sich zwei Assessoren bezüglich des Ergebnisses nicht einigen können. In Ausnahmefällen kann ein Gast-Assessor (z. B.

ein Trainee-Assessor, ein Qualitätsmanager der Zertifizierungsstelle oder ein ausländischer Gast-Assessor) zur Beobachtung oder auch zur Teilnahme am Prüfungsgespräch eingeladen werden. Auf Grundlage der während des Zertifizierungsverfahrens gesammelten Information entscheidet die Leitung der Zertifizierungsstelle über das Ergebnis. Die an der endgültigen Entscheidung beteiligten Personen haben keinen Anteil an der Bewertung des Kandidaten gehabt.

Falls ein Kandidat die Gründe für einen Misserfolg erfahren möchte, beantwortet der leitende Assessor seine Fragen in Beisein eines Repräsentanten der Zertifizierungsstelle.

Die IPMA fördert den Austausch von Assessoren zwischen verschiedenen Zertifizierungsstellen. Der betreffende Assessor sollte seine Beobachtungen in einem kurzen Bericht festhalten und ihn beiden Zertifizierungsstellen zur Verfügung stellen.

3.2.12 Schritte im Re-Zertifizierungsverfahren

Die Zertifizierungsstelle überwacht das Ablaufdatum von Zertifikaten und informiert Zertifikatsinhaber rechtzeitig über das Datum der Re-Zertifizierung.

Das Re-Zertifizierungsverfahren unterscheidet sich vom Erst-Zertifizierungsverfahren. Es konzentriert sich auf die Projektmanagementaktivitäten und -aufgaben und die berufliche Weiterentwicklung des Kandidaten seit seiner letzten Zertifizierung bzw. Re-Zertifizierung.

Bereits vor Ablauf der Hälfte der Zertifikatsdauer nimmt die Zertifizierungsstelle Kontakt zum Zertifikatsinhaber auf, weist ihn auf die Möglichkeit einer Halbzeitbestandsaufnahme seiner Projektmanagementaktivitäten und seiner PM-Weiterbildung hin und informiert ihn über einen eventuell möglichen Wechsel in einen anderen Level.

Schritte im Re-Zertifizierungsverfahren:

- Im Bewerbungsformular zur Re-Zertifizierung bestätigt der Kandidat wiederum, über die Bedingungen des Re-Zertifizierungsverfahrens und über den Status eines zertifizierten Projektmanagers ausreichend informiert zu sein. Ein aktualisierter Lebenslauf ist als Anhang beizufügen.
- Die Projekt-, Programm- und Projektportfolioliste wird aktualisiert und entsprechend dem Re-Zertifizierungslevel vorgelegt.
- Das PM-Self-Assessment wird aktualisiert.
- Die 360-Grad-Bewertung wird aktualisiert.
- In einem Bericht werden die beruflichen Aktivitäten während des Zeitraums, in dem sich der Re-Zertifizierungskandidat im Besitz eines gültigen Zertifikats befand, beschrieben. Dabei sind Angaben zu Funktionen, Zuständigkeitsbereichen und Aufgaben in Projekten, Programmen und Projektportfolios sowie zur Komplexität der Projekte, Programme bzw. Projektportfolios und zum prozentualen Anteil seiner Gesamtarbeitszeit, den der Zertifikatsinhaber auf sie verwendet hat, erforderlich.
- Auch über die Weiterbildungsmaßnahmen, an denen der Re-Zertifizierungskandidat zur Erhaltung und Verbesserung seiner PM-Kompetenz während der Gültigkeitsdauer seines Zertifikats teilgenommen hat, ist Bericht zu erstatten. Dies umfasst die Teilnahme an Lehrgängen und Schulungen, die gewonnene Erfahrung sowie jeglichen Beitrag, den der Kandidat zu seiner Weiterentwicklung im Projektmanagement geleistet hat.
- Der Re-Zertifizierungskandidat legt eine Liste von Personen vor, die seine Kompetenz im Projektmanagement einschätzen, ihm als Referenz dienen und von den Assessoren der Zertifizierungsstelle erforderlichenfalls kontaktiert werden können. Wenn es zu schriftlichen Beschwerden bezüglich seiner Projektmanagementkompetenz oder seines beruflichen Verhaltens gekommen ist, sollten diese in seiner Bewerbung zur Re-Zertifizierung aufgeführt werden.

- Falls Zweifel an der Erneuerung seines Zertifikats bestehen, so bereiten die Assessoren entsprechende Fragen vor, um abzuklären, ob der Re-Zertifizierungskandidat weiterhin den Anforderungen für seinen IPMA-Kompetenzlevel entspricht. Der Re-Zertifizierungskandidat kann auch zusätzliche Belege bezüglich seines Kompetenzlevels, seiner Entwicklung und seines standesgemäßen Verhaltens beibringen.
- Die Zertifizierungsstelle trifft auf der Grundlage der Gesamtbeurteilung durch die Assessoren ihre Entscheidung darüber, ob ein Zertifikat verlängert werden kann oder nicht.

3.3 Allgemeines Zertifizierungsschema

Der Inhalt und die Klassifizierung der ICB Version 3.0 sind so konzipiert, dass sie die berufliche Kompetenz der Personen in der praktischen Anwendung von Projektmanagement in ihrer Gesamtheit erfassen. Die Kompetenzelemente werden in folgende Gruppen zusammengefasst:

Die **PM-technischen Kompetenzen** umfassen:

- das gesamte Projekt, Programm bzw. Projektportfolio zur Erfüllung der Anforderungen der interessierten Parteien und Umwelten
- die Eingliederung von Arbeit in eine befristete Projekt-, Programm- oder Projektportfolioorganisation
- die Produktion von einzelnen Ergebnissen (Lieferobjekten) in der Projektorganisation
- den Fortschritt in allen Projektphasen, allen Programmstufen und allen Abschnitten innerhalb des Projektportfolios

Die **PM-Verhaltenskompetenzen** sind so aufgelistet, dass der Fokus auf das Individuum immer mehr ab- und die Anzahl der involvierten Personen immer mehr zunimmt:

- Zu Beginn stehen die Elemente, die sich ausschließlich auf den Projektmanager selbst beziehen.
- Es folgen die Elemente, die sich hauptsächlich auf seine direkten Kontaktpersonen in und um das Projekt herum beziehen.
- Danach folgen jene Kompetenzelemente, die meist in Bezug auf das gesamte Projekt und auf die am Projekt beteiligten Parteien verwendet werden.
- Den Projektabschluss bilden jene Elemente, die ihren Ursprung in der Wirtschaft, der Gesellschaft, der Kultur und der Geschichte haben.

Die **PM-Kontextkompetenzen** werden in folgende Themenfelder zusammengefasst:

- die Rolle des Projektmanagements in Stammorganisationen
- die Wechselbeziehungen zwischen Projektmanagement und Unternehmensmanagement

Tabelle 3.11. zeigt eine Auflistung der drei Kompetenzbereiche und ihrer Elemente.

Tabelle 3.11. Übersicht über die Kompetenzelemente

1. PM-technische Kompetenzen	2. PM-Verhaltenskompetenzen	3. PM-Kontext Kompetenzen
1.01 Projektmanagementerfolg	2.01 Führung	3.01 Projektorientierung
1.02 Interessierte Parteien und Umwelten	2.02 Engagement und Motivation	3.02 Programmorientierung
1.03 Projektanforderungen und Projektziele	2.03 Selbstkontrolle	3.03 Portfolio-Orientierung
1.04 Risiken und Chancen	2.04 Durchsetzungskraft	3.04 Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfolio-management
1.05 Qualität	2.05 Entspannung und Stressbewältigung	3.05 Stammorganisation
1.06 Projektorganisation	2.06 Offenheit	3.06 Business
1.07 Teamarbeit	2.07 Kreativität	3.07 Systeme, Produkte und Technologie
1.08 Problemlösung	2.08 Ergebnisorientierung	3.08 Personalmanagement
1.09 Projektstrukturen	2.09 Effizienz	3.09 Gesundheit, Sicherheit und Umwelt
1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte	2.10 Beratung	3.10 Finanzmanagement
1.11 Projektphasen, Ablauf und Termine	2.11 Verhandlungen	3.11 Recht
1.12 Ressourcen	2.12 Konflikte und Krisen	
1.13 Kosten und Finanzen	2.13 Verlässlichkeit	
1.14 Beschaffung und Verträge	2.14 Wertschätzung	
1.15 Änderungen	2.15 Ethik	
1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen		
1.17 Information und Dokumentation		
1.18 Kommunikation		
1.19 Projektstart		
1.20 Projektabschluss		

Jedes **PM-Kompetenzelement** setzt sich aus Wissen und Erfahrung zusammen.

Die pro Bereich erforderliche **Gesamtkompetenz** sollte folgendermaßen zwischen den einzelnen Bereichen aufgeteilt sein:

Tabelle 3.12. Gewichtung der Kompetenzbereiche IPMA Level A, B und C (in Prozent)

Kompetenzbereiche	IPMA Level A	IPMA Level B	IPMA Level C	IPMA Level D
PM-technische Kompetenzen	40	50	60	70
PM-Verhaltenskompetenzen	30	25	20	15
PM-Konext Kompetenzen	30	25	20	15

Auch die Anforderungen an Wissen und Erfahrung sind abhängig vom jeweiligen Zertifizierungslevel.

Tabelle 3.13. Erforderliche Punkteanzahl für Wissen und Erfahrung je IPMA Level

Kompetenzkomponenten	IPMA Level A (0 bis 10)	IPMA Level B (0 bis 10)	IPMA Level C (0 bis 10)	IPMA Level D (0 bis 10)
Wissen	7	6	5	4
Erfahrung	7	6	4	(optional)

Die Werte in Tabelle 3.14. entsprechen der Durchschnittspunkteanzahl, die von einem Kandidaten auf dem jeweiligen IPMA Level erwartet werden.

Sowohl Wissen als auch Erfahrung sollten von Level D bis A zunehmen. Die Anforderungen an Wissen und Erfahrung werden zwischen IPMA Level D und A vertieft (von der bloßen Kenntnis der Fakten zum Erwerb der Fähigkeit, Methoden anzuwenden und zu bewerten) und erweitert (von einem einzelnen Projekt zu verschieden Arten von Projekten). Die PM-Kompetenzelemente sind für alle Level gleich. Der Unterschied liegt in den von den Assessoren gestellten Fragen und den von den Kandidaten erwarteten Antworten.

Der **Grad der Kompetenz** wird durch allgemeine Beschreibungen von Wissen und Erfahrung definiert und auf einer Skala von 1 bis 10 beurteilt. Die Merkmale der einzelnen Wertbereiche werden durch eine Kombination von Verben und Substantiven ausgedrückt.

Tabelle 3.14. Darstellung der Bewertungsskala

Werte	Wissensmerkmale	Erfahrungsmerkmale
(0)	Keine Werte	Keine Werte
1 2 niedrig (n) 3	Der Kandidat kennt das Element und ist in der Lage, die bekannten Kriterien für dieses Element vorzustellen und zu erläutern. **Verben:** Erkennen, benennen, aufzählen, strukturieren, beschreiben, definieren, erklären, nachschlagen, wiedergeben. **Substantive:** Begriffe, Bezeichnungen, Fakten, Kriterien, Normen, Regeln, Methoden, Prozesse, Beziehungen.	Der Kandidat verfügt über eine gewisse Erfahrung, die er in einer Projektmanagementfunktion in wenigen Projekten eines Wirtschaftszweigs oder einer bestimmten Organisationseinheit während einer oder mehrerer Projektphasen gewonnen hat. **Beschreibung:** Gewisses Maß an Erfahrung als Assistent in einigen wenigen Projekten und nur in einzelnen Projektphasen, aber mit einem hohen Bewusstsein über die Bedeutung von Projektmanagement
4 5 mittel (m) 6	Der Kandidat verfügt über solide Kenntnisse und ist fähig, die relevanten Kriterien zu erkennen und anzuwenden und die Ergebnisse zu überprüfen. **Verben:** Anwenden, benutzen, einführen, berechnen, überprüfen, interpretieren, differenzieren, lösen. **Substantive:** Situationen, Anwendungen, Prinzipien, Kriterien, Regeln, Methoden, Schlussfolgerungen.	Der Kandidat verfügt über durchschnittliche Erfahrung und Erinnerung an eine Vielzahl wichtiger Projektmanagementbereiche verschiedener Projekte in mindestens einem großen Wirtschaftszweig über die meisten Projektphasen. **Beschreibung:** Beträchtliche Erfahrung in verantwortlicher Projektmanagementposition verschiedener Projekte begrenzter Komplexität während der meisten Projektphasen; besitzt ein hohes Bewusstsein über die Bedeutung von Projektmanagement.
7 8 hoch (h) 9	Der Kandidat versteht die Funktion in allen Einzelheiten und ist in der Lage, die relevanten Kriterien zu bewerten, neue zu schaffen und zu integrieren sowie die Ergebnisse zu erklären und zu bewerten. **Verben:** Analysieren, ableiten, entwerfen, entwickeln, kombinieren, zusammenstellen, erforschen, auswerten, beurteilen, vorschlagen, entscheiden. **Substantive:** Situationen, Bedingungen, Annahmen, Ideen, Meinungen, Fälle, Modelle, Alternativen, Probleme, Ergebnisse, Verfahren, Urteile.	Der Kandidat verfügt über eine breit gefächerte Erfahrung und eine gute Erinnerung an verantwortliche Projektmanagementfunktionen in zahlreichen verschiedenartigen Projekten, für deren Management er über die meisten oder alle Phasen verantwortlich war. **Beschreibung:** Umfangreiche Erfahrung in Projektmanagementpositionen mit einem hohen Grad an Verantwortung während der meisten Projektphasen bei verschiedenen Projekten, Programmen bzw. Projektportfolios; besitzt ein gründliches Verständnis von Projektmanagement.
10	Absoluter Höchstwert	Absoluter Höchstwert

Die höchsten Werte der Skala werden bei realen Bewertungen selten eingesetzt. Zuerst stellt der Assessor fest, ob der Kandidat bei einem Element über eine niedrige, mittlere oder hohe Kompetenz verfügt. Diese grobe Einschätzung wird anschließend verfeinert, und so wird etwa die Bewertung „Mittel" (m) zu:

- 4: niedriges Mittel
- 5: mittleres Mittel
- 6: hohes Mittel

Auf ähnliche Art und Weise können auch die Bewertungen „Niedrig (n)" und „Hoch" (h) noch verfeinert werden. Die Werte von 0 bis 10 stellen eine kontinuierliche, lineare Skala dar. Dies bedeutet, dass der Kompetenzunterschied zwischen 6 (hohes Mittel) und 7 (niedriges Hoch) einen Punkt beträgt. Der Kompetenzunterschied zwischen 7 (unteres Hoch) und 8 (mittleres Hoch) beträgt ebenfalls einen Punkt, d. h. den gleichen Betrag.

Manche Situationen können hauptsächlich anhand eines einzigen Kompetenzelements beurteilt werden. Der Kandidat beschreibt:

- welche Themen er behandelt hat; dabei gelten als allgemeine Grundlage in der ICB die Einleitung und die für jedes Kompetenzelement „Angesprochenen Themenfelder"
- welche Maßnahmen er durchgeführt hat; dabei gelten als allgemeine Grundlage in der ICB die „Möglichen Prozessschritte" für jedes Kompetenzelement
- welche Ergebnisse er erzielt hat; dabei gelten als spezifische Grundlage in der ICB die vom Kandidaten im Projekt-, Programm- oder Projektportfoliobericht festgelegten Bedingungen und Zielsetzungen

Nachfolgend finden sich einige auf tatsächlichen Situationen basierende Beispiele zur Erläuterung der praktischen Anwendung des Bewertungsverfahrens.

Beispiel 1: PM-Technisches Kompetenzelement 1.11 „Projektphasen, Ablauf und Termine"

- Thema war die Terminplanung einschließlich zugehöriger Aktivitäten, Wechselbeziehungen, Zeiteinteilungen für einen Teil des Projektes X, der Zeitabschnitt Y einer bestimmten Projektphase, und die Bedingungen und Zielsetzungen Z (Einsatzort, Jahreszeit, Verträge, Ressourcen, Netzplanung, Ziele).
- Der Prozess führte von einer unbefriedigenden Situation, in der für den Teil des Projektes X nur eine vom Senior Projektmanager vorgegebene skizzenhafte Netzplanung und zwei Meilensteine vorlagen, zu einer zufrieden stellenden Situation, in der der Teil des Projektes X eine ausreichend detaillierte Netzplanung samt der nötigen Ressourcen und ein vereinbartes Bewertungsverfahren aufwies. In dieser Situation war der Projektmanager zuversichtlich, dass er das Projekt in dem vom Senior Projektmanager gesetzten Zeitrahmen abschließen kann.
- Das Ergebnis war eine gut fundierte, professionelle und allgemein akzeptierte Netzplanung für den Zeitabschnitt Y. Dennoch konnte das Zeitziel aufgrund von Schwierigkeiten beim Zoll nicht eingehalten werden, da die Überprüfung von Personen und Gütern mehr Zeit beanspruchte als angenommen und es somit zu einer Verzögerung kam. Dies führte zu der Empfehlung, den Termin für zukünftige Projekte ähnlicher Art entsprechend anzupassen und könnte auf alle Netzplanungen dieser Projektart- und –phase angewendet werden.
- In die Bewertung wurden Wechselbeziehungen zu den folgenden Kompetenzelementen miteinbezogen: „Projektanforderungen und Projektziele", „Ressourcen", „Kommunikation", „Selbstkontrolle" und „Recht".

Beispiel 2: PM-Verhaltenskompetenzelement 2.08 „Ergebnisorientierung"

- Thema war Ergebnisorientierung mit klar definierten Erwartungen, vorgegebenen Ergebnissen, einer erkannten Projektsituation, dem Vorhandensein von Plänen zur Ablieferung der Ergebnisse und der Bereitschaft, den Teil des Projektes X zu verbessern. Die Netzplanung Y für bestimmte Projektphasen, die Erfolgsbedingungen und Zielsetzungen Z (lokale und Teamkultur, interessierte Parteien und Umwelten, Vereinbarungen und Ressourcen) waren bekannt.
- Der Prozess führte von einer unbefriedigenden Situation, in der Teile des Projektes X eine Vielzahl individueller Ziele und Aktivitäten und gleichzeitig eine Tendenz zur Selbstbeschränkung auf die Bewältigung des täglichen Arbeitsplans aufwiesen und routinemäßigen Arbeitsabläufen folgten, zu einem befriedigenden Zustand, bei dem Teile des Projektes X sowohl über individuelle als auch allgemeine Zielsetzungen verfügten. Die Teammitglieder zeigten ebenfalls die Bereitschaft und Fähigkeit zum Verständnis der erwarteten Endergebnisse und waren sowohl in der Lage, im Rahmen der Netzplanung Zwischenziele zu setzen und zu erfüllen, als auch die von Schlüsselpersonen geleisteten Beiträge zum Gesamterfolg anzuerkennen.
- Das Ergebnis war ein verbessertes und akzeptiertes ergebnisorientiertes Verhalten während der Projektphase Y. Die Ergebnisorientierung war jedoch weiterhin verbesserungsbedürftig. Dies wurde während der folgenden Projektphase erreicht und führte zu der Empfehlung an die Projektmanager, beim nächsten Mal der Kommunikation und der Überwachung der Ergebnisorientierung mehr Aufmerksamkeit zu schenken (was auch Erfolg brachte).
- Berücksichtigt wurden Wechselbeziehungen zu den folgenden Kompetenzelementen: „Führung", „Durchsetzungskraft", „Effizienz", „Überwachung, Steuerung und Berichtswesen" sowie „Kommunikation".

Beispiel 3: PM-Kontext-Kompetenzelement 3.09 „Gesundheit, Sicherheit und Umwelt"

- Thema ist die Gesundheit der Menschen, die Sicherheit und der Schutz von Menschen und Gütern sowie die Interaktion mit der natürlichen und künstlich geschaffenen Umwelt des Teils des Projektes X im Zeitraum Y einer bestimmten Projektphase, unter den Bedingungen und Zielsetzungen Z (interessierte Parteien und Umwelten, Gruppen und Organisationen, Gesetze, Vereinbarungen, Gesundheits- und Sicherheitsrichtlinien der Stammorganisation).
- Der Prozess führte von einem unbefriedigenden Zustand der Unkenntnis des Themenbereichs, Nachlässigkeit und fehlender Professionalität in den Bereichen Gesundheit, Sicherheit und Umwelt im Teil des Projektes X zu einem befriedigenden Zustand, bei dem die am Teil des Projektes X beteiligten Parteien ein aktives Interesse am Risiko-Management des Projekts für Gesundheit, Sicherheit und Schutz der Bevölkerung sowie der Umwelt zeigten. In der Folge legten sie Ziele fest und suchten in Zusammenarbeit mit der Stammorganisation eine systematische Annäherung an das Thema unter Einbeziehung von Entspannung und Stressbewältigung, Ergonomie, Beleuchtung, Lärmpegel, Sicherheit und Nachhaltigkeit.
- Das Ergebnis war eine wesentlich zukunftsorientiertere und originellere Arbeitseinstellung des Projektteams X während der Projektphase Y, sodass die Stammorganisation beschloss, ein kleines aber wirksames Aktionsprogramm zum Thema Gesundheits-, Betriebs-, Arbeits- und Umweltschutz auszuarbeiten und bei allen ihren Projekten durchzuführen.
- Berücksichtigt wurden Wechselbeziehungen zu den folgenden Kompetenzelementen: „Kreativität", „Systeme, Produkte und Technologie", „Ethik" und „Business".

Zusätzliche komplexe Situationen werden unter gleichzeitiger Berücksichtigung mehrerer Kompetenzelemente beurteilt. Als allgemeine Grundlage dienen dabei die in den ICB-Beschreibungen der Kompetenzelemente aufgeführten „Hauptbeziehungen" zu, wie in Beispiel 4 dargelegt.

Beispiel 4

Der Statusbericht ist Gegenstand des Kompetenzelements 1.16 „Überwachung, Steuerung und Berichtswesen". Grundlage für diesen Bericht bilden folgende Informationen:

- die allgemeinen und spezifischen Berichterstattungsverfahren für das Management der jeweiligen Projekte in Koordination mit der Finanzabteilung
- die Informationen über die Entwicklung des Leistungsumfangs und der Lieferobjekte, der Netzplanung, des Budgets, der Risiken und Chancen und über am Projekt vorgenommener Änderungen vor Erstellung des Berichts
- der Status von Verlässlichkeit, Führung und Effizienz innerhalb des Projekts

Dabei wird sowohl auf den Lebenszyklus des Projekts als auch auf die Liste der Kompetenzelemente Bezug genommen, wie in Tabelle 3.15 dargestellt wird:

Tabelle 3.15. Kompetenzelemente und Projektlaufzeit

Projekt	**Projektstart**	**Projektcontrolling**		**Projektabschluss**
Projektphase	Vorbereitung	Konzeption	Durchführung	Beendigung
	Beginn, Planung und Kontrolle, Abschluss	Beginn, Planung und Kontrolle, Abschluss	Beginn, Planung und Kontrolle, Abschluss	Beginn, Planung und Kontrolle, Abschluss
1. PM-technische Kompetenzen				
1.03 Projektanforderungen und Projektziele			X	
1.04. Risiken und Chancen			X	
1.05 Qualität			X	
1.09 Projektstrukturen			X	
1.10 Leistungsumfang u. Lieferobjekte			X	
1.11 Projektphasen, Ablauf u. Termine			X	
1.13 Kosten und Finanzen			X	
1.14 Beschaffung und Verträge			X	
1.15 Änderungen			X	
1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen			**Statusbericht**	
1.18 Kommunikation			X	
2. PM-Verhaltenskompetenzen				
2.01 Führung				
2.08 Ergebnisorientierung			X	
2.09 Effizienz			X	
2.13 Verlässlichkeit			X	
2.14 Wertschätzung			X	
3. PM-Kontext Kompetenzen				
3.02 Programmorientierung			X	
3.03 Portfolio-Orientierung			X	
3.05 Stammorganisation			X	
3.10 Finanzmanagement			X	
3.11 Recht			X	

Anmerkungen:

- In die Beurteilung werden Cluster von Kompetenzelementen mit einbezogen.
- Die Hauptbeziehungen werden anhand von vorbereiteten Fragen untersucht, um eine Beurteilung ganzer Cluster von Kompetenzelementen zu ermöglichen.
- Die Situationen werden innerhalb des Lebenszyklus eines Projekts, einer Programmphase oder eines Zeitabschnittes des Projektportfolios positioniert.

Die Bewertungspunkte auf der Grundlage der spezifischen Kompetenzelemente werden für jeden Bereich zusammengefasst. Ein Beispiel dafür ist in Tabelle 3.16. dargestellt:

Tabelle 3.16. Beispiel der Zusammenfassung von Bewertungspunkten

PM-Kontext Kompetenzelemente		PM-Themenarbeit/ Fallstudie			Prüfungsgespräch			Durchschnitt
		LA	CA	GE	LA	CA	GE	GE
3.01	Projektorientierung	5.5	6.0	6.0	5.0	5.5	5.25	
3.02	Programmorientierung	–	–	–	–	–	–	
3.03	Portfolio-Orientierung	5.5	6.5	6.5	–	–	–	
3.04	Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement	5.5	5.0	5.5	–	–	–	
3.05	Stammorganisation	6.0	6.0	6.0	6.0	6.75	6.5	
3.06	Business	5.5	7.0	6.0*	–	–	–	
3.07	Systeme, Produkte und Technologie	5.5	6.5	6.0	–	–	–	
3.08	Personalmanagement	–	–	–	–	–	–	
3.09	Gesundheit, Sicherheit und Umwelt	6.0	6.5	6.0	7.25	6.75	6.75	
3.10	Finanzmanagement	6.5	6.5	6.5	–	–	–	
3.11	Recht	6.5	6.5	6.5	–	–	–	
	Durchschnittliche Punkteanzahl	5.7	6.2	6.0	6.1	6.3	6.2	6.1

LA = Leitender Assessor, CA = Co-Assessor, GE = gemeinsames Ergebnis (nach Besprechung)

* Nach der Besprechung einigten sich die Assessoren auf eine Punkteanzahl, anstatt den mathematischen Durchschnitt zu berechnen. Dieses Verfahren wurde aufgrund des hohen Unterschieds in ihrer Punktewertung erforderlich.

Diese Punktewerte können dann in einem Gesamtbewertungsbogen zusammengefasst werden (siehe Tabelle 3.17).

Tabelle 3.17. Beispiel für einen Gesamtbewertungsbogen

Kompetenzfeld	Self-Assessment	Fallbeispiel			Prüfung			Durchschnitt	Gewichtungsfaktor	Durchschnitt
	Durch Kandidat oder 360° Feedback	LA	CA	GE	LA	CA	GE	GE		GE
PM-technische Kompetenzen								6,3	0,50	3,15
PM-Verhaltenskompetenzen								6,5	0,25	1,625
PM-Kontext Kompetenzen	6,3	5,7	6,2	6,0	6,1	6,3	6,2	6,1	0,25	1,525
Summe										6,3

Die angegebenen Gewichtungsfaktoren basieren auf der prozentualen Verteilung zwischen den drei Kompetenzbereichen bei einem Level B Kandidaten (wie in Tabelle 3.12. beschrieben).

Um das gesamte Zertifizierungsverfahren zu bestehen, muss der Kandidat folgende Anforderungen erfüllen:

- Erfüllung der Auswahlkriterien
- Erreichung eines Mindestdurchschnitts pro Bereich
- Erreichung eines Mindestgesamtdurchschnitts (z. B. 7 auf IPMA Level A, 6 auf IPMA Level B, 4,5 auf IPMA Level C und 4 auf IPMA Level D)
- Erfüllung der verwaltungstechnischen Voraussetzungen (z. B. Zahlung der Prüfungsgebühren)

Um das gesamte Re-Zertifizierungsverfahren zu bestehen, muss der Re-Zertifizierungskandidat folgende Anforderungen erfüllen:

- Erfüllung der Auswahlkriterien
- Erreichung eines Mindestdurchschnitts sowohl in Projektmanagementaktivitäten und -aufgaben als auch in der Weiterbildung
- Einhaltung des beruflichen Verhaltenskodex, z. B. bei Beschwerden
- Erreichung eines Mindestgesamtdurchschnitts
- Erfüllung der verwaltungstechnischen Voraussetzungen (z. B. Zahlung der Prüfungsgebühren)

3.4 Zertifizierungsorganisation

Die IPMA-Zertifizierung erfolgt durch die Zertifizierungsstellen der Mitgliedsorganisationen. Sie wird von der IPMA auf der Grundlage international anerkannter Standards bestätigt.

Die IPMA-Organisation zur Validierung der Zertifizierungsprogramme ist in Abbildung 3.1. dargestellt.

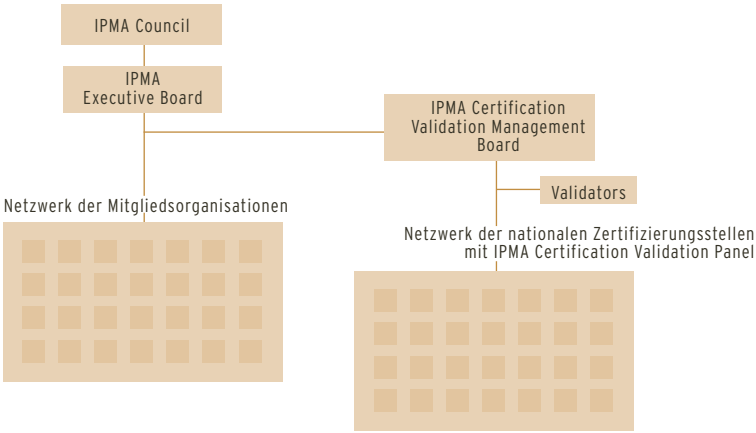


Abb. 3.1. IPMA-Organisation zur Validierung der Zertifizierungsprogramme

Organisations- und Funktionseinheiten

- Die von den Mitgliedsorganisationen beauftragten nationalen Zertifizierungsstellen sind für das Qualifizierungs- und Zertifizierungsprogramm verantwortlich.
- Der IPMA Certification Validation Panel setzt sich aus Repräsentanten der nationalen Zertifizierungsstellen und ihren Assessoren zusammen, tauscht Erfahrungen aus und schlägt Verbesserungen des IPMA-Zertifizierungs- und Validierungssystems vor.
- Die Validators, die die nationalen Zertifizierungsstellen besuchen, überprüfen deren Qualifizierungs- und Kompetenzprogramm und schlagen Verbesserungen vor.
- Das IPMA Certification Validation Management Board wendet das universelle IPMA-System an, verbessert es und validiert die Tätigkeit der nationalen Zertifizierungsstellen.
- Das IPMA Executive Board mit einem Vice President for Certification und das Council of Delegates treffen grundlegende, das Qualifizierungs- und Kompetenzprogramm betreffende Entscheidungen und ernennen das Certification Validation Management Board.

Die Zertifizierungsstelle ist alleinverantwortlich für ihre Standards und Beurteilungen. Die wichtigsten Organisationseinheiten einer Zertifizierungsstelle sind:

- Management
- Scheme Committee
- Appeal Committee
- die Assessoren
- das Sekretariat

Die Zertifizierungsstellen entsprechen den Anforderungen der Norm ISO/IEC 17024.

Kapitel 4
Beschreibung der Kompetenzelemente

Dieses Kapitel enthält Beschreibungen aller Kompetenzelemente der folgenden drei Bereiche: PM-technische Kompetenzen, PM-Verhaltenskompetenzen und PM-Kontextkompetenzen.

4.1 PM-technische Kompetenzelemente

Dieser Abschnitt beschreibt die PM-technischen Kompetenzelemente. Die beschriebenen „technischen" Kompetenzelemente werden benötigt, um ein Projekt ins Leben zu rufen, zu starten, durchzuführen und es zum Abschluss zu bringen. Diese Reihenfolge der Elemente kann je nach Art, Größe und Komplexität eines Projekts und anderen Einflussfaktoren variieren. Die Bedeutung bzw. die Gewichtung einer Kompetenz ist vollständig von der spezifischen Projektsituation abhängig.

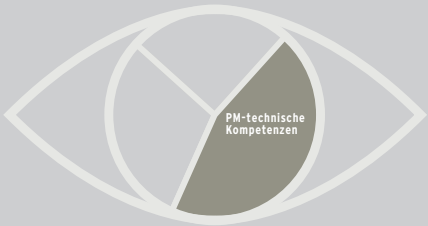


Tabelle 4.1. PM-technische Kompetenzelemente

1.01	Projektmanagementerfolg	1.11	Projektphasen, Ablauf und Termine
1.02	Interessierte Parteien und Umwelten	1.12	Ressourcen
1.03	Projektanforderungen und Projektziele	1.13	Kosten und Finanzen
1.04	Risiken und Chancen	1.14	Beschaffung und Verträge
1.05	Qualität	1.15	Änderungen
1.06	Projektorganisation	1.16	Überwachung, Steuerung und Berichtswesen
1.07	Teamarbeit	1.17	Information und Dokumentation
1.08	Problemlösung	1.18	Kommunikation
1.09	Projektstrukturen	1.19	Projektstart
1.10	Leistungsumfang und Lieferobjekte	1.20	Projektabschluss

Das Verständnis dieser Kompetenzelemente in einer spezifischen Projektsituation bildet die Grundlage der Beurteilung.

In diesem Abschnitt wird jedes Kompetenzelement mit einer allgemeinen Beschreibung, einer Liste der Angesprochenen Themenfelder und „Möglichen Prozessschritten" beschrieben. Das Wissen und die Erfahrung, die für die einzelnen IPMA-Level erforderlich sind, werden in den Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel dargestellt. Diese Information wird durch den Abschnitt „Hauptbeziehungen" zu ergänzt, in dem die Verbindung zu anderen Kompetenzelementen aufgezeigt wird. Die einzelnen Kompetenzelemente werden immer in Verbindung miteinander betrachtet. Der Abschnitt „Hauptbeziehungen" zu soll zu einem besseren Leseverständnis beitragen und als Unterstützung bei der Bewertung der Kompetenz des Kandidaten dienen. Er bezieht sich auf den spezifischen Inhalt und Kontext der Situation, wie z. B. die entsprechenden Elemente.

Es ist wichtig, dass der Assessor bei der Beurteilung von Projektmanagementpersonal den Definitionen der einzelnen Kompetenzelemente folgt.

Im Folgenden finden Sie Beschreibungen wirksamer PM-technischer Kompetenz auf verschiedenen IPMA-Level:

- **IPMA Level A:** Der Kandidat muss die erfolgreiche Anwendung PM-technischer Kompetenzelemente bei der Koordinierung von Projekten und/oder Programmen, innerhalb des Leistungsumfangs eines Projektportfolios oder Programms und unter Ausrichtung auf die Stammorganisation nachgewiesen haben. Der Kandidat hat Programmmanager bzw. Projektmanager bei der Entwicklung ihrer PM-technischen Kompetenzen angeleitet. Der Kandidat war darüber hinaus an der Einführung bestimmter PM-technischer Elemente oder wichtiger Instrumente, Techniken oder Methoden bei Projekten, Programmen und Projektportfolios beteiligt.
- **IPMA Level B**: Der Kandidat muss die erfolgreiche Anwendung der PM-technischen Kompetenzelemente in komplexen Projektsituationen und im Rahmen des Leistungsumfangs des Projekts nachgewiesen haben. Der Kandidat hat Projektmanager bzw. Projektteammitglieder bei der Entwicklung ihrer PM-technischen Kompetenzen angeleitet.
- **IPMA Level C:** Der Kandidat muss die erfolgreiche Anwendung der PM-technischen Kompetenzelemente in Projektsituationen begrenzter Komplexität nachgewiesen haben. Der Kandidat muss eventuell bei der weiteren Entfaltung von PM-technischer Kompetenz angeleitet werden.
- **IPMA Level D:** Auf diesem Level wird nur die Kenntnis der PM-technischen Kompetenzelemente und deren Anwendung bewertet.

Spezifische Wissens- und Erfahrungskriterien für die Bewertung sind in den Beschreibungen der Kompetenzelemente aufgeführt. Die Level stellen klar definierte Schritte entlang eines Kontinuums von steigendem Wissen und zunehmender Erfahrung dar.

1.01 Projektmanagementerfolg

Der Projektmanagementerfolg ist die Anerkennung der Projektergebnisse durch die maßgeblichen interessierten Parteien und Umwelten.

Eine zentrale Zielsetzung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagern ist es, Erfolg zu ernten und ein Scheitern ihrer Bemühungen zu vermeiden. Sie wollen sicher sein, dass sie sowohl die bei der Bewertung ihres Erfolgs oder Misserfolgs zu berücksichtigenden Kriterien kennen, als auch wissen, wie die Bewertung durchgeführt wird. Eine wesentliche Aufgabe von Beginn des Vorhabens an ist es daher, diese Kriterien klar und deutlich zu definieren. Die endgültige Definition von Erfolg beruht auf der Erfüllung der Ziele des Projekts, Programms bzw. Projektportfolios innerhalb der vereinbarten Rahmenbedingungen.

Erfolgreiches Projektmanagement ist mit dem Projektmanagementerfolg verknüpft; trotzdem handelt es sich nicht um ein und dasselbe. So ist es z. B. möglich, ein erfolgreiches Projektmanagement bei einem Projekt durchzuführen, das dennoch beendet werden muss, da die Organisation eine neue strategischen Richtung einschlägt - das Projekt ist nicht länger von Bedeutung.

Der Projektmanagementprozess muss auf die gleiche Weise wie der Kontext, der Leistungsumfang, die Lieferobjekte, die Zuständigkeiten, die Termine, die Kosten und die Effektivität des Projekts definiert und gemanagt werden.

Ein ausschlaggebender Faktor für den Projektmanagementerfolg ist die Integration. Sie umfasst die Verbindung von Projektanforderungen, Aktivitäten und Ergebnissen, um so die Zielsetzungen zu verwirklichen und einen erfolgreichen Projektabschluss zu erreichen. Je höher die Komplexität eines Projektes und je unterschiedlicher die Erwartungen der interessierten Parteien und Umwelten, desto mehr erfordert dies einen differenzierteren Integrationsansatz. Das Projektmanagement betreut die zur Erstellung eines detaillierten Projektmanagementplans (Projekthandbuch) notwendigen Aktivitäten.

Projektmanagementpläne müssen von den Beteiligten anerkannt und bestätigt und anschließend den maßgeblichen interessierten Parteien und Umwelten mit den jeweils erforderlichen Details mitgeteilt werden.

Mögliche Prozessschritte:

1. Analyse des Projekts und seiner Umwelten unter Berücksichtigung getroffener Entscheidungen und bestehender Unterlagen.
2. Ausarbeitung eines auf den Projektanforderungen basierenden PM-Konzepts, Besprechung des Vorschlags mit den interessierten Parteien und Umwelten und Zustimmung zum Projektauftrag mit dem Projektauftraggeber oder Projektauftraggeberteam
3. Planung des Projektmanagements und Festlegung der Projektorganisation sowie der Methoden, Techniken und Instrumente.
4. Planung des Integrationsverfahrens einschließlich des Managements der Projektumwelten; der Beseitigung von Unvereinbarkeiten.
5. Erstellung, Überwachung und Steuerung von PM-Plänen und Änderungen, Erstellung von Status- oder Fortschrittsberichten.
6. Zusammenstellung der erzielten Ergebnisse und ihrer Auswertung zur Vorlage bei den maßgeblichen interessierten Parteien und Umwelten.
7. Beurteilung von PM-Erfolgen und -Misserfolgen, Übertragung und Anwendung der „Lessons Learned“ auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Erwartungen der interessierten Parteien und Umwelten

Integration

PM-Bewertung

PM-Audit

PM-Plan, Projektpläne

PM-Planung und Vertragsabschluss

PM-Normen und -Vorschriften

PM-Erfolgs- und -Misserfolgskriterien

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat wichtige Programme bzw. Projektportfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich geleitet.

B Hat die Kriterien für den Projektmanagementerfolg bei komplexen Projekten erfolgreich bewerkstelligt.

C Hat die Kriterien für den Projektmanagementerfolg bei gering komplexen Projekten erfolgreich bewerkstelligt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf das Management von Projekterfolgen und hat die Fähigkeit es anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.02. Interessierte Parteien und Umwelten, 1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.04 Risiken und Chancen, 1.05. Qualität, 1.07. Teamarbeit, 1.09. Projektstrukturen, 1.14. Beschaffung und Verträge, 1.15. Änderungen, 1.18. Kommunikation, 1.19. Projektstart, 1.20. Projektabschluss, 2.01. Führung, 2.03. Selbstkontrolle, 2.04. Durchsetzungskraft, 2.05. Entspannung und Stressbewältigung, 2.06. Offenheit, 2.08. Ergebnisorientierung, 3.01. Projektorientierung, 3.02. Programmorientierung, 3.03. Portfolio-Orientierung, 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement, 3.06. Business

1.02 Interessierte Parteien und Umwelten

Interessierte Parteien und Umwelten (engl. „interested parties", ist der ISO-Begriff, der auch in der ICB übernommen wird; engl. „stakeholders", ist ein für interessierte Parteien und Umwelten benutztes Synonym; im Text werden auch Klient und Kunde zur Benennung einer Untergruppe von interessierten Parteien und Umwelten verwendet) sind an der Durchführung bzw. dem Erfolg des Projekts interessierte Personen oder Gruppen oder solche, die durch das Projekt betroffen sind.

Der Projektmanager sollte alle interessierten Parteien und Umwelten und deren Belange erfassen und sie nach ihrer Bedeutung für das Projekt reihen.

Die Berücksichtigung dieses Kompetenzelements erhöht die Chancen auf den Projektmanagementerfolg. Das Projekt ist durch die Projektumwelt begrenzt und muss eventuell den Bedürfnissen der interessierten Parteien und Umwelten angepasst werden, deren Erwartungen ebenfalls gemanagt werden müssen.

Zur Erleichterung des Umgangs mit den interessierten Parteien und Umwelten können die Projektmanager sowohl formelle als auch informelle interne und externe Netzwerke zwischen den am Projekt Beteiligten (z. B. Unternehmen, Agenturen, Managern, Fachleuten, Angestellten und Meinungsbildnern) entwickeln.

Alle interessierten Parteien und Umwelten können das Projekt sowohl auf direkte als auch auf indirekte Weise beeinflussen. Einflüsse wie z. B. die Belange der interessierten Parteien und Umwelten, die organisatorische Reife des Projektmanagements und die Praktiken, Normen, Themen, Trends und die Stärke des Projektmanagements haben Auswirkungen auf die Konzeption und Entwicklung des Projekts.

Projektmanager sollten bei der Aufrechterhaltung aktueller Informationen über die interessierten Parteien und Umwelten und ihrer Vertreter sehr sorgfältig vorgehen. Das gilt vor allem, wenn eine neue interessierte Partei oder Umwelt auftritt oder ein Repräsentant wechselt. In diesem Fall sollte der Projektmanager die Auswirkung der Änderung einschätzen und sicherstellen, dass die interessierten Parteien und Umwelten bzw. deren Vertreter ausreichend über das Projekt informiert sind.

Mögliche Prozessschritte:

1. Ermittlung und Reihung der Belange der interessierten Parteien und Umwelten.
2. Analyse ihrer Belange und Anforderungen.
3. Mitteilung an die interessierten Parteien und Umwelten, welche ihrer Anforderungen vom Projekt erfüllt und welche nicht erfüllt werden.
4. Entwicklung einer Strategie für den Umgang mit den interessierten Parteien und Umwelten.
5. Einbeziehung der Erwartungen und Belange der interessierten Parteien und Umwelten in die Projektanforderungen und Projektziele, den Leistungsumfang und die Lieferobjekte sowie den Zeit- und Kostenplan des Projekts.
6. Beachtung der von den interessierten Parteien und Umwelten ausgehenden Bedrohungen und Chancen des Risikomanagements.
7. Identifizierung des Entscheidungseskalationsprozesses zwischen dem Projektteam und den interessierten Parteien und Umwelten.
8. Sicherstellung der Zufriedenheit der interessierten Parteien und Umwelten in allen Projektphasen.
9. Umsetzung der Maβnahmen der Umweltanalyse.
10. Umsetzung, Kommunikation und Bewältigung von Änderungen in der Projektumweltanalyse.
11. Dokumentation der „Lessons Learned“ und Anwendung auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Interne und externe Netzwerke

Kommunikationsstrategie für interessierte Parteien und Umwelten

Interessen und Zufriedenheit der interessierten Parteien und Umwelten

Maβnahmen zur Bewältigung der Erwartungen der interessierten Parteien und Umwelten

Erwartungsmanagement

Positionierung des Projekts innerhalb des Programms, des Projektportfolios und der Stammorganisation

Projektumwelt

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat die interessierten Parteien und Umwelten bei wichtigen Programmen bzw. Projektportfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich geleitet.

B Hat die interessierten Parteien und Umwelten von komplexen Projekten erfolgreich gemanagt.

C Hat die interessierten Parteien und Umwelten von gering komplexen Projekten erfolgreich gemanagt.

D Verfügt über das zu Projektzwecken erforderliche Wissen in Bezug auf das Management von interessierten Parteien und Umwelten und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.01. Projektmanagementerfolg, 1.03 Projektanforderungen und Projektziele, 1.04. Risiken und Chancen, 1.05. Qualität, 1.06. Projektorganisation, 1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte, 1.13. Kosten und Finanzen, 1.14. Beschaffung und Verträge, 1.15. Änderungen, 1.18. Kommunikation, 2.01. Führung, 2.02. Engagement und Motivation, 2.04. Durchsetzungskraft, 2.06. Offenheit, 2.07. Kreativität, 2.08. Ergebnisorientierung, 2.12. Konflikte und Krisen, 2.13. Verlässlichkeit, 2.14. Wertschätzung, 3.01. Projektorientierung, 3.02. Programmorientierung, 3.03. Portfolio-Orientierung

1.03 Projektanforderungen und Projektziele

Anforderungsmanagement umfasst die Identifizierung, Definition und Vereinbarung des Projekts, um die Bedürfnisse und Erwartungen der interessierten Parteien und Umwelten, insbesondere die der Kunden und Benutzer, zu erfüllen.

Die Projektanforderungen werden aus den Bedürfnissen der Kunden abgeleitet. Ein Business Case und die Strategie des Projektes werden aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Bei einer Strategie handelt es sich um eine richtungweisende Planung der Organisation darüber, wie die Visionen und Zielsetzungen der Organisation in Zukunft umgesetzt werden können. Die Strategie wird in verschiedenen Zeitabständen (z. B. während eines Systemlebenszyklus, während der Projektlaufzeit und in jeder Projektphase) sowie innerhalb unterschiedlicher Bereiche, wie z. B. der Beschaffung, immer wieder überprüft.

Das Projektziel ist es, für die interessierten Parteien und Umwelten einen Nutzen zu stiften. Eine Projektstrategie ist die Ansicht der Organisationsleitung darüber, wie das Projektziel erreicht werden soll. Das Projektziel lautet, die vereinbarten Endresultate, unter besonderer Berücksichtigung des Leistungsumfangs und der Lieferobjekte, im vorgeschriebenen zeitlichen Rahmen, mit dem vereinbarten Budget und innerhalb verträglicher Risikoparameter zu liefern. Die Projektziele bestehen aus einer Reihe von Teilzielen, die die Projekt-, Programm- bzw. Projektportfoliomanager erreichen sollten, um den interessierten Parteien und Umwelten die erwarteten Projekterträge zu liefern.

Die Vorprojektphase umfasst die Entwicklung des Erstansatzes der Projektpläne und die Durchführung der Machbarkeitsstudie. Eine realistische Projekteinschätzung ist in den Anfangsphasen eines Projekts unerlässlich. Die Projekteinschätzung umfasst die Analyse eines Projektvorschlags und die Entscheidung darüber, ob in das Projekt investiert und ihm der Vorzug gegenüber Konkurrenzprojekten bzw. anderen Geschäftsbereichen gegeben werden soll. Eine Grundvoraussetzung ist, dass es eine ausreichende Rechtfertigung für die Unterstützung des Ansuchens auf Projektgenehmigung gibt.

Sobald das Projekt zur Investition freigegeben worden ist, sollte der Projektauftraggeber einen Projektauftrag vorlegen, in dem der Leistungsumfang und die Lieferobjekte, die Anforderungen und Ziele, das Budget, der Zeitrahmen des Projekts und die Zusammensetzung des Projektteams definiert werden.

Der Projektcontrollingprozess ermöglicht die Bewertung, wie weit die Projektziele im Vergleich zu den ursprünglich festgelegten Zielen und Erfolgskriterien erreicht wurden. Das Ergebnis bei Projektabschluss kann von verschiedenen interessierten Parteien und Umwelten unterschiedlich beurteilt und dementsprechend als mehr oder weniger großer Erfolg angesehen werden.

Mögliche Prozessschritte:

1. Zusammenstellung, Dokumentation und Einigung bezüglich der Projektanforderungen (Projektauftrag).
2. Entwicklung von Business Case und Projektstrategien und ihre Einordnung ins Änderungsmanagement.
3. Definition der Projektziele, Projekteinschätzung, Durchführung einer Machbarkeitsstudie und Festlegung eines Projektplans.
4. Kommunikation von Fortschritt und Änderungen.
5. Validierung der Projektanforderungen in Schlüsselmomenten der Projektlaufzeit.
6. Bewertung der Übereinstimmung mit den Projektzielen und -anforderungen und Beschaffung der Genehmigung für das Projekt.
7. Festlegung eines Projektcontrollingprozesses.
8. Dokumentation der „Lessons Learned" und Anwendung auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Bewertung und Festlegung von Prioritäten

Business Case

Projektauftrag

Projektumwelt, kontextabhängige Bedingungen

Projektdefinition, Übereinkunft über die Projektziele und kontextabhängigen Bedingungen

Projektpläne

Management der Projektanforderungen

Projektstrategie

Wertemanagement, Benchmarks (z. B. Kapitalrendite/ROI), Balanced Score Card

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat die Projektanforderungen und Projektziele von wichtigen Programmen bzw. Projektportfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich gemanagt.

B Hat die Projektanforderungen und Projektziele bei komplexen Projekten erfolgreich festgelegt.

C Hat die Projektanforderungen und Projektziele bei gering komplexen Projekten erfolgreich festgelegt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf das Management von Projektanforderungen und Projektzielen und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.01. Projektmanagementerfolg, 1.02. Interessierte Parteien und Umwelten, 1.04. Risiken und Chancen, 1.05. Qualität, 1.08. Problemlösung, 1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte, 1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine, 1.13. Kosten und Finanzen, 1.14. Beschaffung und Verträge, 1.15. Änderungen, 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen, 1.19. Projektstart, 1.20. Projektabschluss, 2.02. Engagement und Motivation, 2.03. Selbstkontrolle, 2.04. Durchsetzungskraft, 2.06. Offenheit, 2.08. Ergebnisorientierung, 2.14. Wertschätzung, 2.15. Ethik, 3.01. Projektorientierung, 3.02. Programmorientierung, 3.03. Portfolio-Orientierung, 3.05. Stammorganisation, 3.06. Business, 3.07. Systeme, Produkte und Technologie, 3.09. Gesundheit, Sicherheit und Umwelt, 3.10. Finanzmanagement

1.04 Risiken und Chancen

Das Risiken- und Chancenmanagement ist ein fortlaufender Prozess während aller Phasen der Projektlaufzeit, von der Ausgangsidee bis zum Projektabschluss. Bei Projektabschluss stellen die während des Projektverlaufs im Risiken- und Chancenmanagement gewonnenen „Lessons Learned" einen wichtigen Beitrag zum Erfolg zukünftiger Projekte dar.

Der Projektmanager ist dafür verantwortlich, sowohl sich selbst als auch alle in die Projektorganisation Eingebundenen zur Eigeninitiative anzuregen, Risiken und Chancen im Auge zu behalten, dem Risikomanagementprozess verpflichtet zu bleiben, die interessierten Parteien und Umwelten in diesen Prozess mit einzubeziehen und, falls nötig, geeignete Fachleute als Berater zur Unterstützung des Projektrisikomanagements hinzuzuziehen.

Eine weit verbreitete Technik zur Reduzierung der Ungewissheit, die mit jedem Risiko einhergeht, beruht auf dem „successive principle". Darunter versteht man die Reduzierung der Ungewissheit eines Schätzwertes, indem das Element, auf das er sich bezieht, in seine Teilkomponenten unterteilt wird. Die Summe der Abweichungen der Schätzwerte für die Unterelemente ist geringer als die Abweichung für das Gesamtelement. Um die mögliche Abweichung von den geschätzten Projektkosten zu verringern, werden diejenigen Kostenbeträge, bei denen es zu größeren Abweichungen kommen kann, untergliedert und so die Ungenauigkeit der Schätzwerte reduziert. Dieses Aufteilungsverfahren wird wiederholt und so lange durchgeführt, bis sich alle Kostenabweichungen innerhalb verträglicher Grenzen bewegen. Dieselbe Technik kommt auch bei der Einschätzung des zeitlichen Rahmens jener Aktivitäten zur Anwendung, die ausschlaggebende Wirkung auf die Termine haben, um so die Projektdauer besser einschätzen zu können.

Die qualitative Bewertung der Risiken und Chancen reiht diese nach ihrer Bedeutung als Funktion der Wahrscheinlichkeit ihres Eintreffens und ihrer Auswirkungen. Diese Rangordnung wird dazu benutzt, die jeweilige Strategie im Umgang mit den einzelnen Risiken und Chancen auszuwählen. So könnte ein Risiko z. B. entweder beseitigt, gemildert, geteilt oder übertragen werden, man könnte sich dagegen versichern, einen Notfallplan entwickeln oder das Risiko auch passiv akzeptieren. Ähnliche Strategien können im Umgang mit den Chancen zur Anwendung kommen. Risiken, die nicht eingegangen werden können, und Chancen, die verfolgt werden müssen, erfordern einen angemessenen Maßnahmenkatalog. Dieser Maßnahmenkatalog kann Einfluss auf zahlreiche Projektprozesse haben und erfordert den Einsatz von Kompetenzen aller drei Kompetenzbereiche. Die Umsetzung des Maßnahmenkatalogs für Risiken und Chancen muss überwacht und der Katalog kontinuierlich aktualisiert werden, sobald neue Risiken und Chancen auftauchen oder wenn sich die Bedeutung der schon identifizierten Risiken und Chancen verändert.

Die quantitative Bewertung der Risiken und Chancen liefert einen Zahlenwert, der die erwarteten Auswirkungen der Risiken und Chancen misst.

Die Monte-Carlo-Analyse, Entscheidungsbäume und Szenariotechnik sind Beispiele für wirkungsvolle Techniken zur quantitativen Bewertung von Risiken und Chancen.

Mögliche Prozessschritte:

1. Ermittlung und Bewertung der Risiken und Chancen.
2. Entwicklung eines Maßnahmenkatalogs für Risiken und Chancen, Einholung der Genehmigung und Kommunikation.
3. Aktualisierung jener Projektpläne, die vom genehmigten Maßnahmenkatalog für Risiken und Chancen betroffen sind.

4. Einschätzung der Wahrscheinlichkeit des Erreichens des festgesetzten Zeit- und Kostenrahmens sowie fortlaufende Beobachtung der Entwicklung während der gesamten Projektlaufzeit.
5. Laufende Ermittlung neuer Risiken, Neubewertung schon erkannter Risiken, Planung von Notfallmaßnahmen und Änderung des Projektplans.
6. Kontrolle des Maßnahmenkatalogs für Risiken und Chancen.
7. Dokumentation der „Lessons Learned" und Anwendung auf zukünftige Projekte; Aktualisierung der Instrumente zur Identifizierung von Risiken.

Angesprochene Themenfelder:

Notfallplan/Maßnahmenplan

Reserven für unvorhergesehene Kosten und Verzögerungen

Erwarteter Geldwert

Instrumente und Techniken zur qualitativen Risikobewertung

Instrumente und Techniken zur quantitativen Risikobewertung

Risikoanalyse

Inhaber von Risiken und Chancen

Strategien und Maßnahmenkatalog für Risiken und Chancen

Formen des Umgangs mit Risiken und Chancen, Risikoaversion

Techniken und Instrumente zur Risikoermittlung

Szenarioplanung

Empfindlichkeitsanalyse

Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen (SWOT)

"Successive principle"

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat Risiken und Chancen bei wichtigen Programmen bzw. Projektportfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich gemanagt.

B Hat Risikosituationen und Chancen in komplexen Projekten erfolgreich gemanagt.

C Hat Risikosituationen und Chancen in gering komplexen Projekten erfolgreich gemanagt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf das Management von Risiken und Chancen bei Projekten und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.01. Projektmanagementerfolg, 1.02. Interessierte Parteien und Umwelten, 1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.05. Qualität, 1.08. Problemlösung, 1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine, 1.13. Kosten und Finanzen, 1.14. Beschaffung und Verträge, 1.15. Änderungen, 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen, 2.01. Führung, 2.03. Selbstkontrolle, 2.07. Kreativität, 2.11 Verhandlungen, 2.12. Konflikte und Krisen, 3.03. Portfolio-Orientierung, 3.05. Stammorganisation, 3.06. Business, 3.09 Gesundheit, Sicherheit und Umwelt, 3.10. Finanzmanagement, 3.11. Recht

1.05 Qualität

Die Qualität eines Projekts ist das Ausmaß, in dem seine Eigenschaften den Projektanforderungen entsprechen. Das Qualitätsmanagement eines Projekts zieht sich durch alle Phasen und Projektteile, von der anfänglichen Projektdefinition, dem Management des Projektteams, des Leistungsumfangs und der Lieferobjekte bis hin zum Projektabschluss. Das Qualitätsmanagement des Projekts fällt als Teil des Gesamtqualitätsmanagements in den Zuständigkeitsbereich des Projekt-, Programm oder Projektportfoliomanagements. Qualitätsmanagement ist auf die Mitwirkung aller Mitarbeiter eines Projektteams angewiesen, die Qualität als Grundlage des Projekts ansehen sollten. Sie sichert langfristigen Geschäftserfolg durch Kundenzufriedenheit. Die Grundlage der Projektqualität sind die Qualitätsmanagementmethoden der Stammorganisation, die an den Prozessen und Ergebnissen des Projekts beteiligt sind. Im Einzelnen legt die Stammorganisation die Qualitätspolitik, Ziele und Zuständigkeitsbereiche des Projekts fest und definiert, wie Qualität unter Zuhilfenahme von Qualitätsplanung, standardisierten Verfahrensweisen (Standard operating procedures = SOPs), Kontrollmaßnahmen und anderen Aspekten des Qualitätsmanagements der Stammorganisation gesichert werden kann. Kritische Bereiche des Projektqualitätsmanagements sind die Schnittstellen zwischen Projekten, Programmen bzw. Projektportfolios und der Stammorganisation. Das Risiko einer Vernachlässigung der Qualität besteht in der Nichterreichung der Ziele von Projekten, Programmen bzw. Projektportfolios.

Die beabsichtigte Funktionalität des Produkts sollte im Projektverlauf validiert werden. Im Allgemeinen wird der Kunde oder Nutzer in diese Überprüfungen mit einbezogen, um die Übereinstimmung mit den Produktanforderungen sicherzustellen. Die Validierung der Projektqualität erfolgt zum Beispiel mittels Verfahren der Qualitätssicherung (Quality Assurance QA) und Qualitätskontrolle (Quality Control QC) sowie durch Projekt- und Produktprüfungen. Computergestütztes Design (Computer Aided Design CAD), Maßstabsmodelle bzw. Prototypen können zur Validierung des Produktdesigns sowie zur Anpassung an die Anforderungen in allen Projektphasen eingesetzt und getestet werden. Wenn es sich bei dem Produkt um Software handelt, können frühe Versionen von Nutzern getestet werden, um Schwachstellen aufzuspüren und diese in späteren Versionen zu korrigieren. Falls es sich bei dem Produkt um Dokumentation handelt, können Entwürfe genutzt werden, um Schwachstellen aufzuspüren und diese in späteren Versionen zu korrigieren.

Tests/Evaluierungen und Konsistenzprüfungen sind erforderlich um sicherzustellen, dass die Lieferobjekte den ursprünglichen Anforderungen entsprechen, sowie zur Feststellung und frühzeitigen Beseitigung möglicher Defekte. Auf diese Weise kann eine bei späterer Entdeckung möglicherweise kostenaufwändige Nachbearbeitung vermieden werden. Die im Projektverlauf durchzuführenden Test- und Abnahmeverfahren sollten in einer frühen Projektphase festgelegt werden, möglichst schon bei Erstellung des Projektauftrages.

Mögliche Prozessschritte:

1. Entwicklung des Qualitätsplans.
2. Auswahl, Erstellung und Überprüfung von
   - Prototypen und Modellen
   - Versionen
   - Dokumentationen
3. Einholung der Zustimmung zur endgültigen Version sowie deren Erstellung und Überprüfung.
4. Durchführung von Qualitätskontrollen und Qualitätssicherungsmaßnahmen.
5. Durchführung von Tests sowie Dokumentation und Einholung der Zustimmung für die Ergebnisse.
6. Empfehlung und Anwendung von Korrekturmaßnahmen sowie Erstellung des Maßnahmenberichts zur Fehlerbehebung.
7. Dokumentation der „Lessons Learned" und Anwendung auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Computergestütztes Design, Herstellung von Prototypen und Modellen sowie Durchführung von Tests

Fehlererkennungs- und Fehlerbehebungsmethoden

Wirksamkeit und Kosten des Qualitätsmanagements

Messwesen

Prozessqualitätsmanagement

Produktqualitätsmanagement

Standardisierte Verfahrensweisen (SOPs)

Versionsüberprüfung

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat das Projektqualitätsmanagement bei wichtigen Programmen bzw. Projektportfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich verantwortet.

B Hat die Projektqualitätssituationen in komplexen Projekten erfolgreich gemanagt.

C Hat die Projektqualitätssituationen in gering komplexen Projekten erfolgreich gemanagt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Projektqualitätsmanagement und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.01. Projektmanagementerfolg, 1.02. Interessierte Parteien und Umwelten, 1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.04. Risiken und Chancen, 1.08. Problemlösung, 14. Beschaffung und Verträge, 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen, 1.17. Information und Dokumentation, 2.06. Offenheit, 2.08. Ergebnisorientierung, 2.10. Beratung, 2.11. Verhandlungen, 2.13. Verlässlichkeit, 2.14. Wertschätzung, 2.15. Ethik, 3.04 Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement, 3.05. Stammorganisation, 3.06. Business, 3.07. Systeme, Produkte und Technologie, 3.09. Gesundheit, Sicherheit und Umwelt, 3.10. Finanzmanagement

1.06. Projektorganisation

Die **Projektorganisation** besteht aus einer Gruppe von Menschen und der dazugehörigen Infrastruktur, für die eine Vereinbarung bezüglich Autorität, Beziehungen und Zuständigkeiten unter Ausrichtung auf die Geschäfts- und Funktionsprozesse getroffen wurde. Dieses Kompetenzelement umfasst die Entwicklung und Aufrechterhaltung von geeigneten Funktionen, Organisationsstrukturen, Zuständigkeiten und Fähigkeiten für das Projekt.

Projekt- und Programmorganisationen sind einzigartig, temporär und an die verschiedenen Phasen der Projektlaufzeit bzw. an die Bedingungen der Programmlaufzeit angepasst. Projektportfolio-Organisationen sind denen von Stammorganisationen ähnlich und bilden häufig einen Teil derselben. Jedoch sollte jede Organisation in erster Linie projektorientiert sein. Die Projektorganisation und die zur Lieferung der Projektergebnisse erforderlichen Ressourcen müssen die Projektziele widerspiegeln. Wenn die Projektziele die Lieferung von Projektergebnissen innerhalb eines kurzen Zeitraums erfordern und die Kosten eine untergeordnete Rolle spielen, so kann das Projekt ein hohes Maß an Ressourcen und eine groß angelegte Organisation erforderlich machen. Dort, wo das Projekt aber über einen langen Zeitraum durchgeführt wird und nur ein begrenztes Budget zur Verfügung steht, können die bereitgestellten Ressourcen beschränkt und die Organisation klein sein. Die in einer Organisation verwalteten und angewendeten Verfahren und Entscheidungsmodelle sollten gut konzipiert, angemessen eingesetzt und ständig verbessert werden sowie auf Erfahrungswerten basieren. Im Allgemeinen hat die Projektorganisation eine kürzere Lebensdauer als die Stammorganisation und ändert sich auch häufiger.

Die Konzeption der Projektorganisation sollte kulturelle und Umwelteinflüsse berücksichtigen. Sie ist im Verlauf der Projektlaufzeit häufig Änderungen unterworfen. Falls erforderlich, wird sie an unterschiedliche Vertragsformen und -bedingungen angepasst.

In bestimmten Situationen ist es möglich und auch ratsam, die Projektorganisation zu verlagern, sodass sich alle beteiligten Mitarbeiter in größerer geographischer Nähe befinden, was sich positiv auf die Teamarbeit und Kommunikation auswirkt. In anderen Situationen ist es möglich, dass einzelne Einheiten der Projektorganisation geographisch weit verstreut sind bzw. sich sogar auf verschiedenen Kontinenten befinden, was das Projektmanagement zusätzlich erschwert.

Die Leistung einer Projektorganisation hängt von ihren Mitarbeitern ab. Die Kompetenz der für die Mitarbeit am Projekt ausgewählten Personen muss überprüft und ihre Verfügbarkeit mit dem Linienmanagement abgestimmt werden. Im Idealfall werden der Projektmanager und der Linienmanager der Abteilung, die die Ressourcen zur Verfügung stellt, die Eignung eines jeden für eine bestimmte Funktion im Projekt ausgewählten Mitarbeiters miteinander besprechen. Hierbei werden das Wissen, die Fähigkeiten und die Erfahrung des Kandidaten überprüft, während der Projektmanager auch die Persönlichkeit und das Zusammenpassen mit anderen Teammitgliedern in die Erwägungen mit einbezieht. Andererseits hat der Projektmanager häufig keinerlei Einfluss auf die Auswahl der dem Projekt zugewiesenen Personen und muss daher ein Team mit unerfahrenen Mitarbeitern aufbauen, die zudem noch unterschiedliche Persönlichkeiten aufweisen können.

Mögliche Prozessschritte:

1. Feststellung, welche Art von Projektorganisation und Ressourcen benötigt werden.
2. Ermittlung der Organisationseinheiten, die dem Projekt Ressourcen zur Verfügung stellen werden.
3. Festlegung der Rollen, Verantwortungen, Schnittstellen, formale Kompetenzen und Abläufe im Projekt.
4. Beschaffung der Ressourcen von den Organisationseinheiten.
5. Festlegung und Regelung der Schnittstellen mit den Einheiten der Stammorganisation.
6. Mitteilung von Entscheidungen, Leitung der Projektorganisation.
7. Aufrechterhaltung, Aktualisierung und ggf. Änderung der Projektorganisation während der Projektlaufzeit.
8. Kontinuierliche Bemühungen zur Verbesserung der Projektorganisation.
9. Dokumentation der „Lessons Learned" und Anwendung auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Entscheidungsmodelle

Schnittstellen-Management

Organigramm

Abläufe, Prozesse

Ressourcenbewertung und Weiterbildung

Funktionendiagramm

Kommunikationsplan (Standard Meetingstrukturen)

Rollenbeschreibung

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat die Projektorganisation bei wichtigen Programmen bzw. Projektportfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich geleitet.

B Hat die Projektorganisationssituationen komplexer Projekte erfolgreich gemanagt.

C Hat die Projektorganisationssituationen gering komplexer Projekte erfolgreich gemanagt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf das Management der Projektorganisation und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.02. Interessierte Parteien und Umwelten, 1.07. Teamarbeit, 1.09. Projektstrukturen, 1.12. Ressourcen, 1.14. Beschaffung und Verträge, 1.19. Projektstart, 1.20. Projektabschluss, 2.01. Führung, 2.02. Engagement und Motivation, 2.04. Durchsetzungskraft, 2.05. Entspannung und Stressbewältigung, 2.07. Kreativität, 2.09. Effizienz, 2.10. Beratung, 2.14. Wertschätzung, 3.03. Portfolio-Orientierung, 3.05. Stammorganisation, 3.06. Business, 3.08. Personalmanagement

1.07 Teamarbeit

Projekte werden von Teams durchgeführt, die in der Regel speziell für das Projekt zusammengesetzt wurden. **Teamarbeit** umfasst Management und Führung im Teamentwicklungsprozess, das Arbeiten in Teams und Teamdynamiken. Teams sind Gruppen von Personen, die zusammen an der Umsetzung von spezifischen Zielen arbeiten.

Projektteamentwicklung wird häufig unter Zuhilfenahme von Kick-off Meetings, Projektstart-Workshops und Seminaren durchgeführt, an denen der Projektmanager, die Teammitglieder und eventuell auch andere interessierte Parteien und Umwelten teilnehmen. Der Teamgeist, der sich z. B. darin ausdrückt, dass Mitarbeiter gut zusammenarbeiten, kann durch individuelle Motivation, Festlegung von Teamzielen, Gemeinschaftsaktivitäten und unterstützende Strategien gefördert werden.

Probleme können aufgrund technischer oder wirtschaftlicher Schwierigkeiten oder Stresssituationen anderer Art auftreten. Auch Unterschiede in Kultur und Bildung, unterschiedliche Interessen und/oder Arbeitsweisen können Probleme aufwerfen, ebenso wie eine große geographische Trennung der Mitarbeiter.

Die Entwicklung eines Teams sollte einem festgelegten Prozess folgen, z. B.: Forming, Storming, Norming, Performing (siehe nachfolgende mögliche Prozessschritte).

Der Projektmanager trägt die Verantwortung für die fortlaufende Entwicklung des Teams und seiner Mitglieder, von der Anfangsphase der Teambildung über die Teamarbeit während der gesamten Projektlaufzeit bis hin zum Projektabschluss, wenn die Teammitglieder wieder in ihre ursprünglichen Organisationseinheiten entlassen werden, um neuen Projekten zugeteilt zu werden. Während der Projektlaufzeit sollte die Leistung der Teammitglieder einer regelmäßigen, in Absprache mit dem Linienmanager und durch den Projektmanager durchgeführten Überprüfung unterliegen, bei der Entwicklungs-, Coaching- und Weiterbildungsbedürfnisse festgestellt und entsprechende Maßnahmen ergriffen werden. Wenn die Leistung eines Teammitgliedes hinter den Anforderungen zurückbleibt, können korrigierende Maßnahmen nötig werden.

Mögliche Prozessschritte:

1. Forming - Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses in Bezug auf die Ziele, der Zusammengehörigkeit und der Verpflichtung dem Projekt gegenüber.
2. Storming - Zuweisung von Funktionen, Zuständigkeitsbereichen und Aufgaben zur Unterstützung der Kontrolle, Entscheidungsfindung und Konfliktlösung.
3. Norming - Offenheit gegenüber verschiedenen Formen der Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern.
4. Performing – Entwicklung von Wechselbeziehungen zur Erreichung der angestrebten Ergebnisse.
5. Bei Projektabschluss erfolgt die Übergabe des Leistungsumfangs und der Lieferobjekte an die Linienorganisation und die Auflösung des Teams.
6. Dokumentation der „Lessons Learned“ und Anwendung auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Teamfähigkeit

Zusammenarbeit mit dem Management

Entscheidungsfindung und Wahrnehmung der Rolle

Geographische Trennung der Ressourcen

Gruppendynamik

Einschätzung der Kompetenzprofile der Mitarbeiter

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat die Teamarbeit in wichtigen Programmen bzw. Projektportfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich gemanagt.

B Hat die Teamarbeit bei komplexen Projekten erfolgreich gemanagt.

C Hat die Teamarbeit bei gering komplexen Projekten erfolgreich gemanagt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Teamarbeit in Projekten und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.01. Projektmanagementerfolg, 1.06. Projektorganisation, 1.08. Problemlösung, 1.12. Ressourcen, 1.13. Kosten und Finanzen, 1.14. Beschaffung und Verträge, 1.18. Kommunikation, 2.01. Führung, 2.02. Engagement und Motivation, 2.03. Selbstkontrolle, 2.05. Entspannung und Stressbewältigung, 2.12. Konflikte und Krisen, 2.14. Wertschätzung, 2.15. Ethik, 3.02. Programmorientierung, 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement, 3.07. Systeme, Produkte und Technologie, 3.08. Personalmanagement

1.08 Problemlösung

Ein Großteil der Arbeit innerhalb der Projektlaufzeit beschäftigt sich mit der Definition von Arbeitspaketen und der **Lösung von Problemen**. Die meisten der bei einem Projekt auftretenden Probleme haben mit dem Zeitrahmen, den Kosten, den Risiken oder dem Leistungsumfang/den Lieferobjekten bzw. mit einer Wechselbeziehung aller vier Faktoren zu tun. Möglichkeiten zur Problemlösung könnten darin bestehen, den Zeitrahmen zu erweitern, mehr Ressourcen zur Verfügung zu stellen oder den Leistungsumfang und die Lieferobjekte zu reduzieren.

Es stehen unterschiedliche Methoden der Problemlösung zur Verfügung, die die Einführung systematischer Verfahren beinhalten können: Identifizierung des Problems und seiner Ursache; Entwicklung von Ideen und Möglichkeiten zur Lösung des Problems (wie z. B. „Brainstorming", „Querdenken" oder „Thinking Hats"); Auswertung der Ideen und Auswahl einer bevorzugten Option; Ergreifen geeigneter Maßnahmen zur Umsetzung der gewählten Option. Allerdings müssen vor der Entscheidung darüber, welche Richtung die Maßnahmen einschlagen sollen, die interessierten Parteien und Umwelten zu Rate gezogen und ihre Zustimmung eingeholt werden.

Falls während des Problemlösungsprozesses Hindernisse auftreten, können diese mittels Verhandlungen, Eskalation an die entsprechend interessierte Partei oder Umwelt zur Entscheidungsfindung, Konfliktlösung oder Krisenmanagement überwunden werden.

Das Projektteam kann die Problemlösung als Lernerfahrung für das Team verwenden. Erfolgreiche Problemlösung führt häufig auch zu einem starken Zusammenhalt des Teams.

Mögliche Prozessschritte:

1. Einbeziehung von Verfahren zur Problemerkennung in den Projektplan.
2. Erkennen von Situationen, die Problemlösung erforderlich machen.
3. Analyse des Problems und Identifizierung seiner Ursache.
4. Anwendung kreativer Methoden zur Generierung von Ideen für Problemlösungen.
5. Bewertung der Ideen und Auswahl einer bevorzugten Option unter Einbeziehung der betroffenen interessierten Parteien und Umwelten in erforderlichen Prozessschritten.
6. Umsetzung der ausgewählten Lösung, Bewertung ihrer Effektivität und Durchführung von Anpassungen, wenn notwendig.
7. Dokumentation des gesamten Prozesses und Sicherstellung der Anwendung der „Lessons Learned" auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Identifizierung und Bewertung von Alternativoptionen

Fokus vom Projekt auf die Details und umgekehrt

Systemdenken

Analyse des Gesamtnutzens

Wertanalyse

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat das Problemlösungsmanagement von wichtigen Programmen bzw. Projektportfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich geleitet.

B Hat die Problemlösungssituationen komplexer Projekte erfolgreich gemanagt.

C Hat die Problemlösungssituationen gering komplexer Projekte erfolgreich gemanagt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Problemlösungsmanagement in Projekten und hat die Fähigkeit; dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.04. Risiken und Chancen, 1.05. Qualität, 1.07. Teamarbeit, 1.09. Projektstrukturen, 1.14. Beschaffung und Verträge, 1.15. Änderungen, 2.05. Entspannung und Stressbewältigung, 2.06. Offenheit, 2.07. Kreativität, 2.08. Ergebnisorientierung, 2.09. Effizienz, 2.10. Beratung, 2.12. Konflikte und Krisen, 2.14. Wertschätzung, 3.01. Projektorientierung, 3.03. Portfolio-Orientierung, 3.06. Business

1.09 Projektstrukturen

Die Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanager übernehmen die Koordinierung in den jeweiligen Strukturen.

Das **Projektportfolio** (und oft auch die Teil-Projektportfolios) besteht aus Projekten und Programmen verschiedener Art und Neuartigkeit mit unterschiedlichen Kosten, Risiken, Erträgen, Zeitrahmen, Größen und verschiedener strategischer und territorialer Bedeutung. Der Projektportfoliomanager muss die Fähigkeit besitzen, die Projektportfolio-Informationen zu analysieren, darzustellen und sie dem Senior Management in verschiedener Form zur Durchsicht und Entscheidung vorzulegen. Das Projektportfolio ist eine ständig aktualisierte Darstellung der Aktivitäten der Stammorganisation. Es verfügt über einen ständigen Fluss von Projekten und Programmen, die gleich nach ihrer Genehmigung Teil des Projektportfolios werden und dieses bei ihrem Abschluss oder Abbruch wieder verlassen.

Programme bestehen aus mehreren in Wechselbeziehung zueinander stehenden Projekten und verbundenen Aktivitäten. Sie weisen einige der Attribute von Projektportfolios auf, allerdings in kleinerem Umfang. Programme haben außerdem im Gegensatz zum Projektportfolio einen klar definierten Zeitrahmen und müssen zugeordneten Nutzen erbringen.

Projekte können von verschiedenen Gesichtspunkten aus in ihre Bestandteile zerlegt werden, so z. B. bezüglich der Projektstruktur, der Projektorganisation, der Projektkosten oder der Informations- und Dokumentationsstruktur.

Die **Projektstrukturen** sind ein Schlüsselmechanismus bei der Schaffung von Ordnung innerhalb eines Projekts. Hierarchische Strukturen dienen dazu, sicherzustellen, dass im Rahmen des Projekts nichts vergessen wird.

Die **Arbeit** kann in Phasen, Arbeitspakete und Aktivitäten (To Do's) unterteilt werden. Diese Arbeitspakete werden einem Arbeitspaketverantwortlichen zugewiesen, es werden die Termine, die Kosten und der Personalaufwand geplant, in Auftrag gegeben, gesteuert und abgeschlossen. Der Ist-Personalaufwand und die Ist-Kosten werden an den Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanager berichtet und von diesem abgenommen.

Die **Projektorganisation** kann abhängig von der Art des Projekts in Subteams unterteilt werden, wie z. B. Kombinationen aus Planung, Finanzmanagement, Infrastruktur, IKT-Support (Informations- und Kommunikationstechnologie), Forschung, Entwicklung, Prozessentwicklung, Produktionsanlagen, Ankauf und Lieferung, Produktmanagement usw. Diese stellen dann diejenigen Teile des Projekts oder der Stammorganisationseinheiten dar, denen die Projekt- bzw. Subteammitglieder angehören. Jedem der Subteams sind ein Subteamleiter und Teammitglieder bzw. Mitarbeiter zugewiesen. Falls der Projektmanager und/oder die Teammitglieder unerfahren sind, sollten die Projektstrukturen sehr genau beschrieben sein, um sicherzustellen, dass alle Aspekte umfassend abgedeckt werden.

Das Projekt wird im Rahmen der Planung in seine verschiedenen **Phasen** unterteilt. Diese resultieren in Zwischenergebnissen, Stop/Go-Entscheidungen, Investitionsentscheidungen usw.

Die **Kosten** können im Hinblick auf den Zeitpunkt der Ausgabe, auf interne versus externe Kosten, variable Kosten versus Fixkosten und Investitionskosten versus laufenden Aufwand, aufgeteilt werden.

Die dem Projekt zugeordnete **Dokumentation** muss Standardformaten entsprechend die Projektdefinition, das Projekthandbuch, die Kommunikationsstruktur, die Projektreviews, die Überprüfungen durch die Führungskräfte, den Leistungsumfang und die Lieferobjekte usw. aufweisen. Die Dokumente müssen gegebenenfalls auch überprüft, in einem physischen und/oder elektronischen Archiv aufbewahrt und vor Zugriff geschützt werden.

Mögliche Prozessschritte:

1. Analyse des Projektportfolios, Programms oder Projekts und Definition der verschiedenen geeigneten Strukturen.
2. Nominierung eines Auftraggebers für jede der Strukturen (Projektportfolio, Programm oder Projekt).
3. Definition der Anforderungen für jede der Strukturen und ihrer jeweiligen Vorgehensweise.
4. Ausarbeitung von Mitteln zur Darstellung der Strukturen.
5. Ausarbeitung, Analyse und Auswahl der Strukturen.
6. Kommunikation und Steuerung der Strukturen.
7. Managen der Strukturen.
8. Dokumentation der „Lessons Learned" und Anwendung auf zukünftige Projektportfolios/ Programme/Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Kodierungssysteme

Hierarchische und nicht hierarchische Strukturen (Projektportfolios, Programme oder Projekte).

Mehrdimensionale Strukturen (Projektportfolios, Programme oder Projekte).

Breite und Tiefe von Strukturen (Projektportfolios, Programme oder Projekte).

Programm- und Projektstrukturpläne

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat die Bildung von Strukturen für wichtige Programme bzw. Projektportfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich geleitet.

B Hat die Bildung von Strukturen für komplexe Projekte erfolgreich geleitet.

C Hat die Bildung von Strukturen für gering komplexe Projekte erfolgreich geleitet.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Projektstrukturen und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.01. Projektmanagementerfolg, 1.06. Projektorganisation, 1.08. Problemlösung, 1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte, 1.13. Kosten und Finanzen, 1.15. Änderungen, 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen, 1.18. Kommunikation, 2.01. Führung, 2.03. Selbstkontrolle, 2.07. Kreativität, 2.09. Effizienz, 2.13. Verlässlichkeit, 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement, 3.07. Systeme, Produkte und Technologie

1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte

Der **Leistungsumfang** und die Lieferobjekte eines Projekts dienen dazu, seine Grenzen abzustecken. Aus der Sicht der interessierten Parteien und Umwelten beinhaltet der Leistungsumfang die Gesamtheit der vom Projekt zu erbringenden Ergebnisse (Lieferobjekte). Die Lösungen im Rahmen des Leistungsumfangs entwickeln sich vom anfänglichen Projektkonzept bis hin zu den am Ende zu erbringenden Ergebnissen (Lieferobjekte) unter Zuhilfenahme von Dokumenten, die diese Ergebnisse während ihrer Entwicklung immer genauer definieren. Aus der Sicht der interessierten Parteien und Umwelten umfassen Leistungsumfang und Lieferobjekte den Gesamtinhalt des Projekts (einschließlich der technischen und funktionellen Eigenschaften sowie der Schnittstelle zum Nutzer). Das Projekt sollte alle in seinem Leistungsumfang enthaltenen Ergebnisse (Lieferobjekte) liefern. Bei einigen Projektarten umfasst der Leistungsumfang auch die geographische Umgebung und die Bedingungen beim Benutzer, in der vom Projekt gelieferte, neue Systeme betrieben oder Änderungen bestehender Systeme durchgeführt werden sollen. Bei der Definition des Leistungsumfangs eines Projekts ist die Abgrenzung, was nicht zum Leistungsumfang gehört, gleichermaßen wichtig.

Die Ergebnisse **(Lieferobjekte)** sind die von einem erfolgreichen Projekt, Programm oder Projektportfolio für den Kunden zu erbringenden materiellen oder immateriellen Werte. Dies können Zeichnungen, Schemata, Beschreibungen, Modelle, Prototypen, Systeme und Produkte verschiedener Art sein. Lieferobjekte sind nicht nur ein nach Projektabschluss verkauftes Produkt oder eine angebotene Dienstleistung, sondern umfassen auch die Betriebsprozesse sowie die Organisations- und Personaländerungen, die für einen erfolgreichen Betrieb der Organisation nötig sind. Projekt-Ergebnisse (Lieferobjekte) können in Absprache mit den interessierten Parteien und Umwelten nach ihrer Priorität (in „muss sein", „wäre schön", „falls noch Zeit ist") eingeteilt werden. Ergebnisse (Lieferobjekte) von geringerer Priorität werden bei Zeitdruck eventuell nicht erbracht. Art und Beschaffenheit (Konfiguration) der Ergebnisse (Lieferobjekte) müssen den Projektanforderungen und Zielen entsprechen. Der Projektmanager sollte den Projektinhalt, die Arbeitsanforderungen und die Termine kennen und managen.

Als Konfiguration definiert man die in der Projektdokumentation beschriebene funktionelle und physische Struktur der Ergebnisse (Lieferobjekte) des Projekts, die in Form der vom Projekt gelieferten Ergebnisse (Lieferobjekte) realisiert wird. Konfigurationsmanagement dient dazu, die Schwächen und Fehler im Design eines Ergebnisses (Lieferobjekte) durch systematisch organisierte Produktionsdokumentation und Genehmigungsverfahren zu minimieren. Mit Hilfe des Change Managements (Änderungsmanagements) werden Änderungen sowohl im Leistungsumfang und bei den Lieferobjekten als auch in der Konfiguration der Ergebnisse des Projekts nachverfolgt.

Mögliche Prozessschritte:

1. Festlegung der Anforderungen und Zielsetzungen der interessierten Parteien und Umwelten.
2. Einigung mit den interessierten Parteien und Umwelten über geeignete Ergebnisse (Lieferobjekte).
3. Definition des Leistungsumfangs des Projekts und dessen Überwachung während aller Projektphasen.
4. Aktualisierung des Leistungsumfangs und der Lieferobjekte, wenn mit den betroffenen interessierten Parteien und Umwelten Änderungen vereinbart werden.

5. Qualitätskontrolle der Lieferobjekte.
6. Formelle Übergabe der Lieferobjekte an die interessierten Parteien und Umwelten.
7. Dokumentation der „Lessons Learned“ und Anwendung auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Change Management

Konfigurationsmanagement

Konzeption der Lieferobjekte und Steuerungsmethoden

Dokumentation und logischer Zusammenhang der Ergebnisse

Schnittstellen

Neue oder geänderte Lieferobjekte und ihre Funktionen

Neue oder geänderte Organisationsfunktionen und Lösungen

Neue oder geänderte physische Produkte oder Dienstleistungen und ihre Funktionen

Definition des Leistungsumfangs

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat den Leistungsumfang und die Lieferobjekte bei wichtigen Programmen bzw. Projektportfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich gemanagt.

B Hat den Leistungsumfang und die Lieferobjekte bei komplexen Projekten erfolgreich gemanagt.

C Hat den Leistungsumfang und Lieferobjekte bei gering komplexen Projekten erfolgreich gemanagt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf das Management von Leistungsumfang und Lieferobjekten und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.02. Interessierte Parteien und Umwelten, 1.03. Projektanforderungen und -Projektziele, 1.09. Projektstrukturen, 1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine, 1.13. Kosten und Finanzen, 1.14. Beschaffung und Verträge, 1.15. Änderungen, 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen, 1.17. Information und Dokumentation, 1.19. Projektstart, 1.20. Projektabschluss, 2.02. Engagement und Motivation, 2.08. Ergebnisorientierung, 2.09. Effizienz, 2.10. Beratung, 2.13. Verlässlichkeit, 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement, 3.05. Stammorganisation, 3.06. Business, 3.07. Systeme, Produkte und Technologie, 3.09. Gesundheit, Sicherheit und Umwelt

1.11 Projektphasen, Ablauf und Termine

Ablauf und Termine beinhaltet die Strukturierung, Reihung, Dauer, Einschätzung und zeitliche Planung von Maßnahmen und/oder Arbeitspaketen sowie die Zuweisung von Ressourcen zu Maßnahmen, die Festlegung von Projektterminen und die Überwachung und Kontrolle der Einhaltung dieser Termine. Diese Aspekte sollten in einem Netzplan dargestellt werden.

Für verschiedene Industrie- und Geschäftszweige gibt es jeweils spezifische Projektlaufzeitmodelle sowie auch Zeitrahmen und Projektphasen. So unterscheiden sich z. B. die im Bauwesen benutzten Modelle von denen der Produktion oder der Logistik. Gleichermaßen sind auch die in F&E zur Anwendung gebrachten Modelle anders als die zur Unterstützung von Lieferketten oder die in der IKT.

Eine **Projektphase** ist ein ganz bestimmter Teil des Projektverlaufs, der sich von anderen Projektzeiträumen klar abgrenzen lässt. Eine Projektphase beinhaltet sowohl wichtige Teile des Leistungsumfangs und der Lieferobjekte als auch Entscheidungen, die als Grundlage für die nächste Projektphase dienen. Phasen haben klar definierte Zielsetzungen und können auch zeitlich begrenzt sein. Bei verschiedenen Arten von Projekten können unterschiedliche Phasenmodelle zur Anwendung kommen. Dies erhöht die Komplexität ihrer Koordinierung. Meilensteine können dazu benutzt werden, auf bestimmte Ziele, Phasengrenzen oder Intervalle hinzuarbeiten. In der Praxis kann es zu Überlappungen zwischen verschiedenen Projektphasen kommen, (z. B. bei gleichzeitig ablaufenden Projektabschnitten, Fast-Tracking). Phasen in Programmen beziehen sich normalerweise auf die einzelnen Projekte, nicht auf das Programm selbst. Projektportfolios werden stichtagsmäßig betrachtet. Normalerweise gibt es einen Jahreszyklus von Besprechungen und Entscheidungszeitpunkten zur Planung des Projektportfolios für das kommende Jahr, eventuell mit Ausblick auf mehrere Jahre, je nach Art des Business oder der Organisation. Das Projektportfolio verfügt über Kontrollzeitpunkte, um eine planmäßige Entwicklung des Projektportfolios sicherzustellen, die angemessene Verwendung der Ressourcen zu überwachen und ggf. korrigierende Maßnahmen ergreifen zu können.

Ziel der Terminplanung ist es, festzulegen, wann welche Aktivitäten durchgeführt werden müssen, und die logische Abfolge dieser Aktivitäten innerhalb eines Zeitrahmens zu bestimmen. Terminplanung umfasst die Schnittstellen zwischen Phasen und Arbeitspaketen, sowie auch die Dauer und das Timing der Aktivitäten. Zeitpläne sind abhängig von der relativen Priorität der Arbeit, der Verfügbarkeit angemessener Ressourcen und manchmal auch von kultur- oder wetterabhängigen Saisonen. Wenn Unsicherheit über den benötigten Zeitrahmen für eine bestimmte Phase oder Aktivität herrscht, sollten „Zeitpuffer“ oder Zeitreserven in den Terminplan miteinbezogen werden.

Mögliche Prozessschritte:

1. Festlegung und zeitliche Reihung von Aktivitäten bzw. Arbeitspaketen.
2. Einschätzung der Dauer.
3. Terminplanung für das Projekt oder die Projektphase.
4. Zuweisung und Ausgleich von Ressourcen.
5. Vergleich von Ziel-, Planungs- und Ist-Daten und ggf. Aktualisierung der Prognose.
6. Überwachung und Steuerung der Terminplanung in Hinblick auf mögliche Änderungen.
7. Dokumentation der „Lessons Learned“ und Anwendung auf zukünftige Projekte

Angesprochene Themenfelder:

Netzplanung
Inhaltliche Lebenszyklusmodelle
Meilensteine
Phasenmodelle
Ressourcenbereitstellung, Nachfrageabgleich
Zeitpuffer bzw. Zeitreserven
Überwachung der Termine
Terminplanungsmethoden

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat Projektphasen und Zeitpläne bei wichtigen Programmen bzw. Projektportfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich gemanagt.

B Hat die Projektphasen- und Terminsituationen bei komplexen Projekten erfolgreich gemanagt.

C Hat die Projektphasen- und Terminsituationen bei gering komplexen Projekten erfolgreich gemanagt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf das Management von Projektphasen, Ablauf und Terminen und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.04. Risiken und Chancen, 1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte, 1.12. Ressourcen, 1.13. Kosten und Finanzen, 1.15. Änderungen, 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen, 1.19. Projektstart, 2.02. Engagement und Motivation, 2.03. Selbstkontrolle, 2.05. Entspannung und Stressbewältigung, 2.09. Effizienz, 2.10. Beratung, 3.01. Projektorientierung, 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement, 3.08. Personalmanagement, 3.10. Finanzmanagement

1.12 Ressourcen

Ressourcenmanagement umfasst die Ressourcenplanung, einschließlich der Ermittlung und Zuweisung angemessener Ressourcen. Es beinhaltet zudem die Optimierung der Ressourcenverwendung im festgelegten Zeitrahmen sowie die fortlaufende Überwachung und Steuerung der Ressourcen. Der Begriff Ressourcen umfasst Menschen, Materialien und die für die Durchführung von Projektaktivitäten benötigte Infrastruktur (wie z. B. Material, Ausrüstung, Einrichtungen, Dienstleistungen, Informationstechnologie, Informationen und Dokumente, Wissen und Geldmittel).

Projektmanagement sollte sicherstellen, dass die Mitarbeiter über die notwendigen technischen, kontextabhängigen und verhaltensbezogenen Kompetenzen verfügen und mit angemessenen Informationen, Werkzeugen und Trainings versorgt werden, um die ihnen gestellten Aufgaben erfolgreich zu bewältigen.

Mögliche Prozessschritte:

1. Ermittlung der benötigten Ressourcen einschließlich der spezifischen Projektmanagementleistung. Auch die von den Projektteammitgliedern benötigten Kompetenzen sollen detailliert werden.
2. Zeitliche Einteilung/Planung der Ressourcen.
3. Vereinbarung mit dem Linienmanagement über Zuteilung von Ressourcen für das Projekt.
4. Einbeziehung der Schätzungen und der Ressourcenzuweisungsplanung im Rahmen des Änderungsmanagements.
5. Aufgabenverteilung unter spezieller Berücksichtigung der Produktivität neu zugeordneter Mitarbeiter.
6. Ressourcensteuerung im Hinblick auf mögliche Änderungen.
7. Bei Unter- oder Überschätzung von Ressourcen sollte auf Programm- oder Projektportfolioebene eine (Neu-)Verteilung von Ressourcen erreicht werden.
8. Änderung des Personal-/Ressourceneinsatzplanes bei Projektabschluss unter Berücksichtigung der tatsächlich zum Einsatz gekommenen Ressourcen.
9. Dokumentation der „Lessons Learned“ und Anwendung auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Puffer für Ressourcen (am kritischen Pfad)

Ressourcensteuerungs- und Überwachungsmethoden

Personal-/Ressourceneinsatzplan für geplante Ressourcen (zur Planung und zum Abgleich von Ressourcen)

Methoden der Ressourcenplanung

Ressourcenkosten

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat die projektbezogenen Ressourcen bei wichtigen Programmen bzw. Projektportfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich gemanagt.

B Hat die Ressourcensituationen komplexer Projekte erfolgreich gemanagt.

C Hat die Ressourcensituationen gering komplexer Projekte erfolgreich gemanagt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf das Management von Projektressourcen und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.06. Projektorganisation, 1.07. Teamarbeit, 1.11. Projektablauf, Phasen und Termine, 1.13. Kosten und Finanzen, 1.14. Beschaffung und Verträge, 2.03. Selbstkontrolle, 2.05. Entspannung und Stressbewältigung, 2.11. Verhandlungen, 2.12. Konflikte und Krisen, 2.14. Wertschätzung, 3.01. Projektorientierung, 3.07. Systeme, Produkte und Technologie, 3.08. Personalmanagement

1.13 Kosten und Finanzen

Das Management der **Projektkosten und -finanzen** ist die Summe aller erforderlichen Maßnahmen zur Planung, Überwachung und Steuerung der Kosten während der Projektlaufzeit, einschließlich der Projektbewertung und der Ausarbeitung von Kostenschätzungen in der Vorprojektphase bzw. beim Projektstart.

Im **Projektkostenmanagement** werden die Kosten für jedes Arbeitspaket und jede Phase geschätzt und das gesamte Projektbudget wird erstellt. Es beinhaltet auch den Vergleich der Plan-Kosten mit den Ist-Kosten zu bestimmten Stichtagen des Projekts, die Einschätzung der noch verbleibenden Kosten sowie die Aktualisierung der endgültigen Kosten. Die Kosten der Ergebnisse (Lieferobjekte) sollten mess- und kalkulierbar sein. Die Kosten aller Änderungen sollten kalkuliert, vereinbart und dokumentiert werden.

Die Projektkosten sollten auch einen angemessenen Gemeinkostenanteil enthalten - wie z. B. Bürodienste und Support. Innerhalb des Projektbudgets sollte eine bestimmte Geldsumme als Reserve für Unvorhergesehenes wie z. B. Eintritt von Risiken, Forderungen oder Kostenüberschreitungen vorgesehen sein. Geldmittel können auch zur Nutzung vorteilhafter Ergebnisse eingesetzt werden, so z. B. zum erfolgreichen Managen von Risiken oder zum Nutzen von Chancen.

Das Projekt-, Programm und Projektportfoliomanagement kann einen Beitrag zur Analyse neuer Betriebs- und Wartungskosten nach Beendigung der Projekte und Programme leisten. Während der Projektlaufzeit kann die Kostenzuweisung auf Projekt- oder Linienkostenstellen ein Thema sein.

Die bezahlte Arbeitsleistung muss mit der im Projekt letztendlich geleisteten Arbeitsleistung sowie mit den vertraglich festgelegten Zahlungsbedingungen in Einklang stehen. Projektmanagement wendet Methoden der Überwachung, Prüfung und Feststellung des aktuellen Lieferstatus an, welche Arbeiten verrechnet werden sollen, und die tatsächliche Verwendung von Ressourcen (z.B. Rechnungen von Subauftragnehmern, Stundenaufzeichnungen). Diese Methoden bilden die Grundlage für die Steuerung und Berichterstattung von Projektkosten.

Projektfinanzmanagement stellt sicher, dass der Projektmanager in jeder Projektphase darüber informiert ist, wie viele Finanzmittel für jeden Zeitabschnitt benötigt werden. Die erforderlichen Mittel sind abhängig von den Projektkosten, den Terminen und den Zahlungsbedingungen. Der Projektmanager untersucht auch, welche finanziellen Mittel zur Verfügung stehen, und managt jegliches Unter- oder Überschreiten der Liquidität.

In der Projektlaufzeit sollten Mittel („Puffer", „Reserven" oder Risikobudget) für unerwartete Ausgaben zur Verfügung stehen. Falls Anzahlungen erfolgen, sollte dies mit besonderer Sorgfalt geschehen. Ausgabentechnisch wird der Zahlungsein- und -ausgang kalkuliert und bewertet. Geeignete Maßnahmen und ein Feedback-System runden die Managementaktivitäten ab.

Projektfinanzierung beinhaltet den auf möglichst vorsichtige und vorteilhafte Art und Weise durchgeführten Prozess der Aufstellung der Geldmittel. Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten der Finanzierung von Projekten, Programmen und Projektportfolios, so z. B. durch interne Geldmittel, Tochtergesellschaften, Bankkredite oder Errichter- bzw. Betreibermodelle. Im Allgemeinen ist der Finanzbereich des Unternehmens an solchen Aktivitäten beteiligt bzw. übernimmt ihre Leitung. Bei einem konkreten Projekt müssen die verschiedenen Optionen überprüft und in angemessener Vorlaufzeit zum Projektstart eine entsprechende Variante ausgewählt werden.

Mögliche Prozessschritte beim Kostenmanagement:

1. Analyse und Entscheidung über das Kostenmanagementsystem für das Projekt, Programm bzw. Projektportfolio.
2. Einschätzung und Bewertung der Kosten aller Arbeitspakete unter Berücksichtigung aller Kosten inkl. der Gemeinkosten.
3. Einsetzung von Kostenüberwachungs- und Steuerungselementen sowie ggf. eines Währungs- und Inflationsmanagements.
4. Festlegung von Kostenzielen.
5. Berechnung des tatsächlichen Ressourcenverbrauchs und der damit entstandenen Kosten oder Ausgaben.
6. Berücksichtigung aller Änderungen und Forderungen.
7. Analyse der Abweichungen und ihrer Ursachen, Vergleich der geplanten mit den Ist-Kosten.
8. Prognose der Kostenentwicklung und Endkosten.
9. Ausarbeitung und Umsetzung von Korrekturmaßnahmen.
10. Aktualisierung der Kostenschätzung im Hinblick auf Änderungen.
11. Dokumentation der „Lessons Learned" und Anwendung auf zukünftige Projekte.

Mögliche Prozessschritte bei der Finanzierung:

1. Analyse von Finanzierungsmodellen und -optionen für Projekte, Programme bzw. Projektportfolios.
2. Verhandlungen mit möglichen Geldgebern und Festlegung der damit verbundenen Konditionen.
3. Auswahl der Projektfinanzierung.
4. Zuweisung von Budgets zu einzelnen Kostenträgern, Analyse von Anzahlungen.
5. Kalkulation der Verwendung von Finanzmitteln und der Zahlungsein- und -ausgänge des Projekts, Programms bzw. Projektportfolios.
6. Einrichtung und Kontrolle von Zahlungsvollmachten und Zahlungsvorgängen.
7. Bestätigung oder Einrichtung und Kontrolle von Buchführungs- und Buchprüfungssystemen.
8. Berücksichtigung von Änderungen bei der Verwendung von Finanzmitteln und bezüglich des zur Verfügung stehenden Budgets im Verlauf der Projektlaufzeit.
9. Validierung und Verwaltung von Budgets zur Abdeckung entstandener Kosten.
10. Dokumentation der „Lessons Learned" und Anwendung auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Budget für Projektkosten

Zahlungsein- und -ausgänge

Liquiditätspuffer, Reserven, Notfallvorsorge

Kontenplan

Überwachungs- und Steuerungsmethoden für Kosten

Methoden zur Kostenplanung

Kostenstrukturen
Währungen
Design to cost (DTC)
Earned Value (EV)
Prognose der Endkosten
Finanzmittel
Finanzierungsmodelle
Preisinflation

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat die Kosten und Finanzen bei wichtigen Programmen bzw. Projektportfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich gemanagt.

B Hat die Kosten- und Finanzmittelsituationen bei komplexen Projekten erfolgreich gemanagt.

C Hat die Kosten- und Finanzmittelsituationen bei gering komplexen Projekten erfolgreich gemanagt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf das Management von Projektkosten und Finanzmitteln und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.02. Interessierte Parteien und Umwelten, 1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.04. Risiken und Chancen, 1.09. Projektstrukturen, 1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte, 1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine, 1.12. Ressourcen, 2.02. Engagement und Motivation, 2.10. Beratung, 2.12. Konflikte und Krisen, 2.14. Wertschätzung, 2.15. Ethik, 3.01. Projektorientierung, 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement, 3.05. Stammorganisation, 3.10. Finanzmanagement

1.14 Beschaffung und Verträge

Beschaffung bedeutet, von den Lieferanten von Produkten oder Dienstleistungen für das Projekt den bestmöglichen Gegenwert für Geld zu bekommen. Dies erfordert die Formalisierung der von den Lieferanten und den beteiligten Organisationen ausgeführten Arbeit, die klare Festlegung der Erwartungen, der von der belieferten Organisation ausgeübten Kontrolle und der Verpflichtungen der verschiedenen Parteien.

Beschaffung wird im Allgemeinen von einem Einkaufs- und Beschaffungsteam durchgeführt, das Teil des Projekts oder Programms sein kann und in jedem Fall zur Stammorganisation gehört. Das Einkaufs- und Beschaffungsteam verfügt über seine eigene Beschaffungsstrategie und eigene Geschäftsprozesse. In Zusammenarbeit mit dem Projekt- oder Programmmanager werden mögliche Lieferanten ermittelt, Kostenvoranschläge eingeholt, Ausschreibungen durchgeführt, Lieferanten ausgewählt, langfristige Vereinbarungen mit bevorzugten Lieferanten ausgehandelt und der Lagerbestand durch Just-In-Time-Lieferungen minimiert. Wenn es sich bei der Organisation um eine öffentliche Einrichtung handelt, ist insbesondere sicherzustellen, dass bei den Ausschreibungen die gesetzlichen Bestimmungen eingehalten werden. Beim Auftreten von Problemen hat das Einkaufsteam mit den betreffenden Lieferanten eine Problemlösung auszuhandeln.

Ein **Vertrag** ist eine rechtsverbindliche, zwischen zwei oder mehreren Parteien abgeschlossene Vereinbarung zur Leistung von Arbeit oder zur Lieferung von Gütern und Dienstleistungen unter bestimmten Bedingungen. Ein Vertrag kann entweder die Form einer mündlichen Übereinkunft oder die eines von den beteiligten Parteien unterzeichneten Dokuments annehmen. Im Allgemeinen sind darin auch Klauseln über Vertragsstrafen für den Fall der Nichterfüllung von Vertragsbedingungen enthalten. Bei großen Projekten können Hauptauftragnehmer (Generalunternehmer) eingesetzt werden, die Teile der Arbeit an Subauftragnehmer vergeben. In diesem Fall hat der Hauptauftragnehmer zu gewährleisten, dass die Vertragsbedingungen des Gesamtvertrags von den Subauftragnehmern erfüllt werden.

Vertragsmanagement steuert den Prozess zur Vertragserrichtung; in weiterer Folge (nach Unterzeichnung des Vertrags) managt er den Vertrag während der Projektlaufzeit.

Die Rechtsabteilung der Stammorganisation ist normalerweise am Vertragsentwurf und am Vertragsabschluss mit den verschiedenen Projektpartnern sowie an allen Maßnahmen, die aus dem Versäumnis eines Kunden oder Lieferanten resultieren, beteiligt.

Dieses Kompetenzelement schließt auch interne Vereinbarungen (wie z. B. Vereinbarungen zwischen Parteien derselben juristischen Person) über den Kauf bzw. die Lieferung von Gütern und Dienstleistungen mit ein.

Ein kompetenter Vertragsmanager wird mit den Vertragsbedingungen sehr gut vertraut sein, letztlich jedoch eigenständig beurteilen, ob er die Vertragsstrafen einfordert, wenn es bei einem Kunden oder Lieferanten zu einem wie auch immer gearteten Versäumnis kommt. Dabei sind die Umstände zu berücksichtigen, unter denen es zu dem Versäumnis gekommen ist, sowie auch das mit dem Kunden oder Lieferanten bestehende Verhältnis (langfristige strategische Partnerschaft gegenüber kurzfristigen Verträgen).

Mögliche Prozessschritte:

1. Identifikation und Definition der zu beschaffenden Leistungen.
2. Durchführung von Ausschreibungen.
3. Auswahl der Lieferanten.
4. Etablierung der Vertragsverwaltung.
5. Umsetzung des Vertrags.

6. Änderungsmanagement.
7. Vertragserfüllung abnehmen.
8. Vertragsbeendigung.
9. Dokumentation der „Lessons Learned“ und Anwendung auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Abnahmeverfahren und Abnahmetests
Änderungsmanagement
Claim Management
Überprüfung der Vertragserfüllung
Vertragsbedingungen einschließlich Vertragsstrafen bei Nichterfüllung
Make- or Buy-Analysen
Vertragsstrafen
Beschaffungspolitik und -praktiken
Strategische Partnerschaften
Lieferkettenvereinbarungen (Supply Chain)
Ausschreibungsverfahren

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat die Beschaffung und die Verträge bei wichtigen Programmen bzw. Projektportfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich gemanagt.

B Hat die Beschaffungs- und Vertragssituationen komplexer Projekte erfolgreich gemanagt.

C Hat die Beschaffungs- und Vertragssituationen gering komplexer Projekte erfolgreich gemanagt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf das Beschaffungs- und Vertragsmanagement von Projekten und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.01. Projektmanagementerfolg, 1.02. Interessierte Parteien und Umwelten, 1.05. Qualität, 1.06. Projektorganisation, 1.07. Teamarbeit, 1.08. Problemlösung, 1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte, 1.15. Änderungen, 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen, 1.19. Projektstart, 1.20. Projektabschluss, 2.04. Durchsetzungskraft, 2.08. Ergebnisorientierung, 2.11. Verhandlungen, 2.13. Verlässlichkeit, 2.15. Ethik, 3.01. Projektorientierung, 3.06. Business, 3.09. Gesundheit, Sicherheit und Umwelt, 3.11. Recht

1.15 Änderungen

Änderungen in einem Projekt werden oft durch unerwartete Ereignisse notwendig. Diese können eine Änderung des Projektauftrages erforderlich machen oder auch die Änderung der mit den Kunden bzw. Lieferanten vereinbarten Vertragsbedingungen. Änderungen müssen im Hinblick auf die ursprünglichen, im Business Case festgelegten Projektziele überprüft werden.

Bei Projektstart sollte der anzuwendende Änderungsmanagementprozess mit allen relevanten interessierten Parteien und Umwelten abgestimmt werden. Ein zuverlässiger, vorbeugender Änderungsmanagementprozess, der den Änderungsbedarf vorwegnimmt, ist einem Prozess vorzuziehen, der erst reagiert, wenn der Bedarf offensichtlich ist.

Eine Änderung im Leistungsumfang eines Projekts oder der Spezifikation eines Lieferobjektes wird im Rahmen eines formellen, proaktiven Verfahrens vollzogen. Der Änderungsprozess umfasst alles, was aus der notwendig gewordenen Änderung oder der neuen Chance resultiert und beinhaltet die Vereinbarung über den Entscheidungsprozess bezüglich der Änderung, Vereinbarungen über den Änderungsbedarf, die Entscheidung zur Genehmigung der Änderung und die Umsetzung derselben. Dies gilt für jede Art von Änderung. Änderungsmanagement identifiziert, beschreibt, klassifiziert, bewertet und genehmigt oder verwirft Änderungen, es führt Änderungen durch und prüft sie im Hinblick auf rechtliche und andere Vereinbarungen. Änderungen können von allen betroffenen Parteien beantragt werden, sie müssen sowohl als vorgeschlagene als auch als genehmigte Änderungen gemanagt und allen relevanten interessierten Parteien und Umwelten mitgeteilt werden. Für das Änderungsmanagement werden die direkten und indirekten Auswirkungen auf das Projekt, Programm oder Projektportfolio und deren Kontext berücksichtigt. Die Auswirkungen der Änderung auf die Ergebnisse (Lieferobjekte), Konfiguration, Termine, Kosten, Finanzmittel und Risiken werden durch den Vergleich mit dem Projektbasisplan festgestellt. Sobald die Änderungen genehmigt sind, wird der Projektplan entsprechend angepasst.

Mögliche Prozessschritte:

1. Entscheidung über die Änderungsmanagementgrundsätze und den anzuwendenden Prozess.
2. Ermittlung aller vorgeschlagenen Änderungen.
3. Analyse ihrer Auswirkungen auf das Projekt.
4. Ggf. Einholung der Genehmigung für die Änderungen.
5. Zustimmung zu oder Ablehnung von Änderungen erwirken.
6. Planung, Durchführung, Steuerung und Abnahme der genehmigten Änderungen.
7. Bericht über Änderungsstatus nach Beendigung.
8. Überwachung der Auswirkungen von Änderungen im Hinblick auf den Projektbasisplan.
9. Dokumentation der „Lessons Learned“ und Anwendung auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Änderungsvollmacht
Änderungsmanagement
Änderungsauftragsmanagement
Änderungsansuchen
Konfigurationsmanagement
Produktneugestaltung

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungsevel:

A Hat das Änderungsmanagement von wichtigen Programmen bzw. Projektportfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich geleitet.

B Hat die Änderungen komplexer Projekte erfolgreich gemanagt.

C Hat die Änderungen gering komplexer Projekte erfolgreich gemanagt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf das Management von Änderungen in Projekten und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.01. Projektmanagementerfolg, 1.02. Interessierte Parteien und Umwelten, 1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.04. Risiken und Chancen, 1.08. Problemlösung, 1.09. Projektstrukturen, 1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte, 1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine 1.12. Ressourcen, 1.13. Kosten und Finanzen, 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen, 1.17. Information und Dokumentation, 2.03. Selbstkontrolle, 2.07. Kreativität, 2.08. Ergebnisorientierung, 2.09. Effizienz, 2.10. Beratung, 2.11. Verhandlungen, 2.14. Wertschätzung, 3.05. Stammorganisation, 3.06. Business

1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen

Dieses Element umfasst die gesamte **Überwachung, Steuerung und das Berichtswesen** des Projekts. Grundlagen für die Überwachung und Steuerung sind die Projektziele, -pläne und der Projektauftrag. Der Projektmanager misst den tatsächlichen Projektfortschritt und die Leistung, vergleicht diese mit dem Basisplan und bringt gegebenenfalls korrigierende Maßnahmen zur Anwendung.

Das Berichtswesen liefert Information und Dokumentation über den Ist-Stand des Projekts bzw. des Programms und Prognosen über die Entwicklung bis zum Ende des Projekts bzw. Programms. Das Berichtswesen umfasst auch Audits der Finanzgebarung und Reviews.

Wenn der Projektmanager und/oder sein Team sehr erfahren sind, kann eine „Berichterstattung in Ausnahmefällen" an die interessierten Parteien und Umwelten ausreichen und akzeptiert werden. Dies bedeutet, dass Berichte nur dann erstellt werden, wenn etwas Berichtenswertes vorliegt, anstelle einer Überwachung durch regelmäßige Status- oder Fortschrittsberichte.

Überwachung, Steuerung und Berichtswesen des Status eines Projektportfolios werden stichtagsbezogen durchgeführt und beinhalten Prognosen über die weitere Entwicklung für eine entsprechende Anzahl von zukünftigen Perioden.

Ein integriertes System für Überwachung, Steuerung und Berichtswesen umfasst alle Projektziele und die entsprechenden Erfolgskriterien für die relevanten Projektphasen sowie die Anforderungen aller interessierten Parteien und Umwelten.

Mögliche Prozessschritte:

1. Einsetzung eines wirksamen Systems des Projektberichtswesens.
2. Überwachung des Projektstatus und der Projektleistung zu festgelegten Zeitpunkten.
3. Analyse von Planung und Zielsetzungen sowie Ermittlung aller Abweichungen; Durchführung von Trendanalysen.
4. Planung von Alternativen und Durchführung von Simulationen („Was wäre wenn" und Trade-off-Analysen).
5. Entwicklung und Durchführung von Korrekturmaßnahmen.
6. Gegebenenfalls Anpassung der Projektziele.
7. Berichterstattung an interessierte Parteien und Umwelten bezüglich Projektstatus und Leistung.
8. Dokumentation der „Lessons Learned" und Anwendung auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Ist-Stand

Abweichungsanalyse

Korrekturmaßnahmen

Prognose

Überwachung

Projektstatus

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat Überwachung, Steuerung und Berichtswesen bei wichtigen Programmen bzw. Projektportfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich verantwortet.

B Hat die Überwachung, Steuerung und das Berichtswesen komplexer Projekte erfolgreich verantwortet.

C Hat die Überwachung, Steuerung und das Berichtswesen gering komplexer Projekte erfolgreich verantwortet.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Überwachung, Steuerung und Berichtswesen in Projekten und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.01. Projektmanagementerfolg, 1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.04. Risiken und Chancen, 1.05. Qualität, 1.09. Projektstrukturen, 1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte, 1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine, 1.13. Kosten und Finanzen, 1.14. Beschaffung und Verträge, 1.15. Änderungen, 1.17. Information und Dokumentation, 1.18. Kommunikation, 2.01. Führung, 2.08. Ergebnisorientierung, 2.09. Effizienz, 2.13. Verlässlichkeit, 2.14. Wertschätzung, 2.15. Ethik, 3.02. Programmorientierung, 3.03. Portfolio-Orientierung, 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement, 3.06. Business, 3.10. Finanzmanagement

1.17 Information und Dokumentation

Informationsmanagement umfasst das Organisieren, Sammeln, Auswählen, Aufbewahren und Abfragen von Projektdaten (in formatierter, unformatierter, graphischer, elektronischer Form, auf Papier).

Die Entscheidung, wem welche Informationen zur Verfügung gestellt werden, muss sorgfältig getroffen werden. Es gibt die Tendenz, Menschen mit zu vielen Informationen zu überschütten. Die interessierten Parteien und Umwelten sollten nur die für sie notwendigen Informationen erhalten, und zwar in der für sie passenden Form, sodass sie in die Lage versetzt werden, die von ihnen erwünschten Maßnahmen zu ergreifen.

Ein Dokumentationssystem sollte die Dokumenttypen spezifizieren, die für ein Projekt, Programm oder Projektportfolio erforderlich sind, so dass jeder Dokumenttyp seinem Zweck entspricht. Für jeden Dokumenttyp sollte das System folgendes spezifizieren: Die im Dokument enthaltenen Informationen, das Format (wie z. B. Texte, Tabellen, Quellcodes usw.) und das Medium des Dokuments (z. B. Papier, Mikrofilm oder Datei).

Dokumentation beinhaltet alle Daten und Informationen sowie das Wissen und die Erkenntnisse, die in der Projektlaufzeit gewonnen wurden, besonders bezüglich Projektkonfiguration und Änderungen, sowie die gesamte Projektmanagementdokumentation.

Das Informations- und Dokumentationsteam ist normalerweise ein fester Bestandteil der Organisation. Der Projekt-, Programm- oder Projektportfoliomanager sollte einen Mitarbeiter als Schnittstelle/Kontaktperson zu diesem Team ernennen und/oder Prozesse zur Sicherung der Übereinstimmung mit der Informations- und Dokumentationspolitik der Organisation und den gesetzlich oder anders vorgeschriebenen Anforderungen einrichten.

Mögliche auf Information bezogene Prozessschritte:

1. Planung des Projektmanagementinformationssystems des Projekts, Programms oder Projektportfolios.
2. Sicherstellung der Übereinstimmung mit der Informationspolitik der Organisation und den gesetzlichen/vorgeschriebenen Bestimmungen.
3. Einführung des Projektmanagementinformationssystems.
4. Überwachung und Steuerung der Verwendung des Projektmanagementinformationssystems.
5. Überprüfung der Verwendung des Projektmanagementinformationssystems.
6. Dokumentation der „Lessons Learned“ und Anwendung auf zukünftige Projekte.

Mögliche auf Dokumentation bezogene Prozessschritte:

1. Erstellung eines Dokumentationsmanagementplans.
2. Sicherstellung der Übereinstimmung mit der Dokumentationspolitik der Organisation und den gesetzlichen/vorgeschriebenen Bestimmungen.
3. Klassifizierung der Dokumente.
4. Herausgabe von Dokumenten.
5. Aufbewahrung von Dokumenten in Papier und/oder elektronischer Form.
6. Überwachung und Steuerung von Aktualisierungen und Versionen der Dokumentation.
7. Archivierung der Dokumente.
8. Dokumentation der „Lessons Learned“ und Anwendung auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Geheimhaltung, Vertraulichkeit
Dokumentdesign und Format
Kennzeichnung und Änderung von Dokumenten
Ablage und Archivierung
Übergabe an den Kunden
Informationsdatenbestand
Informationsstruktur und Managementplan
(Gesetzlich) vorgeschriebene Anforderungen
Sicherheit
Semantik

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat das Informations- und Dokumentationsmanagement bei wichtigen Programmen bzw. Projektportfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich geleitet.

B Hat die Informations- und Dokumentationssituationen komplexer Projekte erfolgreich gemanagt.

C Hat die Informations- und Dokumentationssituationen begrenzt komplexer Projekte erfolgreich gemanagt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf das Management von Projektinformation und -dokumentation und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.05. Qualität, 1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte, 1.15. Änderungen, 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen, 1.18. Kommunikation, 1.19. Projektstart, 1.20. Projektabschluss, 2.03. Selbstkontrolle, 2.10. Beratung, 2.13. Verlässlichkeit, 2.15. Ethik, 3.02. Programmorientierung, 3.03. Portfolio-Orientierung, 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement, 3.05. Stammorganisation, 3.11. Recht

1.18 Kommunikation

Kommunikation beinhaltet den wirksamen Austausch von Informationen zwischen den Projektumwelten und deren Verständnis von Informationen. Wirksame Kommunikation ist Grundvoraussetzung für den Erfolg von Projekten, Programmen und Projektportfolios. Die richtige Information muss an die relevanten interessierten Parteien und Umwelten in einer ihren Erwartungen entsprechenden und einheitlichen Form weitergegeben werden. Kommunikation sollte nützlich, klar und zeitgerecht sein.

Sie kann in verschiedener Form (mündlich, schriftlich, in Text- oder Grafikform, zu festgelegten Zeitpunkten oder laufend, formell oder informell, freiwillig oder angefordert) und über unterschiedliche Medien (Papier oder elektronische Dateien) stattfinden. Gespräche, Besprechungen, Workshops und Konferenzen sind ebenso Instrumente der Kommunikation wie der Austausch von Berichten oder Besprechungsprotokollen.

Der Projekt-, Programm- oder Projektportfoliomanager erstellt einen Kommunikationsplan.

Ein Dokument (Kommunikationsplan) mit einer Auflistung dessen, wer wann was bekommt, ist ein nützliches Instrument zur Sicherstellung wirksamer Kommunikation.

Im Zusammenhang mit Kommunikation ist auch die Geheimhaltung/Vertraulichkeit in Betracht zu ziehen. Wenn vertrauliche Informationen direkt oder indirekt an jemanden weitergegeben werden, der sie nicht erhalten sollte, kann das nachteilige Auswirkungen auf das Projekt oder die Stammorganisation haben. Typische Beispiele vertraulicher Information sind Industriegeheimnisse, Marketinginformationen und geistiges Eigentum.

Das Management von Besprechungen umfasst die Vorbereitung und Leitung derselben, die Berichterstattung darüber und das Nachverfolgen der daraus hervorgegangenen Maßnahmen.

Mögliche Prozessschritte:

1. Erstellung eines Kommunikationsplans bei Programm- bzw. Projektstart oder als Teil des Projektportfolioprozesses.
2. Ermittlung und Festlegung der Zielgruppen für Kommunikationsmaßnahmen.
3. Festlegung, was und in welchem Kontext mitgeteilt werden soll.
4. Auswahl von Ort, Zeit, Dauer und Mitteln der Kommunikation.
5. Planung des Kommunikationsprozesses und Vorbereitung der Kommunikationsmittel und Medien.
6. Überprüfung der Infrastruktur und Austausch von Information.
7. Einholung von Feedback bezüglich der Wirksamkeit der Kommunikation.
8. Bewertung und Ergreifung geeigneter Maßnahmen.
9. Dokumentation der „Lessons Learned“ und Anwendung auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Angemessene Kommunikation

Körpersprache

Kommunikationsplan

Formelle und informelle Kommunikation

Zuhören

Besprechungen

Präsentationen

Sicherheit und Geheimhaltung
Mündliche Kommunikation
Schriftliche Kommunikation

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat die Kommunikation in einem wichtigen Programm bzw. Projektportfolio einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich gemanagt.

B Hat die Kommunikationssituationen komplexer Projekte erfolgreich gemanagt.

C Hat die Kommunikationssituationen gering komplexer Projekte erfolgreich gemanagt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf das Management von Projektkommunikation und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.02. Interessierte Parteien und Umwelten, 1.07. Teamarbeit, 1.09. Projektstrukturen, 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen, 1.17. Information und Dokumentation, 1.19. Projektstart, 1.20. Projektabschluss, 2.02. Engagement und Motivation, 2.04. Durchsetzungskraft, 2.06. Offenheit, 2.07. Kreativität, 2.09. Effizienz, 3.01. Projektorientierung, 3.02. Programmorientierung, 3.03. Portfolio-Orientierung, 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement, 3.05. Stammorganisation

1.19 Projektstart

Der **Projektstart** bildet die Grundlage eines erfolgreichen Projekts oder Programms. Häufig ist er durch eine gewisse Unsicherheit gekennzeichnet, da Informationen noch nicht oder nur skizzenhaft vorhanden sind. Die Anforderungen der interessierten Parteien und Umwelten können noch schlecht definiert, ihre Erwartungen unrealistisch und der zeitliche Rahmen nicht einhaltbar sein, während vorzeitiger Optimismus und Enthusiasmus mit der Realität in Einklang gebracht werden müssen. Ein gut vorbereiteter und wirksam geleiteter Workshop zum Projektstart und die Zusammenstellung der richtigen Projekt-/Programmorganisation verbessern die Aussichten auf den Projekt- bzw. Programmerfolg. Der Workshop zum Projekt- bzw. Programmstart sollte sich auf die Ausarbeitung des Projekt- bzw. Programmauftrags und die Vorbereitung der Projekt-/Programmpläne konzentrieren. Dabei sollten die Teamrollen und die kritischen Erfolgsfaktoren für das Projekt/Programm festgelegt werden.

Bei Projektportfolios werden Stichtage gesetzt, die häufig zu Budget- und/oder Businessplanung und Lieferzyklen in Beziehung stehen. Die Norm ist ein Jahresplan und ein Kalender mit Meetings und Entscheidungszeitpunkten zur Strategie-, Ressourcen- und Budgetplanung. Die enge Zusammenarbeit zwischen dem Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement ist ausschlaggebend, um die Unterstützung der Projekte, Programme und Projektportfolios durch das Top Management zu erreichen.

Nach der Entscheidung über die Fortführung des Projekts oder Programms wird der Start der nächsten Phase mit folgenden Überlegungen ausgeführt: Spezifische Ziele für die nächste Projekt- oder Programmphase; erforderliche organisatorische Änderungen; die Notwendigkeit, den Projekt-/Programmauftrag bzw. die Projekt-/Programmpläne zu bestätigen oder zu ändern; die Aktualisierung eines detaillierten Zeit- und Kostenplans und die Verpflichtung von Ressourcen.

Wenn die Phasen zeitlich limitiert sind, sollte vom Projekt-/Programmteam ein Projekt-/Programmübergangsprozess gemanagt werden.

Mögliche Prozessschritte:

1. Initiierung des Projekt-/Programmstartprozesses.
2. Kommunikation der Projekt- bzw. Programmziele und ihres Kontexts.
3. Schaffung eines gemeinsamen Leitbilds oder einer gemeinsamen Vision für das geplante Projekt oder Programm.
4. Erstellung detaillierter Programm- bzw. Projektpläne.
5. Schaffung von Akzeptanz des Programms/Projekts und der Programm-/Projektpläne.
6. Förderung der Zusammenarbeit innerhalb des Programm-/Projektteams und Konzentration auf die Projektziele und Ergebnisse.
7. Sicherstellung der Ressourcen, Finanzmittel, Ausrüstung und Einrichtungen.
8. Sicherstellung eines angemessenen Programm- bzw. Projektstarts sowie des Starts der Projektphasen.
9. Genehmigung des Programm-/Projektauftrags und der Programm-/Projektpläne, Überprüfung/Review nach jeder Programm-/Projektphase und ggf. Vornahme von Änderungen.
10. Dokumentation der „Lessons Learned“ und Anwendung auf zukünftige Projekte/Programme.

Angesprochene Themenfelder:

Programm- bzw. Projektauftrag

Programm- bzw. Projekthandbuch

Startworkshop

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat die Projektstartphase bei wichtigen Programmen bzw. Projektportfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich gemanagt.

B Hat die Projektstartphase komplexer Projekte erfolgreich gemanagt.

C Hat die Projektstartphase gering komplexer Projekte erfolgreich gemanagt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf die Projektstartphase und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.01. Projektmanagementerfolg, 1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.06. Projektorganisation, 1.07. Teamarbeit, 1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte, 1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine, 1.13. Kosten und Finanzen, 1.14. Beschaffung und Verträge, 1.17. Information und Dokumentation, 1.18. Kommunikation, 2.02. Engagement und Motivation, 2.04. Durchsetzungskraft, 2.06. Offenheit, 2.07. Kreativität, 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement, 3.05. Stammorganisation

1.20 Projektabschluss

Unter **Abschluss** versteht man die Fertigstellung eines Projekts oder Programms oder einer bestimmten Projektphase nach dem Abliefern der Ergebnisse des Projekts oder Programms bzw. der Projektphase.

Jede Phase bzw. jedes Projekt sollte formell mit der Bewertung und Dokumentation abgeschlossen werden, wobei überprüft wird, ob die Ziele erreicht und die Erwartungen der Kunden erfüllt wurden. Die Vorschläge zu der/den nächsten Projektphase/n sollten überprüft und alle entscheidungsrelevanten Angelegenheiten der entsprechenden Stelle zur Genehmigung vorgelegt werden.

Falls ein formeller Vertrag unterzeichnet wurde, sollten bei Projektabschluss Überlegungen zur Übertragung von Verantwortung vom Auftragnehmer an den Projektauftraggeber, zum Beginn des Garantiezeitraums und zu den abschließenden Zahlungen, für die eine Rechnung ausgestellt werden muss, mit einbezogen werden. Die Übergabeunterlagen (auch „As Is" Dokumentation genannt) müssen erstellt und Schulungsmaßnahmen für die Nutzer der Projektergebnisse angeboten werden. Diese sind unentbehrlich um sicherzustellen, dass aus den für das Projekt oder Programm aufgewendeten Investitionen entsprechende Erträge erzielt werden.

Die Projektergebnisse und die erworbene Erfahrung werden ausgewertet und die „Lessons Learned" dokumentiert, so dass sie zur Verbesserung zukünftiger Projekte genutzt werden können. Die Mitglieder des Projektteams werden neuen Aufgaben zugeteilt und sollten formell aus ihren Rollen und Verantwortungen entlassen werden.

Mögliche Prozessschritte:

1. Beginn der Nutzung der Ergebnisse (Lieferobjekte).
2. Formalisierung des Projektabschlussprozesses, Übergabe der Betriebsdokumente und Vereinbarung eines Prozesses zur Erledigung noch offener Punkte.
3. Einholung von Kundenfeedback.
4. Aktualisierung/Vereinbarung von Dienstleistungen, die mit den Ergebnissen (Lieferobjekten) in Verbindung stehen, z. B. „As Is" Dokumentation (die tatsächlich gelieferten Ergebnisse (Lieferobjekte)), ev. Schulungen und Produktunterstützung.
5. Aktualisierung/Vereinbarung von Garantiebedingungen.
6. Beendigung der Verträge mit Lieferanten und Auftragnehmern.
7. Abschluss aller finanziellen Transaktionen und Aktualisierung der Endkosten.
8. Durchführung eines Projektabschlussworkshops.
9. Freigabe des Personals und anderer Ressourcen, Auflösung der Projektorganisation, Projektabnahme und Entlastung des Projektmanagers durch den Projektauftraggeber.
10. Archivierung der Projektaufzeichnungen.
11. Erstellung und Veröffentlichung des Projektabschlussberichts.
12. Aktualisierung des Datenbestandes der „Lessons Learned" und Anwendung auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

„As Is"- Projektdokumentation

Prüfung der Vertragserfüllung, Abnahmeverfahren und Tests

Vertragsbedingungen, Vertragsstrafen

Übergabe-Dokumente

Abnahmeerklärung

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat die Projektabschlussphase bei wichtigen Programmen bzw. Projektportfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich gemanagt.

B Hat die Projektabschlussphase komplexer Projekte erfolgreich gemanagt.

C Hat die Projektabschlussphase gering komplexer Projekte erfolgreich gemanagt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf die Projektabschlussphase und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.01. Projektmanagementerfolg, 1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.06. Projektorganisation, 1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte, 1.13. Kosten und Finanzen, 1.17. Information und Dokumentation, 2.02. Engagement und Motivation, 2.08. Ergebnisorientierung, 2.10. Beratung, 2.14. Wertschätzung, 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement, 3.05. Stammorganisation, 3.10. Finanzmanagement, 3.11. Recht

4.2 PM-Verhaltenskompetenzelemente

Dieser Abschnitt beschreibt die Elemente für die Bewertung der Kompetenz des ausgewiesenen Projektmanagementverhaltens. Die hier beschriebenen Kompetenzelemente werden benötigt, um ein Projekt zu initiieren und zu starten, seine Durchführung zu managen und es zum Abschluss zu bringen. Ihr Einsatz in den Projektphasen kann je nach Art, Größe und Komplexität eines Projekts und anderen Einflussfaktoren variieren. Die Bedeutung der einzelnen PM-Verhaltenskompetenzelemente kann und wird je nach Situation unterschiedlich sein. Die Grundlage der professionellen Arbeit ist eine Projektsituation. Hierbei müssen relevante PM-technische Kompetenzelemente und PM-Kontext-Kompetenzelemente mit berücksichtigt werden, deren Bedeutung sich ebenfalls von Projektsituation zu Projektsituation unterscheiden kann.

Tabelle 4.2. PM-Verhaltenskompetenzelemente

2.01	Führung	2.09	Effizienz
2.02	Engagement und Motivation	2.10	Beratung
2.03	Selbstkontrolle	2.11	Verhandlungen
2.04	Durchsetzungskraft	2.12	Konflikte und Krisen
2.05	Entspannung und Stressbewältigung	2.13	Verlässlichkeit
2.06	Offenheit	2.14	Wertschätzung
2.07	Kreativität	2.15	Ethik
2.08	Ergebnisorientierung		

Die Grundlage der Bewertung bildet das effektive Management in spezifischen Projektsituationen. Die Beschreibung aller Kompetenzelemente dieses Bereichs basiert auf einer allgemeinen Beschreibung, einer Liste der angesprochenen Themenfelder und möglichen Prozessschritte. Das auf jedem IPMA Level erforderliche Wissen und Erfahrung sind in den Angaben zu „Level-spezifische Schlüsselkompetenzen" dargestellt. Diese Information wird ergänzt durch den Abschnitt „Hauptbeziehungen" zu, in dem die Verbindung zu anderen Kompetenzelementen aufgezeigt wird. Die einzelnen Kompetenzelemente gelten als grundsätzlich miteinander verbunden. Der Absatz „Hauptbeziehungen" zu soll zu einem besseren Leseverständnis beitragen und als Unterstützung bei der Bewertung der Kompetenz des Kandidaten dienen. Er bezieht sich auf den spezifischen Inhalt und Kontext der Situation, wie z. B. die entsprechenden Elemente.

Bei den Verhaltenskompetenzelementen finden sich zur Erleichterung der Bewertung auch Angaben zu angemessenem Verhalten bzw. verbesserungswürdigem Verhalten. Diese paarweise angeordneten Angaben sind bei der Bewertung der Verhaltenskompetenzen des Kandidaten während des Interviews hilfreich. Auch bei der Formulierung von STAR-Fragen sind die paarweisen Beschreibungen nützlich.

Im Folgenden sind wirksame PM-Verhaltenskompetenzen auf den vier IPMA-Ebenen grob beschrieben:

- **IPMA Level A:** Der Kandidat muss die tatsächliche, kompetente Anwendung der PM-Verhaltenskompetenzelemente bei der Koordinierung von Projekten und/oder Programmen und der Leitung eines Portfolios oder Programms, unter Ausrichtung auf die Stammorganisation und in Bezug zur Strategie der Organisation, nachgewiesen haben. Der Kandidat hat Programmmanager und/oder Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer PM-Verhaltenskompetenzen angeleitet. Er hat an der Weiterentwicklung oder Einführung von Instrumenten, Verfahren und Methoden zum PM-Verhalten in Projekten oder Programmen bzw. Portfolios mitgewirkt und zur Weiterentwicklung der Berufsbilder im Projektmanagement beigetragen, indem er seine Erfahrungen oder neue Konzepte in Bezug auf PM-Verhaltenskompetenzelemente vorgestellt oder veröffentlicht hat.
- **IPMA Level B:** Der Kandidat muss die tatsächliche, kompetente Anwendung der PM-Verhaltenskompetenzelemente in komplexen Projektsituationen nachgewiesen haben. Der Kandidat hat Projektmanager bei der Weiterentwicklung adäquater PM-Verhaltenskompetenzen angeleitet.
- **IPMA Level C:** Der Kandidat muss die tatsächliche, kompetente Anwendung der PM-Verhaltenskompetenzelemente in Projektsituationen begrenzter Komplexität nachgewiesen haben. Der Kandidat muss eventuell bei der weiteren Entfaltung adäquater PM-Verhaltenskompetenzen angeleitet werden.
- **IPMA Level D:** Auf dieser Ebene wird die Kenntnis der PM-Verhaltenskompetenzelemente und ihrer Anwendung bewertet.

Spezifische Wissens- und Erfahrungskriterien für das Assessment sind in den Beschreibungen der Kompetenzelemente aufgeführt. Die IPMA-Level stellen klar definierte Schritte entlang eines Kontinuums von steigendem Wissen und zunehmender Erfahrung dar.

2.01 Führung

Unter **Führung** (leadership) versteht man die Anleitungs-, Beeinflussungs- und Steuerungsversuche anderer bei der Erfüllung ihrer Funktionen oder Aufgaben im Dienst der Projektziele. Es handelt sich um eine für Projekt-, Programm- und Portfoliomanager ausschlaggebende Kompetenz.

Führung ist während der gesamten Projektdauer erforderlich. Sie ist besonders dort wichtig, wo ein Projekt auf Probleme stößt, eine Änderung erforderlich wird oder Ungewissheit über die weitere Vorgehensweise besteht. Führung ist erforderlich, um alle Projektmanagementkompetenzen auf eine für das Team sichtbare und annehmbare Art und Weise auszuüben.

Abgesehen von der Führung der Mitarbeiter des Projektteams muss der Projektmanager auch bei der Vertretung des Projekts gegenüber der Geschäftsleitung, den Auftraggebern und anderen interessierten Parteien und Umwelten als Führungspersönlichkeit auftreten.

Der Projekt-, Programm- und Portfoliomanager muss die verschiedenen Führungsstile kennen und darüber entscheiden, welcher Stil in welcher Situation für ein bestimmtes Projekt, bei der Leitung des Teams und im Umgang mit der Geschäftsleitung, den Auftraggebern und den interessierten Parteien und Umwelten angemessen ist. Der angenommene Führungsstil schließt bestimmte Verhaltensmuster, Kommunikationsmethoden, Verhalten gegenüber Konflikten und Kritik, Methoden der Verhaltenskontrolle von Teammitgliedern, Entscheidungsprozesse sowie den Umfang und die Art der Delegation ein.

Mögliche Prozessschritte:

1. Entscheidung über den in einer bestimmten Situation angebrachten Führungsstil.
2. Sicherstellung seiner Vereinbarkeit mit den eigenen Fähigkeiten und dem persönlichen Stil.
3. Anwendung des gewählten Führungsstils.
4. Leistungsprüfung und Einholung von Feedback sowie ggf. Änderung des Führungsstils.
5. Nutzung von Trainings- und Coaching-Möglichkeiten zur Verbesserung der eigenen Führungskompetenz.
6. Angebot von Trainings- und Coaching-Maßnahmen zur Mitarbeiterführung an die Teammitglieder.
7. Überprüfung und Bemühung um fortlaufende Verbesserung der eigenen Führungskompetenzen und derjenigen der Teammitglieder.
8. Dokumentation der „Lessons Learned“ und Anwendung auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Coaching
Delegation und Bevollmächtigung
Feedback
Führungsstile
Natürliche Autorität
Macht
Anerkennung
Weitblick

Levelspezifische Schlüsselkompetenzen:

A Hat Führung von Programm- und Projektmanagern in einem wichtigen Programm oder Portfolio und in der Stammorganisation wirksam angewendet, gemanagt und überwacht. Der Kandidat hat Programmmanager und/oder Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Führungskompetenzen angeleitet. Der Kandidat war außerdem an der Einführung einer Führungskultur in Projekten oder Programmen beteiligt.

B Hat Führungskompetenz in komplexen Projektsituationen wirksam angewendet und gemanagt. Der Kandidat hat Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Führungskompetenzen angeleitet.

C Hat Führungskompetenz in Projektsituationen mit begrenzter Komplexität wirksam angewendet.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Führungskompetenz und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.01. Projektmanagementerfolg, 1.02. Interessierte Parteien und Umwelten, 1.04. Risiken und Chancen, 1.06. Projektorganisation, 1.07. Teamarbeit, 1.09. Projektstrukturen, 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen, 2.02. Engagement und Motivation, 2.04. Durchsetzungskraft, 2.06. Offenheit, 2.08. Ergebnisorientierung, 2.11. Verhandlungen, 2.12. Konflikte und Krisen, 2.15. Ethik, 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement, 3.06. Business

Verhaltensmuster:

2.01 FÜHRUNG	
Angemessenes Verhalten	Verbesserungswürdiges Verhalten
Kann Aufgaben delegieren, hat Vertrauen zu anderen und fördert ihre Entwicklung und ihre Fähigkeit, den Ansprüchen gerecht zu werden.	Delegiert nicht und bildet andere nicht aus oder weiter.
Hat eine Vision, bringt diese klar zum Ausdruck, steht für sie ein und erweckt sie zum Leben.	Kann selbstvergessen sein, neigt zu Richtungsänderungen, hat keine Vision, steht nicht für Ideen ein.
Verfügt über natürliche Autorität, man hört auf ihn und hat Vertrauen zu ihm.	Muss seine Position wiederholt unter Beweis stellen, erweckt Zweifel.
Delegiert SMARTe (spezifisch/specific, messbar/measurable, erfüllbar/achievable, realistisch/realistic, zeitgebunden/time-bound) Arbeitspakete entsprechend den Fähigkeiten seiner Mitarbeiter und gibt ihnen die Freiheit, Dinge auf ihre Weise zu erledigen.	Benutzt die SMART-Prinzipien nicht und engt den Aktionsradius seiner Untergebenen durch Zwänge und Kontrollen ein.
Ist ein geschickter Moderator.	Kann Prozesse oder Konflikte nicht moderieren.
Verbindet Macht und Charisma.	Erscheint schwach und unbedeutend.
Wirkt inspirierend, macht andere stolz darauf, mit ihm zu arbeiten.	Menschen fühlen sich von seiner Persönlichkeit nicht angezogen.
Versteht es zu belohnen und ergreift Korrekturmaßnahmen in einer Art und Weise, die für die Teammitglieder verständlich sind.	Belohnt und führt Korrekturmaßnahmen in unangemessenem Rahmen und auf die falsche Art und Weise durch.
Übernimmt die Gesamtverantwortung, delegiert Zuständigkeiten und Aufgaben dementsprechend.	Gibt alle Zuständigkeiten und Zielsetzungen direkt an die Teammitglieder weiter.
Sichert die Projektziele und verteidigt Teammitglieder bei der Verhandlung von Änderungen.	Gibt Teammitgliedern die Schuld und lässt zu, dass andere Druck ausüben, um Änderungen von Zielsetzungen, Aufgaben oder der Projektbeschreibung zu erwirken.
Kontrolliert das Verhalten der Mitglieder des Projektteams in bewusster und konstruktiver Art und Weise, ist diszipliniert und stellt Zeit für Kommunikation zur Verfügung.	Hat keine klare Vorstellung von der Auswirkung von Kontrollaktivitäten, schiebt Zeitmangel vor, weicht Diskussionen aus.
Beteiligt die Mitglieder des Projektteams an der Entscheidungsfindung oder hat andernfalls gute Gründe dafür, die Entscheidung allein zu treffen.	Entscheidet alles selbst und teilt seine Entscheidungen den Mitgliedern des Projektteams nicht mit.
Passt seinen Führungsstil der jeweiligen Team- und Arbeitssituation an, ist offen für Feedback.	Führt Mitarbeiter auf vorhersehbare Weise und ist bezüglich seines Führungsverhaltens defensiv.
Geht mit gutem Beispiel voran und wird vom Team und anderen betroffenen interessierten Parteien und Umwelten als Führungspersönlichkeit anerkannt.	Sein Verhalten wird von anderen als nicht angemessen angesehen; legt im Umgang mit dem Team und anderen betroffenen interessierten Parteien und Umwelten kein Führungsverhalten an den Tag.
Handelt und redet auf ruhige Art, formuliert seine Antworten gut und mit Autorität.	Redet zu schnell, spricht in unvollständigen Sätzen und verwendet unpassende Gesten bzw. eine inadäquate Körpersprache.
Bleibt auch in einer Krisensituation ruhig, vermeidet sichtbare Panik.	Gerät in Panik und verliert die Selbstbeherrschung.

2.02 Engagement und Motivation

Engagement ist der persönliche Einsatz, den der Projekt-, Programm- und Portfoliomanager und die am Projekt beteiligten Personen aufbringen. Engagement lässt Menschen an das Projekt glauben und erweckt den Wunsch, daran teilzunehmen. Es ist notwendig, eine Vision zum Leben zu erwecken und die Personen für die Zusammenarbeit auf ein gemeinsames Ziel hin zu motivieren. Die Motivation des Projektteams hängt von den Interessen und vom Zusammengehörigkeitsgefühl der Einzelnen und von deren Fähigkeit ab, sowohl Höhe- als auch Tiefpunkte des Projekts zu bewältigen.

Das Engagement und die **Motivation** der am Projekt beteiligten Personen muss ehrlich sein; dann wird es zu einer guten Arbeitsatmosphäre und gesteigerter Produktivität sowohl der Einzelnen als auch des Gesamtteams führen. Die Motivation eines Einzelnen erfordert vom Projektmanager, dass er sich der Fähigkeiten und Erfahrung, der persönlichen Einstellungen und Umstände und der wesentlichen Beweggründe der Person bewusst ist.

Mögliche Prozessschritte:

1. Wahrnehmung der Anforderungen und Bedürfnisse der verschiedenen interessierten Parteien und Umwelten sowie der Umstände und Interessen der am Projekt beteiligten Personen.
2. Untersuchung von Möglichkeiten, die Interessen aller Parteien zu berücksichtigen, Definition von schnellen Erträgen und Anreizen.
3. Abgabe klarer Aussagen darüber, welchen der Interessen von Einzelnen oder betroffenen interessierten Parteien und Umwelten nicht entsprochen werden kann oder wird.
4. Sicheres Verständnis, für welche Teile des Projekts unterschiedliche Mitarbeiter besonders motiviert sind, und Bewusstsein gegenüber Änderungen des Motivationsgrads.
5. Prompte und angemessene Anerkennung, Kommunikation und/oder Dokumentation von Erfolgen.
6. Förderung einer Arbeitskultur, die Stolz auf das Projekt und die Teamleistungen weckt, regelmäßiges Feedback an das Team und die einzelnen Mitarbeiter, laufende Einbeziehung Aller.
7. Beachtung möglicher Änderungen bei den Interessengruppen oder ihren Interessen und Ergreifung entsprechender Maßnahmen.
8. Dokumentation der „Lessons Learned“ und Anwendung auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Enthusiasmus

Motivationsmodelle

Positive Einstellung

Verbalisierung und Visualisierung von Zielsetzungen

Levelspezifische Schlüsselkompetenzen:

A Hat Engagement und Motivation von Programm- und Projektmanagern in einem wichtigen Programm oder Portfolio und in der Stammorganisation wirksam angewendet, gemanagt und überwacht. Der Kandidat hat Programmmanager und/oder Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Kompetenz im Bereich Engagement und Motivation angeleitet. Der Kandidat war außerdem an der Einführung der Kompetenzelemente Engagement und Motivation in Projekten oder Programmen beteiligt.

B Hat Engagement und Motivationskompetenz in komplexen Projektsituationen wirksam angewandt. Der Kandidat hat Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen im Bereich Engagement und Motivation angeleitet.

C Hat Engagement und Motivationskompetenz in Projektsituationen mit begrenzter Komplexität wirksam angewendet.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Engagement und Motivation und die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.02. Interessierte Parteien und Umwelten, 1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.06. Projektorganisation, 1.07. Teamarbeit, 1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte, 1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine, 1.13. Kosten und Finanzen, 1.18. Kommunikation, 1.19. Projektstart, 1.20. Projektabschluss, 2.03. Selbstkontrolle, 2.04. Durchsetzungskraft, 2.05. Entspannung und Stressbewältigung, 2.08. Ergebnisorientierung, 2.13. Verlässlichkeit 2.14. Wertschätzung, 2.15. Ethik, 3.01. Projektorientierung, 3.02. Programmorientierung, 3.03. Portfolio-Orientierung, 3.06. Business, 3.08. Personalmanagement

Verhaltensmuster:

2.02 ENGAGEMENT	
Angemessenes Verhalten	Verbesserungswürdiges Verhalten
Aktives Management zur Einbeziehung unterschiedlicher interessierter Parteien und Umwelten.	Beschränkt sein Engagement auf persönliche bzw. Projektinteressen; hat keinen Blick für die Interessen anderer.
Begrüßt Eigeninitiative und das Engagement anderer.	Beschränkt Mitarbeiter auf klar definierte Aufgaben, erkennt Eigeninitiative nicht an. Delegiert nicht, nimmt den Verdienst für sich in Anspruch, schiebt die Schuld auf andere.
Ist positiv und enthusiastisch, arbeitet gut gelaunt und ist dienstleistungsorientiert, ohne dabei die Projektziele aus den Augen zu verlieren.	Macht Mitarbeiter nervös, konzentriert sich vor allem auf Risiken und Probleme oder verliert bei Enthusiasmus die Projektziele aus den Augen.
Begrüßt Kritik als eine Form von Engagement.	Kann mit Kritik nicht umgehen und setzt sie nicht zum Wohle des Projekts um.
Betreibt aktives Motivationsmanagement.	Kümmert sich nicht um nachlassende Motivation.
Macht die Projektpläne zur Teamsache.	Zwingt dem Team die Projektpläne auf.
Zeigt ein realistisch positives Verhalten, sucht beim Auftauchen von Problemen nach Lösungsvorschlägen.	Erstellt Problemberichte, ohne Lösungsvorschläge zu machen, wartet auf die Entscheidungen durch andere.
Gibt der Gruppe Energie und nutzt die Energie aller Gruppenmitglieder.	Arbeitet hauptsächlich allein oder eventuell mit ein paar engen Freunden.
Weiß, wo und wie er andere einbeziehen kann.	Arbeitet allein.
Zeigt Willensstärke zum Wohle des Projekts.	Gibt leicht auf und verliert leicht die Motivation.
Fördert die Teamarbeit und die Zusammenarbeit verschiedener Fachrichtungen.	Behindert oder erschwert konstruktive Teamarbeit, vermeidet Zusammenarbeit verschiedener Fachrichtungen.

2.03 Selbstkontrolle

Selbstkontrolle ist ein disziplinierter und systematischer Ansatz zur Bewältigung der täglich anfallenden Arbeit, der sich ändernden Anforderungen und im Umgang mit Stress-Situationen.

Der Projektmanager ist verantwortlich für die Überwachung der Belastung im Team und für das Ergreifen angemessener Korrekturmaßnahmen, um Situationen, die aus der Hand gleiten könnten, zuvorzukommen. Wenn es zu einem Verlust der Selbstkontrolle kommt, muss der Projekt- bzw. Programm- oder Portfoliomanager gegenüber der betreffenden Person geeignete Maßnahmen treffen, ohne dabei die eigene Selbstkontrolle einzubüßen.

Die wirksame Nutzung der eigenen Fähigkeiten und ein hoher Grad an Selbstorganisation führen zur erfolgreichen Bewältigung des Lebens und zu einem ausgeglichenen Verhältnis zwischen Arbeit, Familie und Freizeit (work-life balance). Der Projekt- bzw. Programm- oder Portfoliomanager ist für seine eigene Selbstkontrolle, für die Art und Weise, in der er Selbstmanagement bei der Teamarbeit ausübt, und für das Management der Selbstkontrolle der Teammitglieder verantwortlich. Er beobachtet und beeinflusst auch die Arbeitseinstellung und den Grad der Selbstverantwortung in der Projektorganisation und im Projektumfeld.

Mögliche Prozessschritte:

1. Analyse: Wo und warum ist die Selbstkontrolle ungenügend?
2. Analyse des eigenen Arbeitsverhaltens sowie Feststellung der Ursachen für Stress und Verlust der Selbstkontrolle.
3. Bereitstellung von angemessenen Ressourcen (Kapazität und Fertigkeit) für das Projektteam.
4. Analyse der Stärken und Schwächen innerhalb des Teams und Anregung zur Festlegung individueller Ziele.
5. Identifikation von Maßnahmen zur Stressreduktion.
6. Offene und ehrliche Kommunikation mit den Beteiligten.
7. Beteiligung Anderer an einigen Verantwortungsbereichen und Aufgaben sowie Ausstattung mit der nötigen Autorität zur Durchführung der Arbeit.
8. Gute Selbstorganisation und Anwendung angemessener Verhaltensweisen.
9. Lernen aus Stresssituationen und Situationen mit Verlust der Selbstkontrolle, Nutzung des Wissens zur Minimierung der Auswirkungen solcher Situationen in der Zukunft.

Angesprochene Themenfelder:

Persönliche Arbeitseinstellung

Work-life balance

Denkmodelle

Selbstmanagement

Zeitmanagement

Levelspezifische Schlüsselkompetenzen:

A Hat Selbstkontrolle von Programm- und Projektmanagern in einem wichtigen Programm oder Portfolio und in der Stammorganisation wirksam angewendet, gemanagt und überwacht. Der Kandidat hat Programmmanager und/oder Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Selbstkontrolle angeleitet. Der Kandidat war außerdem an der Einführung von Selbstmanagement in Projekten oder Programmen beteiligt.

B Hat Selbstkontrolle in komplexen Projektsituationen wirksam eingesetzt. Hat Projektmanager bei der Weiterentwicklung von Selbstkontrolle angeleitet.

C Hat Selbstkontrolle in Projektsituationen mit begrenzter Komplexität wirksam eingesetzt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Selbstkontrolle und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.01. Projektmanagementerfolg, 1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.04. Risiken und Chancen, 1.07. Teamarbeit, 1.09. Projektstrukturen, 1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine, 1.12. Ressourcen, 1.15. Änderungen, 1.17. Information und Dokumentation, 2.04. Durchsetzungskraft, 2.05. Entspannung und Stressbewältigung, 2.09. Effizienz, 2.11. Verhandlungen, 2.13. Verlässlichkeit, 2.15. Ethik, 3.01. Projektorientierung, 3.09. Gesundheit, Sicherheit und Umwelt, 3.10. Finanzmanagement, 3.11. Recht

Verhaltensmuster:

2.03 SELBSTKONTROLLE	
Angemessenes Verhalten	Verbesserungswürdiges Verhalten
Kontrolliert seine Emotionen, hat eine hohe Frustrationsschwelle.	Erscheint launisch, reizbar und irrational, verliert oft die Selbstbeherrschung.
Verhält sich konstruktiver Kritik gegenüber positiv, reagiert gelassen auf persönliche Angriffe, ist nicht nachtragend.	Ist durch Kritik gekränkt oder empört, reagiert emotional und auf unkontrollierte Art und Weise, ist nachtragend.
Ist in der Lage, Angelegenheiten im Team zu diskutieren; vermittelt, debattiert.	Ignoriert Konflikte, weiß nicht, was auf informeller Ebene geschieht, verursacht Ablehnung.
Fördert eine konstruktive Argumentationskultur innerhalb des Teams, sucht immer den Konsens mit anderen.	Vernachlässigt Konflikte, übt Macht aus, zerschlägt Gegenpositionen, unterwirft andere.
Bringt Beruf und Privatleben in Einklang.	Ist ein Workaholic, kümmert sich nur um die erledigte Arbeit, vernachlässigt sein Privatleben.

2.04 Durchsetzungskraft

Unter **Durchsetzungskraft** versteht man die Fähigkeit, seine Standpunkte mit Überzeugung und Autorität vorzubringen. Der Projekt-, Programm- und Portfoliomanager benötigt diese Kompetenz, um wirksame Kommunikation mit dem Projektteam, den Auftraggebern und anderen interessierten Parteien und Umwelten sicherzustellen, sodass Entscheidungen betreffend das Projekt unter vollem Bewusstsein ihrer Auswirkungen gefällt werden. Auf diese Weise vermeidet es der Projekt-, Programm- und Portfoliomanager, zu Vorschlägen oder Entscheidungen, die nicht im Projektinteresse stehen, gedrängt zu werden.

Überzeugungskraft ist die Fähigkeit, durch Debatte oder die Kraft der Argumente Konsens über gemeinsame Ziele zu erlangen. Überzeugungskraft kann helfen sicherzustellen, dass wertvolle Ideen (d. h. Ideen, die helfen, Projektziele zu erreichen) Gehör finden und umgesetzt werden. Überzeugungskraft wird benötigt, um andere mit Diplomatie dazu zu bringen, den vom Projekt-, Programm- und Portfoliomanager gewünschten Kurs zur Erreichung der Projekt-, Programm- und Portfolioziele zu verfolgen.

Durchsetzungs- und Überzeugungskraft sind nur mit genügend Selbstvertrauen und Selbstsicherheit möglich und werden vom Projektmanager während der gesamten Projektdauer verlangt.

Mögliche Prozessschritte:

1. Ermittlung der zu erreichenden Projektziele und -ergebnisse.
2. Analyse der aktuellen Situation, Identifizierung der Themen, die vermutlich zu Debatten führen, und deren mögliche Auswirkungen.
3. Überlegung stichhaltiger Argumente zu bestimmten Angelegenheiten, Vorbereitung der eigenen Darstellung einschließlich der Widerlegung möglicher Gegenargumente.
4. Einschätzung der an der Diskussion beteiligten Personen, ihrer wahrscheinlichen Standpunkte, Interessen und Beziehungen.
5. Vorbereitung der Besprechung, bei der die Angelegenheiten diskutiert werden sollen.
6. Vertretung der eigenen Position in ruhiger und selbstsicherer Weise.
7. Ausdruck des Danks für das Interesse der Besprechungsteilnehmer, Ausdruck von Interesse für ihre Beiträge.
8. Pflege von guten Beziehungen zu den interessierten Parteien und Umwelten.
9. Fortlaufendes Lernen aus den eigenen Erfahrungen und Anwendung des Gelernten in der Zukunft.

Angesprochene Themenfelder:

Überzeugungskraft

Autorität

Diplomatie

Persönliche Überzeugung

Persönlichkeit

Beziehungen/Netzwerk

Selbstvertrauen

Level-spezifische Schlüsselkompetenzen:

A Hat Durchsetzungskraft gegenüber den Programm- und Projektmanagern in einem wichtigen Programm oder Portfolio und in der Stammorganisation bewiesen. Der Kandidat hat Programmmanager und/oder Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Durchsetzungskraft angeleitet. Der Kandidat war an der Einführung des Kompetenzelementes Durchsetzungskraft in Projekten oder Programmen beteiligt.

B Der Kandidat hat Durchsetzungskraft in komplexen Projektsituationen eingesetzt. Er hat Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Durchsetzungskraft angeleitet.

C Hat Durchsetzungskraft in Projektsituationen mit begrenzter Komplexität eingesetzt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Durchsetzungskraft und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.01. Projektmanagementerfolg, 1.02. Interessierte Parteien und Umwelten, 1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.06. Projektorganisation, 1.14. Beschaffung und Verträge, 1.18. Kommunikation, 1.19. Projektstart, 2.01. Führung, 2.02. Engagement und Motivation, 2.08. Ergebnisorientierung, 2.11. Verhandlungen, 2.13. Verlässlichkeit, 2.14. Wertschätzung, 2.15. Ethik, 3.04. Einführung von Projekt-, Programm-, Projektportfoliomanagement, 3.05. Stammorganisation, 3.06. Business, 3.10. Finanzmanagement, 3.11. Recht

Verhaltensmuster:

2.04 DURCHSETZUNGSKRAFT	
Angemessenes Verhalten	Verbesserungswürdiges Verhalten
Teilt den Teammitgliedern die Entscheidungen und Entscheidungsgründe mit.	Teilt den Teammitgliedern die Entscheidungen bzw. Entscheidungsgründe nicht mit.
Verhält sich in angemessener Art und Weise, ist zuverlässig, vertrauenswürdig und diskret.	Verhält sich unangemessen, erscheint unzuverlässig, enttäuscht das Vertrauen anderer.
Hört anderen aufmerksam zu.	Vernachlässigt die Beiträge anderer, unterbricht, redet zu unpassenden Zeitpunkten.
Strahlt Enthusiasmus aus, motiviert das Team.	Kritisiert, ist unfähig, andere zu motivieren.
Besitzt eine offene und positive Einstellung, ist ein realistischer Optimist.	Hält sich abseits vom Team, ignoriert andere, ist pessimistisch.
Beweist Einfluss und Autorität.	Ist überfordert und findet kein Gehör.
Berücksichtigt und respektiert die Ansichten von Minderheiten.	Schließt sich nur Mehrheitsmeinungen oder bestehenden Machtpositionen an.
Besitzt das Durchhaltevermögen, um Lösungen zu finden, und hat ernsthaftes Interesse an den am Projekt beteiligten Menschen.	Denkt nicht ganzheitlich, zaudert, ignoriert Einwände und schiebt Zeitmangel vor.

2.05 Entspannung und Stressbewältigung

Entspannung und Stressbewältigung ist die Fähigkeit, angespannte Situationen, Personen, Beziehungen und Gruppen zu erkennen und in schwierigen Situationen Spannungen abzubauen. Die Deeskalation einer angespannten Situation ist erforderlich, um eine produktive Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten sicherzustellen. Entspannung kann eine Situation entschärfen oder – falls notwendig – eine Person, Gruppe oder Organisation mit neuer Energie versorgen.

Ein weiterer wichtiger Faktor von Projektmanagement ist die Fähigkeit des Managers, sich selbst nach einem besonders anstrengenden Ereignis zu entspannen, sich Erholung zu verschaffen (Regeneration) und neu vorzubereiten und ein ebensolches Verhalten beim Team sicherzustellen. Zeitweilige Ermüdungserscheinungen sind natürlich, dürfen aber keinen wesentlichen Einfluss auf die Projektarbeit bewirken oder gar zum Dauerzustand werden.

Bei jedem Projekt wird es unausweichlich auch zu Spannungen und Stresssituationen kommen. Diese können zum plötzlichen Ausbruch von Differenzen oder Ärger zwischen einzelnen Mitarbeitern, Gruppen oder Organisationen und zu feindseligen Situationen führen, die den Projekterfolg gefährden. Ein Projekt-, Programm- oder Portfoliomanager sollte vorbeugende Maßnahmen ergreifen, um solchen Situationen zuvorzukommen und ihre Auswirkungen möglichst gering zu halten.

Gruppenbildung und Gemeinschaftsaktivitäten für das gesamte Team können ebenfalls zur Entspannung beitragen.

Mögliche Prozessschritte:

1. Feststellung von Spannungen bzw. Ermüdungserscheinungen innerhalb des Projektteams.
2. Vorbeugende Suche nach Gründen für Spannungen bzw. Ermüdungserscheinungen und Beseitigung ihrer Ursache(n); Ergreifung umgehender Maßnahmen zur Problemminimierung.
3. Im Falle einer Eingriffsmöglichkeit, Erstellung eines entsprechenden Maßnahmenplans. Umsichtiger Umgang bei der Auswahl von Ort und Methoden des Eingriffs (wie z. B. angeleitete Diskussionen und Gespräche).
4. Wenn möglich, Auswahl von Orten abseits des Arbeitsumfelds bzw. in unkonventioneller Umgebung, die eine Kombination einer Intervention durch Gemeinschafts- oder Freizeitaktivitäten erlauben, um die größtmögliche Wirkung zu erzielen.
5. Regelmäßiges Nachvollziehen derartiger Situationen mit dem Projektteam und Einbezug der Erkenntnisse in den Maßnahmenplan.
6. Dokumentation der "Lessons Learned" und Umsetzung des Gelernten beim zukünftigen Auftreten ähnlicher Situationen im Projekt oder in Projektphasen.

Angesprochene Themenfelder:

Angemessener Ausgleich zwischen Arbeit, Familie und Freizeit (Work-life balance)

Spannungsbewusstsein

Deeskalation

Humor

Persönliche Kontakte

Ermüdungsbewusstsein

Regeneration

Levelspezifische Schlüsselkompetenzen:

A Hat seine Kompetenz hinsichtlich Entspannung und Stressbewältigung mit den Programm- und Projektmanagern in einem wichtigen Programm oder Portfolio und der Stammorganisation bewiesen. Der Kandidat hat Programmmanager und/oder Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Kompetenz in Bezug auf Entspannung und Stressbewältigung angeleitet. Der Kandidat war außerdem an der Einführung von Entspannung und Stressbewältigung in Projekten oder Programmen beteiligt.

B Hat Entspannung und Stressbewältigung in komplexen Projektsituationen wirksam eingesetzt. Der Kandidat hat Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Kompetenz in Bezug auf Entspannung und Stressbewältigung angeleitet.

C Hat Entspannung und Stressbewältigung in Projektsituationen mit begrenzter Komplexität wirksam eingesetzt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Entspannung und Stressbewältigung und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.01. Projektmanagementerfolg, 1.06. Projektorganisation, 1.07. Teamarbeit, 1.08. Problemlösung, 1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine, 1.12. Ressourcen, 2.02. Engagement und Motivation, 2.03. Selbstkontrolle, 2.06. Offenheit, 2.07. Kreativität, 2.09. Effizienz, 2.14. Wertschätzung, 2.15. Ethik, 3.05. Stammorganisation, 3.08. Personalmanagement

Verhaltensmuster:

2.05 ENTSPANNUNG UND STRESSBEWÄLTIGUNG	
Angemessenes Verhalten	Verbesserungswürdiges Verhalten
Handelt und reagiert in entspannter Art und Weise.	Ist zur Bewältigung der Situation zu angespannt.
Setzt Humor und Geschichten zum Nutzen des Projekts ein.	Setzt Humor und Geschichten nicht oder in ungeeigneter Art und Weise ein.
Ist fähig, eine Situation im geeigneten Moment zu entschärfen.	Verschlimmert die Situation, da er nicht im richtigen Moment oder in der richtigen Art und Weise eingreift.
Ist sich potentiell schwieriger Situationen ständig bewusst, führt unerwartete und unkonventionelle Interventionen zur Erzielung optimaler Ergebnisse durch.	Merkt nicht, dass etwas falsch läuft, ist beim Eingreifen nicht kreativ und verwendet ausschließlich konventionelle Methoden.
Erkennt Spannungen zwischen Personen und kann sie abbauen oder beseitigen.	Will Spannungen zwischen Personen nicht sehen und trifft keine Maßnahmen.
Spricht offen über eigene und fremde Stresssituationen.	Kann Stress nicht zugeben und nimmt seine Symptome nicht ernst.
Beachtet Stresssituationen und versucht diese abzubauen, wo es möglich ist.	Verursacht unnötigen Stress und macht keine Anstalten, in Stresssituationen Abhilfe zu schaffen.
Kann sein Wohlbefinden gut selbst einschätzen und wendet Selbstentspannungstechniken an, bevor der Stress seinen Tribut fordert.	Kann seinen Zustand nicht einschätzen und ist nicht in der Lage, notwendige Maßnahmen zu ergreifen.
Budgetiert und plant Aktivitäten zur Teambildung sowie Gesellschafts- und Freizeitveranstaltungen neben der Arbeit.	Erstellt ausschließlich Arbeitspläne und -budgets.

2.06 Offenheit

Offenheit ist die Fähigkeit, anderen das Gefühl zu geben, dass ihre Ideen willkommen und ihre Sorgen, Bedenken, Vorschläge und anderen Beiträge für das Projekt, Programm oder Portfolio hilfreich sind. Offenheit ist ein notwendiges Mittel zur Nutzung der Erfahrung und des Wissens anderer. Da ein Projekt-, Programm oder Portfoliomanager mit verschiedenen Fachleuten zusammenarbeitet, stellen Offenheit und Zugänglichkeit wichtige Kompetenzen dar: Die meisten Teammitglieder verfügen auf einem bestimmten Gebiet über höhere Fachkenntnisse als der Projektmanager. Die Beziehungen innerhalb der Gruppe beruhen auf gegenseitigem Respekt, Vertrauen und Verlässlichkeit.

Wer ein Team, Projekt, Programm oder Portfolio leitet, muss über seine Sichtweise bezüglich Offenheit eine Entscheidung treffen. Folgt er einer Strategie der „offenen Tür", sodass die Mitglieder des Teams jederzeit zu ihm kommen können? Mischt er sich unter die Mitarbeiter, um sichtbar und in engem Kontakt mit ihnen zu bleiben? In welchem Ausmaß gibt er seine Informationen an die Teammitglieder weiter? Das normale Vorgehen wäre die Mitteilung aller Informationen, die nicht geheim oder vertraulich sind. Gibt es kulturelle Gründe, die Offenheit unpassend erscheinen lassen?

Der Projekt-, Programm oder Portfoliomanager soll auch Diskriminierungen auf Grund von Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, Religion, kulturellen Unterschieden oder Behinderung vermeiden bzw. diesen offen entgegentreten.

Mögliche Prozessschritte:

1. Weiterentwicklung der Sichtweise bezüglich Offenheit.
2. Beginn des Arbeitstags mit informellen Telefon- oder direkten Gesprächen.
3. Empfangene Informationen begrüßen und die eigene Meinung zum Gesprächsthema kundtun.
4. Einsatz offener Fragen.
5. Gelegenheiten zur Förderung von Offenheit innerhalb des Teams schaffen.
6. Lob einer Person, die ein offenes Wort in geeigneter Form vorbringt, sodass sie selbst und Andere sehen, dass dies geschätzt wird.
7. Aus jeder Situation lernen und seine Methoden der Offenheit kontinuierlich verbessern.

Angesprochene Themenfelder:

Zugänglichkeit

Breit gefächertes (nicht PM-spezifisches) Wissen

Flexibilität

Vermeidung von Diskriminierung aufgrund von Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, Religion, Kultur und unterschiedlichen Behinderungen

Transparenz

Levelspezifische Schlüsselkompetenzen:

A Hat Offenheit mit den Programm- und Projektmanagern in einem wichtigen Programm oder Portfolio und der Stammorganisation bewiesen. Der Kandidat hat Programmmanager und/ oder Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Kompetenz in Bezug auf Offenheit angeleitet. Der Kandidat war an der Einführung des Kompetenzelementes Offenheit in Projekten oder Programmen beteiligt.

B Hat Offenheit in komplexen Projektsituationen und im Projektumfeld wirksam bewiesen. Der Kandidat hat Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Kompetenz in Bezug auf Offenheit angeleitet.

C Hat Offenheit in Projektsituationen mit begrenzter Komplexität wirksam bewiesen.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Offenheit und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.01. Projektmanagementerfolg, 1.02. Interessierte Parteien und Umwelten, 1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.05. Qualität, 1.08. Problemlösung, 1.18. Kommunikation, 1.19. Projektstart, 2.01. Führung, 2.05. Entspannung und Stressbewältigung, 2.07. Kreativität, 2.11. Verhandlungen, 2.12. Konflikte und Krisen, 2.14. Wertschätzung, 3.03. Portfolio-Orientierung, 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement, 3.06. Business

Verhaltensmuster:

2.06 OFFENHEIT	
Angemessenes Verhalten	Verbesserungswürdiges Verhalten
Ist flexibel, passt sich Änderungen unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Projektinteressen leicht an.	Ist unflexibel und Änderungen abgeneigt, vergisst die Projektinteressen.
Steht Unterschieden aufgrund von Alter, sexueller Orientierung, Religion, Kultur und Behinderung offen gegenüber.	Ignoriert Unterschiede aufgrund von Alter, sexueller Orientierung, Religion, Kultur und Behinderung.
Managt die Zusammenarbeit, orchestriert das Team.	Ist aufgabenorientiert, managt das Team mechanisch und emotionslos.
Verfügt über ein breit gefächertes (nicht PM-spezifisches) Allgemeinwissen und ist in der Lage, seine Kommunikationsweise an seine Gesprächspartner anzupassen, so dass diese ihn verstehen.	Ist nicht fähig, bei seiner Kommunikation die Denkweise der anderen zu berücksichtigen, und wird nicht gut verstanden.
Fördert Offenheit durch angenehmes Arbeitsklima, nette Kleidung und gepflegtes Aussehen.	Ermutigt nicht zu Offenheit durch Vernachlässigung seiner Kleidung und seines Aussehens und durch unangenehmes Arbeitsklima.
Besitzt eine offene und positive Einstellung, ist ein realistischer Optimist.	Ist pessimistisch, verschließt die Augen gegenüber anderen, erscheint abwesend.
Schafft Vertrauen, ist von gutem Willen erfüllt.	Wirkt misstrauisch.
Geht aktiv und mit positiver Einstellung auf andere zu, ist selbst zugänglich.	Wartet auf die Initiative anderer, ist reserviert und unsicher.
Führt aktives Management der betroffenen interessierten Parteien und Umwelten durch, unterhält formelle und informelle Kontakte zu den betroffenen interessierten Parteien und Umwelten.	Führt kein aktives Management der betroffenen interessierten Parteien und Umwelten durch, vermeidet den Kontakt mit den betroffenen interessierten Parteien und Umwelten, hat keine Zeit für informelle Kontakte.
Akzeptiert alle Teammitglieder, toleriert und stimuliert andere Meinungen innerhalb des Teams und fördert aktive Beteiligung.	Lässt andere seine Abneigung spüren, kennt sich nur mit Konzepten aus, glaubt, dass er alles besser weiß, und bemüht sich nicht um Beiträge anderer.
Akzeptiert und respektiert Minderheiten, lässt andere erfolgreich werden.	Orientiert sich an den vorhandenen Machtstrukturen.

2.07 Kreativität

Kreativität ist die Fähigkeit, auf originelle und einfallsreiche Weise zu denken und zu handeln. Der Projekt-, Programm- und Portfoliomanager nutzt zum Wohl der Projekte, Programme und Portfolios sowohl die Kreativität von Einzelpersonen als auch die kollektive Kreativität des Projektteams und der Organisation, für die sie arbeiten.

Der Projekt-, Programm- und Portfoliomanager muss Prozesse fördern, um im Team aufkommende kreative Ideen, die für das Projekt von Nutzen sein könnten, zu stimulieren, aufzuzeichnen, zu bewerten und diesen zu folgen. Nicht selten muss der Urheber einer kreativen Idee diese dem Projektteam erst „verkaufen", bevor sie akzeptiert wird. Häufig werden andere Teammitglieder sich für die Idee engagieren und sie so verbessern, dass sie auf größere Akzeptanz trifft. Optimismus ist für die Kreativität eine wichtige Voraussetzung. Sie hilft dem Projektmanager, Probleme zu überwinden, und motiviert das Team, vielfältige Ideen zu entwickeln und die kreativen Ideen zu einer machbaren Lösung weiter zu entwickeln.

Wenn im Rahmen eines Projekts Aufgaben zu earbeiten sind, muss der Projektmanager beurteilen, ob ein kreativer Ansatz tauglich ist. Eine direkte Lösung aus Erfahrung oder Standards kann zweckmäßig sein. Wenn hingegen ein kreativer Ansatz angemessen erscheint, muss er über die einzusetzende Methode entscheiden. Phantasie, Intuition und Kreativitätstechniken (z. B. ein Brainstorming) sind angebracht, um eine Kombinationsvielfalt zu erreichen. Dazu können sich Mitglieder des Projektteams mit anderen, eventuell hilfreichen Mitarbeitern der Organisation treffen und ihre gemeinsamen Ideen festhalten, die später ausgewertet werden. Die vielversprechendsten Ideen werden dann weiter verfeinert und die besten von ihnen ausgewählt. Welche Methode auch immer bei der kreativen Bearbeitung angewendet wird, es geht immer darum, die Angelegenheit von unterschiedlichen Standpunkten aus zu betrachten und verschiedene Instrumente, Wissen, Logik, gesunden Menschenverstand, Intuition und Erfahrung zu kombinieren und anzuwenden.

Kreativität kann wie folgt zusammengefasst werden: „Strebe nach dem Unmöglichen, um das Unwahrscheinliche zu erreichen!" Beim Einsatz von Kreativität im Projektteam muss mit Umsicht vorgegangen werden, damit sich der Projektschwerpunkt nicht ohne entsprechende Entscheidungen verschiebt.

Mögliche Prozessschritte:

1. Erkennen von Situationen, in denen es eine Aufgabe zu bearbeiten bzw. eine Herausforderung anzunehmen gilt, oder in denen neue Konzepte entwickelt werden müssen und daher ein kreativer Ansatz angemessen ist.
2. Feststellen, wer einen Beitrag zur kreativen Lösungsfindung liefern kann, ob er aus dem Projektteam oder einer anderen Abteilung der Organisation kommt.
3. Zusammenführen der ausgewählten Gruppe von Mitarbeitern, Erklärung der zu bearbeitenden Aufgabe und Aufforderung, der Phantasie beim Einbringen von Vorschlägen freien Lauf zu lassen.
4. So viele Ideen wie möglich anregen und sammeln; alle ohne jegliche Diskussion erfassen.
5. Vorzüge der einzelnen Ideen einschätzen und diese reihen.
6. Erörterung von Durchführbarkeit und Konsequenzen der Umsetzung der besten Ideen und Auswahl einer Idee, die weiterverfolgt wird.
7. Planung und Durchführung der gewählten Lösung.
8. Dokumentation der „Lessons Learned" und Anwendung auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Kreativitätstechniken
Emotionale Intelligenz
Ganzheitliches Denken
Phantasie
Intuition
Kombinationsvielfalt
Optimismus
Verbalisierung und Visualisierung von Zielsetzungen

Levelspezifische Schlüsselkompetenzen:

A Hat Kreativität mit den Programm- und Projektmanagern in einem wichtigen Programm oder Portfolio und der Stammorganisation wirksam eingesetzt. Der Kandidat hat Programmmanager und/oder Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Kreativität und/oder der Kompetenz zum Managen von Kreativitätsprozessen angeleitet. Der Kandidat war außerdem an der Einführung des Kompetenzelementes Kreativität in Projekten oder Programmen beteiligt.

B Hat Kreativität in komplexen Projektsituationen wirksam eingesetzt. Hat Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Kreativität angeleitet.

C Hat Kreativität in Projektsituationen mit begrenzter Komplexität wirksam eingesetzt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Kreativität und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.02. Interessierte Parteien und Umwelten, 1.04. Risiken und Chancen, 1.06. Projektorganisation, 1.08. Problemlösung, 1.09. Projektstrukturen, 1.15. Änderungen, 1.18. Kommunikation, 1.19. Projektstart, 2.05. Entspannung und Stressbewältigung, 2.06. Offenheit, 2.08. Ergebnisorientierung, 2.10. Beratung, 3.01. Projektorientierung, 3.06. Business, 3.07. Systeme, Produkte und Technologie

Verhaltensmuster:

2.07 KREATIVITÄT	
Angemessenes Verhalten	Verbesserungswürdiges Verhalten
Ist kreativ, nimmt Herausforderungen an und steht neuen Ideen offen gegenüber.	Klammert sich an bekannte und überprüfte Lösungen und steht dem Unbekannten ängstlich gegenüber.
Ist optimistisch, dass neue Ideen zu machbaren Lösungen führen werden.	Lehnt Ideen als nicht durchführbar ab, ohne sie zu überprüfen.
Überbrückt Differenzen durch die Definition eines neuen Konzepts, das bei gleichzeitiger Respektierung unterschiedlicher Ansichten erreicht werden kann.	Ist nicht in der Lage, verschiedene Konzepte zu integrieren. Wählt aus verschiedenen Ansichten aus und kreiert Spannungen im Team.
Findet Lösungen durch die Anwendung neuer Konzepte, Instrumente und gesunden Menschenverstands in neuen Bereichen.	Kann den Gebrauch von neuen Konzepten oder Instrumenten nicht als Weg zur Überwindung schwieriger Probleme akzeptieren, benutzt seinen gesunden Menschenverstand nicht.
Regt Mitarbeiter dazu an, Ideen vorzubringen, erkennt Chancen und organisiert einen soliden Prozess der kreativen Lösungssuche.	Sucht immer nach bewährten Lösungen, kann mit Unsicherheit nicht umgehen und ist nicht fähig, einen kreativen Prozess zur Lösungsfindung angemessen anzuleiten.
Führt aktives Leistungsumfangs- und Änderungsmanagement durch.	Lehnt alles ab, was sich außerhalb des anfänglichen Leistungsumfangs befindet.
Nimmt Körpersprache und Empfindungen wahr, setzt Intuition zur Problemlösung und für zwischenmenschliche Beziehungen ein.	Akzeptiert nur Vorgegebenes, vernachlässigt Intuitione und Empfindungen. Klammert sich an Logik und funktionale Beziehungen.
Hört auf seine eigene Intuition und setzt sie auch ein, sieht eigene Ideen als Quelle der Kreativität an.	Lehnt Intuition ab.
Setzt unkonventionelle Ansätze zum Nutzen des Projekts ein. Fällt kreative Entscheidungen, um Risiken abzuschwächen.	Akzeptiert immer den Status quo, selbst wenn das Projekt auf dem Spiel steht. Hat eine Abneigung gegen Risiken.

2.08 Ergebnisorientierung

Ergebnisorientierung bedeutet, die Aufmerksamkeit des Teams auf kritische Erfolgsfaktoren für die Zielerreichung und Einhaltung der Rahmenbedingungen zu lenken, um ein für alle Interessengruppen optimales Ergebnis zu erzielen. Die Projekt-, Programm- und Portfoliomanager müssen sicherstellen, dass die Projektziele so definiert und umgesetzt werden, dass die Projektergebnisse alle maßgeblichen interessierten Parteien und Umwelten zufrieden stellen. Das trifft auch auf alle im Verlauf des Projekts vereinbarten Änderungen zu. Während sie ihre Aufmerksamkeit den Ergebnissen zuwenden, müssen die Projekt-, Programm- und Portfoliomanager dennoch wachsam gegenüber ethischen, gesetzlichen oder Umweltanforderungen sein, die das Projekt beeinflussen können, und darauf reagieren.

Die unterschiedlichen Ergebnisse, die von den interessierten Parteien und Umwelten gefordert und gewünscht werden, können teilweise schon beim Projektstart festgelegt werden. Die Projekt-, Programm- und Portfoliomanager sorgen dann dafür, dass Verschlechterungen im Vergleich zu den vereinbarten Zielen vermieden werden. Zudem streben sie eine angemessene Menge rascher Erfolge an. Mit dem Mut und der Anstrengung zu kontinuierlichen und umfassenden Qualitätskontrollen, Verbesserungen und Korrekturen erhöhen sie die Aussichten auf gute Ergebnisse.

Erreichte und voraussichtliche Ergebnisse, Erfolge und Misserfolge werden in ausreichendem Maß kommuniziert, um den Ansporn auf optimale Projektergebnisse jeweils auch nach der ersten Begeisterung, wenn es auf die Umsetzung und Leistungserbringung ankommt, aufrechtzuerhalten.

Diese PM-Verhaltenskompetenz ist eng mit dem Projekterfolg verbunden. Der Projektmanager wird nicht dafür bezahlt, dass er hart arbeitet, auch nicht für die Pläne oder Berichte, die er erstellt, oder für die Tatsache, dass alle hart arbeiten. Er wird für die Erzielung der Projektergebnisse bezahlt. Zur Erreichung der von den interessierten Parteien und Umwelten geforderten Resultate muss der Projektmanager herausfinden, was die verschiedenen am Projekt beteiligten Parteien für sich selbst aus diesem herausholen wollen. Der Projektmanager muss den Einsatz und die Weiterentwicklung der Teammitglieder leiten und dabei ihre Erwartungen mit berücksichtigen.

Mögliche Prozessschritte:

1. Klare und eindeutige Definition der von allen Parteien erwarteten Projektziele.
2. Unterteilung von Ergebnissen in solche für Kunden, Projektteam und andere Interessengruppen.
3. Klare Aussagen treffen, welche Erwartungen der interessierten Parteien und Umwelten nicht in den Projektzielsetzungen bzw. den verschiedenen Lieferobjekten (Ergebnissen) enthalten sein werden.
4. Festlegung des kritischen Pfades für das Projekt, diesen an die interessierten Parteien und Umwelten kommunizieren und ihre Zustimmung dazu einholen.
5. Fertigstellung der Pläne. Mitteilung der Pläne und Einholung der Zustimmung und Verpflichtung.
6. Wiederholung dieser Schritte im Projektverlauf zum Management von Risiken, Änderungen und Erwartungen mit stetiger Orientierung an den Projektzielen und Rahmenbedingungen.
7. Streben nach ständiger Verbesserung durch regelmäßiges Feedback über die Leistungen des Projektteams an die interessierten Parteien und Umwelten.
8. Mitteilung von guten Projektleistungen und -ergebnissen an die interessierten Parteien und Umwelten. Besondere Berücksichtigung von angemessenen schnellen Erfolgen.

9. Vergleich der Projektleistung und der erreichten Ergebnisse mit den für das Projekt vereinbarten kritischen Erfolgsfaktoren.
10. Dokumentation der „Lessons Learned“ und Umsetzung von Änderungen in zukünftigen Projekten bzw. Projektphasen.

Angesprochene Themenfelder:

Kontinuierliche Verbesserung

Schnelle Erfolge

Verschlechterung

Korrekturen

Umsetzung

Unternehmerische Einstellung

Integration von gesellschaftlichen Aspekten

Integration von Umweltaspekten

Levelspezifische Schlüsselkompetenzen:

A Hat Ergebnisorientierung mit den Programm- und Projektmanagern in einem wichtigen Programm oder Portfolio und der Stammorganisation bewiesen. Der Kandidat hat Programmmanager bzw. Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Ergebnisorientierung angeleitet. Der Kandidat war außerdem an der Einführung des Kompetenzelementes Ergebnisorientierung in Projekten oder Programmen beteiligt.

B Hat Kompetenz in Bezug auf Ergebnisorientierung in komplexen Projektsituationen wirksam eingesetzt. Der Kandidat hat Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Ergebnisorientierung angeleitet.

C Hat Kompetenz in Bezug auf Ergebnisorientierung in Projektsituationen mit begrenzter Komplexität wirksam eingesetzt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Ergebnisorientierung und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.01. Projektmanagementerfolg, 1.02. Interessierte Parteien und Umwelten, 1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.05. Qualität, 1.08. Problemlösung, 1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte, 1.14. Beschaffung und Verträge, 1.15. Änderungen, 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen, 1.20. Projektabschluss, 2.01. Führung, 2.02. Engagement und Motivation, 2.04. Durchsetzungskraft, 2.09. Effizienz, 2.10. Beratung, 2.13. Verlässlichkeit, 3.02. Programmorientierung, 3.03. Portfolio-Orientierung, 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement, 3.05. Stammorganisation, 3.06. Business, 3.10. Finanzen

Verhaltensmuster:

2.08 ERGEBNISORIENTIERUNG	
Angemessenes Verhalten	Verbesserungswürdiges Verhalten
Verhält sich wie ein Unternehmer.	Befolgt lediglich Anweisungen.
Zeigt die Fähigkeit zur Erledigung von Angelegenheiten.	Bringt die Angelegenheiten nicht zum Abschluss.
Sucht ständig nach Verbesserungsmöglichkeiten und stellt den Status quo in Frage.	Akzeptiert Dinge durchgehend so, wie sie sind. Stellt den Status quo nicht in Frage.
Sucht bei Problemen eine Lösung, die keine Änderung der Ziele erforderlich machen.	Ist bei der Lösungsfindung nicht kreativ. Macht aus jedem Problem eine Änderung.
Nimmt Chancen wahr, ohne die Risiken zu übersehen.	Hat eine Abneigung gegen Risiken und ignoriert Chancen.
Behält neue Entwicklungen und Chancen (z. B. neue Technologien, Märkte, Konkurrenten usw.), die das Projekt beeinflussen können, im Auge und reagiert angemessen.	Bleibt innerhalb der vereinbarten Grenzen und verpasst maßgebliche Neuentwicklungen und Chancen, die einen Einfluss auf das Projekt haben.
Betreibt aktives Management der interessierten Parteien und Umwelten.	Vernachlässigt die interessierten Parteien und Umwelten.
Schafft es, Erwartungen offen und gut zu managen; erfüllt oder übertrifft die Erwartungen.	Ist bei der Behandlung von Erwartungen nicht klar oder erweckt zu hohe Erwartungen.
Behält die Details im Auge, ohne den Gesamtüberblick zu verlieren.	Hat kein Auge für wichtige Details. Verliert den Gesamtüberblick.

2.09 Effizienz

Effizienz ist die Fähigkeit, Zeit und Ressourcen wirksam zu nutzen, um die vereinbarten Ergebnisse (Lieferobjekte) zu liefern. Dazu gehört auch die möglichst effiziente Nutzung von Methoden, Systemen und Verfahren. Effizienz ist eine grundlegende Komponente von Projektmanagement, zumindest wenn sie bei maßgeblichen Angelegenheiten zum Einsatz gebracht wird. Effizienz kann durch Schulungsmaßnahmen und Coaching sowie durch eine gezielte Verknappung von Fristen und Ressourcen und durch andere Sparmaßnahmen verbessert werden.

Produktivität und Effizienz sind im Großen und im Kleinen an Hand von messbaren Größen zu erfassen, zu kontrollieren und zu verbessern (z. B. Benchmarking). Effizenz ist auch eine Frage der Einstellung und des Willens.

Zur effizienten Nutzung aller Ressourcen, die dem Projekt zur Verfügung stehen, ist die ausführliche Planung, zeitliche Abgrenzung und Kosteneinschätzung aller Aktivitäten erforderlich. Um sicherzustellen, dass die Ergebnisse den Erwartungen entsprechen, muss Effizienz Bestandteil der Kultur der Organisation, des Projektmanagers und des Teams sein.

Mögliche Prozessschritte:

1. Aktive Suche nach der Verbesserung der derzeit eingesetzten Methoden, Systeme, Prozesse und Strukturen, die für das Projekt, Programm oder Portfolio maßgeblich sind.
2. Planung der notwendigen Aktivitäten, Beschaffung von Ressourcen und deren Zuweisung zur Bewältigung einer vorgegebenen Aufgabe unter Anwendung eines Sicherheitsfaktors, wo dies angemessen erscheint.
3. Entscheidung über Prioritäten und akzeptable Abweichungen hinsichtlich Zeit, Aufwand und Kosten oder anderem für die zu erledigende Arbeit.
4. Integration von Ressourcen und Energie sparenden Technologien in das Projekt und das Konto für externe Projektkosten.
5. Management der Arbeitsdurchführung und kontinuierliche Suche nach Möglichkeiten, Ressourcen ohne Qualitätseinbußen einzusparen.
6. Überwachung der geleisteten Arbeit und der eingesetzten Ressourcen sowie Vergleich mit dem Projektplan.
7. Einschätzung der zum Projektabschluss noch benötigten Ressourcen.
8. Berichterstattung, wenn die zugesagten Ressourcen nicht ausreichen, und Vorschlag von Abhilfemaßnahmen.
9. Berechnung der tatsächlich zum Einsatz gekommenen Ressourcen bei Projektabschluss und Neuplanung ähnlicher Aufgaben unter Zuhilfenahme der neuen Zahlen. Durchführung von laufenden Verbesserungen.
10. Dokumentation und Kommunikation von Erkenntnissen für Benchmarking in anderen Projekten oder Projektphasen.

Angesprochene Themenfelder:

Benchmarking

Notfallmaßnahmen

Ressourcenverknappung

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Produktivität

Ressourcen- und Energieeffizienz
Sparmaßnahmen

Levelspezifische Schlüsselkompetenzen:

A Hat Effizienz mit den Programm- und Projektmanagern in einem wichtigen Programm oder Portfolio und der Stammorganisation bewiesen. Der Kandidat hat Programmmanager bzw. Projektmanager bei der Weiterentwicklung einer effizienten Arbeitsweise angeleitet. Der Kandidat war außerdem an der Einführung des Kompetenzelementes Effizienz in Projekten oder Programmen beteiligt.

B Hat komplexe Projektsituationen effizient bewältigt. Der Kandidat hat Projektmanager bei der Weiterentwicklung des Kompetenzelementes Effizienz angeleitet.

C Hat Projektsituationen mit begrenzter Komplexität effizient bewältigt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Effizienz und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.06. Projektorganisation, 1.08. Problemlösung, 1.09. Projektstrukturen, 1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte , 1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine, 1.13. Kosten und Finanzen, 1.15. Änderungen, 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen, 1.18. Kommunikation, 2.03. Selbstkontrolle, 2.05. Entspannung und Stressbewältigung, 2.08. Ergebnisorientierung, 2.10. Beratung, 2.11 Verhandlungen, 3.06. Business, 3.07. Systeme, Produkte und Technologie

Verhaltensmuster:

2.09 EFFIZIENZ	
Angemessenes Verhalten	Verbesserungswürdiges Verhalten
Trifft klare Aussagen zur Effizienz im Projekt und verhält sich entsprechend.	Trifft keine klaren Aussagen zur Effizienz, geht nicht mit gutem Beispiel voran.
Kann Aufgaben delegieren und vertraut anderen, betreibt Management by exception.	Versucht, alle Aufgaben selbst zu übernehmen, und hat wenig Vertrauen in andere. Delegiert nicht.
Ist bei Besprechungen pünktlich und beendet diese so rasch wie möglich.	Kommt zu spät zu Besprechungen, lässt sie länger als notwendig dauern.
Strebt nach ständigen Verbesserungen, regt Mitarbeiter zu kontinuierlichen Verbesserungen an.	Hat keinen Blick für oder kein Interesse an Verbesserungen, ist von seinen Mitarbeitern leicht zufrieden zu stellen.
Besitzt die nötige Energie und Hartnäckigkeit, um weiterzumachen.	Erscheint langsam, hat keine Geduld, gibt schnell auf.
Fördert Enthusiasmus, bittet um positive Beiträge und steht Kritik offen gegenüber.	Ist unfähig zu motivieren, kritisiert auf ungerechtfertigte Art und Weise und steht Kritik nicht offen gegenüber.
Bemerkt suboptimale Nutzung von Ressourcen und ergreift Korrekturmaßnahmen.	Ignoriert Untätigkeit und reagiert nicht auf Warnsignale von anderen.
Benutzt Effizienz auf wirksame Art und Weise.	Praktiziert Effizienz an der falschen Stelle, provoziert Fehler bei seinen Mitarbeitern.

2.10 Beratung

Unter **Beratung** versteht man die Kompetenz, Gründe und schlüssige Argumente vorzulegen, andere Ansichten einzubeziehen (Fragen und Zuhören), zu verhandeln, Lösungen zu finden und Entscheidungen vorzubereiten. Im Wesentlichen ist es der Meinungsaustausch und die Debatte über Projektangelegenheiten. Beratung führt zu allseitig akzeptierten Entscheidungen auf der Grundlage von systematischem und strukturiertem Denken, der Analyse von Fakten, Argumenten oder Szenarien. Beratung bringt Meinungsverschiedenheiten ans Tageslicht.

Logisches Denken kann die Ansichten einer Person verändern und ermöglicht es, Situationen in allen Fachgebieten zu verstehen und Angelegenheiten mit großer Gewissheit zu lösen. Es stellt Lösungen und Schlussfolgerungen in Frage, die auf Voreingenommenheit und Vorurteilen basieren. Fairness ist das Gebot der gerechten Behandlung aller Beteiligten.

Logische Fragen und Antworten können innerhalb der Projektorganisation leichter kommuniziert werden. Sie sollten zu vorhersehbaren und realistischen Ergebnissen führen. Strukturen und Logik untermauern das Projektmanagement, können den Prozess aber auch erschweren, wenn sie zu rigide eingesetzt werden.

Mögliche Prozessschritte:

1. Analyse der Situation und des Kontextes.
2. Ermittlung von Zielen und (naheliegendsten, besten) Optionen. Berücksichtigung der Zielsetzungen anderer.
3. Anhörung der Argumente anderer.
4. Ermittlung von Gemeinsamkeiten und Differenzen.
5. Problemdiagnose, Ermittlung von Lösungen bzw. Ergreifung von Maßnahmen zur Umgehung des Problems.
6. Lösung von Meinungsverschiedenheiten oder Einigung auf Differenzen und Lösungsverfahren.
7. Berücksichtigung der Auswirkungen; Dokumentation und Kommunikation.
8. Anwendung des Gelernten auf zukünftige Projekte oder andere Projektphasen.

Angesprochene Themenfelder:

Argumentation

Konfrontation

Debattiertechniken

Fairness

Logisches Denken

Szenarioplanung

Systematisches und strukturiertes Denken

Levelspezifische Schlüsselkompetenzen:

A Hat Programm- und Projektmanager sowie die Geschäftsleitung und Auftraggeber in einem wichtigen Programm oder Portfolio und der Stammorganisation wirksam beraten. Der Kandidat hat Programm- bzw. Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Beratungskompetenz angeleitet. Der Kandidat war außerdem an der Einführung und Förderung einer Beratungskultur in Projekten oder Programmen beteiligt.

B Hat in komplexen Projektsituationen und im Projektkontext wirksam beraten. Der Kandidat hat Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Beratungskompetenz angeleitet.

C Hat in Projektsituationen mit begrenzter Komplexität wirksam beraten.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf die Beratung und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.05. Qualität, 1.06. Projektorganisation, 1.08. Problemlösung, 1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte, 1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine, 1.13. Kosten und Finanzen, 1.15. Änderungen, 1.17. Information und Dokumentation, 1.20. Projektabschluss, 2.07. Kreativität, 2.08. Ergebnisorientierung, 2.09. Effizienz, 2.11. Verhandlungen, 2.12. Konflikte und Krisen, 2.14. Wertschätzung, 3.02. Programmorientierung, 3.03. Portfolio-Orientierung, 3.06. Business, 3.07. Systeme, Produkte und Technologie, 3.08. Personalmanagement

Verhaltensmuster:

2.10 BERATUNG	
Angemessenes Verhalten	Verbesserungswürdiges Verhalten
Berücksichtigt immer die Vorschläge anderer, ist fair.	Setzt eigene Vorschläge auf Kosten anderer durch, ist unfair.
Kann Diskussionen leiten und bittet um Feedback. Nimmt Feedback entgegen, ohne gekränkt zu sein.	Ignoriert Feedback oder lehnt es ab.
Konfrontation wird nur als letztes Mittel eingesetzt und ist immer auf Logik und Fakten begründet.	Geht Konfrontationen im Allgemeinen aus dem Weg oder verletzt Mitarbeiter durch aggressives Verhalten in Konfliktsituationen.
Merkt das Fehlverhalten anderer auf taktvolle Art an, kritisiert andere in konstruktiver Weise.	Duldet Fehlverhalten oder ist der Ansicht, alles besser zu wissen als andere; bestraft und erniedrigt Mitarbeiter.
Unterstützt die Schaffung einer Debattierkultur innerhalb des Teams, erreicht Konsens mit den anderen.	Vernachlässigt Konflikte, übt Macht aus, zerschlägt Gegenpositionen, unterwirft andere.
Fällt Entscheidungen auf der Grundlage von Logik und Argumentation und erklärt Entscheidungen gut.	Vermeidet es, Entscheidungen zu treffen, oder entscheidet ohne ausreichende Debatte und Erklärung.
Argumentiert klar, präzise und logisch.	Argumentiert langatmig, trifft den Punkt nicht, ist unlogisch oder erzählt Geschichten.
Ist gut vorbereitet und informiert. Ist in der Lage, eine strukturierte Diskussion zu leiten.	Ist weder vorbereitet noch informiert und kann keine strukturierte Diskussion leiten.

2.11 Verhandlungen

Verhandlungen sind die den Parteien zur Verfügung stehenden Mittel zur Überwindung von Meinungsverschiedenheiten im Zusammenhang mit dem Projekt, Programm oder Portfolio. Sie dienen dem Ziel, zu einer allseitig zufriedenstellenden bzw. machbaren Lösung zu gelangen bzw. eine Situation zu erkennen, bei der man (vorläufig) nicht weiterkommt. Ein gut entwickeltes Verhandlungsgeschick kann dem Projekt-, Programm- bzw. Portfoliomanager helfen, tatsächliche Konflikte zu vermeiden oder zu lösen und Krisen zuvorzukommen. Der Projektmanager sollte sich darum bemühen, gute Beziehungen (Verhaltensebene) zu allen Parteien aufzubauen und diese auch während des Verhandlungsprozesses aufrechtzuerhalten.

Projektverhandlungen sollten unter angemessener Berücksichtigung der Interessen und Positionen der verschiedenen Parteien geführt werden (Inhaltsebene). Die Verhandlungen sollten offen geführt werden und als erwünschtes Resultat eine Win-win-Situation bringen. Es ist jedoch wichtig zu erkennen, dass manche Verhandlungen einen sehr politischen oder kommerziellen Charakter haben und dass häufig Kompromisse einzugehen sind, die nicht alle Parteien gleichermaßen zufrieden stellen.

Mögliche Prozessschritte:

1. Entscheidung über das gewünschte Ergebnis und die Mindestpositionen.
2. Festlegung einer Verhandlungsstrategie.
3. Fragen stellen, Daten zu den strittigen Angelegenheiten sammeln, die Daten analysieren.
4. Vorstellung von Möglichkeiten zur Behandlung der Angelegenheiten.
5. Erwägung verschiedener Möglichkeiten zur Erreichung einer Win-win-Verhandlung.
6. Konzentration auf Bereiche, in denen Übereinstimmung herrscht, und Erhaltung einer positiven Beziehung zu den anderen Parteien.
7. Diskussion und Einschätzung der Antworten, Wiederholung von Stufen des Verhandlungsprozesses, bis eine Lösung erzielt wird.
8. Dokumentation der „Lessons Learned“ und Anwendung auf zukünftige Projekte oder Projektphasen.

Angesprochene Themenfelder:

Win-win-Situationen

Offenlegen der Interessen

Interessenanalyse

Verhaltensebene

Inhaltsebene

Kompromisse

Verhandlungstechniken

Konsensmanagement

Levelspezifische Schlüsselkompetenzen:

A Hat andere bei der Leitung und dem Management von Besprechungen und Verhandlungen in einem wichtigen Programm oder Portfolio gemanagt und angeleitet. Ist ein geschickter Verhandler. Der Kandidat hat Programm- bzw. Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Verhandlungskompetenz angeleitet.

B Hat erfolgreich Projektbesprechungen gemanagt und Verhandlungen geführt. Der Kandidat hat Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Verhandlungskompetenz angeleitet.

C Der Kandidat hat einen Beitrag zu Projektbesprechungen und Verhandlungen geleistet.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Verhandlungsführung und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.04. Risiken und Chancen, 1.05. Qualität, 1.12. Ressourcen, 1.14. Beschaffung und Verträge, 1.15. Änderungen, 2.01. Führung, 2.03. Selbstkontrolle, 2.04. Durchsetzungskraft, 2.06. Offenheit, 2.09. Effizienz, 2.12. Konflikte und Krisen, 2.14. Wertschätzung, 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement, 3.06. Business, 3.10. Finanzen, 3.11. Recht

Verhaltensmuster:

2.11 VERHANDLUNGEN	
Angemessenes Verhalten	Verbesserungswürdiges Verhalten
Ist in der Lage, Verhandlungen zu führen, und besitzt das Durchhaltevermögen, um den Prozess zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen.	Besitzt nur wenig Verhandlungsgeschick, erscheint langsam, hat keine Geduld, gibt schnell auf.
Hilft aktiv bei der Vermeidung und Korrektur von unpassendem Verhalten mit.	Sucht nach Schuldigen, gibt anderen die Schuld.
Ist bestrebt, Win-win-Situationen für beide Parteien zu schaffen und langfristige Geschäfts- oder Arbeitsbeziehungen aufzubauen.	Respektiert die Interessen anderer nicht, strebt nach Win-lose-Situationen, verfolgt nur kurzfristige Interessen in Geschäfts- oder Arbeitsbeziehungen.
Kann sich wirksam und klar ausdrücken, vermeidet unnötige Details.	Verliert den Argumentationsfaden.
Definiert Verhandlungsziele und -szenarios.	Bereitet sich vor Verhandlungsbeginn nicht angemessen vor.
Schafft die richtige Verhandlungsatmosphäre. Verhandelt fair und auf ausgewogene Art und Weise.	Schafft eine ungemütliche Verhandlungsatmosphäre. Verhandelt nur aus seiner eigenen Sicht ohne ausgewogenen Ansatz.
Respektiert die Forderungen und Vorschläge anderer und diskutiert sie auf Inhaltsebene.	Versucht die andere Partei zur Akzeptanz seiner Position zu zwingen.
Kann diskutieren und seine Position vernünftig darstellen, ohne das Gesicht zu verlieren.	Verteidigt seine eigene Position krampfhaft und ist nicht zu Kompromissen bereit.
Ist bezüglich seiner eigenen Ziele und Interessen offen und ehrlich.	Verbirgt seine eigenen Interessen und ist weder offen noch ehrlich.
Verhandelt auf Inhaltsebene hart, erhält aber ein gutes persönliches Verhältnis.	Nimmt bei Verhandlungen eine unnachgiebige Haltung sowohl hinsichtlich des Verhandlungsgegenstands als auch bezüglich der zwischenmenschlichen Beziehungen ein.
Erkundet Interessen und Vorstellungen, um so konstruktive Lösungen zu finden.	Nimmt von Beginn an eine unnachgiebige Position ein und bleibt in seinen Forderungen hart.
Versucht die Position der anderen zu verstehen, hört aufmerksam zu.	Redet an anderen vorbei und versucht nicht, die Position der anderen zu verstehen.

2.12 Konflikte und Krisen

Dieses Kompetenzelement befasst sich mit der Art und Weise, **Konflikte und Krisen** zu bewältigen, die zwischen verschiedenen, an einem Projekt beteiligten Parteien auftreten können. Konflikte und Krisen können sowohl innerhalb von Projekten als auch bei den Vertragsverhandlungen auftreten, und zwar trotz speziell auf ihre Vermeidung abzielender Prozesse und Richtlinien. Sie können auf allen Ebenen stattfinden, hauptsächlich deshalb, weil verschiedene Parteien mit unterschiedlichen Zielsetzungen zusammenarbeiten. Auch wenn verschiedene Personen, die einander nicht kennen, für die Arbeit an einem Projekt zusammenkommen und häufig unter enormem Druck arbeiten müssen, kann dies zu Konflikten führen. Bei Projektstart sollte ein Prozess für den Umgang mit Krisen und Konflikten festgelegt werden. Krisenmanagement beginnt mit einer umfassenden Risikoanalyse und einer Szenarioplanung für den Umgang mit allen vorhersehbaren Krisen.

Ein Konflikt ist ein Zusammenstoß gegensätzlicher Interessen oder inkompatibler Persönlichkeiten; er kann den Projekterfolg gefährden. Dies kann eine sonst gute Arbeitsatmosphäre stören und negative Auswirkungen für die betroffenen Einzelpersonen oder Unternehmen mit sich bringen. Konflikte können zwischen zwei oder mehreren Personen bzw. Parteien auftreten. Konflikte und Krisen sind aber auch natürlich. Sie können nötig sein und erst zu optimalem Zusammenhalt im Team und zu optimalen Projektergebnissen führen.

Zeigt der Projektmanager bei seinem Auftreten als objektiver Vermittler zwischen den Konfliktparteien Integrität und Transparenz, wirkt sich das ausgesprochen positiv auf die Lösung des Konflikts aus. Im Allgemeinen wird die Akzeptanz höher sein, wenn alle überzeugt sind, dass der Projektmanager nur ein Ziel verfolgt, nämlich den Konflikt zu lösen. Vor allem in frühen Stadien des Projektlebenszyklus ist es besonders wichtig, sich dem Konfliktrisiko einer konsensunfähigen Gruppe zu widmen. Der Projektmanager kann das Problem an höhere Managementebenen weiterleiten und darum ersuchen, einen unparteiischen Vermittler zu bestimmen oder ein für alle Parteien akzeptables, unabhängiges Vermittlergremium einzusetzen, um eine Lösung zu finden, die als verbindlich akzeptiert wird (Mediation). Wenn das Konfliktpotenzial vorhersehbar ist, kann ein vorbestimmtes Schlichtungsverfahren vereinbart werden.

Zu den möglichen Mitteln der Konfliktlösung zählen Zusammenarbeit, Kompromisse, Prävention oder der Einsatz von Macht. Sie alle hängen vom Interessenausgleich zwischen den Beteiligten ab. Kooperatives Konfliktmanagement erfordert die Bereitschaft, mit allen Parteien gemeinsam einen Kompromiss zu finden.

Eine Krise innerhalb eines Projekts kann als Zeit akuter Schwierigkeiten beschrieben werden, die schwerwiegender sind als diejenigen, denen nur ein Konflikt zu Grunde liegt, und die das Projekt selbst gefährden. Nicht behandelte oder nicht gelöste Konflikte können sich zu Krisen ausweiten. In solchen Momenten sind eine schnelle Reaktion und ein gutes Urteilsvermögen erforderlich, um die Krise einzuschätzen, Szenarios zur Lösung derselben und zur Sicherung des Projekts zu entwerfen und zu entscheiden, ob die Angelegenheit weitergeleitet werden soll und wenn ja, nach wie weit oben in der Organisation. Der Projekt-, Programm- oder Portfoliomanager muss dem Projektauftraggeber umgehend Bericht erstatten.

Die Kunst des Konflikt- und Krisenmanagements besteht darin, Ursachen und Wirkungen einzuschätzen und zusätzliche Informationen für den Entscheidungsprozess zur Definition möglicher Lösungen zu beschaffen. Dies muss manchmal vor dem Hintergrund von in Wut oder Panik geratenen Personen und Organisationen geschehen. Der Manager muss umgehend Informationen zusammentragen und die verschiedenen Optionen abwägen, um eine positive, vorzugsweise synergetische Lösung zu finden. Vor allem muss er dabei ruhig, beherrscht und freundlich bleiben. Unter diesen Bedingungen sind Entspannung sowie ein ausgewogenes Urteilsvermögen ausgesprochen wichtig.

Angesprochene Themenfelder:

Schlichtungsverfahren
Krisenmanagementteam
Eskalationsverfahren
Urteilsvermögen
Prävention
Mediation

Mögliche Prozessschritte:

1. Beschreibung und Abdeckung von Angelegenheiten in den Projektverträgen auf der Grundlage einer Risikoanalyse und Planung des Umgangs mit vorhersehbaren Konflikt- und Krisenarten für den Fall ihres Auftretens.
2. Im Fall einer Krise oder eines Konflikts innerhalb des Projekts:
   - 2.1 Sicherstellen, dass der Projektmanager nicht persönlich involviert bzw. Teil der Krise oder des Konflikts ist. Im Falle seiner Verwicklung ist es ratsam, den Projektauftraggeber bzw. die Geschäftsleitung zu informieren, so dass er bzw. sie jemanden anderen mit der Lösung des Konflikts oder der Krise beauftragen kann.
   - 2.2 Berücksichtigung der Standpunkte aller am Konflikt bzw. der Krise beteiligten Parteien.
   - 2.3 Erwägung, welcher Ansatz bei der Lösung der Situation zum Einsatz kommen bzw. ob Hilfe von unbeteiligten Dritten gesucht werden soll.
   - 2.4 Erwägung verschiedener Lösungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der Interessen aller beteiligten Parteien.
   - 2.5 Diskussion, Entscheidung und Kommunikation der vereinbarten Lösung.
   - 2.6 Dokumentation der „Lessons Learned“ und Umsetzung in zukünftigen Projekten oder Projektphasen.

Levelspezifische Schlüsselkompetenzen:

A Ist bei Konflikten und Krisen in einem wichtigen Programm oder Portfolio als Vermittler aufgetreten und/oder hat andere bei der Lösung von Konflikten und Krisen beraten.

B Hat verschiedene Techniken zum Management von Konflikten und Krisen bei einem komplexen Projekt erfolgreich angewendet.

C Hat Konflikte oder Krisen bei einem Projekt erfolgreich gemanagt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Konflikte und Krisen und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.02. Interessierte Parteien und Umwelten, 1.04. Risiken und Chancen, 1.07. Teamarbeit, 1.08. Problemlösung, 1.12. Ressourcen, 1.13. Kosten und Finanzen, 2.01. Führung, 2.05. Entspannung und Stressbewältigung, 2.06. Offenheit, 2.10. Beratung, 2.14. Wertschätzung, 2.15. Ethik, 3.05. Stammorganisation, 3.11. Recht

Verhaltensmuster:

2.12 KONFLIKTE UND KRISEN	
Angemessenes Verhalten	Verbesserungswürdiges Verhalten
Ist in der Lage, Angelegenheiten mit dem Team zu besprechen; vermittelt, debattiert und ist sich aufkommender Konflikte bewusst.	Ignoriert aufkommende Konflikte, weiß nicht, was auf informeller Ebene geschieht, verursacht Unstimmigkeiten.
Ist zugänglich, hat bei Konflikten und Krisen genug Zeit zuzuhören, arbeitet mit dem Team und anderen betroffenen interessierten Parteien und Umwelten zusammen.	Ist bei Konflikten und Krisen beschäftigt und isoliert, hält nur formelle Besprechungen ab. Hat kein informelles oder soziales Verhältnis zum Team.
Nimmt Unsicherheit als Herausforderung an.	Lässt die Ansammlung von Risiken und Problemen zu.
Ist in Krisen und Konflikten für den Umgang mit widersprüchlichen Interessen offen.	Wird zum aktiven Bestandteil der Verursachung von Meinungsverschiedenheiten im Team, die zu Konflikten oder Krisen führen.
Verhält sich bei Konflikten und Krisen positiv, reagiert gelassen auf persönliche Angriffe, ist nicht nachtragend.	Ist bei Konflikten und Krisen gekränkt oder empört, reagiert auf unkontrollierte Art und Weise oder greift an, ist nachtragend.
Erscheint zuversichtlich und positiv, behandelt alle Beteiligten mit Respekt für ihre Funktion und ihre Person.	Ist arrogant, erscheint verletzlich, manipuliert andere Teammitglieder.
Setzt Konflikte zum Nutzen des Projekts ein.	Vernachlässigt potentielle oder latente Konflikte, ist nicht bereit, das Projekt bis in die letzte Konsequenz zu verteidigen.

2.13 Verlässlichkeit

Verlässlichkeit bedeutet, die vereinbarte Leistung zum vereinbarten Zeitpunkt und mit dem vereinbarten Aufwand zu erbringen. Verlässlichkeit erzeugt Vertrauen bei den anderen, die wissen, dass man einhält, was man versprochen hat. Sie umfasst Verantwortungsbewusstsein, korrektes Verhalten, Durchhaltevermögen und Zuversicht. Sie impliziert sowohl das Vermeiden von Fehlern als auch Offenheit und Beständigkeit. Verlässlichkeit ist eine Eigenschaft, die von den Beteiligten sehr hoch geschätzt wird.

Verlässlichkeit wird vor allem durch Verantwortungsbewusstsein, Ehrlichkeit, realistische Einschätzungen und eine gute Planung und Steuerung erreicht.

Verlässlichkeit erhöht die Erfolgschancen des Projekts und motiviert alle am Projekt beteiligten Personen und Gruppen. Sie ermutigt die Teammitglieder zu Selbstkontrolle und Selbstvertrauen. Auf diese Art und Weise können einige der Hindernisse und Rückschläge, die im Projektverlauf auftreten, möglicherweise umgangen oder zumindest leichter bewältigt werden.

Mögliche Prozessschritte:

1. Ist gut organisiert, verwendet angemessene Planungs- und Zeitplanungstechniken und unterhält eine geeignete Kommunikation mit den interessierten Parteien und Umwelten.
2. Sammelt Informationen zu den Interessen der verschiedenen am Projekt beteiligten Parteien und bewertet ihre Verlässlichkeit auf persönlicher und Arbeitsebene.
3. Schätzt den Schwierigkeitsgrad, den Ressourcen- und Zeitbedarf, die Kosten und die Risiken realistisch ein, ist ehrlich.
4. Stellt sicher, dass alle Schlüsselpersonen an der Lösungsfindung teilnehmen.
5. Identifiziert und bewertet Risiken und Chancen, definiert passende Szenarien und Maßnahmen und/oder bezieht die Auswirkungen in die Projektpläne mit ein.
6. Holt Zustimmung zur Lösung und/oder zu den überarbeiteten Plänen ein.
7. Systematische Durchführung und Management der geleisteten Arbeit.
8. Kommuniziert angemessen und liefert Feedback bezüglich der „Lessons Learned".

Angesprochene Themenfelder:

Verantwortungsbewusstsein

Ressourcenbedarf

Ehrlichkeit

Vertrauen

Überwachungszyklen

Vernetzung mit allen interessierten Parteien und Umwelten

Szenarioplanung

Systematische und disziplinierte Arbeitsmethode

Schwierigkeitsgrad

Fehlertoleranz

Levelspezifische Schlüsselkompetenzen:

A Hat gegenüber den Programm- und Projektmanagern in einem wichtigen Programm oder Portfolio und in der Stammorganisation Verlässlichkeit bewiesen. Der Kandidat hat Programm- bzw. Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Verlässlichkeit angeleitet. Der Kandidat war außerdem an der Einführung des Faktors Verlässlichkeit in Projekten oder Programmen beteiligt.

B Hat in komplexen Projektsituationen Verlässlichkeit wirksam bewiesen. Der Kandidat hat Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Verlässlichkeit angeleitet.

C Hat in Projektsituationen mit begrenzter Komplexität Verlässlichkeit wirksam bewiesen.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Verlässlichkeit und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.02. Interessierte Parteien und Umwelten, 1.05. Qualität, 1.09. Projektstrukturen, 1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte, 1.14. Beschaffung und Verträge, 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen, 1.17. Information und Dokumentation, 2.02. Engagement und Motivation, 2.03. Selbstkontrolle, 2.04. Durchsetzungskraft, 2.08. Ergebnisorientierung, 2.14. Wertschätzung, 2.15. Ethik, 3.05. Stammorganisation

Verhaltensmuster:

2.13 VERLÄSSLICHKEIT	
Angemessenes Verhalten	Verbesserungswürdiges Verhalten
Ist zuverlässig, d. h. erbringt die vereinbarte Leistung im Gesamtumfang, pünktlich und im Kostenrahmen.	Ist unzuverlässig, d.h. liefert weniger als vereinbart, ist unpünktlich oder überschreitet das Budget.
Liefert dem Projektauftraggeber rechtzeitig gut aufbereitete Berichte, wenn es zu Situationen kommt, die das Projekt über ein tolerierbares Maß hinaus belasten.	Arbeit nach dem Motto „laissez aller, laissez faire". Erstattet dem Projektauftraggeber so spät Bericht, dass dieser keine Möglichkeit mehr hat, Einfluss auf das Ergebnis zu nehmen.
Ist vertrauenswürdig, geht mit vertraulichen Mitteilungen diskret um.	Erscheint nicht vertrauenswürdig, verrät in ihn gesetztes Vertrauen.
Fühlt sich im Namen aller interessierten Parteien und Umwelten für den Projekterfolg verantwortlich.	Gibt immer anderen die Schuld.
Übernimmt die volle Verantwortung, definiert Teilverantwortungsbereiche in der richtigen Art und Weise.	Gibt alle Verpflichtungen und Zielsetzungen vom Projektauftraggeber direkt an die Teammitglieder weiter.
Kontrolliert das Verhalten der Mitglieder des Projektteams in bewusster und konstruktiver Art und Weise, ist diszipliniert und stellt Zeit für Kommunikation zur Verfügung.	Hat keine klare Vorstellung von der Auswirkung seiner Kontrollaktivitäten, schiebt Zeitmangel vor, kommuniziert nicht gut.
Gibt Information jeglicher Art angemessen weiter.	Hat Schwierigkeiten bei der Weitergabe von Informationen.

2.14 Wertschätzung

Unter **Wertschätzung** versteht man die Kompetenz, die wesentlichen Werteinschätzungen anderer Menschen zu erkennen und ihre Standpunkte zu verstehen. Der Projekt-, Programm- und Portfoliomanager kann mit anderen kommunizieren und ihren Ansichten, Wertvorstellungen und ethischen Werten Verständnis entgegen bringen. Zentrale Grundlage der Wertschätzung ist gegenseitiger Respekt.

Ein Projekt-, Programm- und Portfoliomanager wird über sein eigenes Wertesystem verfügen und diese Werte im Umgang mit den Projektmitgliedern und den anderen interessierten Parteien und Umwelten zum Ausdruck bringen. Er wird auch für die Werte anderer Personen in seiner Umgebung empfänglich sein und sie dazu ermutigen, diesen Werten im Umgang mit ihm Ausdruck zu verleihen.

Das Verständnis persönlicher und gesellschaftlicher Werte sowie jener der Teams und der Organisation ist erforderlich, um das Einverständnis zu den Anforderungen, Zielen, Rahmenbedingungen, Projektplänen und Projektergebnissen zu erhalten. Ein Projektmanager, der in der Lage ist, verschiedene Werte und Wertunterschiede der am Projekt beteiligten Personen zu verstehen, wird ein Projekt wesentlich wirksamer organisieren und durchführen können als jemand, der diese Fähigkeit nicht besitzt.

Mögliche Prozessschritte:

1. Sicherstellen, dass die eigenen Werte, sofern sie mit dem Projekt in Zusammenhang stehen, von den Beteiligten gut verstanden werden.
2. Berücksichtigung der Werte, Ansichten, ethischen Werte und Interessen verschiedener Parteien, die auf politischem und gesellschaftlichem Gebiet innerhalb der Organisation oder auch in der Außenwelt einflussreich sind.
3. Rücksichtnahme auf vorherrschende (z. B. von politischen Meinungen, Lobbys, Interessengruppen usw. beeinflusste) Werte der Gesellschaft, sofern sie Auswirkungen auf das Projekt haben können.
4. Die Werte der Menschen, mit denen man kommuniziert und zusammenarbeitet, in die Debatte einbringen.
5. Verständnis aufbringen und ggf. eine alternative Sichtweise annehmen.
6. Andere Meinungen respektieren und schätzen.
7. Schnell auf sich ändernde Situationen reagieren und angemessene Einschätzungen zu ihren Auswirkungen im Hinblick auf eine Änderung der Projektumwelt abgeben.
8. Anwendung des Gelernten auf zukünftige Projekte oder Projektphasen.

Angesprochene Themenfelder:

Ansichten

Gefühle

Wünsche

Wertvorstellungen

Wertsysteme

Respekt

Eigeninteressen

Gruppeninteressen

Werte einer Organisation

Politische Sensibilität

Lobbying
Gesellschaftliche Sensibilität

Levelspezifische Schlüsselkompetenzen:

A Hat Wertschätzung gegenüber den Programm- und Projektmanagern in einem wichtigen Programm oder Portfolio und der Stammorganisation bewiesen. Der Kandidat hat Programm- bzw. Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Wertschätzungskompetenz angeleitet. Der Kandidat war außerdem an der Einführung von Wertschätzungskompetenz in Projekten oder Programmen beteiligt.

B Hat Wertschätzungskompetenz in komplexen Projektsituationen und im Projektkontext wirksam bewiesen. Der Kandidat hat Projektmanager bei der Weiterentwicklung ihrer Wertschätzungskompetenz angeleitet.

C Hat in Projektsituationen mit begrenzter Komplexität Wertschätzungskompetenz wirksam bewiesen.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Wertschätzung und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.02. Interessierte Parteien und Umwelten, 1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.05. Qualität, 1.06. Projektorganisation, 1.07. Teamarbeit, 1.08. Problemlösung, 1.12. Ressourcen, 1.13. Kosten und Finanzen, 1.15. Änderungen, 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen, 1.20. Projektabschluss, 2.02. Engagement und Motivation, 2.04. Durchsetzungskraft, 2.05. Entspannung und Stressbewältigung, 2.06. Offenheit, 2.10. Beratung, 2.10. Verhandlungen, 2.12. Konflikte und Krisen, 2.13. Verlässlichkeit, 3.02. Programmorientierung, 3.03. Portfolio-Orientierung, 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement, 3.08. Personal

Verhaltensmuster:

2.14 WERTSCHÄTZUNG	
Angemessenes Verhalten	Verbesserungswürdiges Verhalten
Nimmt die Werte, Gefühle, Wünsche und Bedürfnisse anderer ernst, ohne die Konzentration auf die Projektziele aus den Augen zu verlieren.	Ist unempfänglich gegenüber den Werten, Gefühlen, Wünschen und Bedürfnissen anderer Personen; ignoriert ihre Beiträge.
Lässt seinen Untergebenen ausreichenden Handlungsspielraum, so dass sie die Arbeit auf ihre Art und Weise erledigen können.	Schränkt die Handlungsfreiheit seiner Untergebenen durch Zwang und Kontrolle ein.
Beteiligt die Mitglieder des Projektteams und die interessierten Parteien und Umwelten an Entscheidungsfindungen oder hat andernfalls gute Gründe dafür, die Entscheidung ohne ihre Beteiligung zu treffen.	Fällt Entscheidungen allein und teilt sie den Teammitgliedern oder den beteiligten Parteien nicht mit.
Geht mit gutem Beispiel voran und wird als Führungspersönlichkeit anerkannt.	Sein Verhalten wird von anderen nicht als ernsthaft und angemessen angesehen.
Schafft einen angemessenen Ausgleich zwischen eigenen Interessen und denen der anderen.	Handelt aus eigenem Interesse und vernachlässigt die Interessen anderer völlig.
Gibt direktes Feedback.	Gibt den Teammitgliedern kein Feedback.
Fördert Enthusiasmus.	Kritisiert und ist unfähig, andere zu motivieren.
Steht in regelmäßigem Kontakt zu den beteiligten Parteien.	Meidet den Kontakt zu den beteiligten Parteien.
Schafft Vertrauen.	Wirkt misstrauisch.
Wird vom gesamten Team und den anderen interessierten Parteien und Umwelten akzeptiert.	Nimmt eine Außenseiterrolle ein.

2.15 Ethik

Unter **Ethik** versteht man das moralisch akzeptierte Verhalten oder Benehmen von Individuen. Ethisches Verhalten (z. B. Loyalität, Solidarität, Integrität) ist die Grundlage aller gesellschaftlichen Systeme. In Organisationen werden bestimmte ethische Grundsätze normalerweise in den Anstellungsverträgen behandelt und umfassen die beruflichen Verhaltensregeln, deren Einhaltung von den Angestellten erwartet wird. Darüber hinaus kann es auch gesetzliche Grundlagen geben, aufgrund derer die Organisation verpflichtet ist, gesetzliche Rahmenbestimmungen bzw. Normen einzuhalten. Durch ethische Werte werden sowohl die persönlichen und beruflichen Freiheiten gesichert als auch deren Grenzen festgelegt.

Ethische Werte sollten respektiert werden, damit die Mitarbeiter ohne moralische Konflikte am Projekt tätig sein können. Ebenso müssen sie in den Beziehungen zu interessierten Parteien und zur Gesellschaft eingehalten werden. Für bestimmte Projektarten kann es hierfür detaillierte Vorschriften geben. Der Projekt-, Programm- und Portfoliomanager muss dafür Sorge tragen, dass derartige Vorschriften vollständig eingehalten werden und es zu keinen Umgehungsversuchen kommt.

Soziale und kulturelle Unterschiede können auch unterschiedliche ethische Werte bedingen. So kann es z. B. zu einem Loyalitätskonflikt kommen, wenn die Organisation, die Auftraggeber, die Projektmanager oder das Team den Projekt-, Programm- und Portfoliomanager drängt, auf eine Weise vorzugehen, die dieser als unmoralisch empfindet. Der Projekt-, Programm- und Portfoliomanager sollte sich dessen bewusst sein und mit sich selbst klären, ob er mit diesen Differenzen leben kann oder eine Lösung für sie finden muss.

In jedem Fall sollte der Projektmanager gemäß den akzeptierten professionellen Verhaltenskodizes handeln und die ihm Unterstellten nicht zu einem anderen Verhalten ermuntern oder drängen.

Mögliche Prozessschritte:

1. Sicherstellung der Übereinstimmung mit dem für das Projekt geltenden gesetzlichen Rahmen.
2. Das Auftreten möglicher unethischer Situationen oder Vorschläge erkennen, die das Projekt bzw. die daran arbeitenden Personen betreffen. Bei der Behandlung solcher Angelegenheiten und der Lösung der Differenzen größtmögliche Transparenz walten lassen.
3. Beteiligung der relevanten interessierten Parteien und Umwelten und persönliche Gespräche mit den beteiligten Personen.
4. Klar ausdrücken, welche ethischen Fragestellungen dem Projektmanager selbst wichtig sind.
5. Falls ein Beteiligter auf der Weiterführung einer Vorgehensweise besteht, die der Projektmanager als unmoralisch empfindet, soll er verständnisvoll sein und versuchen, die Angelegenheit auf freundschaftliche Art und Weise beizulegen. Wo dies fehlschlägt, besteht er darauf, dass die Angelegenheit innerhalb der Organisation zur Lösungsfindung weitergeleitet wird bzw. Vermittlung stattfindet.
6. Mitteilung der Ergebnisse, Umgang mit den Folgen.
7. Durchführung der notwendigen Maßnahmen im Projekt.
8. Anwendung des Gelernten auf zukünftige Projekte oder Projektphasen.

Angesprochene Themenfelder:

Integrität
Loyalität
Loyalitätskonflikt
Solidarität
Egoismus
Ethische Grundsätze
Moralisch akzeptiertes Verhalten
Berufliche Verhaltensregeln
Verhaltenskodex
Transparenz

Levelspezifische Schlüsselkompetenzen:

A Hat Kompetenz hinsichtlich Ethik mit den Programm- und Projektmanagern in einem wichtigen Programm oder Portfolio und der Stammorganisation bewiesen. Der Kandidat hat Programmmanager bzw. Projektmanager bei der Weiterentwicklung von ethischen Werten angeleitet. Der Kandidat war außerdem an der Einführung von Ethik-Bewusstsein in Projekten oder Programmen beteiligt.

B Hat Kompetenz in Bezug auf Ethik in komplexen Projektsituationen wirksam bewiesen. Der Kandidat hat Projektmanager bei der Weiterentwicklung von ethischen Werten angeleitet.

C Hat Kompetenz hinsichtlich Ethik in Projektsituationen mit begrenzter Komplexität wirksam bewiesen.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Ethik und hat die Fähigkeit, dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu:

1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.05. Qualität, 1.07. Teamarbeit, 1.13. Kosten und Finanzen, 1.14. Beschaffung und Verträge, 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen, 1.17. Information und Dokumentation, 2.01. Führung, 2.03. Selbstkontrolle, 2.04. Durchsetzungskraft, 2.05. Entspannung und Stressbewältigung, 2.12. Konflikte und Krisen, 2.13. Verlässlichkeit, 2.14. Wertschätzung, 3.01. Projektorientierung, 3.05. Stammorganisation, 3.09. Gesundheit, Sicherheit und Umwelt, 3.10. Finanzmanagement, 3.11. Recht

Verhaltensmuster:

2.15 ETHIK	
Angemessenes Verhalten	Verbesserungswürdiges Verhalten
Ist sich ethischer Fragestellungen bewusst.	Ist sich ethischer Fragestellungen nicht bewusst oder ignoriert sie.
Verhält sich respektvoll bei Behandlung ethischer Fragen und Ansichten.	Macht sich lustig oder ist auf andere Weise respektlos im Umgang mit ethischen Fragestellungen.
Bewahrt seine Integrität und steht persönlichen und beruflichen ethischen Werten offen gegenüber.	Macht Kompromisse, die ethische Grenzen überschreiten, ist im Umgang mit ethischen Werten nicht ehrlich.
Hält sich an und respektiert ethische Werte auch in Konflikten oder Krisen.	Ignoriert ethische Fragestellungen oder handelt unter Druck unehrenhaft.
Hält Vereinbarungen immer ein, missbraucht Informations- und Machtvorteile nicht.	Hält Vereinbarungen nicht ein, missbraucht Informations- und Machtvorteile.
Ist bei der Definition ethischer Werte transparent, fair und kategorisch.	Ist weder offen noch ehrlich oder bei der Festlegung ethischer Werte zweideutig.
Zeigt sich Teammitgliedern gegenüber solidarisch und loyal und verteidigt das Projekt, wenn notwendig.	Zeigt keine Solidarität und verteidigt das Projekt nicht, zeigt sich nur dem Management gegenüber loyal.
Freut sich über die Erfolge anderer, verfolgt den Gesamterfolg und nicht die eigene Profilierung.	Stellt Erfolg als seinen eigenen Verdienst dar, vernachlässigt die Beiträge anderer.

4.3 PM-Kontext-Kompetenzelemente

Dieser Abschnitt behandelt die PM-Kontext-Kompetenzelemente. Diese beschreiben die Konzepte eines Projekts, Programms oder Projektportfolios und die Verbindung zwischen diesen Konzepten und der am Projekt beteiligten Organisation bzw. Organisationen.

Das Verständnis dieser Konzepte in spezifischen Projektsituationen bildet die wichtigste Grundlage der Bewertung.

Tabelle 4.3. PM-Kontext Kompetenzelemente

3.01	Projektorientierung
3.02	Programmorientierung
3.03	Portfolio-Orientierung
3.04	Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfolio-Management
3.05	Stammorganisation
3.06	Business
3.07	Systeme, Produkte und Technologie
3.08	Personalmanagement
3.09	Gesundheit, Sicherheit und Umwelt
3.10	Finanzmanagement
3.11	Recht

Die ersten fünf PM-Kontext-Kompetenzelemente umfassen die Förderung von Projekt-, Programm- und/oder Projektportfolio-Management in einer Organisation. Die letzten sechs PM-Kontext-Kompetenzelemente beschreiben, was die unterschiedlichen unterstützenden Funktionen in Linienorganisationen über Projekte, und was Projektteams über die unterstützenden Funktionen wissen sollten.

Die PM-Kontext-Kompetenzelemente beinhalten eine allgemeine Beschreibung, eine Liste der „Angesprochenen Themenfelder“ und „Mögliche Prozessschritte“. Das Wissen und die Erfahrung, die auf jedem IPMA-Level erforderlich sind, werden in den Angaben zu „Schlüsselkompetenzen“ auf Zertifizierungslevel dargestellt. Diese Information wird ergänzt durch den Abschnitt „Hauptbeziehungen“ zu, in dem die Verbindung zu anderen Kompetenzelementen aufgezeigt wird. Die einzelnen Kompetenzelemente gelten als grundsätzlich miteinander verbunden. Der Absatz „Hauptbeziehungen zu“ soll zu einem besseren Leseverständnis beitragen und als Unterstützung bei der Bewertung der Kompetenz des Kandidaten dienen. Er bezieht sich auf den spezifischen Inhalt und Kontext der Situation, wie z. B. die entsprechenden Elemente.

Darüber hinaus verweisen wir auf das Kapitel 3, in dem eine weiterführende Beschreibung von Projekt, Programm und Projektportfolio zu finden ist.

Im Folgenden finden Sie Beschreibungen wirksamer PM-Kontext-Kompetenz auf den verschiedenen IPMA-Levels:

- **IPMA Level A:** Der Kandidat muss die wirksame Anwendung der PM-Kontext-Kompetenzelemente bei der Koordinierung von Projekten und/oder Programmen innerhalb des Leistungsumfang und der Lieferobjekte eines Projektportfolios oder Programms und unter Ausrichtung auf die Stammorganisation nachgewiesen haben. Der Kandidat hat Programm- bzw. Projektmanager bei der Entwicklung ihrer PM-Kontext-Kompetenzen angeleitet. Der Kandidat war darüber hinaus an der Einführung von PM-Kontext-Kompetenzelementen in Projekten oder Programmen und in der Organisation beteiligt. Er ist für die Ausführung der Organisations- oder Projektstrategie unter Anwendung dieser PM-Kontext-Kompetenzelemente zuständig. Darüber hinaus ist er an der Weiterentwicklung professionellen Projektmanagements in Bezug auf PM-Kontext-Kompetenzelemente beteiligt.
- **IPMA Level B:** Der Kandidat muss die erfolgreiche Anwendung der PM-Kontext-Kompetenzelemente in komplexen Projektsituationen und in Bezug auf den Leistungsumfang und die Lieferobjekte des Projekts nachgewiesen haben. Der Kandidat hat Projektmanager bei der Erweiterung ihres Wissens über PM-Kontext-Kompetenzelemente und bei der Anwendung derselben angeleitet.
- **IPMA Level C:** Der Kandidat muss die wirksame Anwendung der PM-Kontext-Kompetenzelemente in Projektsituationen begrenzter Komplexität nachgewiesen haben. Der Kandidat muss eventuell bei der Erweiterung seines Wissens über PM-Kontext-Kompetenzelemente und bei der Anwendung derselben angeleitet werden.
- **IPMA Level D:** Auf diesem Level wird nur das Wissen über PM-Kontext-Kompetenzelemente und deren Anwendung bewertet.

3.01 Projektorientierung

Ein **Projekt** ist eine zeitlich und budgetär beschränkte Aufgabenstellung zur Erbringung einer Reihe von klar definierten Ergebnissen (Lieferobjekte, die dazu dienen, die Projektziele zu erreichen) unter Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards und Anforderungen. Der Begriff **Projektorientierung** wird zur Beschreibung der Ausrichtung von Organisationen auf „Managment by Projects" und die Entwicklung von Projektmanagementkompetenz verwendet. Die Art und Weise, wie Projekte im Rahmen eines Projektportfolios koordiniert, Projekte geleitet und Projektmanagementkompetenzen entwickelt werden, hat unmittelbare Auswirkungen auf den Projektmanagementerfolg. Projekte unterscheiden sich wesentlich vom Normalbetrieb der Organisationen.

Projekte

- Projekte sind Aufgabenstellungen, die im Wesentlichen durch eine einmalige Zusammenstellung von Parametern gekennzeichnet sind, wie z.B. Zielsetzungen, klare Ergebnisse (Lieferobjekte), Termine und Kosten, projektspezifische Organisation und ihre Abgrenzung von anderen Betriebsaktivitäten.
- Projekte sind Vorhaben, in denen Personal- und Sachressourcen in neuartiger Weise organisiert sind und ein einmaliger Leistungsumfang mit bestimmten Spezifikationen unter Zeit- und Kostenvorgaben im Rahmen eines Standardlebenszyklus zu erbringen ist, um nutzbringende, durch quantitative und qualitative Ziele beschriebene Änderungen herbeizuführen.
- Projekte sind eine einmalige Gesamtheit von koordinierten Aktivitäten, die von einer Organisation durchgeführt werden, um bestimmte Ziele mit klar definierten Parametern für den Leistungsumfang und die Lieferobjekte zu erreichen.
- Projekte weisen folgende Merkmale auf: Neuartigkeit, Komplexität, gesetzliche Rahmenbedingungen, interdisziplinäre Zusammenarbeit und Arbeitsteilung.
- Projekte lassen sich nach Projektart klassifizieren, wie z. B. Investitions-, F&E-, Organisationsentwicklungs- oder IKT (Informations- und Kommunikationstechnologie-) Projekte und nach anderen Merkmalen, wie z. B. intern/extern/regional/national/international, unterscheiden.

Projektmanagement (PM) ist die Planung, Organisation, Überwachung und Kontrolle aller Aspekte eines Projekts sowie das Management und die Führung aller Beteiligten, um die Projektziele sicher und im vorgegebenen Zeit-, Kosten-, Leistungs- und Qualitätsrahmen zu erreichen. PM ist die Gesamtheit der Koordinations- und Führungsaufgaben, der Organisation, Techniken und Maßnahmen innerhalb eines Projekts. Von entscheidender Bedeutung sind dabei die Optimierung der Zeit-, Kosten- und Risikoparameter im Verhältnis zu anderen Anforderungen und die entsprechende Organisation des Projekts.

Mögliche Prozessschritte:

1. Beurteilung der Notwendigkeit, Aufgaben in der Organisation in Projektform durchzuführen.
2. Berücksichtigung der Organisation, ihrer Kultur und Prozesse in Bezug auf Projekte.
3. Erstellung des Business Case zur Einführung von „Management by Projects" innerhalb der Organisation
4. Entsprechende Veränderung der Organisation, ihrer Kultur und Prozesse.
5. Überwachung des Fortschritts, Lernen aus den Projekten und Anwendung der „Lessons Learned" auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Neugestaltung des Businessprozesses

Entwicklung von PM-Kompetenz

PM-Funktionen (wie z. B. das Unterstützungsbüro)

PM-Methoden, -Techniken und -Instrumente

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat die Entwicklung von Projektkonzepten und von Projektmanagement in einer Organisation geleitet und Projektmanager sowie interessierte Parteien und Umwelten erfolgreich in der Anwendung von PM-Konzepten angewiesen. Der Kandidat hat Programm- bzw. Projektmanager bei der Entwicklung dieser Konzepte angeleitet. Er war darüber hinaus an der Einführung dieser Konzepte in Projekten oder Programmen beteiligt.

B Hat die Konzepte von Projekten und Projektmanagement umfassend verstanden und in verschiedenen Situationen erfolgreich angewendet. Der Kandidat hat Projektmanager bei der Entwicklung von Konzepten für Projekte und Projektmanagement angeleitet.

C Hat von der Organisation vorgegebene Projekt- und Projektmanagement-Konzepte unter Anleitung durch das Management bei seiner Arbeit erfolgreich angewendet.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Projekt- und Projektmanagement-Konzepte.

Hauptbeziehungen zu:

1.01. Projektmanagementerfolg, 1.02. Interessierte Parteien und Umwelten, 1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.08. Problemlösung, 1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine 1.12. Ressourcen, 1.13. Kosten und Finanzen, 1.14. Beschaffung und Verträge, 1.18. Kommunikation, 2.02. Engagement und Motivation, 2.04. Durchsetzungskraft, 2.07. Kreativität, 3.02. Programmorientierung, 3.03. Portfolio-Orientierung, 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement

3.02 Programmorientierung

Ein **Programm** besteht aus einer Reihe miteinander verbundener Projekte und Arbeitspaketen für organisatorische Änderungen, um ein strategisches Ziel zu verwirklichen und die von der Organisation erwarteten Erträge zu erzielen. Das Kompetenzelement **Programmorientierung** umfasst die Definition und Festlegung der Merkmale von Programmen und deren Management. Programmorientierung beinhaltet die Entscheidung für die Durchführung und Umsetzung des Konzeptes „Managing by Programmes" und die Entwicklung von Programmmanagementkompetenz. Die strategischen Ziele einer Organisation werden durch Projekte und Programme erreicht. Programmmanagement ist demzufolge das Instrument, das von der Organisation zur Durchführung ihres strategischen Plans eingesetzt wird.

Das Programm identifiziert und managt die Erzielung des von der Organisation erwarteten Nutzens.

Programmmanagement liefert den zur Durchführung von Strategien und Initiativen erforderlichen Rahmen.

Programme weisen im Allgemeinen folgende Eigenschaften auf:

- Bei Programmstart sind einige der zum Programm gehörenden Projekte noch nicht identifiziert oder geplant.
- Spätere Projekte innerhalb des Programms sind abhängig von den Ergebnissen eines früheren Projekts.
- Das Programmabschlussdatum ist der Zeitpunkt, zu dem die Erträge erreicht werden oder die Verpflichtung zur Erfüllung der Zielsetzung und zur Erbringung der Erträge an die Linienorganisation übergeben wird.
- Die Inhalte können starken Veränderungen ausgesetzt sein.
- Es besteht eine fortlaufende Notwendigkeit, die Bedeutung einzelner Projekte innerhalb des Programms im Hinblick auf die Strategie zu überprüfen.

Programme im Vergleich zu Projektportfolios: Programmmanagement ist ein Instrument zur Durchführung strategischer Änderungen. Projektportfoliomanagement ist ein Mittel zur Bewältigung der Kontinuität von Projekten und Programmen innerhalb einer Organisation. Die Funktion Projektportfoliomanagement stimmt das Projektportfolio auf die Zielsetzungen der Organisation ab und ist für die Erstellung von Prioritäten zwischen den Projekten und Programmen verantwortlich.

Programmmanagement und Kontrolle machen den Einsatz zusätzlicher Mittel notwendig, dazu gehören:

- Zentraler Programmcontroller
- Änderungsmanager/Change Manager
- Programmdirektor (oder Auftraggeber, Sponsor)
- Methoden, Techniken, Instrumente und Verfahren des Programmmanagements
- Programmmanager
- Programmbüro
- Programmlenkungsausschuss

Angesprochene Themenfelder:

Businessprozesse

Organisationsstrategie und Businesspläne

Methoden, Techniken, Instrumente und Verfahren des Programmmanagements

Unterstützungsbüro für das Programmmanagement

Ressourcenmanagement

Mögliche Prozessschritte:

1. Auflistung von Initiativen und Erstellung von Prioritäten zur Geschäftsverbesserung.
2. Bestätigung der Existenz eines Business Cases zur Anwendung von Programmmanagement.
3. Einführung eines Bewertungssystems zur Quantifizierung von (Schwerpunkt-)Programmen und ihrer Erträge.
4. Ausrichtung der wesentlichen Programme und ihrer Erträge auf die strategischen Zielsetzungen der Organisation unter Zuhilfenahme eines Bewertungssystems.
5. Prüfung der Ergebnisse mit der geeigneten Managementebene; Treffen und Kommunizieren von Entscheidungen.
6. Entsprechende Veränderung der Organisation, ihrer Kultur und Prozesse.
7. Initiierung relevanter Programme.
8. Überwachung des Fortschritts, Lernen aus den Programmen und Anwendung des Gelernten auf zukünftige Programme.

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat erfolgreich Programme und/oder die Entwicklung von Richtlinien, Instrumenten und Verfahren für Programmmanagement in seinem Verantwortungsbereich geleitet. Hat die erfolgreiche Umwandlung von Geschäftsstrategien in Programme oder Projektportfolios entweder geleitet oder war wesentlich daran beteiligt. Hat erfolgreich Projekt- und/oder Programmmanager in seinem Verantwortungsbereich ausgewählt und aufgebaut.

B Hat die Konzepte von Programmmanagement umfassend verstanden und angewendet. Hat erfolgreich im Management von Projekten innerhalb eines Programms oder im Management eines Programms gearbeitet.

C Kennt und versteht die Konzepte von Programmmanagement. Ist vorzugsweise bei seinen Projektmanagementaktivitäten mit Programmmanagement in Berührung gekommen.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf das Konzept von Programmmanagement.

Hauptbeziehungen zu:

1.01. Projektmanagementerfolg, 1.02. Interessierte Parteien und Umwelten, 1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.07. Teamarbeit, 1.12. Ressourcen, 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen, 1.17. Information und Dokumentation, 1.18. Kommunikation, 2.02. Engagement und Motivation, 2.08. Ergebnisorientierung, 2.10. Beratung, 2.14. Wertschätzung, 3.01. Projektorientierung, 3.03. Portfolio-Orientierung, 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement

3.03 Portfolio-Orientierung

Ein **Projektportfolio** umfasst eine Reihe von Projekten bzw. Programmen, die nicht notwendigerweise in Zusammenhang zueinander stehen, sondern zu Kontrollzwecken bzw. zur Koordinierung und Optimierung zusammengefasst wurden. Auf Projektportfolioebene müssen alle Angelegenheiten der Geschäftsführung der Organisation berichtet und zur Entscheidung vorgelegt werden.

Das **Projektportfoliomanagement** befasst sich mit der Erstellung von Prioritäten zwischen Projekten und/oder Programmen innerhalb einer Organisation und mit der Optimierung des von der Gesamtheit der Projekte geleisteten Beitrags zur Strategie der Organisation.

Projektportfoliomanagement ist eine ständige, dem Linienmanagement eng verwandte Funktion. Seine Aufgabe besteht in der Koordinierung aller laufenden Projekte und Programme einer Organisation bzw. Organisationseinheit. Die Gewichtung der einzelnen Projekte und die Zuweisung von nötigen Ressourcen sowie die gemeinsame Berichterstattung an das oberste Management bilden die Bottom-Up-Funktion des Projektportfoliomanagers. Top-Down ist er für das Management des Prozesses zur Umwandlung einer Strategie in Projekte und/oder Programme verantwortlich.

Projektportfoliomanagement wird hauptsächlich für Gruppen von Projekten und Programmen verwendet, die eventuell im Geschäftssinn gar nichts miteinander zu tun haben, aber aus ein und demselben Pool knapper Ressourcen schöpfen. Die Projektportfoliogroup koordiniert alle Projekte und möglichen Programme einer Organisation während des gesamten Prozesses der Bewertung, Auswahl, Überprüfung und Kontrolle, der Prioritäts-Neueinstufung sowie während des Projektabschlusses. Die Aufteilung komplexer Projekte in Phasen und Arbeitspakete ist Teil des normalen Projektmanagements.

Projektportfoliomanagement entwickelt für eine Organisation innerhalb eines maßgeschneiderten Modells, das die Projektauswahl mit den strategischen Zielen abstimmt, eine angemessene Anzahl von Projekten und Programmen. Diese können im Rahmen der zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen durchgeführt werden. Die Organisation sollte ihre Strategie in die Definition und Einhaltung der Key Performance Indikatoren (KPIs) und ihrer jeweiligen Gewichtung unterteilen, um so die Strategie wiederzuspiegeln. Auf der Grundlage dieser Indikatoren wird der Business Case für jedes einzelne Projekt und/oder Programm bewertet, um dessen fortlaufende Relevanz zu überprüfen. Bei Änderung der Umstände werden die Projekte/Programme entsprechend angepasst.

Projektportfoliokontrolle erfordert zusätzliche Instrumente, wie z. B. Key Performance Indikatoren (KPIs) und ihre Nutzung als Gewichtungsfaktoren für den Business Case von Projekten, um sicherzustellen, dass das Projekt für die Umsetzung der Geschäftsstrategie von ausschlaggebender Bedeutung ist.

Weitere häufig verwendete Instrumente und Mechanismen sind:

- Balanced Scorecard
- Gemeinsame Berichtsformate
- Projektportfolio-Gesamtbericht für das oberste Management (Kurzfassung)
- Integriertes Projektmanagement-Informationssystem
- Projektportfolio-Managementbüro
- Prioritätenausschuss

Mögliche Prozessschritte:

1. Auflistung und Festlegung von Prioritäten der Programme und Projekte unter Ausrichtung auf die Strategien und Zielsetzungen der Organisation.
2. Zuweisung der Ressourcen für das Projektportfolio. Ausgleich zwischen Nachfrage und Angebot.
3. Definition von Standard-Prozessen, -Instrumenten und -Berichtsvorlagen für alle Projekte/Programme des Projektportfolios und Einsetzung von Unterstützungsfunktionen.
4. Fortlaufende Überwachung und Kontrolle der Projekte/Programme des Projektportfolios. Einleitung von Korrekturmaßnahmen.
5. Entfernung von Projekten/Programmen aus dem Projektportfolio, wenn diese nicht länger relevant sind oder die Businessstrategie sich geändert hat, und Sicherstellung eines Feedbackmechanismus für „Lessons Learned".
6. Auswahl und Hinzufügung neuer Projekte/Programme zum Projektportfolio.

Angesprochene Themenfelder:

Balanced Scorecard

Gemeinsame Formate

KPIs (Indikatoren zur Leistungsmessung)

Organisationsstrategie und Businesspläne

Projektportfolio-Unterstützungsbüro

Unterstützungsbüro für das Programmmanagement

Ressourcenmanagement

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat Projektportfolios und/oder die Entwicklung von Richtlinien, Instrumenten und Verfahren für Projektportfoliomanagement in seinem Verantwortungsbereich erfolgreich geleitet. Hat die erfolgreiche Umwandlung von Businessstrategien in Programme oder Projektportfolios geleitet oder war wesentlich daran beteiligt. Hat erfolgreich Projekt- und/oder Programmmanager in seinem Verantwortungsbereich ausgewählt und aufgebaut.

B Hat die Konzepte von Projektportfoliomanagement umfassend verstanden und angewendet. Hat erfolgreich im Management von Projekten innerhalb eines Projektportfolios oder im Projektportfoliomanagement selbst gearbeitet.

C War an der Erstellung von Prioritäten zwischen einzelnen Projekten und an ihrem Berichtswesen mit dem Ziel der Information zur Verwaltung des Projektportfolios beteiligt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf das Konzept von Projektportfoliomanagement.

Hauptbeziehungen zu:

1.01. Projektmanagementerfolg, 1.02. Interessierte Parteien und Umwelten, 1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.04. Risiken und Chancen, 1.08. Problemlösung, 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen, 1.17. Information und Dokumentation, 1.18. Kommunikation, 2.02. Engagement und Motivation, 2.06. Offenheit, 2.08. Ergebnisorientierung, 2.10. Beratung, 2.14. Wertschätzung, 3.01. Projektorientierung, 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement, 3.06. Business, 3.10. Finanzmanagement

3.04 Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement

Dieses Kompetenzelement bezieht sich auf den Prozess der Einführung und kontinuierlichen Verbesserung von **Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement** in Organisationen. In allen Organisationen gibt es einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, an dem das Änderungsmanagement beteiligt ist. Das Änderungsmanagement kann dabei entweder evolutionär und langsam oder revolutionär und kurzfristig erfolgen. Die Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement ist eine Organisationsstrategie, die zu ihrer Umsetzung die Definition eines PPP-Programms erforderlich macht **(PPP steht für Projekt-, Programm- und Projektportfolio).** Zur Steigerung der Leistungsfähigkeit im Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement und des Erfolgs der Organisation bei der Durchführung ihres Strategieplans sind fortlaufende Verbesserungen nötig.

Bei der Verbesserung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement innerhalb der Organisation sollte ein Benchmark durchgeführt werden, um das beste Verfahren zu ermitteln und die aktuelle Position der Organisation gegenüber den Benchmarks festzustellen.

Die Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement in einer Organisation bedeutet, die bestmöglichen Prozesse, Methoden, Techniken und Instrumente zu definieren, Einstellungen zu ändern und im Rahmen eines fortlaufenden Verbesserungsprozesses organisatorische Änderungen vorzunehmen. Bei einer solchen Änderung muss Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement auf eine für die Organisation geeignete Art und Weise eingeführt werden. Dies bedingt eine gründliche Planung und Organisation der spezifischen Arbeitsaufgaben und die Sicherstellung ihrer Relevanz für die Erreichung der Projekt- oder Programmziele. Zu diesem Prozess gehören auch die Kosten- und Terminplanung sowie die Suche nach geeignetem Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement-Personal.

Unternehmensspezifische Normen und Vorschriften unterstützen die Bewältigung von häufig oder in Ausnahmefällen vorkommenden Ereignissen in der täglichen Projekt-, Programm- oder Projektportfolioarbeit. Die Standardisierung des Sprachgebrauchs dient dem allgemeinen Verständnis und bildet eine gemeinsame Grundlage für vertragliche Vereinbarungen auf dem Gebiet des Projektmanagements. Qualitätssicherung beinhaltet die Überprüfung der Einhaltung der geltenden Normen und Vorschriften.

Während der Einführung werden sowohl das zu entwickelnde Produkt als auch die Projektmanagementprozesse geprüft, kontrolliert und verbessert. Der PPP-Programmmanager bringt die Prinzipien, Prozesse und Instrumente des Projektmanagements (einschließlich des Qualitätsmanagements) in der Arbeit mit dem Projektteam zur Anwendung. Die Organisation ändert ihre Abläufe, um zum Erfolg der Strategie der Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement beizutragen. Die Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement kann parallel, meist jedoch in unterschiedlichem Tempo erfolgen.

Mögliche Prozessschritte:

1. Entscheidung, in der Organisation Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement als fortlaufendes Verbesserungs-/Änderungsmanagementprojekt zu übernehmen.
2. Feststellung des Ist-Zustandes von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement in der Organisation im Vergleich zu Industrie-Benchmarks und Best Practice.
3. Entwicklung eines Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement-Konzepts für die Organisation.
4. Nachweis seiner Durchführbarkeit mit Hilfe eines Pilotprogramms.

5, Bewertung der Ergebnisse des Pilotprogramms; bei Erfolg Erstellung eines groß angelegten Programms zur Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement.
6. Entscheidung über die Geschwindigkeit der Einführung und die im Reifungsprozess zu tätigenden Schritte im Hinblick auf Kompetenzentwicklung, erforderliche organisatorische Änderungen und die anzuwendenden Methoden, Instrumente und Techniken.
7. Durchführung der Prozessschritte, Auswahl und Schulung der Mitarbeiter in Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement.
8. Fortlaufende Verbesserung durch die Wiederholung von Prozessschritten und Umsetzung der „Lessons Learned".

Angesprochene Themenfelder:

Benchmarking
Businessprozesse
Änderungsmanagement
Maturity Models
Personalentwicklung
PM-Office
Normen und Vorschriften
EDV-Systeme

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat die Einführung bedeutender Verbesserungen im Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement in seinem Verantwortungsbereich erfolgreich geleitet.
B Hat an der Entwicklung eines Einführungsplans mitgearbeitet und war bei der Bewertung von Ergebnissen und der Ermittlung von Verbesserungsmöglichkeiten erfolgreich.
C Hat aktiv an der Einführung eines Verbesserungsprozesses mitgewirkt.
D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement.

Hauptbeziehungen zu:

1.05. Qualität, 1.07. Teamarbeit, 1.09. Projektstrukturen, 1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte, 1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine, 1.13. Kosten und Finanzen, 1.17. Information und Dokumentation, 1.18. Kommunikation, 1.19. Projektstart, 1.20. Projektabschluss, 2.01. Führung, 2.04. Durchsetzungskraft, 2.06. Offenheit, 2.08. Ergebnisorientierung, 2.11. Verhandlungen, 2.14. Wertschätzung, 3.01. Projektorientierung, 3.02. Programmorientierung, 3.03. Portfolio-Orientierung, 3.06. Business, 3.08. Personalmanagement

3.05 Stammorganisation

Dieses Kompetenzelement befasst sich mit der Beziehung zwischen Projekt- und/oder Programmorganisation, welche immer zeitlich befristet sind, und den permanenten Abteilungen der Linienorganisation, die Leistungen für die Projektarbeit erbringen oder Schnittstellen mit der Projektorganisation aufweisen. Projekte können nicht ohne Beteiligung von Ressourcen durchgeführt werden, die von Abteilungen der Stammorganisation bereitgestellt werden. Umgekehrt werden die vom Projekt gelieferten Produkte/Ergebnisse von der Stammorganisation sowohl genutzt als auch aufrecht gehalten.

Stammorganisationen sind langfristig ausgerichtet. Projekte, Programme und Projektportfolios dienen dazu, Änderungen zu erreichen und zu managen oder das Kerngeschäft eines projektorientierten Unternehmens durchzuführen. Projekte werden entweder innerhalb einer Stammorganisation durchgeführt oder sie nutzen die von der Stammorganisation zur Verfügung gestellten Ressourcen, Produkte bzw. Einrichtungen. Die Arbeitsverfahren der Stammorganisation (Arbeitsaufgaben, Hierarchie, Autoritätsebenen, Zuständigkeiten, Organisationsstrukturen und Entscheidungsfindung) haben Einfluss auf die Projektarbeit und umgekehrt.

Es ist absolut notwendig, die Zustimmung zum Projekt zu bekommen und jeglichen Widerstand innerhalb der Stammorganisation zu überwinden. Die vom Projekt erbrachten Leistungen (Produkte, Einrichtungen, Informationssysteme und Dokumentation) haben Einfluss auf die Betriebsabläufe der Stammorganisation. Für das Projekt ist es wichtig zu wissen, wie die Betriebspolitik, der Leistungsumfang und die Ergebnisse (Lieferobjekte) der Stammorganisation definiert sind, wie sie kontrolliert werden und welche Risiken damit verbunden sind. Die Kenntnis der Planungs- und Managementgrundsätze der Stammorganisation und der Beitrag von Projekten dazu sind notwendig, um gute Voraussetzungen für erfolgreiche Ergebnisse zu schaffen.

Wenn der Projektmanager über Erfahrung im jeweiligen Wirtschafts- bzw. Industriezweig verfügt, wird ihm das Verständnis dieser Faktoren leichter fallen.

Ein Projektmanagement Office (PM-Office) ist häufig Teil einer Stammorganisation und sichert die Kontinuität der Projektmanagementinformationen und -methoden zum Nutzen der Projekte.

Management by Projects ist ein Konzept für das Management insbesondere von projektorientierten Organisationen. Es erhöht die Flexibilität der Organisation und verbessert ihre Dynamik, dezentralisiert betriebliche Zuständigkeiten des Managements, fördert Lernprozesse innerhalb der Organisation und erleichtert organisatorische Veränderungen. Andere Managementkonzepte (wie z. B. Management by Objectives) können in eine solche Organisation integriert und angewendet werden.

Mögliche Prozessschritte:

1. Verständnis der Organisationsstruktur, ihrer Ziele und Arbeitsweisen.
2. Berücksichtigung der Struktur der interessierten Parteien und Umwelten, ihrer Ziele und Arbeitsweisen.
3. Identifizierung und Entwicklung von Schnittstellen zwischen der Stammorganisation und den projektgebundenen Teilen der Organisation.
4. Ermittlung von Übereinstimmungen und Differenzen.
5. Erwägung der Optionen und ihrer Auswirkungen.
6. Diskussion, Entscheidung, Kommunikation und Umsetzung.
7. Überwachung des Fortschritts, Einführung eines Lernzyklus.

Angesprochene Themenfelder:

Änderungsmanagement
Entscheidungsprozesse der Organisation
Organisationsstrategien und -strukturen
Projektmanagement
Office

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat die Einrichtung von Arbeitsverfahren zwischen den Abteilungen der Stammorganisation und den projektbezogenen Einheiten geleitet.

B Hat die Schnittstellen zwischen Stammorganisationen und Projekten gemanagt.

C Hat Erfahrung im Umgang mit Schnittstellen zwischen Stammorganisationen und Projekten.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Schnittstellen zwischen Stammorganisation und Projekt.

Hauptbeziehungen zu:

1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.04. Risiken und Chancen, 1.05. Qualität, 1.06. Projektorganisation, 1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte, 1.13. Kosten und Finanzen, 1.15. Änderungen, 1.17. Information und Dokumentation, 1.18. Kommunikation, 1.19. Projektstart, 1.20. Projektabschluss, 2.04. Durchsetzungskraft, 2.05. Entspannung und Stressbewältigung, 2.08. Ergebnisorientierung, 2.12. Konflikte und Krisen, 2.13. Verlässlichkeit, 2.15. Ethik, 3.06. Business, 3.08. Personalmanagement

3.06 Business

Unter **Business** versteht man Industrie-, Handels- oder Dienstleistungsunternehmen, die an der Lieferung von Gütern oder Dienstleistungen beteiligt sind. Dies gilt sowohl für gewinnorientierte als auch für nicht gewinnorientierte Organisationen. Dieses Kompetenzelement bezieht sich auf die Auswirkungen von Geschäftsangelegenheiten auf das Management von Projekten, Programmen und Projektportfolios und umgekehrt. Es beinhaltet die notwendige Information beider Seiten zur Sicherstellung der richtigen Herangehensweise an gewisse Themen und die Abstimmung der Projekt-, Programm- und Projektportfolio-Ergebnisse auf die Geschäftsbedürfnisse.

Um wirklich effektiv und effizient zu sein, muss Projektmanagement zum Businessumfeld passen. Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement sind mit der Organisationsstrategie verknüpft und dazu gedacht, die Umsetzung der Organisationsstrategie zu ermöglichen. Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement müssen den Unternehmensvorschriften und -richtlinien entsprechen. Dies schließt rechtliche, organisatorische, finanzielle und betriebswirtschaftliche Aspekte ebenso ein wie das Personalwesen, den Vertrieb und das Marketing sowie die IKT (Informations- und Kommunikationstechnologien). Gleichzeitig muss das Projekt- bzw. Programmteam den Erwartungen entsprechende Leistungen erbringen. Es muss weiters Berichte abliefern, um die Kontrolle durch das Management zu ermöglichen, sowie kommunizieren, um die Abstimmung mit der Organisation sicherzustellen.

Der Start eines Projekts oder Programms macht ungefähr ein Drittel des Projektmanagementerfolgs aus. Zu diesem Zeitpunkt werden die Anforderungen und Erwartungen der Organisation an das Projekt festgelegt, die benötigten Ressourcen festgestellt und die erforderliche Beteiligung und Unterstützung durch die Organisation festgesetzt. Der Projektstart ist auch der Zeitpunkt, alle interessierte Parteien und Umwelten sowie Teilnehmer, die bei der Durchführung des Projekts oder Programms eine Rolle spielen, zu motivieren und zu verpflichten. Hierbei ist Offenheit erforderlich, um versteckte Interessen zu vermeiden und klare Einsicht in die Bedürfnisse und Erwartungen aller Personen bzw. interessierter Parteien und Umwelten zu gewinnen.

Zum Projekt- bzw. Programmstart wird der Business Case (der in der Vorprojektphase erstellt wird) mit dem Projektteam besprochen und von diesem akzeptiert. Erste Projektpläne werden entwickelt und eine erste Risikoanalyse vorgenommen, die erste Maßnahmen zur Risikominderung einschließt. Die Themen Recht und Vorschriften sollten beim Projektstart ebenfalls auf der Tagesordnung stehen, um in Zusammenarbeit mit den anderen Teilnehmern festzustellen, welche rechtlichen Aspekte und Vorschriften Auswirkungen auf das Projekt oder Programm haben könnten.

Die Forderung zur Durchführung eines Projekts bzw. Programms entspringt dem Geschäftsbetrieb. Daher steht ein Großteil der Managementprozesse eines Projekts in enger Beziehung zu den Betriebsabläufen der Organisation.

Die oben stehenden Absätze beschreiben die Art der Einflussnahme der Stammorganisation auf Projekte und Programme. Im folgenden Ansatz wird dargestellt, wie die Projektmanagementprozesse, das Berichtswesen, die Kommunikation sowie der Leistungsumfang und die Lieferobjekte an das Business der Stammorganisation gekoppelt sind.

Auf **strategischer** Ebene sind der geschäftliche und gesetzliche Kontext für die Schaffung des Rahmens verantwortlich, in dem Projekte und Programme wirksam durchgeführt werden können. Dies beinhaltet Entscheidungen darüber, wie die Organisation mit Projekten und Programmen zusammenarbeitet, wie die Kosten- und Ertragsbuchhaltung angelegt sind, wie die Zuteilung und Entwicklung von Projektressourcen organisiert wird und wie ein Projekt, Programm oder Projektportfolio der Geschäftsführung Bericht zu erstatten und mit dieser

zu kommunizieren hat, um die Kontrolle über das Projekt, Programm bzw. Projektportfolio und dessen Ausrichtung an den Geschäftserfordernissen zu gewährleisten.

Auf **taktischer** Ebene sind der gesetzliche und geschäftliche Kontext durch den Business Case mit dem Projekt bzw. Programm verbunden. Im Business Case ist festgelegt, was vom Projekt bzw. Programm in Bezug auf Kosten, akzeptable Risiken und Erträge, Funktionalität der Ergebnisse, Zeitrahmen und erforderliche Ressourcen erwartet wird. Hierbei sollte die Beziehung zu anderen Abteilungen in zweierlei Hinsicht klar gestellt werden: Was braucht das Projekt bzw. Programm von diesen Abteilungen und was können diese vom Projekt bzw. Programm erwarten, sobald dieses Leistungen erbringt?

Auf **Betriebsebene** muss die Stammorganisation die geschäftlichen Anforderungen an den Leistungsumfang und die Lieferobjekte des Projekts bzw. Programms definieren. Ebenso muss sie sicherstellen, dass sie in der Lage ist, Ergebnisse (Lieferobjekte) zum Zweck der Abnahme und Übertragung in den Businessbetrieb zu prüfen und diese zur Erzielung der vorgesehenen Einnahmen zu nutzen.

Die Organisation eines Projekts/Programms/Projektportfolios sollte die maßgeblichen interessierten Parteien und Umwelten sowohl in ihrem Management als auch in ihrer Durchführung und Kontrolle wiederspiegeln. In jedem Fall sollten drei Rollen klar definiert werden: Der **Auftraggeber/Sponsor,** der für den Business Case verantwortlich ist, der/die **Lieferant(en),** der/die die erforderlichen Ressourcen einschließlich der notwendigen Fertigkeiten zur Verfügung stellen muss/müssen und die Nutzer, die mit den Ergebnissen arbeiten und Erträge abliefern müssen. Bei einigen dieser Funktionen können die interessierten Parteien und Umwelten von mehr als einer Person vertreten werden. Die Rolle des Auftraggebers/Sponsors sollte jedoch einer einzigen Person zugewiesen werden.

Das Management des Business Case (veranlasst durch den Auftraggeber) liefert Informationen zu den Abweichungen zwischen geplantem und tatsächlichem Fortschritt unter Berücksichtigung aller wichtigen Produktionsfaktoren und vergleicht die erwarteten mit den tatsächlichen Ergebnissen. Dadurch liefert es:

- das rechtliche und geschäftliche Management und die zur Kontrolle des Projekts oder Programms benötigten Informationen
- die vom Projektportfoliomanagement benötigten Informationen für das Management der strategischen Ausrichtung und zur Koordinierung der Projekte und Programme
- die von anderen Abteilungen benötigten Informationen zur Planung ihrer mit dem Projekt bzw. Programm verbundenen oder von ihm abhängigen Aktivitäten

Planung und Berichtswesen sind Mittel, um jeden wissen und verstehen zu lassen, was das Projekt bzw. Programm leisten wird, was wann und von wem getan werden muss und wie und wann die Managementprozesse durchgeführt werden. Für den Projektmanager ist es von entscheidender Bedeutung zu wissen, wo und in welchem Maß er entscheidungsberechtigt ist und wann er Angelegenheiten weiterleiten oder über Änderungen Mitteilung machen muss.

Risikomanagement stellt ein Frühwarnsystem für die Organisation dar und soll ihr pünktliche und genaue Informationen zur Vorbereitung von ggf. erforderlichen Managementeingriffen liefern. Bei der Identifizierung eines Risikos sollte das Projektteam immer auch Optionen zum Umgang mit dem Risiko präsentieren.

Das Projektmanagement sollte eine Frühwarnung an den Auftraggeber weitergeben, wenn die Wahrscheinlichkeit besteht, dass es ohne Eingriffe zu Abweichungen zwischen den geplanten und den tatsächlich erbrachten Ergebnissen (Lieferobjekte) kommen wird, die die vereinbarten Grenzen überschreiten. Das Projektmanagement muss diese Meldung zum frühesten Zeitpunkt erstatten, um dem Auftraggeber so viel Zeit wie möglich zu geben, zusätzliche Informationen einzuholen und Entscheidungen zu treffen.

Dies gilt besonders bei fortlaufenden, während der Projektlaufzeit durchgeführten Änderungen der Projektbeschreibung oder der erwünschten Funktionalität, die beide wohl bekannte Gründe für das Scheitern von Projekten darstellen.

Kommunikation ist notwendig, um alle Beteiligten auf die Ziele auszurichten. Interessierte Parteien und Umwelten, die nicht der Projekt- oder Programmorganisation angehören, können nur auf dem Wege der Kommunikation informiert werden. Der Projekt- oder Programmmanager sollte dafür Sorge tragen, dass die Kommunikation der jeweiligen Situation und der angestrebten Auswirkung angemessen ist. Die fortlaufende Kommunikation im Projekt sollte eine ausgewogene Mischung aus formeller und informeller, regelmäßiger und gelegentlicher sowie angeforderter und bereitgestellter (Push-and-Pull-) Information bieten. Der Projektmanager sollte über Änderungen in der Führung sowie bei interessierten Parteien und Umwelten auf dem Laufenden sein, die Auswirkungen auf das Projekt haben können.

Ein den gesamten Geschäftsbetrieb durchziehendes Projektmarketing sollte zur Unterstreichung der Identität und Bedeutung von Projekten, Programmen und Projektportfolios, zur Stärkung des Teamgeists und zur Profilierung beim Seniormanagement dienen.

Bei einem Projekt kommt es wiederholt zu Entscheidungen, die rechtliche Auswirkungen haben und/oder innerhalb eines gesetzlichen Rahmens getroffen werden müssen. Der Projektmanager muss sich vergewissern, dass die gesetzlichen Rahmenbedingungen eingehalten werden. Der Projektmanager sollte fähig sein, zu erkennen oder herauszufinden, welche Aktivitäten gesetzlichen Anforderungen entsprechen müssen und welche rechtlichen Grundsätze im vorliegenden Fall anzuwenden sind.

Mögliche Prozessschritte:

1. Vorbereitung der Linienorganisation und der Projekt-, Programm- bzw. Projektportfolio-Organisation.
2. Festlegung strategischer Normen und Richtlinien für rechtliche, finanzielle und wirtschaftliche Aspekte sowie für Personalwesen, Vertrieb, Marketing und IKT (Informations- und Kommunikationstechnologien).
3. Initiierung von Prozessen zur Festlegung angemessener Normen und Richtlinien in der Organisation und Bewertung von Projekten und Programmen in Bezug auf dieselben.
4. Umsetzung von Businessänderungsstrategien, Berichterstattung an das Management und Business Case Anforderungen.
5. Abgabe von Feedback zu den „Lessons Learned“ und ggf. Anwendung in der Stammorganisation bzw. in der Projekt-, Programm- oder Projektportfolio-Organisation.

Angesprochene Themenfelder:

Buchhaltung

Änderungsmanagement

Kommunikation

HR in temporären Organisationen

Projektorientierte Organisationen

Strategie mittels Projekte und Programme

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A War Mitglied des Ausschusses zur Aufsicht über die Entwicklung und Einführung von Geschäftsprozessen, die auf geschäftlichen Anforderungen basieren und die in seinen Zuständigkeitsbereich fallen. Hat die Entwicklung von Projektmanagementprozessen geleitet, die auf geschäftlichen Anforderungen basieren. Hat geschäftliche Erwägungen beim Setzen von Prioritäten in Projekten gemanagt. Hat das Senior Management erfolgreich über Geschäftsangelegenheiten auf strategischer Ebene auf dem Laufenden gehalten.

B War an der Ausarbeitung und Weiterentwicklung von Prozessen zum Abgleich zwischen Projekten und Business als Schlüsselressource beteiligt. Hat die Entwicklung von Projektmanagementprozessen innerhalb des Business geleitet oder dazu beigetragen. Hat die Auswirkungen der Businessabteilungen auf das Projekt erfolgreich gemanagt. Hat aus geschäftlichen Anforderungen entstandene Angelegenheiten auf taktischer Ebene erfolgreich gemanagt.

C Ist bei seiner Arbeit mit den meisten Managementprozessen in Berührung gekommen und hat sie erfolgreich angewendet. War an der Anforderungsanalyse und dem Management von Projekten beteiligt. Ist auf Durchführungsebene mit Geschäftsangelegenheiten in Berührung gekommen.

D Verfügt über das nötige Wissen in Bezug auf geschäftliche Anforderungen.

Hauptbeziehungen zu:

1.01. Projektmanagementerfolg, 1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.04. Risiken und Chancen, 1.05. Qualität, 1.06. Projektorganisation, 1.08. Problemlösung, 1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte, 1.15. Änderungen, 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen, 2.01. Führung, 2.02. Engagement und Motivation, 2.04. Durchsetzungskraft, 2.06. Offenheit, 2.07. Kreativität, 2.08. Ergebnisorientierung, 2.09. Effizienz, 2.10. Beratung, 2.11. Verhandlungen, 3.03. Portfolioorientierung, 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement, 3.05. Stammorganisation, 3.07. Systeme, Produkte und Technologie, 3.10. Finanzmanagement

3.07 Systeme, Produkte und Technologie

Dieses Kompetenzelement betrifft die Verbindung zwischen einem Projekt/Programm und der Organisation in Bezug auf Systeme, Produkte und/oder Technologien. Sie unterteilt sich in die Anwendung, Lieferung und Einführung von Systemen, Produkten und/oder Technologien für die Organisation, von der Organisation oder in die Organisation.

Projekte können dazu benutzt werden, Produkte, Dienstleistungsangebote oder Systeme zu entwickeln oder zu ändern. Die Auswahl und Änderung von Technologien stellt im Allgemeinen ein strategisches Thema dar, das mit Hilfe von Projekten gemanagt wird. Die Entwicklung bzw. Änderung eines Systems, Produkts oder einer Technologie sollte von der Konzeption bis zu Produktion und Vertrieb als Projekt abgewickelt werden. Das dafür verantwortliche Projektteam sollte sowohl den Entwicklungsprozess des Produkts als auch die Funktion des Produktmanagers verstehen.

Systeme (wie z. B. Informations- und Kommunikationstechnologien, Infrastruktur, industrielle Prozesse, Marketing- und Vertriebssysteme) setzen sich aus unterschiedlichen technischen, natürlichen und/oder sozioökonomischen Elementen (Produkten, Dienstleistungen) und Teilsystemen zusammen.

Der Lebenszyklus eines Produkts oder einer Dienstleistung wird vom Produkt- oder Servicemanagement gemanagt. Der Lebenszyklus eines Teilsystems oder eines Systems wird vom System- oder Facility Management gemanagt. Für das Produkt-, Service- und Facility Management und die Erhaltung der aus dem Projekt entstandenen modernen Systeme bzw. Teilsysteme sind Einheiten der Stammorganisation verantwortlich.

Der technologische Kontext bietet die Rahmenbedingungen für die Schaffung bewährter und innovativer Lösungen für neue und veränderte Produkte, Dienstleistungen, Teilsysteme und Systeme.

Projekte, die mit Systemen, Produkten und/oder Technologien arbeiten, die Teil des Unternehmensstandards einer Organisation sind, müssen die Normen und Richtlinien erfüllen, die von der Organisation zu ihrer sachgemäßen Verwendung erstellt wurden. In manchen Fällen dienen Projekte dazu, neue Systeme, Produkte bzw. Technologien zu erproben. Wenn sich diese als nützlich erweisen, kann sich das Unternehmen für ihre Einführung entscheiden. Das Ausgangsprojekt dient als Pilotversuch.

Projekte, die zum Verkauf bestimmte Systeme, Produkte oder Technologien (bzw. neue Versionen davon) liefern, stellen bedeutende Faktoren zur Umsetzung der Businessstrategie dar. Die Marktnachfrage und die erwarteten Einnahmen können dabei die Bedenken bezüglich Budgetbeschränkungen zerstreuen.

Projekte, die zur Einführung von Systemen, Produkten und/oder Technologien (bzw. neuen Versionen davon) bestimmt sind, müssen meist einen festgelegten Zeit- und Kostenrahmen einhalten, weil das Unternehmen die Kosten durch Verringerung der Ausgaben bei gleichzeitiger Erhöhung der Produktivität und/oder durch Personalabbau hereinbringen muss.

Projektmanager und Projektteams sollten sich der manchmal widersprüchlichen Anforderungen hinsichtlich Systemleistung, des Leistungsumfangs und der Lieferobjekte, Terminplanung, Kosten, Einnahmen und Risiken bewusst sein. Sie sollten die Aspekte Nutzen, Wirtschaftlichkeit, Rentabilität, Durchführbarkeit, Kompatibilität, zukünftige Änderungen, Erweiterung, Erneuerung und Ersatz in der Projektdurchführbarkeitsanalyse verstehen. Dies wird im Business Case dokumentiert und gemanagt. Projektmanager und Projektteams sollten sich auch darüber bewusst sein, dass es für die Anwendung, Lieferung oder Einführung von Systemen, Produkten und/oder Technologien wichtige interessierte Parteien und Umwelten in der Stammorganisation gibt, die in das Projekt einbezogen werden sollten. Hierzu zählen die mit folgenden Aspekten beschäftigten Einheiten:

- System-, Produkt-, Technologie- und Facility Management
- Marketing und Vertrieb, wenn die Systeme, Produkte und/oder Technologie (bzw. deren neue Versionen) von der Organisation verkauft werden sollen
- Qualitätsstandards sowie System-, Produkt- und Technologiearchitektur der Organisation

Während der Betriebsdauer der Systeme nach ihrer Einführung, sollten die Investitionserträge erzielt und die Systeme geprüft und gewartet werden. Die Erneuerung, Umgestaltung und der Abbau von Systemen bilden eigene Projekte, sofern sie einen bestimmten Umfang übersteigen und eine bestimmte Komplexität aufweisen.

Die annähernde, erwünschte und realistische Dauer der Lebenszyklen von Systemen, Teilsystemen und ihrer Komponenten werden von den Nutzern und dem Projektteam definiert. Der Projektmanager und das Projektteam sollten die Anforderungen an das Systemmanagement und die Wartungs-, Instandhaltungs- und Erneuerungskonzepte kennen. Diese Konzepte sollten in den Zuständigkeitsbereich des Projektmanagers fallen und zur Optimierung des Projekts genutzt werden.

Mögliche Prozessschritte bei der Systemanwendung:*

1. Analyse von Struktur, Leistungsumfang und Lieferobjekten und Kontext des Systems.
2. Erstellung einer Machbarkeitsanalyse und eines Business Case.
3. Ermittlung der Kunden und der Funktionalität des Systems.
4. Festlegung der Ziele des Systems, der Teilsysteme und ihrer Komponenten.
5. Entwurf der Produktion des Systems und der Lieferkette für seinen Vertrieb.
6. Zuweisung von Zuständigkeiten und Genehmigung des Designs und der Produktion von Teilsystemen und Komponenten.
7. Optimierung des Gesamtsystems auf der Grundlage von Vorschlägen zu seiner Nutzung, Wartung und wirtschaftlichen Leistung.
8. Erprobung des Systems in einem Pilotversuch, Ermittlung von Problemen und deren Beseitigung.
9. Validierung des Systems bezüglich der im Business Case festgelegten Anforderungen.
10. Bestellung des Systems und Übergabe an die Organisation/Kunden.
11. Management des Produktlebenszyklus.
12. Dokumentation der „Lessons Learned“ und Anwendung auf zukünftige Projekte.

Mögliche Prozessschritte bei der Systementwicklung:*

1. Definition der Systementwicklung als neues Projekt.
2. Ermittlung der Kunden und der Funktionalitätsanforderungen des Systems.
3. Entwurf des Systems unter Berücksichtigung der Schnittstellen/Kompatibilität mit ähnlichen Produkten.
4. Produktions- und Vertriebsdesign des Systems.
5. Kalkulation der Systemkosten.
6. Optimierung des Systems im Hinblick auf die Anforderungen.
7. Freigabe des verbesserten Systems in der Organisation/Positionierung des verbesserten Systems auf dem Markt und im Produktlebenszyklus.

*Der Ausdruck System wird hier als Abkürzung für Systeme, Produkte und Technologie benutzt.

8. Identifizierung von Chancen zur weiteren strategischen Verbesserung des Systems.
9. Dokumentation der gelernten Lektionen und Anwendung auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Kundenzufriedenheit
Facility Management
Machbarkeitsanalyse
Betrieb und Wartung
Produktdesign
Produktlebenszyklus
Produktionsdesign und -management
Anforderungen, Funktionen
Lieferkette
Systementwicklung
Systemtheorie
Lebenszyklusmanagement von Systemen
Value Engineering

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat Projekte zur Anwendung oder Entwicklung von Systemen, Produkten und/oder Technologiemanagement erfolgreich geleitet. Hat Projekte auf der Grundlage einer angemessenen Prioritätensetzung und der Berücksichtigung der Vorgaben bezüglich Systemleistung, des Leistungsumfangs und der Lieferobjekte, Termine, Kosten, Einnahmen und Risiken sowie ihres Einflusses auf sein Projekt erfolgreich geleitet. Hat die Aufnahme von Beziehungen zwischen den seiner Verantwortung unterstellten Projekten und dem System-, Produkt- und Technologiemanagement geleitet.

B Hat Projekte zur Anwendung oder Entwicklung von Systemen, Produkten und/oder Technologiemanagement erfolgreich geleitet. Hat geeignete Prozesse zur Prioritätensetzung und zur Berücksichtigung von Vorgaben bezüglich Systemleistung, des Leistungsumfangs und der Lieferobjekte, Terminplanung, Kosten, Erträge und Risiken festgelegt und ihre Anwendung auf sein Projekt erfolgreich gemanagt.

C War an der Durchführung von Projekten zur Anwendung oder Entwicklung von Systemen, Produkten und/oder Technologiemanagement beteiligt. War am Management von Projekten auf der Grundlage einer angemessenen Prioritätensetzung und der Berücksichtigung der Vorgaben bezüglich Systemleistung, des Leistungsumfangs und der Lieferobjekte, Terminplanung, Kosten, Erträge und Risiken beteiligt und hat deren Einfluss auf sein Projekt erkannt.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf die Anwendung und Entwicklung von Systemen, Produkten und/oder Technologien.

Hauptbeziehungen zu:

1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.05. Qualität, 1.07. Teamarbeit, 1.09. Projektstrukturen, 1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte, 1.12. Ressourcen, 1.17. Information und Dokumentation, 2.07. Kreativität, 2.09. Effizienz, 2.10. Beratung, 3.09. Gesundheit, Sicherheit und Umwelt, 3.10. Finanzmanagement, 3.11. Recht

3.08 Personalmanagement

Dieses Element umfasst auf Projekte und/oder Programme bezogene Aspekte des Personalmanagements wie z. B. Planung, Anwerbung, Auswahl, Schulung, Verpflichtung, Leistungsbewertung und Motivation.

Die **Personalentwicklung** ist in jeder Organisation eine Schlüsselaufgabe. Sowohl aus der Sichtweise der Organisation als auch aus jener der Einzelperson stellen Projekte mit ihrer einmaligen Zusammenstellung von Aufgaben eine Möglichkeit zum Erwerb neuer Fertigkeiten und Erfahrungen dar. Daher ist die Berufung von Mitarbeitern in Projekte eine wichtige Entwicklungsmöglichkeit für die Organisation wie auch für die jeweilige Person. Aus Projektsicht ist es auf der anderen Seite erforderlich, die richtigen Personen für ein Projekt zugewiesen zu erhalten. Dabei ist es wichtig, die für eine Projektfunktion erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten festzulegen, Personen einzustellen, die diese Kompetenzen und Fähigkeiten am besten abdecken und sie weiterzubilden, um die Bedürfnisse eines bestimmten Projekts zu erfüllen. Wenn Teammitglieder ihre Funktion nicht wirksam erfüllen, muss der Projektmanager die Angelegenheit beim Linienmanager der jeweiligen Person vorbringen und entweder um Schulungs- oder Coaching-Möglichkeiten für den Mitarbeiter ersuchen oder ihn durch eine besser geeignete Person ersetzen.

Aufgrund von Einschränkungen bezüglich der zur Verfügung stehenden Ressourcen und der Aufgabenteilung zwischen Linien- und Projektorganisation muss der Projektmanager bei der Auswahl von Mitarbeitern für das Projekt oft Kompromisse hinnehmen.

Personalentwicklung im Projekt ist eine gemeinsame Verantwortung des Projektmanagers, der Personalabteilung und des für die Organisationseinheit des Projektteams verantwortlichen Linienmanagers.

Zur Beurteilung der Kompetenz und Leistung der Teammitglieder kann das Feedback verschiedener Beteiligter eingeholt werden, um eine umfassende 360-Grad-Bewertung zu erstellen. Für die 360-Grad-Bewertung werden Fragen zu den Projektmanagementkompetenzen und zur Leistung der Person gestellt. Die Fragen müssen von mindestens vier verschiedenen Personen beantwortet werden: dem Mitarbeiter, seinem Linienmanager, einem Mitarbeiter des Projektteams (normalerweise dem Projektmanager) und einem Kunden. Die Auswahl dieser Personen wird vom Mitarbeiter selbst getroffen.

Leistungsgebundene Prämiensysteme für die Projektmitarbeiter werden im Allgemeinen in enger Zusammenarbeit mit dem Personalmanagement und dem betreffenden Linienmanager gemanagt.

Mögliche Prozessschritte:

1. Feststellung des Ressourcenbedarfs für das Projekt im Hinblick auf Fertigkeiten, Wissen, Erfahrung und Verhaltensweisen sowie in Bezug auf den Projektstarttermin, den erforderlichen Zeitrahmen und den prozentualen Zeitaufwand für den Einzelnen.
2. Auswahl der geeigneten Personen und/oder Arbeit mit den im Vorfeld ausgewählten Mitarbeitern und Teams.
3. Gespräch mit den einzelnen Teamgliedern über die an sie gestellten Erwartungen und Bewertung der individuellen Umstände, Motivationen, Interessen und Ziele.
4. Management der geplanten und tatsächlichen Leistung sowohl der Einzelpersonen als auch des Teams. Jegliche Abweichung vom Plan sollte überprüft, erklärt sowie durch entsprechende Maßnahmen korrigiert werden. Die Unterlagen der Personalverwaltung müssen vollständig sein und laufend aktualisiert werden.
5. Überwachung von Veränderungen der persönlichen Situation und Motivation der Teammitglieder.

6. Ständiger Kontakt zum Verantwortlichen der Personalabteilung und zum Linienmanager der Teammitglieder, um ihre Leistung, ihre persönlichen Angelegenheiten und Entwicklungsmöglichkeiten zu besprechen.
7. Bei Projektabschluss Freistellung aller Teammitglieder und ihre Rückführung an die entsprechenden Organisationseinheiten mit einer angemessenen Anerkennung ihres Beitrags.
8. Dokumentation der „Lessons Learned" und Anwendung auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Bewertungstechniken

Nutzen für die Projektmitarbeiter

Karriereentwicklung

Projektressourcenplanung

Rollenmodelle innerhalb des Teams

Schulung, Coaching, „Learning on the Job"

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat die Personalentwicklung der ihm Bericht erstattenden Projektmanager erfolgreich geleitet. Hat erfolgreich Strategien zur Entwicklung von Projektpersonal in die Organisation eingebracht. Hat sichergestellt, dass die Projektmanager die ihnen zugewiesene Funktion beim Personalmanagement erfüllen.

B Hat erfolgreich Personalentwicklungsmaßnahmen bei seinen Projekten getroffen. Hat an Personalentwicklungsaktivitäten innerhalb der Stammorganisation teilgenommen.

C Hat an Personalentwicklungsaktivitäten in Projektsituationen teilgenommen.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Personalmanagement.

Hauptbeziehungen zu:

1.06. Projektorganisation, 1.07. Teamarbeit, 1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine, 1.12. Ressourcen, 2.01. Führung, 2.02. Engagement und Motivation, 2.05. Entspannung und Stressbewältigung, 2.10. Beratung, 2.14. Wertschätzung, 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement, 3.05. Stammorganisation, 3.11. Recht

3.09 Gesundheit, Sicherheit und Umwelt

Dieses Element betrifft die Maßnahmen zur Sicherstellung einer angemessenen Politik der Organisation in Bezug auf **Gesundheit, Sicherheit und Umwelt,** und zwar sowohl während der Planungsphase des Projekts als auch bei seiner Ausführung, während des Lebenszyklus des Produkts und bei seiner Außerbetriebnahme und Entsorgung. Wachsende Unternehmensverantwortung, öffentliche Aufmerksamkeit und die Gefahr eines Rechtsstreits erfordern ein angemessenes Niveau an Wissen und Erfahrung hinsichtlich dieser Thematiken. Alle wichtigen Angelegenheiten in Bezug auf Gesundheit, Sicherheit und Umwelt werden in Projekten von Vorschriften, Normen und Betriebsverfahren geregelt, um die Risiken auf ein Niveau zu reduzieren, das von der Organisation, der Öffentlichkeit, der Gesetzgebung, den Betreibern und anderen als akzeptabel angesehen wird. Dies senkt die Wahrscheinlichkeit eines Unfalls, bei dem Personen verletzt, Einrichtungen beschädigt oder die Umwelt verschmutzt wird, auf ein Minimum. Der Projektmanager muss sicherstellen, dass die oft projektspezifischen Normen beim Betrieb befolgt werden. Außerdem muss sich der Projektmanager regelmäßig vergewissern, dass sie auch durchgängig eingehalten werden. Die Überlegungen zur **Gesundheit** gelten für die Mitglieder des Projektteams, die zukünftigen Nutzer des Produkts und die evtl. davon betroffenen Personen. Das Projektmanagement sollte sich besonders mit Themen wie Stress und Übermüdungserscheinungen unter den Projektmitarbeitern auseinandersetzen und sicherstellen, dass sie ein bewältigbares Arbeitspensum haben, nicht zu viele Überstunden machen oder zu viel reisen müssen. Das benutzte Produkt darf für den Nutzer oder die Menschen um ihn herum kein Gesundheitsrisiko darstellen; ganz gleich, ob es sich dabei um ein Maschinenteil, eine Informations- und Kommunikationstechnologie, ein Konsumgut oder andere Dinge handelt. Für die Außerbetriebnahme und Entsorgung müssen dem Nutzer Richtlinien zur Verfügung stehen, um Gesundheitsrisiken auszuschließen.

Der Projektmanager muss in manchen Fällen auch die Funktion des obersten Verantwortlichen für **Sicherheit** im Projekt übernehmen. In diesem Fall ist er für das Vorhersehen und Erkennen eventueller Sicherheitsrisiken verantwortlich. Dabei stehen ihm verschiedene Instrumente zur Verfügung, wie Risikoanalyse, Maßnahmenplanung und Zustandskontrolle, unter besonderer Beachtung der Verletzung von Richtlinien und der Entwicklung vorbeugender Maßnahmen gegen böswillige Aktivitäten (z. B. Diebstahl, Missbrauch und Sabotage). Gegebenenfalls ist auch die Versicherung der Vermögenswerte des Projekts gegen Verlust, böswillige Aktivitäten oder unvorhergesehene Ereignisse zu erwägen. Abhängig von der Organisationsstruktur steht der Projektmanager möglicherweise in Kontakt zu einem Sicherheitsbeauftragten, dem er Bericht erstattet und den er ggf. um Hilfe ersuchen kann.

Die Überlegungen zum **Arbeitsschutz** betreffen den Schutz der Mitarbeiter vor Todesfall oder schweren Verletzungen in den verschiedenen Projektphasen, bei der Nutzung des Produkts und während des fortlaufenden Betriebs der Organisation. Zur Feststellung der Sicherheitsfragen und der Behandlung derselben sollte eine offizielle Untersuchung über Risiko und Bedienbarkeit (hazard and operability - „hazop") durchgeführt werden.

Für die Sicherheit (Arbeits- und Betriebsschutz) ist es hilfreich, zwischen jenen Risiken und Fragestellungen, die sich auf die Organisation, ihre Infrastruktur, Daten, geistiges Eigentum und Produkte beziehen, und jenen, die Menschen betreffen, zu unterscheiden.

Der Bereich **Umwelt** gewinnt zunehmend an Bedeutung. Themen wie die globale Erwärmung, die Umweltverschmutzung, die Erschöpfung natürlicher Rohstoffe, Energieeffizienz und Energiesparen sind täglich in den Schlagzeilen zu finden. Diese Faktoren müssen in allen Projektphasen, bei der Verwendung des Produkts und seiner Außerbetriebnahme und Entsorgung mit berücksichtigt werden.

Bei der Entwicklung des Produkts und seiner Herstellungsprozesse muss das Team beachten, welche Materialien eingesetzt werden, wie viel Energie zur Herstellung benötigt wird, wie viel CO_2 oder Treibhausgase ausgestoßen werden, ob es Abfallprobleme gibt, ob die Materialien recyclebar bzw. natürlich abbaubar sind oder am Ende der Produktlebensdauer die Umwelt verschmutzen.

Bei der Nutzung des Produkts sollten die Umweltfolgen bezüglich Energieverbrauch, Schadstoffemissionen und Abfallbeseitigung minimiert werden.

Die Organisation sollte sowohl interne als auch unabhängige, externe Prüfprozesse durchführen lassen, die Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltfragen abdecken.

Mögliche Prozessschritte:

1. Ermittlung anwendbarer Gesetze und Vorschriften.
2. Ermittlung von Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltrisiken, Anforderungen und bestehenden Zuständigkeiten.
3. Bewertung des Ist-Zustands.
4. Entwicklung von Plänen und Verfahren für Gesundheit, Sicherheit und Umwelt.
5. Überwachung und Kontrolle der Wirksamkeit der Pläne.
6. Berichterstattung über Risiken und Belange.
7. Dokumentation der „Lessons Learned" und Umsetzung in zukünftigen Projekten, Projektphasen oder anderen Bereichen der Organisation.

Angesprochene Themenfelder:

Unternehmensprüfungen

Umweltfolgeabschätzungen

Gesundheit

Gesetzgebung und Firmenpolitik

Betriebs- und Arbeitsschutzplan

Betriebs- und Arbeitsschutzprüfungen

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat die Entwicklung der Normen und Richtlinien einer Organisation für den Umgang mit Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltfragen geleitet. Hat eine angemessene Managementkultur für den richtigen Umgang mit Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltfragen entwickelt und geleitet.

B Hat innerhalb des Projekts eine angemessene Managementkultur für den Umgang mit Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltfragen entwickelt.

C Hat Vorschriften und Richtlinien bezüglich Gesundheit, Sicherheit und Umwelt in Projekten korrekt angewendet.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf Gesundheit, Sicherheit und Umwelt

Hauptbeziehungen zu:

1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.04. Risiken und Chancen, 1.05. Qualität, 1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte, 1.14. Beschaffung und Verträge, 2.03. Selbstkontrolle, 2.15. Ethik, 3.07. Systeme, Produkte und Technologie, 3.11. Recht

3.10 Finanzmanagement

Dieses Kompetenzelement bezieht sich auf den finanziellen Kontext der Organisation.

Das **Finanzmanagement** ist für die rechtzeitige und verantwortungsvolle Bereitstellung der erforderlichen Mittel verantwortlich. Der Projektmanager muss dem Finanzmanagement Informationen über die für das Projekt benötigten finanziellen Mittel liefern und beim Zugang zu diesen, der Überprüfung von Zahlungen und der Kontrolle der Nutzung der Mittel mitarbeiten. Bei manchen Projekten muss der Projektmanager selbst finanzielle Mittel und Investoren beschaffen und entscheiden, ob es besser ist, die finanziellen Projektmittel innerhalb oder außerhalb des Landes, in dem es durchgeführt wird, aufzutreiben. Bei größeren Organisationen ist meist eine Finanzabteilung am Gesamtprozess des Finanzmanagements solcher Projekte beteiligt. Diese kann Fachkräfte zur Verfügung stellen, die sich mit Fragen wie dem internationalen Finanzmanagement und Absicherung gegen Währungsschwankungen beschäftigen.

Jedes Projekt verfügt über seine eigenen Finanzmanagementmethoden. Besonders in weniger entwickelten Ländern werden derzeit viele große Infrastrukturprojekte, wie z. B. Hoch- und Tiefbauprojekte, über verschiedene Betreibermodelle (BOOT- oder BOT-Modelle) finanziert.

An einem BOOT- oder BOT-Finanzmanagementmodell kann eine Einzelorganisation oder ein Konsortium beteilitgt sein, das zur Durchführung des Projekts und zur Ablieferung des Leistungsumfangs und der Lieferobjekte gegründet wurde. Dieses entwirft, baut, finanziert, besitzt und betreibt die Ergebnisse (Lieferobjekte) des Projekts für einen bestimmten Zeitraum und überträgt in weiterer Folge die Eigentümerschaft auf eine bestimmte Gesellschaft.

Diese Gesellschaften gehen einen langfristigen Vertrag mit dem BOOT/BOT-Betreiber ein und müssen für die geleisteten Dienste bezahlen. Die Bereitstellungsgebühr dient zur Rückgewinnung des eingesetzten Kapitals, zur Deckung der Betriebskosten und zur Erzielung einer vereinbarten Gewinnspanne.

Manche Projekte der öffentlichen Hand (z. B. Infrastrukturprojekte wie Schulen und Krankenhäuser) können durch Partnerschaften privater Investoren und öffentlicher Träger finanziert werden, die die Kosten, Risiken und möglichen Erträge des Projekts teilen. Partnerschaften privater Investoren und öffentlicher Träger sind eine Methode zur Durchführung von Dienstleistungs- und Infrastrukturprojekten durch die Verpflichtung sowohl des privaten als auch des öffentlichen Sektors. Bei derartigen Projekten liegt die Betonung sowohl auf der Qualität als auch auf dem Gegenwert für das eingesetzte Geld.

Das **Rechnungswesen** beinhaltet die Kostenkalkulation und Finanzbuchhaltung der Organisation. Ausgaben und Einnahmen sowie Aktiva und Passiva werden so ausgewiesen, dass das Management ein klares Bild über den Cashflow und die Zahlungsfähigkeit der Organisation (bzw. der betreffenden Organisationseinheit) erhält.

Der Projektmanager sollte das Finanzmanagementsystem der Organisation verstehen, seine Methoden anwenden und die Zahlen der Buchhaltung für die Analyse und Prüfung der wirtschaftlichen Auswirkungen verschiedener Projektalternativen (sowohl von Projekt- als auch von Arbeitspaketen) interpretieren können. Dies kann für die Projektteammitglieder, Auftraggeber und Nutzer sehr hilfreich sein.

Die Finanzberichterstattung für ein Projekt oder Programm sollte immer auf der Grundlage der im Business Case und Projektauftrag beschriebenen Finanzrichtlinien erfolgen. Das Management und die Kontrolle des Projektbudgets und eine wirksame Berichterstattung an das Finanzmanagement der Organisation stellen sicher, dass sich der Projektmanager bei seiner Arbeit innerhalb der im Business Case/Projektauftrag festgelegten finanziellen Parameter bewegt.

Mögliche Prozessschritte:

1. Ermittlung des finanziellen Rahmens des Projekts.
2. Anwendung von Organisationsrichtlinien zur Definition von:
   - Business Case
   - Finanzverwaltung und
   - Finanzberichterstattung.
3. Durchführung der Finanzberichterstattung.
4. Gegebenfalls zeitliche Planung der Buchprüfung.
5. Einholung der Entlastung bei Projektabschluss bezüglich der Verwendung der Finanzmittel.
6. Anwendung der „Lessons Learned" auf zukünftige Projekte.

Angesprochene Themenfelder:

Budgetplanung und Budgetkontrolle

Business Case Management

Änderungsmanagement

Finanzmärkte

Finanzmanagementmodelle

Hauptbuchhaltung

Finanzabteilung

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A Hat die Etablierung von Beziehungen zwischen dem Projektkontext und dem gesetzlichen und finanziellen Umfeld der Organisation geleitet.

B Hat die Beziehungen zwischen dem Projekt und dem gesetzlichen und finanziellen Umfeld der Organisation organisiert.

C Ist mit den rechtlichen und finanziellen Strukturen der Organisation in Berührung gekommen.

D Verfügt über das erforderliche Wissen bezüglich der rechtlichen und finanziellen Strukturen der Organisation.

Hauptbeziehungen zu:

1.03. Projektanforderungen und Projektziele, 1.04. Risiken und Chancen, 1.05. Qualität, 1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine, 1.13. Kosten und Finanzen, 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen, 1.20. Projektabschluss, 2.03. Selbstkontrolle, 2.04. Durchsetzungskraft, 2.08. Ergebnisorientierung, 2.11. Verhandlungen, 2.15. Ethik, 3.03. Portfolio-Orientierung, 3.06. Business, 3.07. Systeme, Produkte und Technologie

3.11 Recht

Dieses Kompetenzelement beschreibt die Auswirkungen von Gesetzen und Vorschriften auf Projekte und Programme. Es ist wichtig der Umwelt gegenüber, sich in Gesetzesfragen keine Blöße zu geben, um Klagen zu vermeiden. Außerdem sollte das Projektteam die Projektdurchführung im gesetzlichen Rahmen und unter Einhaltung ethischer Grundsätze durchführen. Die Vermeidung von Gesetzeskonflikten führt zu einer wesentlichen Senkung des Prozessrisikos. Auch wenn man im Recht ist, kann die Verteidigung im Fall einer Anklage einen hohen finanziellen und zeitlichen Aufwand verursachen. Außerdem ist selbst bei Prozessgewinn nicht gesichert, dass die Anwaltskosten wieder hereingebracht werden können.

Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement müssen auch zivilrechtliche Vergehen (das Zivilrecht schützt die Interessen von Personen in Bezug auf die persönliche Sicherheit, Sachanlagen, Finanzmittel und Leumund) und Forderungen, die aus Handlungen wie z. B. Vertragsbruch entstehen können, vermeiden.

Bei einem Projekt kommt es wiederholt zu Entscheidungen, die rechtliche Auswirkungen haben und/oder innerhalb eines gesetzlichen Rahmens getroffen werden müssen. Der Projektmanager sollte im Rahmen des Gesetzes handeln und fähig sein, zu erkennen oder herauszufinden, welche Aktivitäten rechtlichen Anforderungen entsprechen müssen und welche rechtlichen Grundsätze auf das Projekt anzuwenden sind. Beim Management bestimmter Projekttypen sind die Kenntnis des Vertragsrechts und eine entsprechende Erfahrung unerlässlich. Internationale Projekte können den Bestimmungen verschiedener Rechtsordnungen unterliegen.

Bei allen wichtigen Rechtsfragen sollten Rechtsberater hinzugezogen werden. Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanager müssen erkennen können, wann solche Rechtsberatung erforderlich ist, und den Beratern die notwendigen Informationen über das Projekt zur Verfügung stellen. Sie müssen außerdem in Zusammenarbeit mit dem Rechtsberater die Vorgehensweise festlegen, alle Anforderungen mit dem Terminplan abstimmen und mögliche Auswirkungen auf die Ergebnisse (Lieferobjekte), Kosten, Risiken und Chancen erfassen.

Die Rechtspolitik eines Unternehmens kann bestimmen, dass die gesamte Projektdokumentation einer Rechtsprüfung unterzogen wird oder alle externen Verträge vor der Unterzeichnung einer Rechtsprüfung zu unterziehen sind.

Daher müssen folgende wichtige Aspekte beachtet werden:

- Erkennen der rechtlichen Aspekte, die auf das Projekt bzw. Programm, an dem sie gegenwärtig arbeiten, anzuwenden sind. Hierzu zählen z. B. Arbeits- und Vertragsrecht, Bewilligungen und Genehmigungen für Anlagen und Produkte, Lizenzen, Enteignung, Produkthaftung, Patente, Versicherungsverträge, Datenschutzgesetze, Strafrecht, Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltrecht sowie andere rechtliche Vorschriften.
- Erkennen der aus dem Projekt oder Programm ableitbaren Rechtsgründe, wie z. B. (Unter-) Vertragsmanagement, Arbeitsrecht, Vorschriften für die Finanzbuchhaltung und die Berechtigung zur Unterzeichnung von Verträgen und/oder finanziellen Verpflichtungen. Für alle vertraglichen Regelungen des Projekts (Pflichten, Rechte und Verfahrensweisen) gibt es gesetzliche Grundlagen. Die entsprechenden Anforderungen sind in Rechtstexten und Gesetzbüchern festgelegt, so z. B. dem Strafrecht, besonders aber dem Unternehmens- und Vertragsrecht, dem Handelsrecht, dem Arbeitsrecht, in Gesundheits- und Sicherheitsgesetzen, Datenschutzgesetzen, dem Baurecht, in Bestimmungen zum Schutze geistigen Eigentums, des Copyrights, von Patenten und Lizenzgebühren sowie in Gesetzen zur Vermeidung von Diskriminierung auf Grund von Geschlecht, sexueller Orientierung, Behinderung, Alter, Rasse oder Religion.
- Einarbeitung aller auf das Projekt, Programm oder das gesamte Projektportfolio anwendbaren gesetzlichen Bestimmungen in die relevanten Verfahren und Projektunterlagen.

Mögliche Prozessschritte:

1. Festlegung der auf die Organisation oder das Projektportfolio anwendbaren gesetzlichen Normen und Richtlinien.
2. Initiierung von Prozessen zur Einführung angemessener Normen und Richtlinien in der Organisation bzw. das Projektportfolio und Bewertung von Projekten und Programmen in Bezug auf diese Normen und Richtlinien.
3. Untersuchung und Beschreibung der für ein Projekt oder Programm möglicherweise relevanten rechtlichen Aspekte für die Organisation bzw. das Projektportfolio.
4. Management der Verträge, Forderungen und Änderungen innerhalb des Projekts oder Programms in entsprechendem Umfang.
5. Wirksame Maßnahmen gegenüber organisierten Arbeitskonflikten und Streiks.
6. Umgang mit Klagen über Belästigung, Diskriminierung, Sicherheitsfragen und Nichterbringung von Leistungen in entsprechendem Umfang.
7. Dokumentation der „Lessons Learned".
8. Feedback zu „Lessons Learned" geben und ggf. Normen und Richtlinien anpassen.

Angesprochene Themenfelder:

Vereinbarungen

Anwendbares Recht

Schlichtungsverfahren

Verträge

Geistiges Eigentum

Haftung

Lizenzen

Normen und Vorschriften

Schlüsselkompetenzen auf Zertifizierungslevel:

A War Mitglied des Ausschusses zur Aufsicht über die Entwicklung und Einführung von Geschäftsprozessen, die auf rechtlichen Anforderungen basieren und in seinen Zuständigkeitsbereich fallen. Hat die Entwicklung von auf rechtlichen Anforderungen basierenden Projektmanagementprozessen geleitet. Hat beim Setzen von Prioritäten in Projekten und Programmen rechtliche Erwägungen mit einbezogen. Verfügt über Wissen zu rechtlichen Aspekten in Bezug auf Informationssysteme. Hat das Senior Management erfolgreich über Rechtsangelegenheiten auf strategischer Ebene auf dem Laufenden gehalten.

B War an der Ausarbeitung und Weiterentwicklung der Ausrichtung von Projekt und Business an rechtlichen Aspekten als Schlüsselressource beteiligt. Hat die Entwicklung von Projektmanagementprozessen in Bezug auf Recht geleitet oder dazu beigetragen. Hat den Einfluss der Rechtsabteilungen oder Rechtsberatung auf komplexe Projekte erfolgreich gemanagt. Hat aus rechtlichen Anforderungen entstandene Angelegenheiten auf taktischer Ebene erfolgreich gemanagt.

C Ist bei seiner Arbeit in Projekten geringer Komplexität mit Managementprozessen bezüglich rechtlicher Aspekte in Berührung gekommen und hat sie erfolgreich angewendet. Ist auf Durchführungsebene mit Rechtsangelegenheiten in Berührung gekommen.

D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf gesetzliche Anforderungen, Fragen und Methoden.

Hauptbeziehungen zu:

1.04. Risiken und Chancen, 1.14. Beschaffung und Verträge, 1.17. Information und Dokumentation, 1.20. Projektabschluss, 2.03. Selbstkontrolle, 2.04. Durchsetzungskraft, 2.11. Verhandlungen, 2.12. Konflikte und Krisen, 2.15. Ethik, 3.06. Business, 3.07. Systeme, Produkte und Technologie, 3.08. Personalmanagement, 3.09. Gesundheit, Sicherheit und Umwelt

Kapitel 5 – Referenzunterlagen

5.1 Grundlegende internationale Bestimmungen

Folgende Vorschriften bilden die Grundlage für das allgemeine Vier-Level-Zertifizierungssystem der IPMA:

- IPMA-Kompetenzrichtlinie, Version 3.0, 2006 (der vorliegende Band)
- ISO/IEC-Norm 17024:2003, „Allgemeine Anforderungen an Stellen, die Personen zertifizieren"
- ISO-Norm 9001:2000, „Qualitätsmanagementsysteme"

Jede Zertifizierungsstelle wendet die Kompetenzrichtlinie (ICB) Version 3.0 oder eine auf der ICB Version 3.0 basierende, nationale Kompetenzrichtlinie an. Zusätzlich können von der Zertifizierungsstelle nationale Projektmanagement-Vorschriften verabschiedet werden.

5.2 Nationale Kompetenzrichtlinien, Stand Dezember 2005, mit gemeldeten Ergänzungen

Die vier nationalen Kompetenzrichtlinien (NCBs), die die Grundlage der ersten ICB bildeten, werden zuerst angeführt. Anschließend werden die NCBs, die nach der Herausgabe der ersten ICB ausgearbeitet wurden, in alphabetischer Reihenfolge der Länder und Mitgliedsorganisationen aufgelistet.

Großbritannien

- Body of Knowledge, Association for Project Management (APM), 5. Auflage (2006), U.K. Erstausgabe 1992.

Schweiz

- Beurteilungsstruktur, Verein zur Zertifizierung im Projektmanagement (VZPM), Zürich, Version 3.00, 31.07.2003. Erstausgabe 1996.
- Instrument d'appréciation, Verein zur Zertifizierung im Projektmanagement (VZPM), Zürich, Version 3.00, 31.07.2003, Ausgabe Juli 2003.

Frankreich

- Référentiel de Compétences en Management de Projet, National Competence Baseline, AFITEP, Version 5, Februar 2004, Paris. Erstausgabe 1996.

Deutschland

- PM-KANON, Bewertungsunterlagen zur Beurteilung der PM-Kompetenz, GPM/PM-ZERT, Deutschland, Version 05.05.2002. Erstausgabe 1998.

Aserbaidschan

- Project Management: National Competence Baseline/National Certification System/Basis of Professional Knowledge, Baku 2002 (in aserbaidschanischer Sprache).
- Basis of Professional Knowledge by Project Management/National Competence Baseline/ Baku 2004 (in russischer Sprache).
- International Certification Body by Project Management/IPMA - B, C and D, Baku 2004 (in aserbaidschanischer Sprache).

Ägypten

- Egyptian competence Baseline ECB, Version 2.0 MES PM CERT (MPC), Kairo, 02.02.2002 (Englisch & Arabisch).

Brasilien

- Referencial Brasileiro de Competencias em Gerenciamento de Projectos (RBC). Version 1.1, Januar 2005

China

- Chinese-Project Management Body of Knowledge & Chinese-National Competence Baseline, C-PMBOK & C-NCB, Erstausgabe 2001.

Dänemark

- „Kompetencer I projektledelse" (Competencies in Project Management). Erstausgabe Juni 2002
- Im Jahr 2005 erschien eine neue Version auf Dänisch und Englisch.

Finnland

- Projektin Johdon Pätevyys - Erstausgabe, Version 1: Mai 1997 (auf Finnisch und Englisch).
- Projektin Johdon Pätevyys - National Competence Baseline Finland, Version 2: Mai 2004 (auf Finnisch und Englisch).

Indien

- National Competence Baseline, Juni 2005.

Irland

- NCBI - National Competence Base Line for Ireland, Version 1.0, Erstausgabe 2001.

Island

- Hugtakalykill - National Competence Baseline, 3. Auflage, November 2004. Erstausgabe Dezember 2001.

Italien

- Manuale delle Competenze di Project Management, 3. Auflage, März 2004, Manuale per la
- Certificazione dei Project Manager Livelli A, B, C, D - 6. Auflage, März 2004.

Kroatien

- National Competence Baseline, Version 0, 2001.

Kuwait

- Kuwait competence Baseline KCB.

Lettland

- National Competence Baseline, Version 1, 2004.

Niederlande

- Nederlandse Competence Baseline, Version 2.0, 2005.

Norwegen

- „Kompetencer I projecktledelse" - Dänisch (Competencies in Project Management), Erstausgabe 2002.
- Competencis in Project Management (National Competence Baseline for Scandinavia), Ausgabe Februar 2005.

Österreich

- pm baseline, Wissenselemente zum Projekt- und Programmmanagement sowie zum Management Projektorientierter Organisationen, pma, Version 2.3, Januar 2005, Wien. Erstausgabe 1999.

Polen

- Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA Wersja 1.2.

Portugal

- Especificação de Competências para Gestores de Projecto, Version 3.0, APOGEP, August 2002.

Rumänien

- SR 13465: 2002, Version 1, Erstausgabe 2002.

Russland

- Project Management: A Framework of Professional Knowledge, National Competence Baseline, Moskau: SOVNET, 2001.

Schweden

- Kompetens i Projektledning, Version 2.1, Ausgabe November 2004

Serbien-Montenegro

- Nacionalna osnova za ocenjivanje kompetentnosti/National Competence Baseline, Version 1.05, Belgrad, 2005.

Slowakische Republik

- S P S - Súbor požadovaných schopností pre odborníkov na projektové riadenie, Version 2, Trnava-Bratislava, 2002.

Slowenien

- SZPM - Struktura znany projektnega managementa, Erstausgabe 1998.

Spanien

- Bases para la competencia en dirección de Proyectos, version 2.0, OCDP, Zaragoza, 2002, Erstausgabe Oktober 2000.

Südafrika

- SETA/PM Chamber entwickelt nationale Qualifikations-Richtlinien und -Standards.

Tschechische Republik

- Projektové rizeni, (standard CR dle IPMA), Project Management (Czech Republic Body of Knowledge), SD 02.01.2000.

Ukraine

- Ukraine National Competence Baseline, UPMA, Version 2.0, Kiew, 2003, Erstausgabe 2000.

Ungarn

- IPMA szerinti vizsgakövetelmények és vizgarend, Version 1.0, Ausgabe Mai 2002.

Vereinigte Staaten von Amerika

- asapm National Competence Baseline, Version 1.0, Ausgabe Oktober 2005.

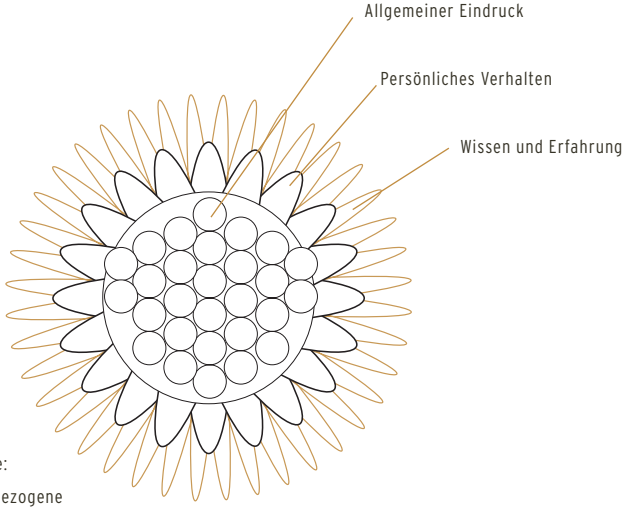
Diese Liste wird auf der IPMA-Webseite (www.ipma.ch) regelmäßig aktualisiert.

Weitere Vorschriften und Referenzunterlagen für Projektmanagement:

- IPMA project management excellence model (für den IPMA-Award).
- ISO 10006 Qualitätsmanagement - Leitfaden für Qualität in Projektmanagement.
- Guide to Project Management Body of Knowledge, PMI Project Management Institute, USA 2000.
- A Competence Standard, Level 4/5/6, AIPM Australian Institute for Project Management, 2004.
- The Competence standard P2M, Japan 2002.

Kapitel 6
Vergleich zwischen den Versionen 2.0b und 3.0 der IPMA-Kompetenzrichtlinie

In der IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 2.0b wurden die Kompetenzen durch das Bild einer Sonnenblume dargestellt. Das Sonnenblumen-Motiv wurde zur Darstellung der unterschiedlichen Kompetenzelemente von Projektmanagement, symbolisiert durch die einzelnen Blütenblätter, eingesetzt. Diskussionen mit den Mitgliedsorganisationen über die Klassifizierung und die relative Bedeutung der einzelnen Kompetenzelemente führten zu keinem zufrieden stellenden Ergebnis. Daher wurden alle Kompetenzelemente als einzelne Blütenblätter mit gleicher Bedeutung dargestellt, verbunden durch den Kreis in der Mitte der Sonnenblume, der die Blütenblätter und damit die Kompetenzelemente verknüpft. Der Stängel der Sonnenblume symbolisiert die Integration der Kompetenzelemente, im Fall der Sonnenblume zur Verbindung der Blüte mit dem Rest der Pflanze, im Fall eines Projektes zur Erzielung eines Ergebnisses. Wichtige Elemente der Umgebung der Sonnenblume sind die Sonne, die Erde und das Wasser, die die Voraussetzungen für das Aufgehen der Saat sowie das Wachsen, Blühen und die Fortpflanzung der Blume darstellen. In ähnlicher Form beziehen sich die Kompetenzelemente auf das Projekt, das in einem bestimmten Kontext steht und Ressourcen benötigt, um die gewünschten Ergebnisse zu liefern.



Bestandteile der Sonnenblume:

- 42 wissens- und erfahrungsbezogene Kompetenzelemente
- 8 Aspekte des persönlichen Verhaltens
- 10 Aspekte des allgemeinen Eindrucks

Abb. 6.1. Sonnenblume der ICB Version 2

In der ICB Version 3.0 wurde die Sonnenblume durch das „Kompetenzauge" ersetzt. Der Mensch ist der wichtigste Faktor bei der Bereitstellung von PM-Kompetenz. Das Auge ist von größerer Bedeutung für den Menschen als die Sonnenblume. Es stellt den Blick des Projektmanagers auf das Projekt und dessen Kontext dar. Der Projektmanager verwendet sein Auge zum Sammeln von Informationen, wendet die PM-Kompetenzen zur Analyse der Information an, überlegt, welche Optionen ihm offen stehen, und trifft dann geeignete Maßnahmen. Auch im Bewertungsverfahren müssen Assessor und Kandidat einander in die Augen sehen.

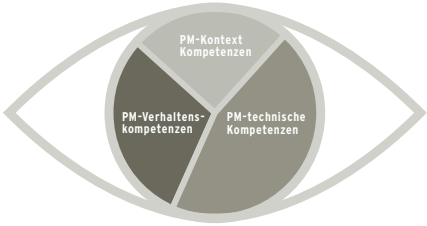


Abb. 6.2. Das Kompetenzauge der ICB Version 3.0

6.1 Querverweise zwischen den Kompetenzelementen der Versionen 2.0b und 3.0

In der ICB Version 3.0 finden sich für alle Elemente allgemeine Verbesserungen. Für jedes Element stehen in der ICB Version 3.0 Angesprochene Themenfelder und Mögliche Prozessschritte, die in der ICB Version 2 nicht enthalten waren. Die folgende Liste zeigt, wie die Kompetenzelemente der Version 2.0b (Wissen, persönliches Verhalten und allgemeine Aspekte) in die ICB Version 3.0 integriert wurden.

1. **Projekte und Projektmanagement** wurde in 3.01. Projektorientierung integriert.
2. **Projektmanagement-Einführung** wurde zu 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement
3. **Management by Projects** wurde in 3.05. Stammorganisation integriert.
4. **Systemansatz und Integration:** System wurde ausgeweitet zum Element 3.07. Systeme, Produkte und Technologie. Das Thema System wird auch im Element 3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement behandelt. Das Konzept des Systemansatzes wurde aus der ICB Version 3.0 entfernt. Integration hat sich in der Version 3.0 zum Element 1.01. Projektmanagementerfolg entwickelt.
5. **Projektumfeld:** Die Stakeholder, die in der ICB Version 2 zu diesem Element gehörten, haben sich in der ICB Version 3.0 zu einem selbstständigen Element entwickelt (1.02. interessierte Parteien und Umwelten). Der Projektkontext ist in der ICB Version 3.0 Thema eines ganzen Bereichs: der PM-Kontextkompetenzen. Besondere Behandlung findet er in den Kompetenzelementen 3.05. Stammorganisation, 3.06. Business sowie 3.09. Gesundheit, Sicherheit und Umwelt.
6. **Projektphasen und Lebenszyklus** wurden in das Element 1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine integriert. Auf die Projektlaufzeit und den Systemlebenszyklus wird in der Version 3.0 nicht mehr Bezug genommen.
7. **Projektentwicklung und -bewertung** findet sich nicht mehr als Kompetenzelement und wurde in 1.03. Projektanforderungen und Projektziele integriert.

8. **Projektziele und -strategien** wurde zu 1.03. Projektanforderungen und Projektziele. Das Thema Strategien wurde in der ICB Version 3.0 in mehrere Kompetenzelemente aufgenommen (siehe Stichwortverzeichnis).
9. **Projektmanagementerfolgs- und Misserfolgskriterien** ist vollständig in 1.01. Projektmanagementerfolg enthalten.
10. **Projektstart** wurde in 1.19. Projektstart aufgenommen und ist auch in der neuen Version vom Kompetenzelement Projektabschluss getrennt.
11. **Projektabschluss** wurde in 1.20. Projektabschluss aufgenommen und ist auch in der neuen Version von 1.19. Projektstart getrennt.
12. **Projektstrukturen** befinden sich in 1.09. Projektstrukturen.
13. **Projektinhalt**, Leistungsumfang und Lieferobjekte wurde geändert und in 1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte aufgenommen. Hinweise auf die Veränderung von einem Ausgangszustand zu einem Endzustand sowie auf die Ermittlung und Auswahl unterschiedlicher Lösungen wurden nicht mehr aufgenommen.
14. **Projektablauf** wurde zu 1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine
15. **Ressourcen** hat sich zu 1.12. Ressourcen entwickelt.
16. **Projektkosten und Finanzmittel** wurde zu 1.13. Kosten und Finanzen.
17. **Konfiguration und Änderungen:** Konfiguration ist Teil von 1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte. Änderungen wurde zum Element 1.15. Änderungen.
18. **Projekt Risiken** wurde zu 1.04. Risiken und Chancen.
19. **Leistungsfortschritt** wurde in 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen integriert.
20. **Integrierte Projektsteuerung** wurde in 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen integriert.
21. **Information, Dokumentation, Berichtswesen** wurde auf 1.16. Überwachung, Steuerung und Berichtswesen sowie 1.17. Information und Dokumentation aufgeteilt.
22. **Projektorganisation** wurde als 1.06. Projektorganisation aufgenommen.
23. **Teamarbeit** wurde als 1.07. Teamarbeit aufgenommen.
24. **Führung** wurde als 2.01. Führung aufgenommen. Die Führung der interessierten Parteien und Umwelten durch den Projektmanager wurde betont. Der Unterschied zwischen führen und managen wurde aufgenommen.
25. **Kommunikation und jener Teil von 32. Verhandlungen, Besprechungen, der sich mit Besprechungen beschäftigt,** wurden unter 1.18. Kommunikation zusammengefasst.
26. **Konflikte und Krisen** wurde als 2.12. Konflikte und Krisen aufgenommen. Dieses Kompetenzelement wurde in der ICB Version 3.0 beträchtlich erweitert und beinhaltet auch Verhaltensmuster.
27. **Beschaffung, Verträge** wurde zu 1.14. Beschaffung und Verträge.
28. **Projektqualität** hat sich zu 1.05. Qualität entwickelt.
29. **Informatik in Projekten** gilt nicht mehr als selbstständiges Kompetenzelement. Informatik ist ein erforderliches Instrument für zahlreiche Kompetenzelemente.
30. **Normen und Richtlinien** wurde in 1.05. Qualität integriert.
31. **Problemlösung** wurde als 1.08. Problemlösung aufgenommen.

32. **Verhandlungen, Besprechungen:** Der Teil Verhandlungen wurde zum Element 2.11. Verhandlungen. Der Teil Besprechungen wurde in 1.18. Kommunikation integriert.
33. **Stammorganisation** wurde als 3.05. Stammorganisation aufgenommen.
34. **Businessprozesse** hat sich zu 3.06. Business entwickelt, wobei die Kompetenz zum Managen der Beziehungen zu den Businessprozessen der betroffenen Organisationen betont wurde.
35. **Personalentwicklung** hat sich zu 3.08. Personalmanagement entwickelt, wobei die Funktion des Projektmanagers betont wurde.
36. **Organisationales Lernen** wurde in der ICB Version 3.0 nicht als eigenes Kompetenzelement beibehalten, sondern wird von 3.05. Stammorganisation abgedeckt.
37. **Veränderungsmanagement** wurde zu 1.15. Änderungen.
38. **Marketing, Produktmanagement** sind nun in den Elementen 3.06. Business und 3.07. Systeme, Produkte und Technologie enthalten.
39. **Systemmanagement** ist Teil von 3.07. Systeme, Produkte und Technologie.
40. **Sicherheit, Gesundheit, Umwelt** hat sich zu 3.09. Gesundheit, Sicherheit und Umwelt entwickelt.
41. **Recht** wurde als 3.11. Recht aufgenommen.
42. **Finanz- und Rechnungswesen** ist nun Teil von 3.10. Finanzmanagement.
43. **Kommunikationsfähigkeit** wurde in der ICB Version 3.0 in verschiedene Elemente aufgenommen (z. B.: 2.04. Durchsetzungskraft; 2.13. Verlässlichkeit; 2.14. Wertschätzung).
44. **Initiative, Engagement, Begeisterungsfähigkeit, Motivationsfähigkeit** wurden in der ICB Version 3.0 auf andere Elemente verteilt. Initiative findet sich in 2.02. Engagement und Motivation sowie in 2.14. Wertschätzung. Engagement wurde in 2.02. Engagement und Motivation aufgenommen. Begeisterungsfähigkeit findet sich in 2.02. Engagement und Motivation sowie in 2.14. Wertschätzung. Motivationsfähigkeit wurde in der ICB Version 3.0 in folgende Elemente integriert: 2.02. Engagement und Motivation, 2.04. Durchsetzungskraft, 2.07. Kreativität, 2.09. Effizienz, 2.14. Wertschätzung.
45. **Kontaktfähigkeit, Offenheit** wurde zu 2.06. Offenheit.
46. **Sensibilität, Selbstkontrolle, Wertschätzung** hat sich zu 2.03. Selbstkontrolle und 2.14. Wertschätzung entwickelt.
47. **Konfliktbewältigung, Streitkultur, Fairness** werden getrennt unter 2.03. Selbstkontrolle, 2.10. Beratung, 2.11. Verhandlungen sowie 2.12. Konflikte und Krisen behandelt.
48. **Lösungsfindungsfähigkeit, ganzheitliches Denken** wird nun von 2.07. Kreativität, 2.10. Beratung, 2.13. Verlässlichkeit abgedeckt.
49. **Loyalität, Solidarität, Hilfsbereitschaft** wurde unter 2.15. Ethik aufgenommen.
50. **Führungseigenschaften** wurde gemeinsam mit **24. Führung** unter 2.01. Führung zusammengefasst. Die wirksamen Verhaltensmuster wurden in ICB Version 3.0 verständlicher behandelt.
51. **Logik** ist in 2.10. Beratung enthalten.
52. **Systematische und strukturierte Denkweise** ist in 2.10. Beratung enthalten.
53. **Fehlerfreiheit** ist in 2.13. Verlässlichkeit enthalten.
54. **Klare Ausdrucksweise** ist in 1.18. Kommunikation enthalten.
55. **Gesunder Menschenverstand** wurde in 1.07. Teamarbeit und 2.07. Kreativität integriert.

56. **Transparenz** wurde in 2.06. Offenheit, 2.12. Konflikte und Krisen sowie 2.15. Ethik integriert.
57. **Übersicht** wurde in 1.02. Interessierte Parteien und Umwelten und 3.06. Business aufgenommen.
58. **Ausgewogenes Urteilsvermögen** wurde in 2.12. Konflikte und Krisen integriert.
59. **Erfahrungshorizont** wird in keinem Element der ICB Version 3.0 ausdrücklich erwähnt. Das Thema ist jedoch ein impliziter Teil der Erfahrungskriterien aller Elemente der ICB Version 3.0.
60. **Geschick** wird in keinem Element der ICB Version 3.0 ausdrücklich erwähnt. Dieser allgemeine Aspekt wird von der ICB Version 3.0 gut abgedeckt.

Anhänge

In den Anhängen finden sich folgende ergänzende Informationen:

- Ein Verzeichnis der zur Beschreibung der Kompetenzen verwendeten Begriffe mit Querverweisen auf die entsprechenden Kompetenzelemente (Anhang 1).
- Eine Übersicht der Beziehungen zwischen allen Kompetenzelement-Kombinationen (Anhang 2).
- Ein Self-Assessment-Formular, das der Kandidat bei der Einschätzung seines Wissens- und Erfahrungsstands in Bezug auf die einzelnen Kompetenzelemente auf einer Skala zwischen 0 und 10 verwenden kann (Anhang 3).
- Eine Taxonomie, in der die Punkteanzahl für den Wissens- und Erfahrungsstand, der auf den vier IMPA-Levels (A bis D) für jedes PM-technische, PM-Verhaltens- und PM-Kontext-Kompetenzelement gefordert wird, festgelegt ist (Anhangtabellen 4.1. bis 4.3.). Anhangtabelle 4.4. zeigt die Durchschnittspunkteanzahl, die von einem Kandidaten auf jedem der IPMA-Levels erwartet wird.s

Anhang 1
Übersicht über die Hauptbeziehungen

Die Tabellen in Anhang 1 bieten einen Überblick über die Wechselbeziehungen zwischen den Kompetenzelementen.

In einer praktischen Projekt-, Programm- bzw. Projektportfoliosituation werden in der Regel mehrere Kompetenzelemente benötigt. Bei der Kompetenzbewertung werden diese Beziehungen zwischen den Kompetenzelementen berücksichtigt.

In der ICB werden die Hauptbeziehungen bei der Beschreibung der einzelnen Kompetenzelemente aufgelistet. Eine Hauptbeziehung besteht dann, wenn wichtige Informationen eines Kompetenzelements einen bedeutenden Beitrag zu der Erfüllung eines anderen Kompetenzelements leisten.

Der Hinweis auf die Hauptbeziehungen soll die Leser in praktischen Situationen bei der Umsetzung der Kompetenzelemente unterstützen. In derartigen Situationen sind nicht nur ein sondern mehrere Kompetenzelemente zur Ermittlung der Projektmanagementaufgaben, der Durchführung der erforderlichen Maßnahmen und der Evaluierung der Ergebnisse erforderlich. Es liegt am Nutzer, zu entscheiden, wie viele Kompetenzelemente relevant sind. Die Liste bei der Beschreibung der Kompetenzelemente ist eine allgemeine Auswahl. Sie ist relativ lang und kann entsprechend den Bedürfnissen der jeweiligen Situation reduziert werden.

Die Beziehungen sind wechselseitig und im Prinzip als Kommunikationskanal in beide Richtungen offen. Es kann aber auch vorkommen, dass eine Beziehung für den Empfänger – nicht jedoch für den Sender – die Hauptbeziehung bildet, und umgekehrt. In den Tabellen sind wechselseitige Beziehungen mit einem X markiert. Essentiell einseitige Beziehungen sind mit einem x markiert. Die Beziehung nimmt ihren Ausgang vom Kompetenzelement der Zeile (erste Spalte) und führt zum Kompetenzelement der Spalte.

Anhangtabelle 1.1. Übersicht über die Hauptbeziehungen der Kompetenzelemente (technisch - technische Kompetenzelemente)

1 PM-technische Kompetenzen	1.01 Projektmanagementerfolg	1.02 Interessierte Parteien und Umwelten	1.03 Projektanforderungen und Projektziele	1.04 Risiken und Chancen	1.05 Qualität	1.06 Projektorganisation	1.07 Teamarbeit	1.08 Problemlösung	1.09 Projektstrukturen	1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte	1.11 Projektphasen, Ablauf und Termine	1.12 Ressourcen	1.13 Kosten und Finanzen	1.14 Beschaffung und Verträge	1.15 Änderungen	1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen	1.17 Information und Dokumentation	1.18 Kommunikation	1.19 Projektstart	1.20 Projektabschluss
1 PM-technische Kompetenzen																				
1.01 Projektmanagementerfolg		X			X									x	x			X	x	x
1.02 Interessierte Parteien und Umwelten	X		X	X	x					x				x	x			X		
1.03 Projektanforderungen und Projektziele	x	X		x	X										x	x				
1.04 Risiken und Chancen	x	X			x										X	X				
1.05 Qualität	X		X											X		X				
1.06 Projektorganisation							X		X			x		x						
1.07 Teamarbeit	x					X		x						x				x		
1.08 Problemlösung			x	x	x									x	x					
1.09 Projektstrukturen	x					X		x					x		x	x		x		
1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte			x						x				X	x	X	x	x		x	x
1.11 Projektphasen, Ablauf und Termine			x	x						x		x	X			x				
1.12 Ressourcen							x						x		x					
1.13 Kosten und Finanzen		x	x	x						X	X			x		x				
1.14 Beschaffung und Verträge			x	x	X											x			x	x
1.15 Änderungen				X						x	x		x	x		X				
1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen	x			X	X										X		X	X		
1.17 Information und Dokumentation					x					x					x	X		x	x	x
1.18 Kommunikation	X	X							x							X	x		x	x
1.19 Projektstart			x			x	x			x	x							x		
1.20 Projektabschluss			x			x				x										

Anhangtabelle 1.2. Übersicht über die Hauptbeziehungen der Kompetenzelemente

(PM-Verhaltens-, PM- Kontext- und PM technische Kompetenzelemente)

1 PM-technische Kompetenzen	1.01 Projektmanagementerfolg	1.02 Interessierte Parteien und Umwelten	1.03 Projektanforderungen und Projektziele	1.04 Risiken und Chancen	1.05 Qualität	1.06 Projektorganisation	1.07 Teamarbeit	1.08 Problemlösung	1.09 Projektstrukturen	1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte	1.11 Projektphasen, Ablauf und Termine	1.12 Ressourcen	1.13 Kosten und Finanzen	1.14 Beschaffung und Verträge	1.15 Änderungen	1.16 Überwachung, Steuerung und Berichtswesen	1.17 Information und Dokumentation	1.18 Kommunikation	1.19 Projektstart	1.20 Projektabschluss
2 PM-Verhaltenskompetenzen																				
2.01 Führung		x		x					x							X				
2.02 Engagement und Motivation			x			x				x	x		x					X	x	x
2.03 Selbstkontrolle	x		x	X			x					x			x		x			
2.04 Durchsetzungskraft		x				x								x				x	x	
2.05 Entspannung und Stressbewältigung	x					X	X				x									
2.06 Offenheit			x		x			x											x	
2.07 Kreativität				x		x			x									X	x	
2.08 Ergebnisorientierung	X	x	x		x					x				x	x	x				x
2.09 Effizienz						X		x	x						x	x		x		
2.10 Beratung						x		x			x		x		x		x			x
2.11 Verhandlungen				x	x							x		X						
2.12 Konflikte und Krisen		X		x			X	x					x							
2.13 Verlässlichkeit		x			x					x				x		x	X			
2.14 Wertschätzung		x	x		x		X					x			x	x				x
2.15 Ethik			X		x		X						x	x		x				
3 PM-Kontext Kompetenzen																				
3.01 Projektorientierung	x	x	x					x				x		x						
3.02 Programmorientierung	x	X					X									x	x			
3.03 Portfolioorientierung	x	X		x		x		x								x	x			
3.04 Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement					x				X	x	x		x					x	X	X
3.05 Stammorganisation			X		x	X				x			x				x	x	x	x
3.06 Business	x		X					X		x					x	x				
3.07 Systeme, Produkte und Technologie			x		X		X			X		x					X			
3.08 Personalmanagement							x	X			x	X								
3.09 Gesundheit, Sicherheit und Umwelt			x	X	x									x						
3.10 Finanzmanagement			x	x									X			x				x
3.11 Recht				x																x

Anhangtabelle 1.3. Übersicht über die Hauptbeziehungen der Kompetenzelemente (PM-technische- PM-Verhaltens- und PM-Kontext-Kompetenzelemente)

		2 PM-Verhaltenskompetenzen	2.01 Führung	2.02 Engagement und Motivation	2.03 Selbstkontrolle	2.04 Durchsetzungskraft	2.05 Entspannung und Stressbewältigung	2.06 Offenheit	2.07 Kreativität	2.08 Ergebnisorientierung	2.09 Effizienz	2.10 Beratung	2.11 Verhandlungen	2.12 Konflikte und Krisen	2.13 Verlässlichkeit	2.14 Wertschätzung	2.15 Ethik	3 PM-Kontext Kompetenzen	3.01 Projektorientierung	3.02 Programmorientierung	3.03 Portfolioorientierung	3.04 Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement	3.05 Stammorganisation	3.06 Business	3.07 Systeme, Produkte und Technologie	3.08 Personalmanagement	3.09 Gesundheit, Sicherheit und Umwelt	3.10 Finanzmanagement	3.11 Recht
1	**PM-technische Kompetenzen**																												
1.01	Projektmanagementerfolg		x			x		x		X												x							
1.02	Interessierte Parteien und Umwelten			X				x	x					X						X	X								
1.03	Projektanforderungen und Projektziele					x											X			x	x		X	X					
1.04	Risiken und Chancen				X																		x	x					
1.05	Qualität											x												x	X		X	x	
1.06	Projektorganisation		x				X				X					x							X	x					
1.07	Teamarbeit		x	X													x					x				X			
1.08	Problemlösung						x			x						x								X					
1.09	Projektstrukturen				x										x							X			x				
1.10	Leistungsumfang und Lieferobjekte										x	x													X		x		
1.11	Projektphasen, Ablauf und Termine				x						x								x									x	
1.12	Ressourcen						x							x												X			
1.13	Kosten und Finanzen										x					x			x									X	
1.14	Beschaffung und Verträge												X											x					x
1.15	Änderungen								x				x										x						
1.16	Überwachung, Steuerung und Berichtswesen		X																			x							
1.17	Information und Dokumentation														X		x					x			X				x
1.18	Kommunikation			X				x											x	x	x								
1.19	Projektstart								X													X							
1.20	Projektabschluss																					X							

Anhangtabelle 1.4. Übersicht über die Hauptbeziehungen der Kompetenzelemente (PM-technische- PM-Verhaltens- und PM-Kontext-Kompetenzelemente)

	2 PM-Verhaltenskompetenzen	2.01 Führung	2.02 Engagement und Motivation	2.03 Selbstkontrolle	2.04 Durchsetzungskraft	2.05 Entspannung und Stressbewältigung	2.06 Offenheit	2.07 Kreativität	2.08 Ergebnisorientierung	2.09 Effizienz	2.10 Beratung	2.11 Verhandlungen	2.12 Konflikte und Krisen	2.13 Verlässlichkeit	2.14 Wertschätzung	2.15 Ethik	3 PM-Kontext Kompetenzen	3.01 Projektorientierung	3.02 Programmorientierung	3.03 Portfolioorientierung	3.04 Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement	3.05 Stammorganisation	3.06 Business	3.07 Systeme, Produkte und Technologie	3.08 Personalmanagement	3.09 Gesundheit, Sicherheit und Umwelt	3.10 Finanzmanagement	3.11 Recht
2	**PM-Verhaltenskompetenzen**																											
2.01	Führung		X		x		x		X				X			x					x		x					
2.02	Engagement und Motivation	X			X	x												x	x	x								
2.03	Selbstkontrolle		x		x									x		x										x	x	x
2.04	Durchsetzungskraft		X						X							x					x	x	x					
2.05	Entspannung und Stressbewältigung			x									x		x	x									x			
2.06	Offenheit					x		X												x	X							
2.07	Kreativität					x	X											x						X				
2.08	Ergebnisorientierung	X	x		X			x		X				x								x					x	
2.09	Effizienz			x		x			X		X												X					
2.10	Beratung							x	x	X					x			x	x									
2.11	Verhandlungen	x		x	x		x			x	x				x								x				x	
2.12	Konflikte und Krisen	X					x				x	x			x	x												X
2.13	Verlässlichkeit		x		x											x						X						
2.14	Wertschätzung		x		x		x							x		X		x	x						x			
2.15	Ethik		x												X												x	x
3	**PM-Kontext Kompetenzen**																											
3.01	Projektorientierung			x												x				X	X							
3.02	Programmorientierung								x									x										
3.03	Portfolioorientierung								x									X	x		X		x				x	
3.04	Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement						X		x			x			x			X	x	X			x		x			
3.05	Stammorganisation					x							x	X		x							X		X			
3.06	Business		x				x	x	x	X	x											X					X	x
3.07	Systeme, Produkte und Technologie							X		x	x												x			x	x	x
3.08	Personalmanagement	x	x								x											X						x
3.09	Gesundheit, Sicherheit und Umwelt															x												x
3.10	Finanzmanagement				x																		X					
3.11	Recht				x							x	X															

Anhang 2
Taxonomie ICB Version 3.0

Anhangtabelle 2.1. Taxonomie-Bereich 1, PM-technische Kompetenzen

1	PM-technische Kompetenzen	Wissen											Erfahrung										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.01	Projektmanagementerfolg					D		C	B	A								C		B	A		
1.02	Interessierte Parteien und Umwelten					D	C		B	A								C		B	A		
1.03	Projektanforderungen und Projektziele						D	C	B	A							C		B	A			
1.04	Risiken und Chancen						D,C		A,B								C		B	A			
1.05	Qualität						D,C		A,B								C		B	A			
1.06	Projektorganisation						D	C	B	A							C		B		A		
1.07	Teamarbeit						D	C,B	A									C	B,A				
1.08	Problemlösung							D,C	B	A								C	B	A			
1.09	Projektstrukturen						D,C	B	A								C		B	A			
1.10	Leistungsumfang und Lieferobjekte						D	C	B	A							C	B		A			
1.11	Projektphasen, Ablauf und Termine						D	C	B	A								C	B	A			
1.12	Ressourcen						D,C	B	A								C		B	A			
1.13	Kosten und Finanzen						D	C	B	A								C	B	A			
1.14	Beschaffung und Verträge					D	C		B	A							C	B	A				
1.15	Änderungen						D,C		B,A								C		B	A			
1.16	Überwachung, Steuerung und Berichtswesen						D	C	B	A							C		B		A		
1.17	Information und Dokumentation					D	C	B	A								C		B	A			
1.18	Kommunikation						D	C	B	A								C	B		A		
1.19	Projektstart						D	C	B	A								C	B	A			
1.20	Projektabschluss						D	C	B	A								C	B	A			

A, B, C, D stehen für die vier IMPA-Zertifizierungslevels

Anhangtabelle 2.2. Taxonomie-Bereich 2, PM-Verhaltenskompetenzen

2 PM-Verhaltenskompetenzen	Wissen											Erfahrung										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.01 Führung				D	C		B	A								C		B		A		
2.02 Engagement und Motivation				D		C		B	A								C	B,A				
2.03 Selbstkontrolle				D		C	B	A								C		B	A			
2.04 Durchsetzungskraft					D	C	B	A								C		B		A		
2.05 Entspannung und Stressbewältigung				D	C		B	A								C		B	A			
2.06 Offenheit				D	C	B	A									C		B	A			
2.07 Kreativität				D		C	B	A									C		B	A		
2.08 Ergebnisorientierung					D	C		B	A							C			B	A		
2.09 Effizienz					D	C	B	A								C		B	A			
2.10 Beratung					D	C	B		A							C		B,A				
2.11 Verhandlungen						D,C	B	A								C			B,A			
2.12 Konflikte und Krisen					D	C	B	A									C		B	A		
2.13 Verlässlichkeit				D		C		B,A										C	B	A		
2.14 Wertschätzung				D	C	B	A									C			B,A			
2.15 Ethik					D	C	B	A								C		B	A			

Anhangtabelle 2.3. Taxonomie-Bereich 3, PM-Kontext-Kompetenzen

3 PM-Kontext Kompetenzen	Wissen											Erfahrung										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.01 Projektorientierung					D	C		B	A								C		B	A		
3.02 Programmorientierung			D	C		B		A							C	B			A			
3.03 Portfolioorientierung			D		C		B		A						C		B			A		
3.04 Einführung von Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement					D	C	B	A							C		B		A			
3.05 Stammorganisation					D	C	B	A							C	B		A				
3.06 Business				D		C		B	A							C		B	A			
3.07 Systeme, Produkte und Technologie				D	C	B		A							C	B		A				
3.08 Personalmanagement				D	C	B	A								C	B		A				
3.09 Gesundheit, Sicherheit und Umwelt					D,C		B,A									C	B	A				
3.10 Finanzmanagement				D	C	B	A								C		B	A				
3.11 Recht				D,C		B	A								C	B		A				

Die Werte in Anhangtabelle 2.4. unten (die gleiche Tabelle findet sich mit der Ziffer 3.13. im Haupttext) stellen die von einem Kandidaten auf dem jeweiligen IPMA-Level erwartete durchschnittliche Punkteanzahl dar.

Anhangtabelle 2.4. Von einem Kandidaten auf dem jeweiligen IPMA-Level erwartete durchschnittliche Punkteanzahl

Kompetenzkomponenten	IPMA Level A	IPMA Level B	IPMA Level C	IPMA Level D
	(0 bis 10)	(0 bis 10)	(0 bis 10)	(0 bis 10)
Wissen	7	6	5	4
Erfahrung	7	6	4	(optional)

Stichwortverzeichnis

A

Änderungen 14, 33, 50,58, 64, 69, 77, 99, 122, 126, 128, 131, 132, 134
Änderungsmanagement 64, 69, 126
Anforderungen 6, 17, 29, 77, 131, 132
Arbeitspakete 54, 56, 60, 122
Assessment 23
Aufteilungsverfahren 46
Auftraggeber 83, 90, 115, 131
Auftragnehmer 79
Ausbildung 6
Ausgaben 64, 141

B

Benchmarking 102
Beratung 104
Berichtswesen 71, 131
Beschaffung 67
Betreibermodelle 64, 141
Betriebsabläufe 128, 130
Bewertung 3, 7, 12, 21, 24, 30, 34, 46, 81, 118, 137, 157
Beziehungen 6, 106
Business 130
Business Case 14, 15, 44, 69, 124, 130, 131, 141

C

Chancen 33, 41, 46, 111, 143
Coaching 26, 52, 102, 137
Controlling 44

D

Datenschutz 143
Debatte 90, 104
Deeskalation 92
Diskriminierung 94, 143
Dokumenttyp 73
Durchsetzungskraft 90

E

Effizienz 33, 102
Ehrlichkeit 111
Energieeffizienz 139

Engagement 86
Entscheidungsmodelle 50
Entsorgung 139
Entspannung 32, 92
Erfolgsfaktoren 77, 99
Ergebnis 2, 12, 13, 24, 26, 32, 40, 44, 58, 64, 79, 99, 120, 128, 131
Ergebnisorientierung 32, 99
Erholung 92
Ethik 32, 115

F

Fast-Tracking 60
Feedback 12, 24, 64, 137
Finanzierung 64
Finanzmanagement 141
Finanzmittel 64, 69
Finanzrichtlinien 141
Frühwarnsystem 131
Führung 33, 83

G

Geheimhaltung 75
Gesetze 32, 143
Gesundheit 32, 139

I

Ideen 54, 90, 94, 96
Information 1, 15, 23, 26, 33, 42, 62, 71, 73, 75, 77, 94, 108, 128, 130, 131, 132, 141, 143
Informationsmanagement 73
Informationssystem 128
Integration 1, 40, 150
Integrität 108, 115
Interessierte Parteien 23, 32, 41, 134
Intuition 96

K

Kick-off 52
Kommunikation 32, 56, 75, 83, 90, 132
Kommunikationsplan 75
Kompetenz 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 23, 27, 28, 29, 30, 31, 38, 39, 50, 90, 104, 113, 137, 146, 150, 157, 162
Kompetenzbereiche 10, 28, 35, 46
Kompetenzelement 4, 6, 10, 11, 12, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 37, 38, 50, 118, 150, 151, 157, 158, 159, 160, 161
Konfiguration 58, 69, 73

Konflikte 83, 106, 108, 115, 134
Konfliktlösung 54, 108
Konsortium 141
Kosten 5, 13, 23, 46, 50, 56, 64, 69, 120, 131, 134, 141, 143
Kreativität 32, 96
Kreativitätstechniken 96
Krisen 106, 108
Krisenmanagement 54, 108

L

Leadership 83
Lebenszyklus 26, 33, 44, 108, 120, 134, 139
Leistungsumfang 14, 16, 19, 23, 33, 44, 54, 58, 60, 69, 120, 131, 134, 141
Lieferanten 67, 69
Lieferobjekte 2, 13, 14, 16, 19, 23, 33, 44, 48, 54, 58, 60, 69, 120, 131, 134, 141
Liquidität 64
Loyalität 115
Loyalitätskonflikt 115

M

Management by Projects 17, 128
Managementkonzept 17, 128
Marktnachfrage 134
Mediation 108
Meilensteine 31, 60
Meinungsaustausch 104
Motivation 52, 86

N

Netzwerke 41
Normen 2, 5, 15, 42, 115, 126, 134, 139
Nutzen 44, 56, 64, 122, 128, 134
Nutzer 44, 48, 58, 79, 131, 135, 139, 141, 157

O

Offenheit 94, 111, 130
Optimismus 77, 96

P

Personalentwicklung 1, 6, 137
Personalmanagement 9, 137
Phasen 23, 31, 44, 48, 50, 56, 60, 77, 124
Phasenmodelle 60

Portfolio 2, 87, 94, 124
Portfoliokontrolle 124
Portfoliomanagement 124, 143
Portfolio-Orientierung 124
Problemlösung 7, 54
Produkt 14, 48, 67, 126, 128, 134, 139, 140
Produktivität 86, 102, 134
Programm 12, 15, 17, 18, 23, 50, 56, 60, 77, 122, 126, 130, 131, 141
Programmmanagement 2, 122
Programmorientierung 122
Projekt 2, 12, 14, 15, 38, 41, 56, 58, 67, 108, 120, 126, 128, 131, 132, 134, 139, 141
Projektabschluss 14, 44, 46, 52, 79
Projektanforderungen 40, 44
Projektart 120
Projektauftrag 44, 48, 141
Projektauswahl 124
Projektbewertung 64
Projektdokumentation 58, 143
Projekte 2, 23
Projekterfolg 92, 99, 108
Projektfinanzierung 64
Projektfinanzmanagement 64
Projektinhalt 58
Projektkostenmanagement 64
Projektmanagement 2, 6, 40, 62, 64, 120, 124, 130, 131, 139, 150
Projektmanagementerfolg 16, 40, 120, 130
Projektmanagementpläne 40
Projektmarketing 132
Projektorganisation 2, 50, 56, 128, 137
Projektorientierung 120
Projektphase 23, 31, 44, 60, 81
Projektportfolio 12, 17, 18, 23, 40, 50, 56, 60, 71, 77, 122, 124
Projektportfoliomanagement 12, 15, 17, 64, 77, 122, 124, 126, 130
Projektportfolioorganisation 28
Projektstart 52, 69, 77, 99, 108, 130
Projektstrategie 44, 119
Projektstruktur 56
Projektziel 13, 44, 50, 71, 99, 120
Protokolle 75
Prototyp 48
Prozesse 73, 96, 126, 130

Q

Qualifikation 3, 23
Qualität 2, 13, 48, 100, 126
Qualitätsmanagement 48, 126
Qualitätssicherung 48

R

Rechnungswesen 141
Recht 67, 130, 139, 143
Rechtsberater 143
Rechtsgründe 143
Rechtsprüfung 143
Rentabilität 134
Respekt 94, 113
Ressourcen 15, 50, 60, 62, 64, 107, 124, 128, 130, 131, 137
Ressourcenmanagement 62
Ressourcenplanung 62
Richtlinien 2, 3, 4, 15, 131, 134, 139, 147
Risiken 33, 46, 54, 56, 64, 69, 128, 131, 134, 139, 141, 143
Risikoanalyse 108, 130, 139

S

Schulung 1, 3, 6, 14, 27, 79, 102, 137
Selbstkontrolle 31, 88, 111
Selbstmanagement 88
Selbstverantwortung 88
Selbstvertrauen 90, 111
Sicherheit 139, 143
Sicherheitsbeauftragte 139
Situationen 2, 6, 25, 31, 33, 50, 52, 82, 88, 92, 104, 110, 156
Solidarität 115
Stakeholders 41
Stammorganisationen 17, 50, 128
Standardisierung 2, 16, 126
Steuerung 62, 64, 71, 111
Strategie 12, 13, 14, 15, 44, 46, 82, 94, 122, 124, 126, 130
Stress 52, 88, 139
Stressbewältigung 92
Systeme 15, 58, 102, 115, 134, 137
Systemmanagement 135

T

Taxonomie 162

Teamarbeit 50, 52, 88
Teambildung 52
Technologien 130, 134
Terminplanung 60, 126, 134

U

Übergabe 79
Überwachung 32, 60, 62, 64, 71, 88, 120
Überzeugungskraft 90
Umwelten 1, 41, 75
Umweltschutz 32
Unternehmensstrategie 14, 15, 44

V

Veränderungen 13, 14, 15, 128
Verantwortungsbewusstsein 111
Vereinbarungen 67, 69, 126
Verhaltenskodex 35
Verhaltenskompetenz 4, 9, 37, 81, 99
Verhandlungen 106
Verlässlichkeit 94, 111
Vertrag 50, 67, 69, 79, 141, 143
Vertragsmanagement 67, 143
Vertragsrecht 143
Vertragsstrafen 67
Vertrauen 94, 111
Vorschriften 23, 115, 126, 130, 139, 143, 149

W

Wertesystem 113
Wertschätzung 16, 113
Wertvorstellungen 113
Win-win-Situation 106
Wirtschaftlichkeit 134

Z

Zertifikat IX, 5, 10, 23, 27
Zertifizierungsorganisation 35
Zertifizierungsschema 2, 5, 7, 28
Zertifizierungssystem VII, IX, 1, 4, 5, 10, 17, 21, 23, 146
Zertifizierungsverfahren 2, 3, 4, 6, 21, 35
Zusammenarbeit 77, 86, 92, 108, 120, 130, 137, 143

pma
PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA

IPMA
international
project
management
association