



Spotlight

Mit der richtigen Zertifizierung erfolgreich im Projekt

Eine themenspezifische Zusammenstellung der besten, auf projektmagazin.de erschienenen Artikel, Methoden und Tipps

www.projektmagazin.de

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

Mit der richtigen Zertifizierung erfolgreich im Projekt

Brauche ich als Projektmanager(in) eine Zertifizierung? Und wenn ja, welche? Die Zertifizierungen nach PMI, PRINCE2 oder IPMA bieten unterschiedliche Vorteile und erfordern verschiedene Aufwände. Entscheiden Sie selbst anhand der für Sie zusammengestellten Informationen, welche Zertifizierung die richtige für Ihre Karriereplanung ist.

Inhalt

Karriere machen mit der richtigen Zertifizierung

1. IMPA, PMI und PRINCE2 im Vergleich
Wege zur Projektmanagement-Zertifizierung.
Teil 1: Die Institutionen und ihre StandardsSeite 3
2. IMPA, PMI und PRINCE2 im Vergleich
Wege zur Projektmanagement-Zertifizierung.
Teil 2: Die Zertifizierungen im Detail mit Kosten und Anforderungen Seite 12
3. Spezialisieren – aber worauf?
Strategische Karriereplanung mit dem EKS-Modell Seite 26
4. Ergebnisse der 6. GPM Gehaltsstudie
Gehalt und Karriere im Projektmanagement Seite 39

Einzelne Zertifizierungen auf dem Prüfstand

5. Stärkere Betonung von Führungs- und strategischer Kompetenz
Das Talent Triangle – PMI verändert seine Rezertifizierungen Seite 55
6. Die wichtigsten Neuerungen im Überblick
Der PMBOK® Guide in der 6. Ausgabe Seite 72
7. Neuer IPMA-Standard für individuelle PM-Kompetenz
ICB4 – Erfolgreich Handeln im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement.. Seite 82
8. Der Schweizer Projektstandard startet international durch
HERMES 5 – die Schweizer Projektführungsmethode Seite 92

IPMA, PMI und PRINCE2 im Vergleich

Wege zur Projektmanagement- Zertifizierung

Teil 1: Die Institutionen und ihre
Standards



Elisabeth Wagner

Fachautorin, Beraterin,
zert. Projektmanagerin
(GPM/IPMA)

Management Summary

- Als Zertifizierungs-Anbieter haben sich über Jahrzehnte hinweg drei Organisationen und Standards im Markt durchgesetzt, und dies weltweit: IPMA®, PMI® und PRINCE2®.
- Alle drei Anbieter bieten aufeinander aufbauende Zertifizierungen an, wobei sich die erste Stufe jeweils an Einsteiger auch ohne Projektmanagement-Erfahrung richtet.
- Das vierstufige Zertifizierungskonzept der IPMA basiert auf den Inhalten der Individual Competence Baseline (aktuell ICB4).
- Grundlage für das zweistufige Zertifizierungskonzept der PMI ist der Projektmanagement-Standard und Leitfaden "Project Management Body of Knowledge", kurz PMBOK Guide (aktuell in der 6. Ausgabe).
- PRINCE2 ist eine prozessorientierte Methode, die von der britischen AXELOS Ltd. global verwaltet und weiterentwickelt wird. PRINCE2 versteht sich als Know-how-Vermittler und fordert zur Zertifizierung - im Gegensatz zu IPMA und PMI - keine vorhandene Projektpraxis.
- Eine PM-Zertifizierung ist ein Plus im Lebenslauf. Man sollte jedoch nicht vernachlässigen, dass diese mit z.T. erheblichem bürokratischen Aufwand verbunden ist und Ressourcen wie Zeit und Geld erfordert.

Nachgewiesene Projektmanagement-Kompetenz wird heute in vielen Berufen verlangt oder ist zumindest ein Plus im Lebenslauf. Dies gilt umso mehr, wenn das Know-how von einem der großen Zertifizierer für Projektmanagement kommt, denn diese stehen für ein klar definiertes Verständnis von Projektmanagement sowie einheitliche und dokumentierte Inhalte. Wer ein entsprechendes Zertifikat besitzt, hat einen anerkannten Beleg für die Kenntnis bestimmter Philosophien, Methoden, Begrifflichkeiten und Lösungsansätze. Bei höheren Zertifizierungsebenen kommt teilweise der Nachweis eigener Projekterfahrung dazu.

Dabei haben sich über Jahrzehnte hinweg drei Organisationen und Standards im Markt durchgesetzt, und dies weltweit: IPMA®, PMI® und PRINCE2®. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über die Angebote dieser drei Institutionen und zeigt, wie die Verbände agile Zertifizierungen in ihre Angebote integrieren.

Die Zertifizierungskonzepte der drei großen Anbieter

Mit dem rasanten und weltweiten Bedeutungsgewinn der Disziplin Projektmanagement sind auch die drei führenden Organisationen IPMA, PMI und PRINCE2 groß geworden. Über sie haben sich Projektmanagerinnen und Projektmanager organisiert, ihre Verfahren, Methoden und Tools dokumentiert und weiterentwickelt. Dazu gehörte eine einheitliche und dokumentierte Fachsprache, um Konflikte durch unterschiedliche Begriffsverständnisse zu vermeiden. Auf der Basis dieses Wissens haben sie schließlich Standards entwickelt. Entsprechende Zertifikate belegen das Vorhandensein der erforderlichen Kompetenzen. Aus rechtlichen Gründen wurden für Prüfungen und Ausstellung der Zertifikate in manchen Ländern formell eigenständige Zertifizierungsstellen etabliert.

Grundsätzlich bieten alle drei großen Anbieter aufeinander aufbauende Zertifizierungslevel an. Die jeweils erste Stufe wendet sich an Einsteiger, wobei IPMA und PRINCE2 offen für alle sind, während PMI (Fach-)Abitur oder eine vergleichbare Ausbildung voraussetzt. Bei der IPMA-Einsteiger-ausbildung gibt es in Deutschland eine Erweiterung: Die GPM hat unterhalb des IPMA-Einsteigerlevels unter dem Begriff "Basislevel" ein deutlich reduziertes Basiszertifikat auf den Markt gebracht.

Die International Project Management Association (IPMA®)

Die IPMA International Project Management Association vereint als Dachverband derzeit etwa **70 Mitgliedsgesellschaften** weltweit. Sie wurde 1965 gegründet. Das zentrale Sekretariat befindet sich in den Niederlanden. Ursprünglich gestartet als internationales Netzwerk für Projektmanager, begann sie 1996 mit ersten Zertifizierungsaktivitäten.

Im deutschsprachigen Raum gibt es drei Mitgliedsgesellschaften:

- Die **GPM** Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (www.gpm-ipma.de)
- Die **pma** – Projekt Management Austria (www.pma.at)
- Die **spm** – Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (www.spm.ch)

Die IPMA stellt ausdrücklich nicht die Methodik ins Zentrum ihrer Aktivitäten und Veröffentlichungen. Sie hat vielmehr den Menschen im Blick, bzw. seine für erfolgreiche Projektarbeit benötigten Kompetenzen, einschließlich Social Skills. Mit ihren Zertifizierungen will die IPMA nicht nur bestimmtes Wissen bescheinigen, sondern persönliche Kompetenz und damit die Eignung einer Person, bestimmte Projektmanagementaufgaben erfolgreich durchzuführen.

Standard der IPMA: die Individual Competence Baseline (ICB)

Das übergreifende Projektmanagement-Verständnis der in der IPMA organisierten Institutionen wird seit 1999 in der sogenannten **IPMA Competence Baseline (ICB®)** zusammengefasst und veröffentlicht. Die gibt es bei allen drei Organisationen zum kostenlosen Download. Hier die Links für **Deutschland**, **Österreich** und die **Schweiz**.

Bisher gab es vier aufeinander aufbauende Versionen dieses Grundlagenwerks, das von den Mitgliederorganisationen in der Regel in die Landessprache übersetzt und bei Bedarf durch nationale Eigenheiten ergänzt wurde. **Die aktuelle Version ICB 4** wurde 2015 verabschiedet und nach und nach von den Länderorganisationen übernommen. Sie unterscheidet sich deutlich von ihren Vorgängerversionen. Mit breiter internationaler Mitgliederbeteiligung hatte man sich der Aufgabe gestellt, aktuelle Konzepte wie z.B. Agilität konsequent in das IPMA-Modell zu integrieren.

So wird in der ICB4 noch stringenter als zuvor definiert, was jemand können muss, um in einer Projektumgebung erfolgreich zu agieren, während das Wie – vor allem Regeln, Prozesse und Methodik – bewusst offenbleiben. Agile Teams, User Stories, Kanban-Boards, Daily Standups – all diese Ansätze sind damit ebenso akzeptiert wie Netzpläne, Balkenpläne, Meilensteintrendanalysen oder Projektstatus-Meetings. Die Botschaft, dass der oder die Einzelne die Freiheit hat, die Umsetzung der Konzepte selbst zu gestalten, hat sich auch im Namen niedergeschlagen: Das I in ICB steht nun nicht mehr für IPMA, sondern für "Individual".

Die Anforderungen an Programm- und Portfoliomanagement als wichtige Disziplinen neben dem Einzelprojektmanagement sind nun ebenfalls explizit in das Zertifizierungskonzept integriert. Bisher spielen die dazu eigens entwickelten Pfade in den Mitgliedsorganisationen zumindest teilweise noch keine große Rolle.

29 Elemente sind drei Kompetenzbereichen zugeordnet

Inhaltlich wurden die beschriebenen Kompetenz-Elemente verdichtet und um sogenannte "Key Competence Indicators" erweitert, um erfolgreiches Handeln messbar zu machen. Dabei unterscheidet die ICB insgesamt 29 Kompetenzelemente, die den drei Bereichen Kontext-Kompetenzen (Perspective), persönliche und soziale Kompetenzen (People) sowie methodische und technische Kompetenzen (Practice) zugeordnet sind. Anders als frühere Veröffentlichungen ist die deutsche ICB4 zwischen den Schwesterverbänden GPM, spm und pma abgestimmt. Dennoch bieten die Länder jeweils eigene Publikationen an, die kostenlos von den entsprechenden Webseiten heruntergeladen werden können (siehe oben).

Für die Zertifizierungen gibt es in manchen Ländern eigenständige Stellen. Dazu gehören in Deutschland die **PM-Zert** und in der Schweiz der **Verein zur Zertifizierung von Personen im Management**.

Das Zertifizierungskonzept

Das 4-Level-Zertifizierungskonzept (auch 4-L-Zertifizierungen) der IPMA umfasst folgende Stufen:

- Level D steht für Einsteiger,
- Level C für PM-Führungskräfte.
- Für die höheren Level B und A sind die Zertifizierungen in die Domänen Projekt-, Programm- und Portfolio Manager unterteilt, wobei Level B sich an die Leitung komplexer Projekte, Programme bzw. Portfolios richtet und Level A an die Top-Führungskräfte aus diesen Bereichen. In manchen Ländern, darunter Deutschland, werden Level B und A Zertifizierungen vor allem für das Projektmanagement angeboten.

Für einen schnellen Einstieg in die Welt der Projekte bietet z.B. die GPM zusätzlich den Basislevel an. Dieser vermittelt grundlegende Methoden des Projektmanagements sowie die wesentlichen

Konzepte und Begriffe. Besondere Voraussetzungen sind für diese Zertifizierung nicht erforderlich.

Tabelle 1 zeigt die Zertifizierungslevel im Überblick.

IPMA-Zertifikat	Zielgruppen	Voraussetzungen
GPM Basislevel (nur GPM Deutschland)	Einsteiger, Studierende, Auszubildende, Schüler und Berufsschüler	Keine
IPMA® Level D Certified Project Management Associate	(angehende) Projektleiter, Arbeitspaketverantwortliche, Auszubildende (auch dual), Studierende, Berufserfahrene	Keine
IPMA® Level C Certified Project Manager	Führungskräfte wie (angehende) Projektleiter, Teilprojektleiter, Leiter PMO, Leiter Projekt-Controlling, Leiter QM	D/CH: Mind. 3 Jahre verantwortliche Rolle als Projektleiter oder Teil-Projektleiter A: Mind. 3 Jahre PM-Erfahrung, davon mind. 2 Jahre als Projektleiter oder Teil-Projektleiter
IPMA® Level B Certified Senior Project / Programme / Portfolio Manager	Erfahrene Projektleiter, Projektmanager großer oder organisationsrelevanter Vorhaben Programm- / Portfolio-Manager adäquat	Mind. 5 Jahre Leitungserfahrung, davon mind. 3 Jahre komplexe Projekte, Programme bzw. Portfolios
IPMA® Level A Certified Project / Programme / Portfolio Director	Projektspezialisten auf höchstem Level, Leiter strategischer Großprojekte Programm- / Portfolio-Manager adäquat	Mind. 5 Jahre Leitung hochkomplexer Projekte, Programme bzw. Portfolios, davon mind. 3 Jahre auf strategischer Ebene

Tabelle 1: Das 4-Level-Zertifizierungskonzept der IPMA sowie das von der GPM zusätzlich angebotene Basislevel

Ergänzende Zertifikate

Zusätzlich bietet die IPMA auch Zertifikate für Trainer, Berater und Coaches an. Mit **IPMA Delta** gibt es darüber hinaus ein Konzept zur Zertifizierung des gesamten Unternehmens, das Organisation, Projekte und Personen umfasst.

Agilität im IPMA-Zertifizierungsumfeld

Die IPMA hat die Inhalte ihres Zertifizierungspfads von Level D bis Level A so überarbeitet, dass sie unabhängig von der Projektmanagement-Methodik gelten. Der Mensch als handelnde Person im Projektmanagement und seine Kompetenzen stehen weiterhin im Mittelpunkt. Mit welchen Methoden er seine Aufgaben erledigt, bleibt ihm überlassen. Er kann also auch agil vorgehen.

Darüber hinaus hat sich die IPMA 2017 entschlossen, einen eigenen Standard für „agile leadership“ zu etablieren. Auf Anregung der niederländischen Länderorganisation wurde eine Task Force gegründet, die das grundlegende Konzept erarbeitet. Danach umfasst der neue Zertifizierungspfad "Agile Leadership IPMA" ebenfalls vier Level A, B, C, D. Die Struktur greift jene der ICB4 auf. Die "Key Competence Indicators" wurden auf agile Anforderungen hin angepasst. Das Grundkonzept steht also. Bis alle Feinheiten erarbeitet und daraus Produkte für den Markt entwickelt sind, wird es noch dauern. (Dietmar Prudix: IPMA goes agile!; projektManagement aktuell; 5/2018)

Zusatzzertifikat hybrid+ (GPM)

Für Zertifikanten ab Level D bietet die deutsche GPM das Zusatzzertifikat hybrid+ an, mit dem diese ihr agiles Know-how unter Beweis stellen können. Es richtet sich an Projektleiter und andere verantwortliche Positionen in innovativen Projekten mit agilem Vorgehen.

Das Project Management Institute (PMI®)

Das **PMI** wurde 1969 in Pennsylvania, USA gegründet und startete im selben Jahr mit Seminaren und Symposien. Inzwischen gehört es mit 500.000 Mitgliedern zu den weltweit führenden Projektmanagement-Organisationen. Außerhalb der USA ist das PMI in über 300 sogenannten "Chaptern" organisiert, die sich auf der Ebene von Ländern, Regionen oder Städten etabliert haben. Für die DACH-Region waren auf der Website Stand April 2019 die Chapter Österreich und Schweiz gelistet sowie für Deutschland die Chapter Berlin/Brandenburg, Köln, Frankfurt und Süddeutschland. Die Städtenamen sind dabei etwas irreführend, da diese Chapter weit mehr als das eigene Stadtgebiet abdecken. In einem gemeinsamen **Webauftritt** informieren die vier deutschen Chapter über ihren jeweiligen Aktionsradius.

PMI Standard: der PMBOK Guide mit 49 Prozessen in 5 Prozessgruppen

Zentraler Projektmanagement-Leitfaden und inhaltliche Basis der Zertifizierungen ist der **Project Management Body of Knowledge Guide**, kurz PMBOK® Guide. Dieses inzwischen weltweit verbreitete Standardwerk wurde im Jahr 1987 erstmalig veröffentlicht, seit 2017 liegt der **PMBOK Guide in der 6. Ausgabe** vor. Anhand der fünf Prozessgruppen Initiierung, Planung, Ausführung, Überwachung und Steuerung sowie Abschluss sind aktuell 49 Prozesse mit zehn Wissensgebieten (z.B. Termine, Kosten, Qualität) verknüpft. Für jeden Prozess sind Input, Output sowie Werkzeuge und Verfahren beschrieben. Neu in der aktuellen Ausgabe des PMBOK Guide von 2017 sind neben einem zusammenfassenden Kapitel zur Projektmanager-Rolle auch Inhalte zur Verknüpfung der Projekte mit den strategischen Unternehmenszielen. Auch agile Ansätze wurden integriert. Ergänzend zum PMBOK Guide bietet das PMI den Agile Practice Guide an, den es in Zusammenarbeit mit der Agile Alliance entwickelt hat. Er gibt Orientierung, wie agile Ansätze anzuwenden sind, und beschreibt Tools für Praktiker und Organisationen, die agil arbeiten möchten.

Aufgrund der internationalen Ausrichtung des PMI ist Englisch in diesem Umfeld die dominierende Sprache. Prüfungen werden grundsätzlich in Englisch abgelegt. Das PMI gibt aber für die am weitest verbreiteten Zertifizierungen "Language Aids" in mehreren Sprachen heraus, u.a. auch in Deutsch. Mit deren Hilfe können auch Prüflinge mit weniger guten Englischkenntnissen die Tests ablegen. Auch für den PMBOK Guide selbst liegt eine deutsche Übersetzung vor. Als Printversion mit 586 Seiten ist sie im Buchhandel oder **zusammen mit dem Agile Practice Guide** direkt bei der PMI erhältlich. Für PMI-Mitglieder gibt es einen kostenlosen Download als PDF. Wer vorwiegend im internationalen Umfeld tätig ist, ist gut damit beraten, sich die Inhalte von Anfang an konsequent auf Englisch zu verinnerlichen.

Verpflichtung zu ethischem Handeln

Ergänzt wird das methodische Standardwerk durch eine Verpflichtung der PMI-Projektmanager und -Projektmanagerinnen zum ethischen Handeln. Egal ob jemand ein PMI-Mitglied werden, ein Ehrenamt übernehmen oder eine Zertifizierung erwerben möchte – das Unterzeichnen des

Code of Ethics and Professional Conduct ist unabdingbare Voraussetzung für jegliches Engagement. Das im Original englische Dokument ist in derzeit dreizehn Sprachen übersetzt, darunter auch ins **Deutsche**. Es fokussiert auf Verantwortlichkeit, Respekt, Fairness und Ehrlichkeit, beschreibt für jeden dieser Werte obligatorische und wünschenswerte Verhaltensweisen.

Das Zertifizierungskonzept

Das Zertifizierungskonzept der PMI umfasst zwei Stufen:

- Die Zertifizierung als Project Management Professional (PMP)® richtet sich an Projektleiter mit umfassendem PM-Wissen und Erfahrung.
- Mit dem Certified Associate in Project Management (CAPM)® gibt es außerdem ein Zertifikat für Projektteammitglieder oder Junior-Projektleiter.

PMI-Zertifikate	Zielgruppen	Voraussetzungen
PMI Certified Associate in Project Management (CAPM)®	Projektteammitglieder, Berufseinsteiger	1.500 Std. Projekterfahrung oder mind. 23 Std. Ausbildung (Fach-)Abitur oder vergleichbarer Abschluss (ggf. Realschule + Berufsausbildung)
Project Management Professional (PMP)®	Erfahrene Projektmanager	Mind. 35 Std. Training Personen mit (Fach-) Hochschulreife: Mind. 7.500 Std. PM-Erfahrung in 60 Monaten Personen mit Bachelor oder vergleichbar: Mind. 4.500 Std. PM-Erfahrung in 60 Monaten

Tabelle 2: Der Projektmanagement-Zertifizierungspfad der PMI

PMI hat zwei weitere Zertifikate für klassische Projektführungspositionen im Angebot, die mit dem Projektmanagement Professional (PMP) vergleichbar sind: den Program Management Professional (PgMP)® und ein Portfolio Management Professional (PfMP)®. Drei weitere Zertifikate decken die Spezialthemen Business Analyse, Risikomanagement und Projektplanung ab.

Agilität im PMI-Zertifizierungsumfeld

Das PMI hat parallel zum PMP eine eigene agile Zertifizierung aufgebaut, den "PMI Agile Certified Practitioner" (PMI-ACP)®. Sie umfasst agile Vorgehensweisen und kann als Alternative oder als Ergänzung zum PMP verstanden werden. Somit wendet sie sich an Personen, die in agil aufgestellten Organisationen oder Teams arbeiten oder in einer hybriden Projektmanagement-Umgebung. Laut PMI ist diese Zertifizierung diejenige, mit der am schnellsten wachsenden Absolventenzahl.

Das PM-Konzept Projects in Controlled Environments (PRINCE2®)

Der Standard PRINCE wurde ursprünglich 1989 von der britischen Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA) als Regierungsstandard für IT-Projektmanagement entwickelt, jedoch bald regelmäßig auch außerhalb von reinen IT-Umgebungen angewendet. 1996 wurde er unter PRINCE2® als allgemeine Projektmanagement-Methode veröffentlicht. Mit seinem Ursprung in der

CCTA kommt PRINCE2 aus der gleichen Umgebung wie ITIL, ein weit verbreitetes Framework für IT-Servicemanagement, das ebenfalls von der britischen Regierung entwickelt wurde. Wie dieses basiert PRINCE2 auf Best Practices und verspricht eine kompakte Zusammenfassung, Übermittlung und Überprüfung der benötigten Fähigkeiten.

Beide Standards, ITIL und PRINCE2, sowie einige weitere gingen 2012 in ein Best Management Practice Portfolio ein, das dem Office of Government Commerce (OGC) übertragen wurden. Das britische Zertifizierungsunternehmen APMG (APMG Group Ltd.) hatte bis 2013 das exklusive Recht, die Zertifizierungen durchzuführen. Dann wurde die AXELOS Ltd. als Joint Venture aus der OGC und dem Outsourcing-Dienstleister Capita plc. gegründet. Es wurde damit betraut, die Best-Practice-Konzepte global zu verwalten und weiterzuentwickeln. Mit Ausbildung und Zertifizierung beauftragt Axelos akkreditierte Trainingspartner (ATO), bietet über **PeopleCert** aber auch eigene Prüfungen an.

Heute ist PRINCE2 noch immer der führende Projektmanagement-Standard in Großbritannien und gehört auch weltweit zu den ganz Großen im Projektmanagement-Zertifizierungsgeschäft. Ausführliche Informationen stehen auf der **AXELOS-Seite** zur Verfügung. (Die Domain prince2.com gehört einem Trainingsanbieter.) Hier gibt es zudem eine Suchfunktion für die akkreditierten Trainingscenter, die oft ebenfalls gut verständlich über Konzepte und Inhalte von PRINCE2 informieren.

PRINCE2: prozessorientierte und skalierbare PM-Methode

PRINCE2 ist eine Projektmanagementmethode, die sich auf die Rahmenbedingungen konzentriert. Sie hilft herauszufinden, wer involviert werden sollte und mit welchen Verantwortlichkeiten. Für jede der Phasen Vorbereitung, Durchführung und Abschluss des Projekts werden die erforderlichen Rollen beschrieben, auch die des Lenkungsausschusses. So bietet PRINCE2 eine Prozessfolge, an der sich die Projektarbeit orientieren kann. Anwender und Anwenderinnen erhalten viele praktische Hilfen für die Projektarbeit wie einsatzbereite Muster für Projektpläne und Business Cases. Hinsichtlich sinnvoller Werkzeuge gibt PRINCE2 Hinweise, legt sich aber nicht fest.

2017 hat die AXELOS das Handbuch für PRINCE2 erstmalig nach 2009 im größeren Umfang aktualisiert. **Managing Successful Projects with PRINCE2® 2017** lautet der Titel seitdem. Während sich an den grundlegenden Kernaussagen nichts geändert hat, gab es einige Umstellungen, Anpassungen und Erweiterungen, um den Inhalt noch besser an die praktischen Bedürfnisse anzupassen. So konkretisiert das Update PRINCE2 2017 nun das Prinzip "Tailoring" und enthält Leitlinien für die Anpassung, die erstmalig die Mindestanforderungen für das Einhalten der Prinzipien aufführen. Die empfohlenen Techniken zu einem Thema sind jetzt im jeweiligen Kapitel zusammengefasst. Die Hilfestellungen zur Implementierung der Methodik im Unternehmensumfeld wurden überarbeitet. Darüber hinaus wird die Anwendung von PRINCE2 in agilen Projektumgebungen thematisiert und ein Bezug zur Leitlinie bzw. Zertifizierung PRINCE2 Agile hergestellt.

Das Zertifizierungskonzept

Das Zertifizierungskonzept von PRINCE2 umfasst zwei Stufen:

- PRINCE2 Foundation ist ein Grundlagenzertifikat für Teammitglieder, das einen Einstieg in Prinzipien und Terminologie umfasst.

- PRINCE2 Practitioner richtet sich an Projektschaffende mit Verantwortung für die Gestaltung von Projektmanagement. Die frühere Zertifizierung "PRINCE2 Professional" wird seit 2018 nicht mehr angeboten.

Während Interessenten mit entsprechender Projekterfahrung bei IPMA und PMI auch direkt auf einem höheren Level einsteigen können, fordert PRINCE2 für seine zweite (von zwei) Stufen den Ausbildungsnachweis für das Einstiegslevel. Alternativ dazu gilt jedes der angeführten Zertifikate von IPMA und PMI als Zugangsvoraussetzung.

PRINCE2 versteht sich als Know-how-Vermittler und fordert zur Zertifizierung keine bereits vorhandene Projektpraxis – im Gegensatz zu IPMA und PMI, die Nachweise für – je nach Stufe unterschiedlich definierte – Praxiserfahrung in Projektmitarbeit oder -leitung verlangen.

PRINCE2-Zertifikate	Zielgruppen	Voraussetzungen
PRINCE2® Foundation	Einsteiger ins PM oder in PRINCE2-Umgebungen	Keine
PRINCE2® Practitioner	Projektleiter und Teammitglieder, Berater	PRINCE2 Foundation oder Zertifizierung PMP oder CAPM (PMI) oder IPMA Level D, C, B oder A

Tabelle 3: Projektmanagement-Zertifizierungspfad für PRINCE2

Agilität im PRINCE2-Zertifizierungsumfeld

Mit dem PRINCE2 Agile® gibt es Unterstützung für Projektschaffende speziell in agilen Umgebungen. Wie das ursprüngliche PRINCE2-Zertifizierungskonzept umfasst dieses die Stufen "Foundation" und "Practitioner". Grundsätzlich richten sich diese Zertifikate an Projektschaffende, die ihre Kompetenz zur effizienten Mitarbeit in agilen PRINCE2-Projekten dokumentieren wollen. Eine Zusammenfassung der Inhalte bietet der "PRINCE2 Agile Guide". Wie bei den anderen PRINCE2-Prüfungen wird das Wissen durch Multiple Choice abgefragt.

Wer Trainings- und Prüfungsangebote im deutschsprachigen Raum recherchiert, findet vor allem Seminare mit der Bezeichnung "PRINCE2 Agile", die dem Practitioner entsprechen. Manche richten sich auch an Personen mit vorhandener Practitioner-Ausbildung.

Die AXELOS als Verwalterin der PRINCE2-Zertifizierung hat auch hier die Stufe "Foundation" als Einsteigerstufe konzipiert, für die keine Voraussetzungen erforderlich sind. Für die Practitioner-Prüfung sind Personen zugelassen, welche vorher die Zertifikat Stufe Foundation oder eine der Standard IPMA- oder PMI-Zertifizierungen erworben haben.

Trend zur Zertifizierung – Vorteile und kritische Stimmen

Alle drei Organisationen setzen sich dafür ein, die Bedeutung ihrer Zertifikate im Markt zu erhöhen und weitere zu etablieren. Wie die steigende Zahl jährlicher Zertifizierungen zeigt, durchaus mit Erfolg. Zertifikate sind hoch angesehen und für ihre Inhaberinnen und Inhaber wertvolle Kompetenznachweise. Es gibt mehrere Erhebungen, wonach Projektschaffende mit Zertifikat mehr verdienen

als ohne, etwa der globale **Earning Power: Project Management Salary Survey** der PMI in seiner 10. Auflage von 2018 oder die Studie **Gehalt und Karriere im Projektmanagement 2017** der GPM. Auch fördern und verlangen immer mehr Unternehmen entsprechende Qualifikationsnachweise – sowohl bei ihren eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch bei externem Personal.

Der Blick aufs Zertifikat verdrängt das persönliche Gespräch

Zur Frage, ob dieser Trend zur Zertifizierung wünschenswert ist, gibt es auch kritische Stimmen: Selbst hervorragend ausgebildete und top erfolgreiche Projektmanagerinnen und Projektmanager fühlen sich oft unter Druck gesetzt, die formelle Zertifizierung zu erwerben, "weil das halt hier so ist" oder "unser Kunde / Vorstand / ... so verlangt". Manche Freiberufler und Bewerber beklagen sich darüber, dass der Blick aufs Zertifikat das persönliche Gespräch verdränge, bei dem sich Kunden selbst ein Urteil bilden könnten, ob jemand fachlich und menschlich ins Team passt. Der Wettbewerb für PM-Seminare ist – in manchen Ländern mehr als in anderen – durch die Marktmacht der großen Zertifizierungsorganisationen geprägt. Wer sich als Berater oder Trainer nicht selbst einer aufwendigen und kostspieligen Zertifizierung unterwirft, hat auf vielen Webseiten keine Chance gelistet zu werden.

Qualität auch ohne Zertifizierungs-Stempel

So ähnelt der Markt der PM-Zertifizierungen in gewisser Weise dem der Bio-Siegel: Der Stempel belegt Qualität, schafft Vertrauen und ermöglicht in der Regel höhere Preise. Doch nicht immer ist das Angebot besser als jenes der Nichtzertifizierten – die den bürokratischen Aufwand scheuen, nicht über die erforderlichen Ressourcen wie Zeit und Geld verfügen oder sie lieber woanders einsetzen.

Von den Marketingaktivitäten für Projektmanagement profitiert hingegen die gesamte Community. Alle drei großen Zertifizierungsorganisationen setzen sich im Rahmen von Veranstaltungen und Veröffentlichungen sowie über Kontakte in Politik und Unternehmen für die Verbreitung von Projektmanagement ein. Ohne diese öffentliche Präsenz wären die Aufmerksamkeit und Wertschätzung, die Projektmanagement als Thema, Führungsmethode und Qualifikation heute genießt, kaum denkbar. Zudem bieten IPMA, PMI und AXELOS mit PRINCE2 als Organisationen ihren Mitgliedern, Kunden und Interessenten Fortbildungsmaßnahmen, aktuelle Informationsangebote sowie lokale, nationale und internationale Möglichkeiten zum Netzwerken. Damit sind sie weiterhin führende Treiber für Qualität und Weiterentwicklung – für jeden Einzelnen und die Disziplin Projektmanagement als Ganzes.

Ausblick

Wer sich entschlossen hat, die eigene Kompetenz mit einer Projektzertifizierung zu entwickeln, hat viele Möglichkeiten und sollte sich in Anbetracht der benötigten Ressourcen sehr genau überlegen, in welcher Ausbildung Zeit und Geld am besten investiert sind.

Mit welchem zeitlichen Aufwand Sie für die einzelnen Zertifizierungen rechnen müssen, welche Voraussetzungen Sie mitbringen müssen und welche Kosten damit verbunden sind, lesen Sie im Detail in Teil 2. Ein weiterer wichtiger Faktor für den zu kalkulierenden Aufwand sind die Regelungen zur Rezertifizierung. Denn bis auf PRINCE2 Foundation haben alle Zertifikate der drei großen Organisationen ein Verfallsdatum. Informationen dazu erhalten Sie ebenfalls in Teil 2.

IPMA, PMI und PRINCE2 im Vergleich

Wege zur Projektmanagement- Zertifizierung

Teil 2: Die Zertifizierungen im Detail mit
Kosten und Anforderungen



Elisabeth Wagner

Fachautorin, Beraterin,
zert. Projektmanagerin
(GMP/IPMA)

Management Summary

- Die Projektmanagement-Zertifizierungen der drei großen Standards IPMA®, PMI® und PRINCE2® unterscheiden sich hinsichtlich Voraussetzungen, Inhalten, Prüfungsart und somit auch Kosten für Vorbereitung bzw. Ausbildung und Zertifikat selbst.
- Die IPMA spricht in einem vierstufigen (bei GPM fünfstufigen) Entwicklungsmodell alle Kompetenzebenen an. Das PMI adressiert erfahrene Projektmanager, hat aber auch eine Zertifizierung für Einsteiger. PRINCE2 vermittelt und verlangt Know-how und Umsetzungskompetenz, aber keinen Nachweis von Projektpraxis.
- Alle drei Anbieter haben agile Inhalte integriert; teils inhaltlich in die etablierten Zertifizierungen, teils in eigene agile Angebote.
- Die vorgestellten Zertifizierungen (außer PRINCE2 Foundation) haben eine Laufzeit von drei bis fünf Jahren. Dann steht eine Rezertifizierung an. Das kann eine Wiederholung der Prüfung sein oder ein Nachweis von Projektpraxis und Weiterbildung (über Punktesysteme).
- Rezertifizierung kann durchaus zum Stressfaktor werden, schon die Formalitäten sind teilweise aufwändig. Sie wird u.a. deshalb kontrovers diskutiert.
- Bei der Entscheidung für den eigenen Fortbildungsweg ist u.a. interessant, welche Projektmanagement-Nachweise im Arbeitsumfeld gefordert werden und wie viel Agilität hier gefragt ist.

Zertifizierungen gehören für Projektschaffende zu den wichtigsten Nachweisen ihrer Qualifikation. Insbesondere die Zertifizierungen der großen Projektmanagement-Organisationen IPMA®, PMI® und AXELOS Ltd. gewährleisten ein einheitliches Verständnis der Projektbeteiligten von Projektmanagement. Das führt u.a. zu einer reibungsloseren Zusammenarbeit über Länder- und Unternehmensgrenzen hinweg und verkürzt die Zeit der Einarbeitung. So steigert ein Zertifikat die Attraktivität eines Mitarbeiters sowohl im eigenen Unternehmen als auch auf dem Arbeitsmarkt.

Dieser zweiteilige Beitrag gibt Ihnen einen Überblick über die Zertifizierungen der genannten

drei Organisationen. **Nachdem im ersten Teil die Organisationen selbst und ihre Standards vorgestellt wurden**, befasst sich der vorliegende zweite Teil detailliert mit den Voraussetzungen, Inhalten und Kosten der Zertifizierungen sowie den Bedingungen zur Rezertifizierung.

IPMA

Das Qualifizierungs- und Zertifizierungskonzept der IPMA besteht aus vier Leveln: A bis D, wobei A der höchste Level ist; es handelt sich also um eine 4-Level-Zertifizierung. Interessanterweise vermarkten die drei deutschsprachigen Landesorganisationen auf ihren Homepages das Konzept unterschiedlich: So konzentrieren sich die deutsche GPM und die österreichische pma auf den klassischen Projektmanager. Dagegen bieten die Schweizer spm und ihre Zertifizierungsorganisation die Level B und A auch für Programm- und für Portfoliomanager an. Die GPM hat die 4-L-Zertifizierung 2009 um ein Basislevel ergänzt und bietet außerdem das Zertifikat hybrid+ (GPM) an für Personen, die agile und klassische Methoden in ihr Berufsumfeld integrieren wollen.

GPM Basislevel – Basiszertifikat im Projektmanagement

Zielsetzung: Der Basislevel soll Interessierten einen schnellen Einstieg in die Welt der Projekte bieten. Das Angebot richtet sich an alle, die im Beruf oder auch im Ehrenamt von Know-how in Projektmanagement profitieren. Es gibt keinerlei formelle Einschränkungen. Schülerinnen und Schüler, Auszubildende und Studierende sind ebenso angesprochen wie Berufstätige.

Inhalte: Teilnehmende an Basislevel-Seminaren lernen wesentliche Konzepte und Begriffe im Projektmanagement kennen sowie grundlegende Methoden wie Zieldefinition, Phasenplanung und Stakeholdermanagement. Sie erwerben Kompetenzen, um ihren eigenen Beitrag im Projekt verstehen und gestalten zu können.

Seminar-Kosten*: Seminarveranstalter bieten den Basiskurs z.B. für 1.280 Euro an, ein anderer ein E-Learning für 699 Euro. Für Studenten, Schüler und Auszubildende gibt es teilweise deutliche Preisnachlässe. Hier lohnt es sich, nachzufragen.

**Kosten: Die Kosten für Seminare basieren alle auf einer Kurzrecherche bei zwei bis vier durch Zufallsprinzip ausgewählten Trainingsanbietern. Der Preis kann also durchaus deutlich nach oben oder unten abweichen. Zudem gibt es unterschiedliche Konditionen hinsichtlich des Materials, der Verpflegung und möglicher Preisnachlässe.*

IPMA Level D – Certified Project Management Associate

Zielsetzung: Der Level D zielt auf Personen mit breitem Wissen im Projektmanagement, die in Projektteams mitarbeiten und dort spezifische Projektmanagementaufgaben übernehmen. Wer noch kein PM-Wissen hat, kann es in Einsteigerseminaren oder im Selbststudium erwerben.

Inhalte: Auf dem Ausbildungsplan stehen Wissen und umfangreiche Übungen, um PM-Methoden im Alltag sicher anwenden zu können. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Zusammenarbeit im Projektteam.

Seminar-Kosten: Seminarveranstalter bieten das Training (GPM Empfehlung: mind. sieben Tage) beispielsweise für 3.200 oder 3.600 Euro an.

IPMA Level C – Certified Project Manager

Zielsetzung: Das Zertifikat Level C bescheinigt die Eignung, Projekte mit begrenzter Komplexität zu managen. Es richtet sich somit an (angehende) Projektleiter und Teilprojektleiter von komplexen Projekten, Leiter PMO, Leiter Projektcontrolling oder Leiter Qualitätsmanagement im Projekt.

Inhalte: Im Mittelpunkt der Ausbildung steht das Management von Projekten. Dazu gehören die Fähigkeit, Projektdesign als Ansatz zu verstehen und einzusetzen sowie das Beherrschen agiler, klassischer und hybrider Projektmanagement-Ansätze.

Seminar-Kosten: Die Kurse zur Vorbereitung auf Level C waren im Internet z.B. für 3.000 bis 6.000 Euro zu finden. Aufwand und Kosten hängen u.a. davon ab, ob die Teilnehmenden bereits ein Level D Zertifikat mitbringen oder nicht. Oft richten sich Seminare sowohl an Interessierte für Level C und Level D, die sich vor allem hinsichtlich der geforderten Praxiserfahrung unterscheiden.

IPMA Level B – Certified Senior Project Manager

Zielsetzung: Ab Level B werden seit Überarbeitung der ICB 2015 drei verschiedene Qualifikationen angeboten: Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement. Die Zertifizierung für das Projektmanagement baut Führungskompetenz in komplexen Projekten aus. Sie richtet sich an Projektmanagerinnen und Projektmanager, die große, komplexe und für die Organisation relevante Vorhaben leiten.

Inhalte: Dieser Level zielt auf den Nachweis der Fähigkeit, große Teams auch in komplexen Projekten und schwierigem Umfeld erfolgreich zu führen. Neben dem Beherrschen agiler, klassischer und hybrider Projektmanagement-Ansätze und Führungskompetenz wird auf die Fähigkeit zur Strategieumsetzung durch Projekte Wert gelegt.

Seminar-Kosten: Die Preise für die Seminare entsprechen denen für Level C.

IPMA Level A – Certified Project Director

Zielsetzung: Zielgruppe für die höchste der IPMA-Zertifizierungen sind Projektführungskräfte auf oberster Ebene, etwa Leiterinnen und Leiter von strategischen Großprojekten oder Führungskräfte projektbasierter Organisationen. Auf der pma-Webseite finden sich folgende Projektbeispiele: Bau eines Krankenhauses bzw. eines Flughafens, eine Bewerbung für Olympia oder der Aufbau eines Rechenzentrums. Wie für Level B gibt es für dieses Zertifikat adäquate Zertifikate für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement.

Inhalte: Schwerpunkte sind das Umsetzen von Strategien durch Projekte, die strategische Steuerung von projektorientierten Organisationen sowie das Zusammenspiel von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement, Leadership-Fähigkeiten und unternehmerische Verantwortung.

Seminar-Kosten: Coaching auf dieser Ebene ist anspruchsvoll, es ist mit Tagessätzen ab 2.000 Euro zu rechnen.

Zusatzzertifikat hybrid+

Die GPM reagierte auf die Nachfrage nach agilem Projektmanagement, indem sie im Herbst 2016 das Zusatzzertifikat hybrid+ vorstellte, mit dem Zertifikanten ab Level D ihr agiles Know-how unter Beweis stellen können.

Zielsetzung: Projektleiter und andere verantwortliche Positionen in innovativen Projekten mit agilem Vorgehen

Inhalte: Agile Techniken kennen und anwenden können. Klassische Techniken sinnvoll in ein agiles Umfeld integrieren.

Rezertifizierung: Nicht erforderlich.

Da manche Details zwischen Deutschland, Österreich und der Schweiz abweichen, wurden Voraussetzungen, Prüfungsmodalitäten und Gebühren in einer Tabelle zusammengefasst (Tabelle 1).

Zertifikat und Voraussetzungen	Prüfung	Gebühr zur Zertifizierung für Nichtmitglieder / Mitglieder / Studierende (falls Vergünstigungen angeboten werden)
GPM Basislevel Keine. Empfohlen wird ein Basislehrgang von mindestens 24 Stunden oder eine vergleichbare Hochschulveranstaltung. Rezertifizierung nach 5 Jahren	90-minütige schriftliche Prüfung.	Nur Deutschland: 225 Euro / 203 Euro / 150 Euro (zzgl. MwSt).
IPMA Level D Erfahrung im Projektmanagement Berufsausbildung, Hochschulreife oder Studium werden nicht verlangt. Rezertifizierung nach 5 Jahren	Dreistündige Schriftliche Prüfung oder eine anderthalbstündige schriftliche Prüfung plus Verfassen eines Reports von 25 Seiten. Für Teilnehmende mit dem Basiszertifikat entfällt der Report.	Deutschland: 630 Euro / 567 Euro / 250 Euro (zzgl. MwSt). mit Basiszertifikat: 450 Euro / 405 Euro / 150 Euro (zzgl. MwSt) Österreich: 544,50 Euro / 462 Euro (pma) (inkl. USt). Schweiz: 900 Franken / Studenten, Erwerbslose 400 Franken
IPMA Level C mindestens 3 Jahre Projekterfahrung in einer verantwortlichen PM-Rolle oder in einer verantwortlichen Teilprojektleiter-Rolle von komplexen Projekten (Deutschland und Schweiz) mindestens 3 Jahre in verantwortlicher Position (Österreich) Rezertifizierung nach 5 Jahren	Zweistündige schriftliche Prüfung, ein Report von 25 Seiten, ein mehrstündiger Workshop sowie ein einstündiges Interview. Für Teilnehmende mit IPMA Level D Zertifikat entfällt der Workshop.	Deutschland: 1.935 Euro / 1.742 Euro (zzgl. MwSt.) Österreich: 1.276 Euro / 1.078 Euro (inkl. USt). Schweiz: 2.900 Franken (Berechnet werden die einzelnen Schritte, diese ergeben die Gesamtsumme.) Über Preisreduktionen bei Höherzertifizierung, also beim Aufbau des Zertifikats auf einem anderen, informieren die zuständigen Zertifizierungsstellen.

IPMA Level B Projekterfahrung: mind. 5 Jahre in Projektleitung, davon mindestens 3 Jahre in komplexen Projekten Rezertifizierung nach 5 Jahren	Die Zertifizierung umfasst eine schriftliche Prüfung von anderthalb Stunden, einen 25-seitigen Report, einen mehrstündigen Workshop sowie ein anderthalbstündiges Interview. Für Teilnehmende mit Level C Zertifikat entfällt der Workshop.	Deutschland: 1.935 Euro / 1.742 Euro (zzgl. MwSt.). Österreich: 2.398 Euro / 2.194 Euro (inkl. USt) Schweiz: 3.900 Franken Über Preisreduktionen bei Höherzertifizierung informieren die zuständigen Zertifizierungsstellen.
IPMA Level A mindestens 5 Jahren in der Leitung von hochkomplexen Projekten, davon mindestens 3 Jahre auf strategischer Ebene Rezertifizierung nach 5 Jahren	Die Prüfung umfasst einen Report von 25 Seiten und ein zweistündiges Interview.	Deutschland: 2.475 Euro / 2.228 Euro (zzgl. MwSt.). Österreich: 2.915 Euro / 2.618 Euro (inkl. USt). Schweiz: 5.500 Franken. Über Preisreduktionen bei Höherzertifizierung informieren die zuständigen Zertifizierungsstellen.
Zusatzzertifikat hybrid+ (GPM) gültiges IPMA Zertifikat, 1-2 Jahre praktische Projektmanagement-Erfahrung keine Rezertifizierung erforderlich	zweistündige schriftliche Prüfung	Deutschland: 290 Euro / 261 Euro (zzgl. MwSt.)

Tabelle 1: Die Voraussetzungen, Kosten und Prüfungsformen für die unterschiedlichen Level der IPMA-Zertifizierung

PMI

Certified Associate in Project Management (CAPM)®

Zielsetzung: Dieses Angebot ermöglicht es PM-Einsteigern, eine PMI-Zertifizierung zu erwerben. Es richtet sich an Projektschaffende mit ersten Erfahrungen, die sich weiterentwickeln wollen. Aber auch Einsteiger und Studenten ohne Projektpraxis können sich zur Prüfung anmelden, nachdem sie ein PMI-Einsteigerseminar absolviert haben.

Inhalte: Das nachzuweisende Wissen umfasst den in einer **Outline** beschriebenen Teil der höherwertigen PMP-Zertifizierung und damit die Kenntnis grundlegender "PMI-Principles" und wesentlicher Fachbegriffe, wie sie vom PMI im PMBOK Guide verwendet werden.

Voraussetzung: Es sind entweder 1.500 Stunden Projekterfahrung (ca. ein Jahr) oder 23 Stunden Seminarbesuch vorzuweisen. Als Mindestausbildung wird ein "Associate Degree" verlangt, das dem deutschen (Fach-)Abitur entspricht. Es finden sich aber auch Qualifizierungsanbieter, die Bewerber mit Mittlerer Reife und Berufserfahrung ansprechen – bei Interesse lohnt die Nachfrage.

Prüfung: Die Prüfung besteht aus 150 Multiple Choice Fragen, die innerhalb von drei Stunden zu beantworten sind. Die Prüfung wird in einem Prometric-Testcenter abgelegt, seit April 2019 bei **Pearson VUE**.

Seminar-Kosten: Zur Vorbereitung werden spezielle CAPM-Seminare empfohlen oder auch die Teilnahme am Seminar für PMP-Interessierte. Letzteres lohnt sich vor allem dann, wenn man ohnehin auch die PMP-Zertifizierung plant, für die 35 Stunden Training nachzuweisen sind. Im Internet fanden sich solche Trainings zwischen 1.900 und 2.800 Euro zzgl. MwSt. Die Zertifizierungsgebühr beträgt 300, für PMI-Mitglieder 225 US Dollar.

Project Management Professional (PMP)®

Zielsetzung: Das Zertifikat richtet sich an Projektleiterinnen und Projektleiter mit umfassendem Wissen und mehrjähriger Erfahrung. Mit über 900.000 Aktiven gilt es als das weltweit meist verbreitete Zertifikat auf Projektleitungsebene.

Inhalte: Für die PMP-Prüfung werden gute Kenntnisse des Inhalts des fast 1.000-seitigen PMBOK Guide verlangt, wobei die korrekte Anwendung des Wordings eine wichtige Rolle spielt. Um Interessierten eine Orientierung zu geben, worauf es am meisten ankommt, stellt PMI wie beim CAPM eine "Examination Content Outline" bereit. Sie gibt einen Überblick, worauf es in den verschiedenen Themenbereichen ankommt und welchen Anteil sie jeweils an der Prüfung haben: Projekt initiieren 13%, Planung 24%, Ausführung 31%, Monitoring und Controlling: 25% und Abschluss 7%.

Voraussetzung: 35 Stunden Seminarbesuch. Dazu bei vorhandenem Hochschulabschluss mindestens 4.500 Stunden (ca. drei Jahre) Projektleitung. Mit (Fach-)Abitur oder vergleichbarem Abschluss) mindestens 7.500 Stunden (ca. fünf Jahre) Projektleitung.

Die benötigte Zeit fürs Selbststudium wird von Trainingsanbietern auf 80 bis 100 oder auch 100 bis 150 Stunden geschätzt. Viele bieten webbasierte Prüfungssimulationen an.

Prüfung: Vierstündiger Multiple Choice Test. Die Tests werden an PCs bei einem Pearson VUE Testcenter absolviert.

Kosten*: Die Kosten für das Vorbereitungsseminar liegen in der Regel zwischen 2.000 und 3.000 Euro netto. Die Prüfungsgebühr beträgt für PMI-Mitglieder 405, Nicht-Mitglieder zahlen 555 US Dollar.

PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)®

Das PMI reagierte früh auf den Trend zu agilem Projektmanagement und brachte Anfang 2012 seine Zertifizierung zum PMI Agile Certified Practitioner auf den Markt (siehe auch "Was bietet die Zertifizierung zum "PMI Agile Certified Practitioner" (PMI-ACP)?").

Zielsetzung: Der PMI-ACP wendet sich an Projektleiter, die ihr Wissen über agile und ihre Erfahrung mit agilen Techniken belegen möchten.

Inhalte: Das PMI-ACP umfasst viele agile Ansätze wie Scrum, Kanban, Lean, extreme Programmierung (XP) und testgetriebene Entwicklung (TDD).

Voraussetzung: 21 Stunden Seminarbesuch, dazu 2.000 Stunden allgemeine Projekterfahrung plus mindestens 1.500 Stunden Erfahrung in agilen Umgebungen. Bei vorhandener PMP-Zertifizierung entfällt der Nachweis über allgemeine Projekterfahrung, nicht jedoch der über die 1.500 Stunden agile Projekterfahrung. (Fach-)Abitur oder vergleichbarer Abschluss.

Infos zur Prüfung: Dreistündiger Multiple Choice Test. Die Tests werden an PCs bei einem Pearson VUE Testcenter absolviert. Sie können aber auch zuhause oder am Arbeitsplatz unter Online-Aufsicht abgelegt werden. Bisher bietet das PMI keine prüfungsbegleitenden Unterlagen auf Deutsch an.

Seminar-Kosten: Dreitägige Vorbereitungsseminare fanden sich ab 1.500 bis 2.000 Euro. Die Prüfungsgebühr beträgt für PMI-Mitglieder 435, Nicht-Mitglieder zahlen 495 US Dollar.

PRINCE2

PRINCE2 Foundation

Zielsetzung

Die Ausbildung für PRINCE2 vermittelt mit klaren Handlungsanweisungen, Rollendefinitionen und Aufgabenbeschreibungen schnell eine praxiserprobte Grundlage, um Projekte zu managen. Foundation-Seminare führen in das Konzept ein und in die Methodik von PRINCE2. Das Zertifikat soll dokumentieren, dass eine Person in der Lage ist, sich effizient in PRINCE2-Umgebungen einzubringen.

Inhalte: Die in der Regel dreitägigen Vorbereitungsseminare vermitteln neben allgemeinen PM-Grundlagen u.a. die jeweils sieben Prinzipien, Themen und Prozesse von PRINCE2.

Prinzipien: Laufende geschäftliche Rechtfertigung, Lernen aus Erfahrungen, definierte Rollen, definierte Phasen, definierte Ausnahmen (Management by Exception), Produktorientierung, Anpassung an Projektumgebung.

Themen: Business Case, Organisation, Qualität, Planung, Risiken, Veränderung, Fortschritt.

Prozesse: Vorbereiten, Lenken, und Initiieren eines Projekts, und Steuern einer Phase, Managen der Produktlieferung, Managen eines Phasenübergangs, Abschließen eines Projekts.

Voraussetzung: Keine.

Prüfung: Die Prüfung ist ein einstündiger Multiple Choice-Test (A, B, C, D). Von 60 Fragen müssen 55%, also 33 korrekt beantwortet werden. Sie kann am Ende des Seminars bei akkreditierten Trainingspartnern abgelegt werden. Man kann sie jedoch auch ohne vorheriges Seminar antreten. AXELOS selbst empfiehlt seinen Zertifizierungspartner **PeopleCert**, dieser bietet eine direkte Buchung der Prüfung an. Zudem verweist AXELOS auf die Zertifizierungsinstitutionen **Pearson VUE** und **Pro-metric**. Auch die Empfehlung, bei lokalen Trainingsanbietern zu recherchieren, findet sich hier. Online-Prüfungen sind möglich. Die Kandidaten werden dann über Webcam und Microphon überwacht.

Seminar-Kosten: Die meisten Vorbereitungsseminare dauern drei Tage und enden bei akkreditierten Trainingspartnern mit Ablegen der Prüfung. Präsenz-Seminare werden etwa ab 1.000 Euro (zzgl. MwSt.) angeboten, es gibt aber auch viele Online-Trainings. Die Zertifizierungsgebühr ist in den meisten Trainings enthalten. Bei PeopleCert werden 356 Euro fällig.

PeopleCert weist selbst darauf hin, dass andere Anbieter günstiger sind und unterstützt Interessierte bei der Recherche, **indem es auf seiner Homepage Anbieter auflistet**. Manche Anbieter verrechnen die Kosten für das Manual und die Prüfungsgebühren getrennt und können deswegen auf den ersten Blick günstiger erscheinen.

PRINCE2 Practitioner

Zielsetzung: Die zweite Stufe der PRINCE2-Zertifizierung zielt auf Projektmanager mit gestaltender Funktion, also vor allem Projektleiterinnen und Projektleiter ab. Sie müssen zeigen, dass sie PRINCE2 vollumfänglich kennen und in der Lage sind, die Methode auf die Herausforderungen spezifischer Projektumgebungen und -szenarios zuzuschneiden und anzupassen.

Inhalte: Die in der Regel zweitägigen Vorbereitungsseminare bauen auf Foundation-Inhalten auf. Manche Themen werden vertieft besprochen und trainiert. Der eigentliche Schwerpunkt liegt darauf, das Erlernte in einer Projektsimulation praxisnah umzusetzen. Einige Anbieter veranstalten fünftägige Seminare, die beide Ebenen (Foundation und Practitioner) abdecken.

Voraussetzung: Eine vorangegangene Zertifizierung ist verpflichtend. Das muss jedoch nicht die PRINCE2 Foundation sein, AXELOS akzeptiert auch IPMA ab Level D oder PMI ab Stufe CAPM. Das bereits für die Stufe Foundation dringend empfohlene PRINCE2Handbuch (Manual) ist nun definitiv erforderlich. Die Teilnehmenden arbeiten damit im Vorbereitungsseminar und verwenden es in der Prüfung. (In der Prüfung ist ausschließlich das Original erlaubt, keine Kopien oder PDF-Ausdrucke.) Der Besuch eines Vorbereitungstrainings bei einem **akkreditierten Trainingsanbieter** wird empfohlen, ist aber nicht verpflichtend.

Prüfung: Die Prüfung ist ein Multiple-Choice-Test und dauert zweieinhalb Stunden. Sie basiert auf einem Projektszenario. Bei der Beantwortung der 68 Fragen gilt es, die PRINCE2-Prozesse, -Themen und -Prinzipien anzuwenden. Es müssen 38 von maximal 68 Punkten erzielt werden.

Kosten: Die meisten Vorbereitungsseminare umfassen drei Tage und enden bei akkreditierten Trainingspartnern mit Ablegen der Prüfung am dritten Tag. Präsenz-Seminare werden um 1.700 Euro (zzgl. MwSt.) angeboten, es gibt aber auch viele Online-Trainings. Die Zertifizierung ist in den meisten Trainings enthalten. Bei **PeopleCert** werden 463 Euro fällig. Die Organisation weist allerdings selbst darauf hin, dass es anderswo günstiger ist und unterstützt die Recherche.

PRINCE2 Agile Foundation

Auch AXELOS bedient die Nachfrage nach agilem Projektmanagement über eine eigene Zertifizierung: Seit 2015 können Projektmanager Kenntnisse in PRINCE2 und agilem PM gemeinsam erwerben.

Zielsetzung: PRINCE2 Agile Foundation wurde für Personen entwickelt, die PRINCE2 noch nicht kennen und in einer agilen Projektumgebung arbeiten. Die Ausbildung umfasst einen Überblick über PRINCE2 und eine Einführung in agiles Projektmanagement und zeigt, wie man beide Konzepte erfolgreich verbinden kann.

Inhalte: Vermittelt werden neben agilen PM-Grundlagen u.a. die jeweils sieben Prinzipien, Themen und Prozesse von PRINCE2 (siehe oben PRINCE2 Foundation).

Voraussetzungen: Keine

Prüfung: Einstündiger Multiple-Choice-Test mit 50 Fragen.

Kosten*: Das Foundation Know-how wird meist in Seminaren angeboten, die auch die Practitioner-Zertifizierung umfassen. Eine reine Foundation-Ausbildung mit dreitägiger Dauer fand sich z.B. für 1.175 plus 215 Euro Prüfungsgebühr. Bei People Cert werden 365 Euro fällig.

PRINCE2 Agile Practitioner

Zielsetzung: Die zweite Stufe der agilen PRINCE2 Agile-Zertifizierung richtet sich an Projektmanager mit gestaltender Funktion in agilen Projekten.

Inhalte: Umfassendes Know-how der Inhalte des PRINCE2-Agile Guide, der in der Prüfung verwendet werden darf. Er fokussiert auf die praktische Kompetenz, die PRINCE2 Prinzipien, Themen und Prozesse mit der agilen Welt zu verbinden.

Voraussetzungen: Eine vorangegangene Zertifizierung ist verpflichtend. Das kann die PRINCE2 Foundation (klassisch oder agil) sein, aber auch IPMA ab Level D oder PMI ab Stufe CAPM. Der Besuch eines Vorbereitungsseminars wird empfohlen, ist aber nicht obligatorisch. Man kann sich das Wissen auch im Selbststudium aneignen.

Prüfung: Die Prüfung ist ein Multiple-Choice-Test mit 50 Fragen und dauert zweieinhalb Stunden.

Kosten: Viele Veranstalter bieten Foundation und Practitioner unter dem Begriff PRINCE2 Agile gemeinsam an. Auch Updates für Inhaber klassischer PRINCE2-Practitioner Seminare gibt es häufiger. Ein zweitägiges Practitioner Seminar fand sich für knapp 1.000 Euro netto, plus 299 Euro Prüfungsgebühr. Bei People Cert werden 470 Euro fällig.

Rezertifizierung

Kontrovers diskutiert

Allgemein wird das Thema Rezertifizierung in Projektmanagement-Kreisen kontrovers diskutiert. Die Befürworter begrüßen es, dass die Rezertifizierung die aktuelle Kompetenz dokumentiert. Als weiteres Plus gilt, dass sie kontinuierliches und lebenslanges Lernen fördert.

Kritiker empfinden dies jedoch als überzogen und sprechen von unnötigem Druck, wenn die Zertifizierung nach wenigen Jahren wieder erlischt. Bei der IPMA beträgt diese Frist fünf Jahre, beim PMP der PMI drei Jahre. Letzteres gilt seit 2017 auch für PRINCE2 (davor fünf Jahre).

Bei einem **Nicht-Auffrischen der Zertifizierung**, muss man diese Qualifikation natürlich nicht aus dem Lebenslauf streichen. Jedoch darf der offizielle Titel – inklusive des Logos der ausstellenden Organisation – in der E-Mail-Signatur und auf der Visitenkarte nicht mehr verwendet werden. Zudem fällt man aus den offiziellen Zertifizierungslisten heraus oder wird unter "Zertifikat erloschen" weitergeführt.

Aufwand der Auffrischung

Die Rezertifizierung kann durchaus zum Stressfaktor werden. Das gilt insbesondere für Projektleiter, die gerade für ein hochkomplexes und forderndes Vorhaben verantwortlich sind. Doch selbst wer einen neuen Flughafen baut oder eine Fußball-Weltmeisterschaft organisiert, muss den Nachweis für hochkarätige Projektkompetenz regelmäßig neu erbringen. Erst das Projekt beenden und dann die Rezertifizierung angehen, geht nur begrenzt, denn eine Rezertifizierung erfordert ein gültiges Zertifikat.

Strenge Vorschriften

Bei der IPMA **gelten laut einem aktuellen GPM-Leitfaden für Zertifikanten** folgende Regelungen: Jedes Zertifikat verfällt fünf Jahre nach der Erstzertifizierung. Einen Anspruch auf Verlängerung gibt es bei gesetzlich geschützten Zeiten der Nichtbeschäftigung wie Mutterschutz oder Erziehungszeit. In begründeten Fällen können Zertifikatsinhaber noch durch einen Rezertifizie-

rungsantrag die "wiederauflebende Verlängerung" ihres Zertifikats erreichen, wenn sie entsprechende Nachweise erbringen. Bei der PMI und PRINCE2 (Practitioner) beginnt der Countdown ganze zwei Jahre früher, jedoch ist die Rezertifizierung mit weniger Aufwand verbunden.

Registrierung und Anmeldung

Wer sich für eine Zertifizierung interessiert, sollte den Aufwand für Registrierung und Anmeldung zur Prüfung nicht unterschätzen. Beispielsweise verlangt die PM-Zert (GPM-Zertifizierungsstelle) in ihrem Leitfaden für Zertifikanten Level C (Link siehe Antragsunterlagen auf der [GPM-Infoseite zu Level C](#)):

Für den Nachweis der für den IPMA Level C geforderten Managementkompetenz werden die folgenden Parameter berücksichtigt: Vielfalt von Art und Größe der Projekte, Komplexität der Projekte, Evidenz der Kompetenz, Elemente (CE), Rolle des Antragstellers in den Projekten, Zeitaufwand für das Management von Projekten, Anzahl der aktuellen Projekte.

Mindestens sechs Wochen vor der eigentlichen Prüfung bzw. dem Assessment für Level C sind etliche Dokumente einzureichen: Antrag, Lebenslauf (mit Kurzdarstellung des aktuellen Arbeitgebers), Executive Summary Report, eine Selbstbewertung von Wissen und Fähigkeiten (Structured Evidence) sowie Referenzen. Die Formulare sind übersichtlich in einer Excel-Mappe zusammengefasst (siehe Link Antragsunterlagen auf der [Infoseite zu Level C](#)).

Ausführliche Angaben sind auch für die einzureichenden Projektbeschreibungen gefordert: Neben Kurzbeschreibungen des verantworteten Projektumfangs, dem Ziel, Projektstart und Verantwortlichkeiten wird gefragt nach Planabweichungen, kritischen Projektsituationen, Projektphasen, Meilensteinen, Budget und Aufwänden. Zu guter Letzt sind mindestens zwei Personen zu benennen, die willens sind, die Richtigkeit der Angaben zu bestätigen.

Vorteile für Zertifizierte und Mitglieder

Über interessante Reduktionen bei Höherzertifizierung, also Aufbau des Zertifikats auf einem anderen, informieren die zuständigen Zertifizierungsstellen bzw. ihre Webseiten. Dasselbe gilt für die Wiederholungsgebühr beim Durchfallen durch eine Prüfung.

Dass eine Mitgliedschaft lohnt, weil sie die Gebühren für Zertifizierung und Rezertifizierung deutlich verringert, ist kein Geheimnis. Manche treten genau aus diesem Grund einer Organisation bei. Mitglieder sparen auch beim Besuch von Seminaren und Konferenzen sowie beim Bezug von Fachliteratur.

IPMA

Die Rezertifizierung erfordert auf allen Levels den Nachweis von 35 Stunden Praxis pro Jahr während der aktuellen Gültigkeitsdauer des Zertifikats. Dazu zählen Teilnahmen an Trainingsveranstaltungen und Fachtagungen, Tätigkeiten in der Lehre, als Vortragender oder Prüfer sowie Selbststudium von PM-Literatur oder das Publizieren zu PM-Themen.

Das Antragsformular der PM-Zert hat die Form einer mehrseitigen Tabelle. Zu jeder Angabe einer Qualifizierung in einer weiteren Tabelle gehören Informationen, auf welche Kompetenzelemente die einzelne Maßnahme einzahlt sowie eine Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse und des daraus resultierenden Nutzens.

Für die Rezertifizierung in den Leveln C, B und A muss anhand eines Lebenslaufs die persönliche und berufliche Entwicklung in Bezug auf Projektmanagement dokumentiert werden. Dadurch wird nachgewiesen, dass die für das jeweilige Level geforderte Praxis weiterhin vorhanden ist.

Härtefallregelungen

Sollten die Weiterbildungsnachweise nicht ausreichen, kann man ggf. unter Auflagen dennoch zugelassen werden: Das kann die Besprechung eines vorgegebenen Fachbuchs sein oder ein maximal einstündiges Interview durch zwei Assessoren.

Falls auch das noch nicht zur Zufriedenheit ausfällt, können die Assessoren die Auflage machen, innerhalb eines Jahres an einer Weiterbildungsmaßnahme zu vorgegebenen Elementen aus der ICB teilzunehmen. Während dieser Zeit ruht das Zertifikat.

Besonderer Service: Überprüfung zur Halbzeit

Bösen Überraschungen nach fünf Jahren beugt die GPM mit einem hilfreichen Service vor: Bei allen Zertifikatsinhabern wird zur Halbzeit der Gültigkeitsdauer der Zertifikate mit einem Intermediate Check überprüft, ob die Zertifizierungsanforderungen noch erfüllt sind. Dazu verschickt die Geschäftsstelle der PM-ZERT das Formular "Überprüfungsnachweis (F03)", das innerhalb von zwei Monaten zurückzusenden ist. Die Angaben in den Nachweisen werden formal und inhaltlich geprüft und in der Akte des Zertifikanten aufbewahrt. Sollten die Zertifizierungsanforderungen nicht mehr erfüllt werden, wird in Abstimmung mit dem Zertifikatsinhaber geklärt, wie sein Zertifizierungsstatus erhalten werden kann.

Die Netto-Kosten der Rezertifizierung belaufen sich auf 250 Euro für Level D, 300 Euro für Level C, 400 Euro für Level B und 500 Euro für Level A.

PMI

Das PMI nutzt hier unterschiedliche Konzepte: Die Basiszertifizierung CAPM muss man nach fünf Jahren wiederholen, d.h. man macht erneut einen Multiple Choice Test und zahlt erneut 300 oder als PMI-Mitglied 225 US Dollar.

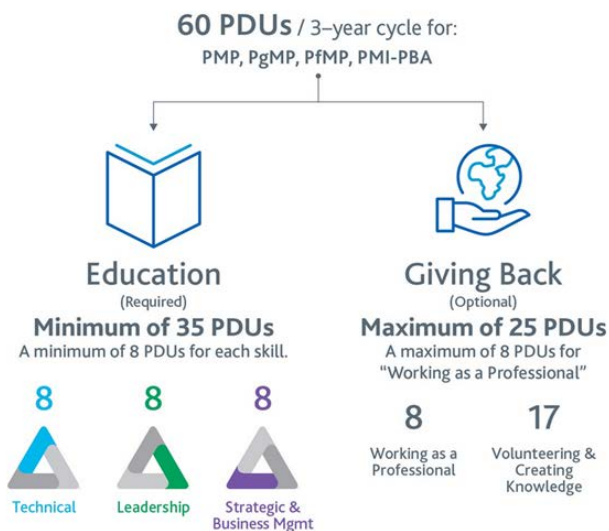
PDUs sammeln im Talent Triangle

Für den PMP und den PMI-ACP (sowie alle anderen Zertifizierungen) gilt das Konzept der Professional Development Units (PDUs), von denen man eine definierte Anzahl innerhalb der drei Jahre nachweisen muss. **Ein PDU steht für die einstündige Beschäftigung mit PM-Themen, z.B. für Lernen, Lehren oder andere Tätigkeiten.**

PMP

Für die Rezertifizierung des PMP benötigt ein Zertifizierter mindestens 60 PDUs, die er in den verschiedenen Bereichen und Themen und des sogenannten Talent Triangel sammelt (siehe "**Das Talent Triangle – PMI verändert seine Rezertifizierungen**"). Das Triangel besteht zum einen aus dem

Bereich Education – also Weiterbildung – aus dem mindestens 35 PDUs kommen müssen. Er besteht aus den drei Kompetenzfeldern "Technisches Projektmanagement", "Führung" sowie "Strategic and Businessmanagement". Jeder dieser Bereiche muss mit jeweils acht PDUs abgedeckt sein.

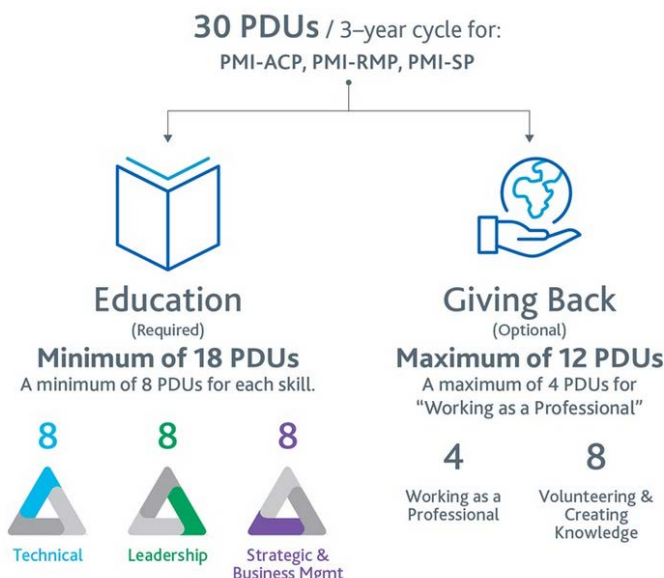


Die restlichen PDUs können ebenfalls in diesen Feldern erworben werden oder in dem zweiten Bereich, den das PMI "giving back" – also "etwas zurückgeben" – nennt. Aus diesem können bis zu 25 PDUs angerechnet werden. Er umfasst Aktivitäten wie Vorträge, das Verfassen von Fachartikeln, Mentoring oder ehrenamtliches Engagement beim PMI. Maximal acht PDUs können durch praktische Arbeit im Projektmanagement erworben werden (Bild 1).

Bild 1: Die geforderte Verteilung der PDUs zur Rezertifizierung von PMP
Quelle: © PMI

PMI-ACP

Vergleichbare Regelungen gelten für den PMI-ACP, der jedoch nur 30 PDUs erfordert (Bild 2).



Die PDUs müssen in ein Online System eingegeben werden. Dazu ist eine Gebühr von 60 (PMI-Mitglieder) oder 150 US Dollar zu überweisen. Ausführliche Informationen zum Rezertifizierungsprozess und den Erwerb von PDUs geben das [Continuing Certification Requirements Handbook](#) und der [CCR User Guide](#).

Bild 2: Für den PMI-ACP sind nur halb so viele PDUs erforderlich wie für den PMP
Quelle: © PMI

PRINCE2

AXELOS hat 2017 beim Update von PRINCE2 u.a. die Regelungen für die Rezertifizierung verschärft. Um den offiziellen Status als PRINCE2 Practitioner oder als PRINCE2 Agile Practitioner zu erhalten, ist nun eine Rezertifizierung schon nach drei statt nach fünf Jahren erforderlich. Dazu müssen Zertifizierte erneut die Prüfung ablegen. Möglichkeiten einer vereinfachten Rezertifizierung (Re-Registration genannt) wurden gestrichen. Als Ausgleich kam die Teilnahme am Mitgliedsprogramm "My PRINCE2" als neue Option hinzu.

Rezertifizierung über "My PRINCE2"

AXELOS vermarktet My PRINCE2 als eine online verfügbare Wissens- und Lernplattform, über die ihre Mitglieder sich fachlich fit halten können. Das Abonnement kostet pro Jahr 50 britische Pfund und enthält Vorlagen und Informationen.

PRINCE2 Practitioner erhalten darüber sogenannte "Digital Badges", die ihren aktuellen Zertifizierungsstatus dokumentieren. Um eine solche Badge aktuell zu halten muss man jährlich 20 CPD-Punkte erwerben ("Continuing Professional Development"). Zugleich verlängert sich durch diese kontinuierliche Weiterbildung das Zertifikat, eine Rezertifizierung-Prüfung entfällt dadurch also.

Für die Basiszertifikate PRINCE2 Foundation und PRINCE2 Agile Foundation ist keine Rezertifizierung notwendig.

Tipps für die Wahl der geeigneten Zertifizierung

Alle drei großen Anbieter bieten viele Möglichkeiten, die eigene Kompetenz mit einer Projektzertifizierung zu belegen. Daneben existieren noch zahlreiche kleinere Anbieter, wie die IHK und die international aufgestellte IAPM sowie interessante agile Zertifizierungen wie Scrum oder SAFe. In Anbetracht der benötigten Ressourcen sollten Sie sich sehr genau überlegen, in welche Ausbildung Sie am besten Zeit und Geld investieren.

Ein erstes Kriterium, das man bedenken sollte: Wo plant man in den nächsten Jahren zu arbeiten und was ist die **gängige Zertifizierung in diesem Umfeld**? Denn auch wenn eine Projektmanagement-Ausbildung grundsätzlich hilfreich ist: Manche Unternehmen haben sich ausdrücklich auf eines der Konzepte festgelegt und wollen dann genau diese Zertifizierung im Lebenslauf oder Beraterprofil.

Ebenfalls wichtig ist die Klärung der Frage, **wie viel Agilität** in der eigenen Zertifizierungs-Laufbahn sinnvoll ist. Spielt dieses Thema eine wichtige Rolle? Lässt es sich ggf. ergänzen? Oder sollte dies ein Schwerpunkt der Ausbildung bzw. des Zertifikats sein?

Festangestellten hilft in solchen Fragen die Personalabteilung weiter. Freiberufler beziehungsweise Berater tun gut daran, sich zu überlegen, in welchen Branchen und Kundenunternehmen sie künftig arbeiten wollen, und dort Erkundigungen einzuholen. Das gilt umso mehr für denjenigen, der ein Engagement im Ausland anstrebt.

Gespräche mit Menschen, die den geplanten Weg schon gegangen sind, helfen zu überprüfen, ob die eigene Kalkulation realistisch ist. Wer im Bekanntenkreis nicht fündig wird, kann auf den branchenspezifischen Projektmanagement-Events Ansprechpartner finden oder in den einschlägigen Gruppen der Social-Media-Auftritten – und eventuell auch im Kommentarbereich dieses Artikels.

Adressen und Links

IPMA

International Project Management Association (IPMA)
Central Secretariat P.O. Box 7905
1008 AC Amsterdam, The Netherlands
Tel: + 31 33 247 34 30
info@ipma.world, <https://www.ipma.world>

Deutschland

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.
Am Tullnaupark 15, 90402 Nürnberg
Tel.: +49 911 433369-0
info@gpm-ipma.de, www.gpm-ipma.de

Schweiz

Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (spm)
Flughofstrasse 50, 8152 Glattbrugg
Tel.: +41 (0)44 809 11 70
office@spmch, www.spm.ch

Verein zur Zertifizierung von Personen im Management (VZPM)
Flughofstrasse 50, 8152 Glattbrugg
Tel. +41 43 810 90 30
info@vzpm.ch, www.vzpm.ch

PRINCE2

17 Rochester Row, London, SW1P 1QT, United Kingdom

Die Webseite PRINCE2.com gehört einem privaten Trainingsanbieter. Die offiziellen Informationen stehen unter der AXELOS-Homepage unter: <https://www.AXELOS.com/best-practice-solutions/prince2>

PRINCE2 Wiki: <http://prince2.wiki/PRINCE2>

PM-ZERT

Am Tullnaupark 15, 90402 Nürnberg
Tel.: +49 911 433369-33
www.gpm-ipma.de/zertifizierung.html

Österreich

Projekt Management Austria (pma)
Palais Schlick, Türkenstraße 25/2/21, 1090 Wien
Tel. +43 (0)1 319 29 21 – 0
office@pma.at, www.pma.at

PMI

Project Management Institute (PMI)
www.pmi.org

EMEA Service Centre, Dundalk, Ireland
Tel. +353 42 682 5610
customercare.emea@pmi.org,
<https://www.pmi.org/about/contact/emea>

<http://pmi-german-chapters.de>, <https://pmi-switzerland.ch>, <https://pmi-austria.org>

Spezialisieren – aber worauf?

Strategische Karriereplanung mit dem EKS-Modell

Projektmanager, die einen Orientierungsrahmen für professionelles Projektmanagement suchen, finden diesen in den allgemein bekannten und anerkannten Standards von PMI (PMBOK), IPMA (ICB) und AXELOS (PRINCE2). Eine Fülle von Fachbüchern ergänzt und variiert die dort angesprochenen Inhalte. So wird auch schnell klar, welche Ausbildungen man absolvieren soll, um die benötigten Kenntnisse zu erlangen. Weitgehend alleingelassen sind Projektmanager jedoch, wenn es darum geht, auf dieser Basis konkrete Karriereentscheidungen so zu treffen, dass die größte Aussicht auf Erfolg besteht.

Dieser Beitrag stellt ein Handlungsmodell vor, das solche Entscheidungsprozesse unterstützen kann: die "Engpasskonzentrierte Strategie" (EKS), begründet von Wolfgang Mewes.

Am Beispiel der persönlichen Karriereplanung wollen wir das Potenzial der EKS für berufliche Entscheidungssituationen zeigen. Dabei richten wir uns an ProjektmanagerInnen, die sich in dieser Rolle professionalisieren wollen und nicht an jene, die Aufgaben des Projektmanagements anlassbezogen übernehmen und nur diese eine Herausforderung möglichst erfolgreich bewältigen wollen. Professionelle ProjektmanagerInnen finden wir immer dort, wo Projektmanagement einen signifikanten Anteil bei der Erstellung des Produkts bzw. der Dienstleistung hat, die ein Unternehmen verkauft.

Bevor wir uns dem Potenzial der EKS als Handlungsmodell für ProjektmanagerInnen zuwenden, sollen zunächst die wesentlichen Elemente der EKS-Theorie kurz erklärt werden.

Theorie der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS)

Wolfgang Mewes begann seine berufliche Laufbahn als Bilanzbuchhalter und Wirtschaftsprüfer und schrieb einen Fernkurs für diese Zielgruppe. In der Auseinandersetzung mit dem weiteren Berufsverlauf der Kursteilnehmer interessierte ihn zunehmend, warum manche Absolventen extrem erfolgreich waren und andere, bei gleichen oder sogar besseren Qualifikationen, ihre Füße nicht auf den Boden brachten. Sein Zugang zu dem Thema war also ein empirischer, die theoretischen Grundlagen zur Erklärung seiner Beobachtungen erarbeitete er sich schrittweise als Autodidakt, wobei er vor allem in der Biologie und Kybernetik fündig wurde.

Mewes fasste seine Erkenntnisse in einigen Publikationen zusammen und entwickelte auf deren Basis einen umfangreichen Fernkurs, der mit Hilfe zahlreicher Fallbeispiele und Übungsaufgaben die Umset-



Dr. Gerhard Friedrich

Psychologe, Geschäftsführer der 360PM
Dr. Friedrich & Partner KG



Dr. Rupert Schmutzer

Soziologe und
Unternehmensberater

zung für die konkrete Situation des Kursteilnehmers fördern sollte. Dieser Kurs war in seiner Informationsfülle sicher keine leicht verdauliche Kost, er lieferte mit seiner Präzision und Leidenschaft aber einen Impuls, der viele, so auch einen der Autoren dieses Artikels, nachhaltig geprägt hat.

Im Jahr 1990 brachte der Verlag der Frankfurter Allgemeine Zeitung eine modernisierte Fassung heraus, annähernd zeitgleich erschien die erste Auflage einer Buchfassung von Kerstin Friedrich (die Namensgleichheit mit einem der Autoren dieses Artikels ist Zufall). Weitere Auflagen mit den Ko-Autoren Edgar Geffroy, Lothar Seiwert und Fredmund Malik folgten. Derzeit ist das Buch in der 20. Auflage mit den Autoren K. Friedrich, F. Malik und L. Seiwert am Markt. Im Jahr 2009 erwarb Fredmund Malik alle Werknutzungsrechte an der EKS und gliederte diese in das Schulungs- und Beratungsangebot seines MZSG ein. Dort firmiert sie nun als Teil der MAS ("Malik Alleinstellungstrategie").

Prominente Anwendungsfälle, wie die Firmen Kärcher, Fielmann und Kieser Training, belegen das Erfolgspotenzial der EKS. Aber auch die wenig bekannten, aber durchwegs am Weltmarkt führenden mittelständigen Unternehmen, die Hermann Simon in seinem Buch analysiert und vorgestellt hat (Simon, 1996), haben mit den Prinzipien der EKS Erfolg – wobei es keine Rolle spielt, ob die Unternehmen diese bewusst eingesetzt oder aus eigener Erkenntnis gehandelt haben. Nicht zuletzt ist auch Lothar Seiwerts Positionierung als "Zeitmanagement-Experte" und die nachfolgende Weiterentwicklung (gemeinsam mit Tiki Küstenmacher) zum vielschichtigen Konzept des "Simplify your life" ein Paradebeispiel für die erfolgreiche – und in diesem Fall bewusste – Anwendung der EKS-Prinzipien.

Die Kernaussagen der EKS

In seinem Geleitwort zur 16. Ausgabe der "Erfolgsstrategie" definiert Mewes den Kern des Begriffs "Strategie" als "Konzentration der Kräfte auf das Wesentliche an der entscheidenden Stelle". Und erklärt weiter: "Die EKS ist die Lehre vom effektiven Einsatz jeder Art von Energien. Ihre Gesetze gelten systemübergreifend [...]. Ob Sie Ihren Firmen- oder Abteilungserfolg, Ihr (Selbst-)Management oder Ihre Karriere verbessern wollen: Sie müssen Ihre Kräfte bündeln und auf den kybernetisch wirkungsvollsten Punkt konzentrieren".

Mewes hat die Erfolgsrezepte in vier Prinzipien zusammengefasst und für die Umsetzung dieser Prinzipien ein siebenstufiges Vorgehensmodell erarbeitet (das Wort Rezept verwenden wir hier bewusst, weil Mewes den Anspruch auf eine konkrete Handlungsanleitung stellte). Diese Prinzipien, das Vorgehensmodell sowie eine Vielzahl von methodischen Anleitungen und Werkzeugen bilden ein vielschichtiges System mit dem Ziel, den wirtschaftlichen Erfolg von Personen, Unternehmen und Organisationen zu sichern.

Die vier EKS-Prinzipien

Verschiedene Autoren und Ko-Autoren haben die von Mewes als Kern seiner Strategielehre genannten vier Prinzipien unterschiedlich formuliert, vielfach sogar Inhalte ausgetauscht. Wir folgen bei der Benennung der Prinzipien der aktuellen Ausgabe der "Erfolgsstrategie", zu der Mewes ein Geleitwort verfasst hat; man kann also davon ausgehen, dass die Inhalte des Buchs mit den Intentionen des Urhebers der EKS übereinstimmen. In den Erläuterungen greifen wir manchmal auf Formulierungen früherer Publikationen zurück, in denen Mewes immer wieder durch seine bildhafte Sprache beeindruckt und überzeugt.

Prinzip 1: Konzentration statt Verzettlung

Voraussetzung jedes Erfolgs ist die Konzentration der Kräfte auf vorhandene Stärken. Zuspitzung bringt bei gleichem Krafteinsatz mehr Durchschlagskraft als Breite. Egal wie groß also die eigenen Talente und Ressourcen sind – mit Spezialisierung kann man stets mehr Wirkung erzielen. Diese zentrale Botschaft widersprach beim erstmaligen Erscheinen völlig dem Ideal des Generalisten als Fundament der persönlichen Karrierestrategie und kollidierte mit den damals dominierenden Diversifikationsempfehlungen für Unternehmen.

Prinzip 2: Minimumprinzip

Man kann auch mit geringen Kräften eine große Wirkung erzielen, wenn man auf den richtigen Punkt zielt (dies entspricht der Metapher des Kampfs von David gegen Goliath). Wenn man "das brennendste Problem seiner Zielgruppe" adressiert, gewinnt man höchste Aufmerksamkeit und Unterstützung. Wenn man dieses verfehlt, erntet man – bei gleichem Aufwand – Desinteresse.

Prinzip 3: Immaterielles vor Materiellem

Anziehungskraft zählt mehr als Kapital, Ideen mehr als Besitz, denn mit diesen immateriellen Gütern kann man sich die materiellen Ressourcen beschaffen. Umgekehrt funktioniert das selten. Phantastische Kaufpreise für Unternehmen, die noch nie Gewinn gemacht haben, bestätigen die Geltung dieses Prinzips – wenn auch oft in weit überzogener und damit nicht nachhaltiger Weise.

Red Bull exerziert das in großem Maßstab vor, adressiert Menschen, die einen gewissen Kick suchen und bietet diesen ein Getränk an (das man nicht selbst herstellt), sponsert zum Image passende Sportler bzw. Sportarten und Events, verkauft dieser Zielgruppe und allen, die gerne dazu gehören würden nebenbei noch Fernsehen, Mobiltelefone (auch hier wird die Produktion anderen überlassen), Zeitschriften etc. Das Kapital des Unternehmens besteht überwiegend aus ideellen Werten – ganz im Sinne dieses EKS-Prinzips.

Prinzip 4: Nutzenmaximierung

Ein Nutzenangebot für eine definierte Zielgruppe ist die beste Grundlage für langfristigen materiellen Erfolg. Mewes leitet die Nutzenorientierung nicht aus einer ethischen Prämisse ab, sondern aus empirischen Beobachtungen erfolgreicher Personen und Unternehmen sowie aus kybernetischen Prinzipien. In einer Marktwirtschaft sind Kunden nur zum Kauf bereit, wenn ihnen das Angebot einen subjektiv empfundenen Nutzen bietet. Wenn dieser Nutzen ein "brennendes" Problem löst, steigt die Kaufmotivation exponentiell an. Dieses Problem muss keineswegs materiell sein, sondern kann viel mit Image und Emotion zu tun haben (siehe auch EKS-Prinzip 3) – das demonstriert z.B. Apple in den letzten Jahren auf eindrucksvolle Weise. Dies gilt für Produkte und Dienstleistungen aller Art, Mewes sieht aber auch die Situation eines Jobsuchenden bzw. eines Angestellten analog.

Das Konzept, den Nutzen für eine Zielgruppe in den Mittelpunkt jedes Vorgehens zu stellen, nutzt auch die Erkenntnis, dass so Unterstützung aus der Umwelt mobilisiert wird – sei es durch

die Bereitschaft, dafür gute Preise zu bezahlen, sei es durch Unterstützung bei der weiteren Verbesserung des Angebots. Mewes betont immer wieder, dass Kunden an der Existenzhaltung von Personen oder Unternehmen, die ihr brennendstes Problem lösen, aus durchaus egoistischen Gründen interessiert sind und daher auch bereit sind, diese aktiv zu unterstützen.

Das EKS-Vorgehensmodell zur Karriereplanung

Herzstück der EKS ist ein Phasenmodell der Strategieentwicklung, das die vier vorgestellten Prinzipien in einen Prozess umsetzt. Es umfasst sieben Elemente, die nacheinander zu durchlaufen sind. Mewes hat diese Sequenz immer als Spirale dargestellt, es ist also kein einmaliger Vorgang. Strategieentwicklung ist bei Mewes als lernendes System konzipiert, das auf positives und negatives Feedback der Umwelt reagiert und sich so weiter optimiert. Auch für das Phasenmodell liegen verschiedene Formulierungen vor, wir halten uns dabei an die 16. Auflage der "Erfolgsstrategie".

Welches Potenzial die EKS für die Karriereplanung von ProjektmanagerInnen hat, lässt sich unserer Ansicht nach am besten zeigen, indem man das Vorgehen in diesem Modell beschreibt. Unsere Erläuterungen beschränken sich auf Kernaussagen; für die zahlreichen methodischen Tipps – unserer Meinung nach eine der herausragenden Stärken der EKS – sei auf die Originalpublikationen verwiesen (siehe Abschnitt "Literatur").

Phase 1: Analyse der Ist-Situation und der speziellen Stärken

Die EKS setzt immer an der Ist-Situation an. Nur Stärken, die bereits vorhanden sind, können die Grundlage eines nachhaltigen Erfolgs sein. Mewes fordert hier einen Detaillierungsgrad, der weit über Gemeinplätze hinausgeht. Ziel ist eine Auswahl an wirklich hochspezifischen und ganz konkret beschriebenen Merkmalen und Erfahrungen, für die Mewes das etwas sperrige, aber treffende Wort "Differenz-Eignung" verwendet. Das müssen nicht immer Stärken im engeren Sinn sein, auch eine durchlaufene Krise, regionale Randlagen oder die Zugehörigkeit zu einer Minderheit können mit anderen Faktoren kombiniert den Unterschied ausmachen, der in den weiteren Phasen zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil – einer "Unique Selling Proposition" (USP) – ausgebaut wird.

Um mit einer solchen Analyse zu beginnen, können ProjektmanagerInnen zunächst die persönlichen Stärken in einem Brainstorming erarbeiten. Früher oder später sollten sie die Ergebnisse jedoch durch eine umfassendere Analyse verfeinern, bei der sie sich auf Referenzmodelle beziehen. Als ein solches eignet sich z.B. der IPMA-Standard, welcher direkt auf die Kompetenzen von Projektmanagern abzielt und drei Bereiche unterscheidet:

- Technische Kompetenzen
- Verhaltenskompetenzen
- Kontextkompetenzen.

Die dahinterliegenden detaillierten Qualifikationen können die Phantasie durchaus anregen.

Weniger bekannt ist der PMI-Kompetenzstandard (Project Manager Competency Development Framework – PMCD), der sich an der PMI-eigenen Phasen- und Prozesssystematik orientiert. Da die ISO 21500 als international gültige Norm für Projektmanagement genauso strukturiert ist, ist dieser Standard ebenfalls eine gute, unserer Meinung nach sogar die bessere Wahl.

Schwierig bei einer solchen Bestandsaufnahme ist allerdings die Fülle an Punkten, die dabei identifiziert wird. Daher ist es wichtig, zuvor eine sinnvolle Auswahl zu treffen. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass man angesichts der enzyklopädischen Ansätze der Standards den Mut verliert oder in Weiterbildungsmaßnahmen investiert, deren Erfolgsbeitrag gering ist.

Was die beiden genannten Standards nicht berücksichtigen, ist der eigentliche Inhalt von Projekten. Denn Projektmanagementstandards messen diesem naturgemäß wenig Bedeutung bei. Die Kontextkompetenzen der IPMA streifen das Thema mit einem sehr hohen Abstraktionsgrad. Bei PMI spielen die Produktionsprozesse konkret im Prozess "produce product deliverables (product scope)" eine erkennbare Rolle. Im Vergleich am stärksten werden in PRINCE2 mit dem Prozess "Managen der Produktlieferung" die inhaltlichen Aspekte von Projekten adressiert.

In jedem konkreten Projekt entscheidet allerdings das Zusammenwirken der produktspezifischen und der für Projekte allgemeingültigen Prozesse über den Erfolg. Daher muss die Analyse der Ist-Situation auch Stärken berücksichtigen, die aus der Erfahrung in spezifischen Branchen bzw. Unternehmen resultieren. Diese produktspezifischen Aspekte sind für die Ausrichtung der Karriere grundlegend; denn beim Projektmanagement gibt es deutliche Unterschiede, je nachdem ob es um Anlagenbau, Softwareentwicklung, Organisationsentwicklung etc. geht. Schließlich wird man nur in Ausnahmefällen einem inhaltlich ahnungslosen, aber mit allen Projektmanagement-Standards vertrauten Newcomer den Vorzug geben vor einem mit der Branche bzw. dem Unternehmen und dem eigentlichen Projekthalt vertrauten, jedoch in den Standards des Projektmanagements nicht so versierten Bewerber.

Phase 2: Das erfolgversprechendste Spezialgebiet suchen

In dieser Phase richtet sich der Blick nach außen: Zu den identifizierten Stärken werden passende "Geschäftsfelder" gesucht, die ein wirtschaftliches Potenzial haben. Dabei gilt der angeblich von Cäsar stammende Leitsatz: "Lieber der Erste im Dorf als der Zweite in der Stadt", also lieber Marktführer in einem kleinen als Mitläufer in einem großen Marktsegment.

Die EKS unterscheidet drei grundsätzliche Spezialisierungsmöglichkeiten: die Primärspezialisierung, die Problemspezialisierung und die Zielgruppenspezialisierung, wobei sie letztere als die nachhaltigste Variante ansieht.

Primärspezialisierung: Dies ist die klassische Form der Spezialisierung, bei der sich der Anbieter auf bestimmte Produkte, Materialien, Dienstleistungen etc. fokussiert. Sie ist vielfach erfolgreich, aber auch risikoreich, weil der Anbieter mit Innovationen rechnen muss, die sein Angebot ersetzen. Die EKS wertet diese Variante als deutlich besser als gar keine Spezialisierung, weist aber in den nachfolgenden Phasen den Weg zur Weiterentwicklung.

Für ProjektmanagerInnen wäre eine Spezialisierung auf Projektmanagement als solches,

eventuell mit der Ausprägung eines gewissen Standards, eine Primärspezialisierung. Der Verweis auf Zertifizierungen (z.B. PMP, Scrum Master) oder die Vertrautheit mit bestimmten Tools (MS Project Server, IBM Rational, SAP etc.) kann ebenfalls eine solche Spezialisierung darstellen. Dies alles ist aber nur ein Anfang und langfristig gesehen zu wenig.

Problemspezialisierung: Der Trend zu dieser Form der Spezialisierung ist heute weit verbreitet. Automobilhersteller und die Bahn positionieren sich als Spezialisten für Mobilität, Telekommunikationsunternehmen als Spezialisten für Kommunikation etc. Diese Spezialisierung ist wesentlich nachhaltiger, erfordert aber entsprechendes Potenzial, um die versprochenen Leistungen auch tatsächlich zu erbringen. Wenn man seine Fertigungstiefe reduziert und dafür kooperiert, kann man auch mit limitierten Ressourcen eine Problemspezialisierung umsetzen.

Als ProjektmanagerIn kann dies zum Beispiel eine Spezialisierung auf IT-Anwendungsentwicklung, Einführung von SAP-Modulen, Unternehmensfusionen, Betriebsgründungen, Standortverlegungen etc. bedeuten.

Zielgruppenspezialisierung: Das strategische Ziel einer EKS-konformen Strategie ist es, "Zielgruppenbesitzer" zu werden. Diese Form der Spezialisierung wird als die höchste und nachhaltigste Variante angesehen. Sie zeichnet sich durch ein tiefes Verständnis einer Gruppe von Menschen aus, die durch gemeinsame, identitätsstiftende Merkmale verbunden sind. Das Verständnis ist kombiniert mit genau selektierten Problemspezialisierungen und dem Vertrauen dieser Zielgruppe in die eigene Person oder das eigene Unternehmen.

ProjektmanagerInnen können sich in dieser Weise spezialisieren, indem sie sich z.B. auf eine bestimmte Gruppe von Entscheidern konzentrieren. Bei diesen positionieren sie sich mit einer ausgeprägten Problemspezialisierung, gleichzeitig vernetzen sie sich aktiv mit dieser Zielgruppe, z.B. durch den Besuch von Kongressen oder noch besser durch Vorträge bei entsprechenden Branchentreffen.

Phase 3: Die erfolgversprechendste Zielgruppe suchen

Zielgruppen sind in der EKS immer Menschen. Vordergründig sind Branchen ein starkes Differenzierungsmerkmal, aber die EKS fordert eine viel tiefer gehende Analyse und Differenzierung. Nicht nur ökonomische, demografische und andere harte Fakten zählen hier, sondern auch weiche Faktoren wie z.B. Werte, Einstellungen, Interessen, Bedürfnisse. Hier ist der Rückbezug auf Phase 1 wichtig, denn eine Zielgruppe, mit der man bisher weder direkt noch indirekt zu tun hatte, wird sich nicht als erfolgversprechendste Zielgruppe eignen.

Auch wenn "nur" eine Primärspezialisierung (siehe Phase 2) umgesetzt werden kann, ist die Identifikation einer klar umrissenen Zielgruppe zwingend erforderlich. Vielfach wird man in dieser Phase aber noch mehrere Spezialisierungsvarianten und mehrere mögliche Zielgruppen in Betracht ziehen. Mewes hat in seinen Publikationen ausführlich beschrieben, wie man durch aktive Recherchemaßnahmen (letztlich das typische Arsenal moderner Marktforschung) zu einer Entscheidung bezüglich der erfolgversprechendsten Kombination von Spezialisierung und Zielgruppe kommt. Um ein zu hohes Risiko zu vermeiden, empfiehlt er, nicht sofort alles auf eine Karte zu setzen, auch wenn zahlreiche EKS-Anwender damit sehr erfolgreich waren.

Für ProjektmanagerInnen heißt das, nicht nur ein tiefes Problemverständnis zu erreichen, sondern sich in eine Zielgruppe sozial zu integrieren, für die dieses Problem hohe Bedeutung hat. Das wird nur funktionieren, wenn man sich auch mit dem Inhalt der Projekte auseinandersetzt. Für Methoden- oder Toolspezialisten ohne einen solchen inhaltlichen Schwerpunkt ist es kaum möglich, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aufzubauen.

Phase 4: Engpassanalyse

Mit Blick auf die Ergebnisse der vorangegangenen Phasen geht es nun darum, die subjektive Problemsicht der identifizierten Zielgruppe zu erkennen und in deren Worten formulieren zu lernen. Hier können gerade Experten große Fehler machen. Wie wäre sonst erklärbar, dass eine als Spielerei eingestufte Umstellung des User Interface von Mobiltelefonen den langjährig führenden Mobiltelefonhersteller Nokia innerhalb kürzester Zeit vom Marktführer zum Sanierungsfall gemacht hat. Die Insider der Mobiltelefoniebranche hatten nicht vorhergesehen, dass nicht die weitere Verbesserung der typischen Telefonfunktionen, sondern deren Kombination mit völlig anderen Features (den Apps) sowie ein durchgängig grafisches User-Interface die bisherigen Marktgesetze umwerfen würde. Man hatte übersehen, dass Telefonieren nicht das brennendste Problem großer Kundengruppen war, sondern es um die Verfügbarkeit von Informationen und die Möglichkeit der Kommunikation an jedem beliebigen Aufenthaltsort und zu jeder beliebigen Zeit geht.

Bei der Engpassanalyse unterscheidet Mewes zwischen externen und internen Engpässen – also jenen, die die Zielgruppe daran hindern, ihr als brennend empfundenenes Problem zu lösen (extern) und solchen, die ein Unternehmen oder eine Person daran hindern, der Zielgruppe eine Problemlösung erfolgreich anzubieten (intern).

Ein externer Engpass aus Sicht von ProjektmanagerInnen kann sein, dass in der Zielgruppe keine Ressourcen verfügbar sind, die spezifische Erfahrung mit projektorientierter Problemlösung haben. Dieser "externe" Engpass steht am Anfang aller Überlegungen, denn es geht darum, ein Angebot zu kommunizieren, dass genau diesen Engpass zu beseitigen verspricht. Auf der Suche nach so einem Angebot stößt man dann oft auf einen "internen" Engpass, z.B. dass man selbst zu wenig über die spezifischen Rahmenbedingungen der Projektabwicklung bei der anvisierten Zielgruppe weiß.

Gelingt es nicht, den internen Engpass zu überwinden, muss man seine Zielgruppe anders wählen und dort wiederum das brennendste Problem identifizieren. Damit geht die Analyse in die nächste Runde. Man sollte allerdings nicht zu schnell aufgeben, denn mit Innovationen (siehe Phase 5) können sich scheinbar unüberwindbare Hindernisse als Chance erweisen, eine Alleinstellung als Lösungsanbieter zu erreichen.

Phase 5: Innovationsstrategie

Ist der Engpass der Zielgruppe präzise und detailliert analysiert, muss man eine innovative Lösung auf Grundlage der eigenen Stärken entwickeln. Meist besteht diese darin, die Frage "In welchem Markt sind wir tätig" anders zu beantworten, sodass eine Komplettlösung angeboten werden kann, die etablierte Anbieter verdrängt. Hier soll noch einmal in Erinnerung gerufen

werden, dass dazu der permanente Dialog mit der Zielgruppe gefordert ist und dass dieser ohne Spezialisierung auf eine Zielgruppe nicht möglich wäre. Fallbeispiele zu dieser Phase haben Mewes und seine Schüler in großer Zahl beschrieben, auch die "Erfolgsstrategie" enthält sieben ausführliche Fallbeispiele und zahlreiche kurze Verweise auf erfolgreiche Umsetzungen.

Eine Ausrichtung mit höchster Erfolgswahrscheinlichkeit ist es, den professionellen Umgang mit Projektmanagement-Werkzeugen und das Wissen und die Erfahrung in einem spezifischen Bereich von Problemstellungen zu kombinieren. Projektmanager bieten z.B. nicht "nur" Methodenkompetenz an, sondern ein integriertes Paket von Branchen- und Produktwissen mit einem darauf abgestimmten Vorgehensmodell des Projektmanagements. Templates für Projektstrukturpläne, Arbeitspaketdefinitionen etc., die bereits mit den typischen Projekthinhalten der gewählten Zielgruppe befüllt sind, ergänzen dieses Angebot.

Phase 6: Kooperationsstrategie

Eine Spezialisierung nach EKS muss zwangsläufig viele Optionen ausschließen, sowohl Zielgruppen als auch Produkte. Hotels entscheiden sich für Familien mit Kindern oder für Businesskunden, mischen aber nicht beides. Unternehmensberater spezialisieren sich auf eine konkrete Problemstellung einer Branche etc. So ein Abschied vom Bauchladen macht offen für Kooperationen, bedingt diese geradezu. Der einfachste Fall ist es, Kunden mit Problemstellungen außerhalb des eigenen Fokus an einen passenden Spezialisten weiter zu empfehlen, anstatt diese mit hohem Aufwand und mangelhafter Qualität selbst zu bedienen. Denn es sollte auch bewusst sein, dass Spezialisierung geringere Komplexitätskosten, Stückkostendegression und durch die höheren Wiederholzahlen bessere Qualität ermöglicht. Je weiter diese Spezialisierung fortschreitet, umso schwerer ist diese zu kopieren und einzuholen. Mewes spricht hier vom Prinzip der schiefen Ebene, die mit zunehmendem Vorsprung immer steiler und damit immer schwerer zu erklimmen ist.

Verhielten sich alle Marktteilnehmer EKS-konform, so würde der Markt für alle Beteiligten und auch für die Kunden besser funktionieren. Die EKS erweist sich so in ihrem Kern als eine Win-Win-Strategie und unterscheidet sich von allen kriegerischen Strategielehren, die den eigenen Erfolg als Resultat des Sieges über einen oder mehrere Gegner sehen.

Viele ProjektmanagerInnen werden durch Entscheidungen des Auftraggebers in Kooperationen gestoßen und kennen diese aus eigener Erfahrung als schwierige Herausforderung. Sei es weil eine Aufgabentrennung zwischen Projektmanagement, Projektcontrolling und Risikomanagement oder auch Qualitätssicherung nicht Synergie sondern Überschneidung bringt und so Reibungsverluste erzeugt. Oder, weil andersherum zu viele verschiedene Aufgaben bei einer Person bzw. organisatorischen Einheit liegen, so dass ein effizientes Arbeiten nicht mehr möglich ist.

Dort wo ProjektmanagerInnen selbst Kooperationen (mit)gestalten können, ist ein genauer Blick wichtig, um diese für sich zu nutzen. Es sollte keine Scheu davor geben, Aufträge bzw. Aufgaben abzugeben, wenn dies die eigene Fokussierung unterstützt. Den Schnapp-Reflex nach Aufgaben zu kontrollieren, hilft dabei, sich die Kapazität für die erfolgversprechenden Themen zu bewahren.

Phase 7: Das konstante Grundbedürfnis

Langfristig abgesichert ist eine Strategie nur, wenn ein Unternehmen bzw. eine Person einen dauerhaften Bedarf adressiert und besser als andere befriedigt. Zielgruppenspezialisierung und –dialog, Innovation, Kooperation, Fokussierung auf die eigenen Stärken und das immer wieder neue Durchlaufen des Optimierungsprozesses sind dafür eine geeignete Grundlage. Zum Beispiel decken Baufirmen die Finanzierung mit ab, übernehmen die behördlichen Verfahren, bieten auch eine Lösung für die Instandhaltung etc. an und adressieren damit das Bedürfnis der Kunden an einer finanzierbaren, rasch zur Verfügung stehenden und werthaltigen Immobilie. Das ist nur durch die Kooperation von Spezialisten möglich. Der Versuch, dies alles selbst abzudecken, führt zwangsläufig zurück in die Verzettlung und damit zu höheren Kosten, geringerer Qualität und letztlich dem Verlust des Vertrauens der Zielgruppe.

Resümee

Die EKS auf die persönliche Karriereplanung von Projektmanagerinnen und Projektmanagern anzuwenden, liegt nahe. Die Prinzipien und die Phasen lassen sich, wie in diesem Beitrag gezeigt, gut übersetzen. Der wesentliche Punkt ist, dass die EKS entschieden gegen ein Generalistenprofil argumentiert. Stattdessen empfiehlt sie eine möglichst eng gefasste Spezialisierung, die sich an den eigenen Stärken sowie an den Interessen einer erfolgsversprechenden Zielgruppe orientiert.

Die Kenntnis der produktorientierten Prozesse in Projekten – die im Standard von PMI oder PRINCE2 naturgemäß nicht im Detail ausgeführt werden – lohnt sich, da dieses Wissen aus Sicht der Auftraggeber ein herausragendes Unterscheidungsmerkmal ist. In diesen branchen-, kunden- und projektspezifischen Inhalten stecken die Besonderheiten des jeweiligen Anwendungsbereichs. Und für diese Themen findet man Interesse und Unterstützung bei potenziellen Auftraggebern sowie bei den Stakeholdern der eigenen laufenden Projekte – sowohl emotional als auch in der Sache. Es ist daher lohnender, die Zielgruppen- und Problemspezialisierung kontinuierlich auszubauen (z.B. indem man Branchen- und Themenwechsel zwischen aufeinanderfolgenden Projekten oder Jobs vermeidet) als eine weitere Projektmanagement-Zertifizierung zu erwerben oder sich Kenntnisse weiterer Tools anzueignen.

Das Durcharbeiten des EKS-Phasenmodells in detaillierter Form, schriftlich und wiederholt über einen längeren Zeitraum kann ohne Vorbehalt als Methode für die persönliche Karriereplanung im Projektmanagement empfohlen werden. Die "Erfolgsstrategie" ist als Arbeitsbuch angelegt und eignet sich daher für diese Anwendung. Der Prozess ist allerdings ergebnisoffen und kann auch dazu führen, dass man sich von einer Karriere als Projektmanagerin oder Projektmanager abwendet, wenn sich das als bessere Lösung erweist.

Fallbeispiele, kommentiert aus EKS-Sicht

Das eigene Spezialgebiet finden

Roman ist in die Projektmanagement-Schiene irgendwie "hineingerutscht". Als Mitarbeiter eines

mittelgroßen Beratungsunternehmens war er schon in einigen Projekten für Kunden beteiligt. Anfangs noch mehr als Fachberater, war er zunehmend mit Managementaufgaben der Projektabwicklung betraut. In einer kurzen Phase zwischen zwei Projekteinsätzen lag es nahe, die praktisch erworbenen und an der unternehmenseigenen Methode orientierten Erfahrungen des Projektmanagements mit einer Zertifizierung formell anerkennen zu lassen. Dies sollte im Verkaufsprozess ein überzeugendes Argument für die Wahl von Roman als Projektmanager werden. Die Auswahl der Zertifizierung war schnell getroffen. Da schon vereinzelt zertifizierte Projektmanager im Unternehmen vorhanden waren, wurde diesem Zertifizierungsanbieter der Vorzug gegeben.

Nach erfolgter Zertifizierung wurde Roman schon im Laufe des nächsten Projekteinsatzes klar, dass die Anwendung formellen Methodenwissens eine gewisse Übersetzungsarbeit braucht. Aufgrund seines bisherigen Schwerpunkts auf Projekten, in denen der Kunde Managementverstärkung für die Umsetzung großer IT-Vorhaben benötigt, versuchte er, sein theoretisches Wissen kombiniert mit seinen praktischen Erfahrungen gezielt auf diese Problemstellung auszurichten. Im Zuge des folgenden Projekts konnte Roman seine Kompetenz für diese spezielle Kundensituation weiter ausbauen. Aber dann zeigte sich bei der Diskussion eines neuen Projekteinsatzes, dass der Kunde bei Roman die Kenntnis der branchenspezifischen Kernprozesse vermisste, welche er für die Rolle des Projektmanagers erwartete.

Für Roman wurde angesichts einer Rückschau seiner bisherigen Projektmanager-Karriere klar, dass er seine Erfolge eigentlich immer in einer bestimmten Branche gehabt hatte. Daher baute er auf dieser Basis bewusst auf und stellte von nun an seine Expertise bei dieser Zielgruppe in den Vordergrund. Er konzentrierte sich darauf, seine Erfahrungen mit dieser Zielgruppe durch aktive Vernetzung außerhalb der unmittelbaren Projektarbeit zu ergänzen. Dies führte Roman zur Positionierung als anerkannter Spezialist, der von Kunden auch aktiv nachgefragt wird.

Kommentar aus EKS-Sicht:

Roman hat mit einer Primärspezialisierung auf Projektmanagement-Standards begonnen und hat sich eher unabsichtlich und von ihm zunächst unbemerkt in Richtung einer Zielgruppenspezialisierung entwickelt. Die Fokussierung auf große IT-Projekte war die logische Zwischenstufe einer zunehmenden Problemspezialisierung.

Wenn er die Kontakte mit "seiner" Zielgruppe aktiv pflegt, genau aufpasst, was die Vertreter dieser Zielgruppe ihm an Feedback geben (sowohl positiv als auch kritisch), wird er von seiner Zielgruppe bei seinem weiteren Karriereweg angeleitet werden.

Natürlich sollte er auch darauf achten, was ihm besonders Freude macht und durch Fragen z.B. im Small-Talk sondieren, ob er dafür Resonanz findet.

Mutig die Innovation wagen

Roland war mehrere Jahre seit Studienabschluss in einer renommierten internationalen Unternehmensberatung tätig. Rasch hatte er sich zu einem wertvollen Mitarbeiter entwickelt, der flexibel in Projekten eingesetzt werden konnte. Auch eine Zertifizierung im Projektmanagement entsprechend der Unternehmensrichtlinie hatte er bereits absolviert. Roland besaß gut

ausgeprägte Kenntnisse im Fachgebiet seiner Ausbildung und konnte bereits viel Erfahrung in unterschiedlichen Kundensituationen sammeln. Aber sein persönliches Profil war wenig unterscheidbar von dem vergleichbarer KollegInnen. Hohe Einsatzbereitschaft und gute Kommunikationsfähigkeiten verhalfen ihm immer wieder zu spannenden Projekteinsätzen, aber eine nachhaltige Profilierung war so nicht möglich. Roland war einigermaßen erfolgreich, aber sein Erfolg hatte ein Muster, dem viele KollegInnen folgten.

Mit dieser Erkenntnis suchte er für sich eine neue Perspektive, in der er seine persönlichen Erfahrungen und individuellen Kompetenzen besser zur Geltung bringen kann. Er fand diese Perspektive in einem Engpass in Kundenprojekten, den er wiederholt erlebt hatte. Der Engpass liegt in der Schätzung des Aufwands für Software-Entwicklungsprojekte. Da Aufwandschätzung die Basis für jegliche Kostendiskussion darstellt und gleichzeitig substantiell für die Terminplanung ist, handelt es sich dabei um ein Schlüsselement dieses Projekttyps.

Nun gibt es dafür ausgereifte Methoden und vielfältige Erfahrungswerte. Roland konzentrierte sich aber darauf, das kumulierte Wissen zur Aufwandsschätzung mit einem neuen Geschäftsmodell einfacher verfügbar zu machen. Dazu machte er sich mit einer neuen Dienstleistung selbständig. Das innovative Angebot adressierte ein brennendes Problem der Kunden und war nicht vergleichbar mit etablierten Dienstleistungen. So generierte Roland einen neuen Bedarf, wodurch wiederum als Folge bestehende Bedarfslagen verändert werden.

Kommentar aus EKS-Sicht:

Roland bewegt sich hier von einer eher diffusen Primärspezialisierung zu einer Problemspezialisierung, also in die richtige Richtung.

Wenn er sich weiter auf bestimmte Projekttypen bzw. Branchen spezialisiert, wird er mit immer weniger Aufwand immer zuverlässigere Schätzungen liefern können, deren Qualität sich mit noch so hoch entwickelten Methoden (das wäre ein weiterer Ausbau der Primärspezialisierung) niemals erreichen lassen würde.

Er sollte allerdings bedenken, dass das wahre Problem der Zielgruppe nicht nur die Schätzung des Aufwands ist, sondern auch die Einhaltung dieser Schätzung in der Realisierung. Darauf könnte er damit reagieren, dass er auch die Realisierung solcher Projekte anbietet, es wäre aber ein Schritt in die falsche Richtung (Diversifizierung). Wenn er aber auch bei der Auswahl geeigneter Realisierungspartner mitwirkt (ob Standardsoftware mit Anpassungen oder Individualentwicklung kommt auf die Branchengegebenheiten an), entwickelt er sich weiter in Richtung einer Problemspezialisierung. Je fokussierter er bleibt, umso früher wird er in der Lage sein, die richtigen Realisierungspartner für jedes Vorhaben rasch zu finden und deren Lösungskompetenz und Erfolgswahrscheinlichkeit einschätzen zu können.

Vom Selbermachen zum Anleiten

Sabine arbeitete seit ein paar Jahren im Projekt Management Office eines großen Unternehmens der produzierenden Industrie. Sie hatte bereits zahlreiche Projekte begleitet, doch nach anfänglich sehr interessanten Phasen mit vielen neuen Einblicken in die Produkterstellungsprozesse war bald der Punkt erreicht, wo für Sabine die Herausforderungen und Entfaltungsmöglichkeiten fehlten.

Zu sehr nahmen Routine und administrative Tätigkeiten im Projektmanagement überhand.

Sie fragte sich, welche Maßnahme ihre Karriere voranbringen könnte. Wäre eine zusätzliche Ausbildung zielführend, obwohl Sabine bereits ein hohes Qualifikationsniveau in Bezug auf Projektmanagement hatte? Wo gäbe es überhaupt Einsatzmöglichkeiten für zusätzliche Kompetenzen? Es war ihr das eine oder andere Thema eingefallen, wo aus ihrer Erfahrung in der Projektabwicklung immer wieder Probleme aufgrund fehlender qualifizierter Ressourcen auftraten. Sabine schaute sich also diese Bereiche genauer an und kam zu dem Schluss, dass es sich um Schnittstellenprobleme handelte. Einerseits funktionierten im Projektmanagement die Schnittstellen zu externen Lieferanten nicht immer optimal. Andererseits war die Frage, was im Projektmanagement intern geleistet und extern zugekauft werden sollte, nicht immer optimal gelöst.

Sabine konzentrierte sich nun darauf, das Lieferantenmanagement in ihren Projekten zu verbessern. Dazu brauchte sie keine zusätzliche neue Ausbildung. Es gelang ihr mit ersten Erfolgen zu zeigen, dass ihr neuer Fokus auf die gesamten Leistungsbeziehungen in der Projektarchitektur Wirkung erzeugt. Sabine wurde damit stärker im Unternehmen sichtbar und entwickelte wiederholt einsetzbare Expertise. Die über das Projektmanagement optimierte Steuerung der Lieferanten brachte neue Aufmerksamkeit auch aus anderen Geschäftsbereichen des Unternehmens (z.B. der Einkaufsabteilung) und etablierte sich zunehmend als ein Feld, wo man immer wieder, auch aus anderen Projekten des Unternehmens, auf Sabine mit Fragen zukam.

Kommentar aus EKS-Sicht:

Sabine hat der Versuchung widerstanden, ihre Primärspezialisierung weiter auszubauen und damit letztlich ihren Spezialisierungsgrad zu reduzieren.

Ihre Fokussierung auf den Projektmanagement-Prozess "Beschaffungsmanagement" war ein Schritt in die richtige Richtung, vor allem da er auf Stärken basiert, die sie in ihren bisherigen Projekten tatsächlich aufgebaut hat. Sie erreichte mit dieser Differenzierung auch prompt höhere Aufmerksamkeit im Unternehmen, als mit jeder weiteren Ausbildung und Zertifizierung allgemeiner Art möglich gewesen wäre. Damit hätte sie auch ihr Profil zunehmend verwässert.

Sie sollte nun darauf hinarbeiten, sich zur Spezialistin für Beschaffungsmanagement in immer mehr Projekten des Unternehmens zu positionieren. In der Rolle als Berater, Trainer und Coach gewinnt sie immer mehr Wissen über die speziellen Problemstellungen und Lösungsansätze und kann ihren Vorsprung immer weiter ausbauen.

Ausblick

Mit seiner Strategielehre stellt Mewes den Anspruch, eine verallgemeinerbare und in jeder konkreten Situation umsetzbare Handlungsanleitung bereit zu stellen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Erfolg führt. Worin dieser Erfolg inhaltlich besteht, ist letztlich offen, allerdings durch das Prinzip der Nutzenorientierung für eine definierte Zielgruppe doch typologisch eingengt. EKS kann den Anspruch erheben, von allen angewandt werden zu können und gerade dadurch für alle den höchstmöglichen Erfolg zu ermöglichen, was sie als echte Win-Win-Strategie kennzeichnet.

Damit grenzt sie sich deutlich von kriegerisch gefärbten Strategielehren ab, die das Erzielen von Erfolg zu Lasten anderer propagieren oder als einzige Möglichkeit ansehen.

Mewes vertritt eine Politik der kleinen Schritte und des kalkulierten Risikos. So empfiehlt er z.B., als erfolgsversprechend erkannte Optionen zu forcieren, jedoch nicht aktiv alle anderen auszuschließen (er verwendet dafür den Begriff der "schiefen Schlachtordnung", eine Formation, mit der Alexander der Große zahlenmäßig überlegene Gegner besiegen konnte). Wenn sich der Erfolg der forcierten Option einstellt, verlieren die anderen automatisch an Bedeutung, wenn nicht, kann man den nächsten Versuch mit einer anderen Option starten.

In der EKS ist Spezialisierung immer mit der Herausforderung verbunden, Komplexität zu reduzieren. In den Sozialwissenschaften sind Ansätze zur Reduktion von Komplexität, z.B. durch Niklas Luhmann, prominent vertreten. Aber diese Ansätze sind selbst von einer nicht unerheblichen Komplexität. Die Probleme sind zwar nicht gelöst, man kann aber auf hohem Niveau über sie sprechen (um Woody Allens Resümee nach 10 Jahren Psychoanalyse zu zitieren).

Reduktionistische Ansätze im Sinne mancher wohlfeiler Ratgeber, die vorgeben, das wahre Geheimnis des Erfolges gefunden zu haben, stehen dem auf der anderen Seite der Skala gegenüber. Der Glaube, dass es dieses eine Geheimnis gibt, muss einem allerdings gegeben sein. Es kommt also darauf an, die richtige Reduktionsmethode anzuwenden. Für "Trial and Error" reicht ein Berufsleben allerdings nicht aus, man sollte also auf die kumulierten Erfahrungen anderer aufbauen, wenn man selbst Erfahrungen sammelt. Wir halten es mit Kurt Lewin, der meinte: "Es gibt nichts praktischeres als eine gute Theorie".

Wenn hier gezeigt worden ist, wie ProjektmanagerInnen EKS für Entscheidungen im Rahmen ihrer persönlichen Karriereplanung einsetzen können, dann erscheint uns damit das Potenzial noch lange nicht erschöpft. Die Herausforderung "Projektmanagement" besteht ja in der Praxis aus einer Vielzahl von Entscheidungssituationen. Denken wir nur an die Projektdurchführung selbst (Wo liegt für die Stakeholder wirklich der Engpass?), das Management von Projektkrisen (Was ist das brennendste Problem des Projektauftraggebers im Zusammenhang mit der krisenhaften Entwicklung?) oder das Projekt-Portfolio-Management (Welches brennende Problem adressiert ein Projekt abseits einer quantitativen Nutzenbetrachtung im Business Case?). Es wäre aus unserer Sicht lohnenswert, hier die mögliche Nutzung des EKS Vorgehensmodells im Detail zu zeigen. Das muss allerdings einer künftigen Publikation vorbehalten bleiben.

Literatur

- Friedrich, Kerstin; Malik, Fredmund; Seiwert, Lothar: **Das große 1x1 der Erfolgsstrategie – EKS-Erfolg durch Spezialisierung**, GABAL Verlag GmbH, Offenbach 2009
- Bürkle, Hans (Hrsg.): **Mythos Strategie – mit der richtigen Strategie zur Marktführerschaft**, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010 (ISBN 978-3-8349-1835-2)
- Simon, Hermann, **Die heimlichen Gewinner – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer**, Campus Verlag, Frankfurt am Main / New York 1996 (ISBN 3-593-35460-8)

Ergebnisse der 6. GPM Gehaltsstudie

Gehalt und Karriere im Projektmanagement

Management Summary

- Die Gehälter im Projektmanagement steigen weiter. Vor allem der Aufbau einer langjährigen Erfahrung und die Übernahme entsprechender Verantwortung wirken sich signifikant auf die Höhe des Gehalts aus.
- Die Einkommenslücke zwischen den Geschlechtern scheint sich beim Vergleich mit den vorigen Auflagen der Studie zu verringern. Dennoch ist sie immer noch so groß, dass nicht von einer Gehaltsgerechtigkeit gesprochen werden kann.
- Die Digitalisierung macht sich auch im Projektmanagement bemerkbar. Dies zeigt sich insbesondere in der zunehmenden Geschwindigkeit und der dadurch vermehrt erforderlichen Flexibilität und Selbstorganisation des Einzelnen.
- Obwohl die Projektstätigkeit weiter an Bedeutung gewinnt, sind Karriereperspektiven für Mitarbeiter in Projekten nach wie vor unbefriedigend.

Wie viel verdienen Projektmanagerinnen und Projektmanager? Welche Faktoren beeinflussen ihr Gehalt und wirken sich maßgeblich auf die Karriere aus? Antworten auf diese Fragen gibt die Studie "Gehalt und Karriere im Projektmanagement", die 2017 bereits zum sechsten Mal durchgeführt wurde. Mehr als 1.000 Personen beteiligten sich diesmal an der Befragung.

Die Ergebnisse bieten Projektmanagern wie Unternehmen einen Mehrwert, weil sie Orientierung bieten und wichtige Indikatoren bei den Gehaltsentwicklungen im Projektmanagement liefern. Die Studie wurde von der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. in Kooperation mit der EBS Universität für Wirtschaft und Recht durchgeführt sowie von der pma – Projekt Management Austria und der spm. swiss project management association unterstützt.



Prof. Dr. Steffen Scheurer
Professor für Rechnungs-
wesen und Controlling



Christoph Schneider
Forschungsdirektor für
Innovation, Transformation
and Entrepreneurship



Prof. Dr. Andreas Wald
Professor für die Strategie an
der School of Business and
Law der University of Adger

Die Gehälter im Projektmanagement steigen weiter

Die Gehälter steigen, das ist eines der zentralen Ergebnisse der Studie. Für Projektmanagerin-

nen und Projekt-manager ist eine Fragestellung aber vielleicht noch wichtiger: Welches sind die wichtigsten Faktoren, die die Höhe meines Gehalts maßgeblich beeinflussen und welche dieser Faktoren kann ich selbst steuern? Schwerpunkt der aktuellen Studie ist die Beantwortung dieser Frage. Wir suchten nach den Schlüsselfaktoren für die Entwicklung von Gehalt und Karriere im Projektmanagement, nach deren relativer Relevanz und wie Sie als Projektleiter diese Schlüsselfaktoren beeinflussen können.

Schlüsselfaktoren für Gehalt und Karriere

Zu den beeinflussbaren Faktoren gehört die **Erfahrung**, die sich durch regelmäßige Tätigkeit im Projektumfeld ein-stellt; aber auch die **Übernahme von Verantwortung und die jeweils höhere Projektebene** machen sich beim Gehalt bemerkbar. Ein weiterer Einflussfaktor: Deutlich mehr verdient, wer sich einschlägig weiterbildet und **PM-Zertifikate** erwirbt.

Strukturelle Faktoren wie **Branche, Größe und Umsatz eines Unternehmens** haben ebenfalls spürbare Auswirkungen auf den Verdienst. Ebenso das **Geschlecht**: Nach wie vor verdienen Frauen weniger als Männer im Projektmanagement. Was hoffen lässt: der Abstand wird geringer.

Wie in den vorausgegangenen Studien ermittelten wir auch dieses Mal, wie zufrieden Projektmanagerinnen und Projektmanager mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber sind. Beim Gros der Befragten fällt das Urteil positiv aus. Dennoch gibt es Ansatzpunkte für Unternehmen, um die Loyalität und Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter noch weiter zu steigern; damit beschäftigen wir uns am Ende dieses Beitrags.

Erstmals untersucht: Auswirkungen der Digitalisierung auf die Projektarbeit

Da das Umfragedesign der Studie nicht starr ist, werden immer auch wichtige Trends und Entwicklungen berücksichtigt. Dieses Mal wurde untersucht, wie sich die digitale Transformation der Wirtschaft bereits heute im Tätigkeitsfeld Projektmanagement auswirkt: Die Studie nimmt eine erste Standortbestimmung vor. So viel vorweg: Die Befragten erwarten hierdurch große Veränderungen, sehen sich und die Unternehmen aber noch nicht hinreichend darauf vorbereitet.

Profil der Befragten

Insgesamt beteiligten sich 1.075 Personen an der Gehalts- und Karrierestudie. Davon stammten 917 aus Deutschland (85%), 121 aus Österreich (11%), 33 aus der Schweiz (3%) und 4 aus anderen Ländern (0,4%). Der Frauenanteil lag bei 22,5%, was im Vergleich zur Erhebung von 2015 einer Steigerung um knapp 18% entspricht. Der Arbeitsbereich Projektmanagement wird für Frauen offensichtlich zunehmend attraktiver. Das durchschnittliche Alter betrug 40,9 Jahre und lag dabei fast genau bei dem Wert der Studie zwei Jahre zuvor.

Hohe Bildungsabschlüsse

Der weitaus größte Teil der Befragten verfügt über einen Studienabschluss (86,3%), der primär im Ingenieurwesen (34,8%) und in den Wirtschaftswissenschaften (27,8%) erlangt wurde. Weitere 13,2% haben Mathematik bzw. Informatik studiert, 7% stammen aus den Naturwissenschaften und 4,8% aus den Sozialwissenschaften (vgl. Bild 1).

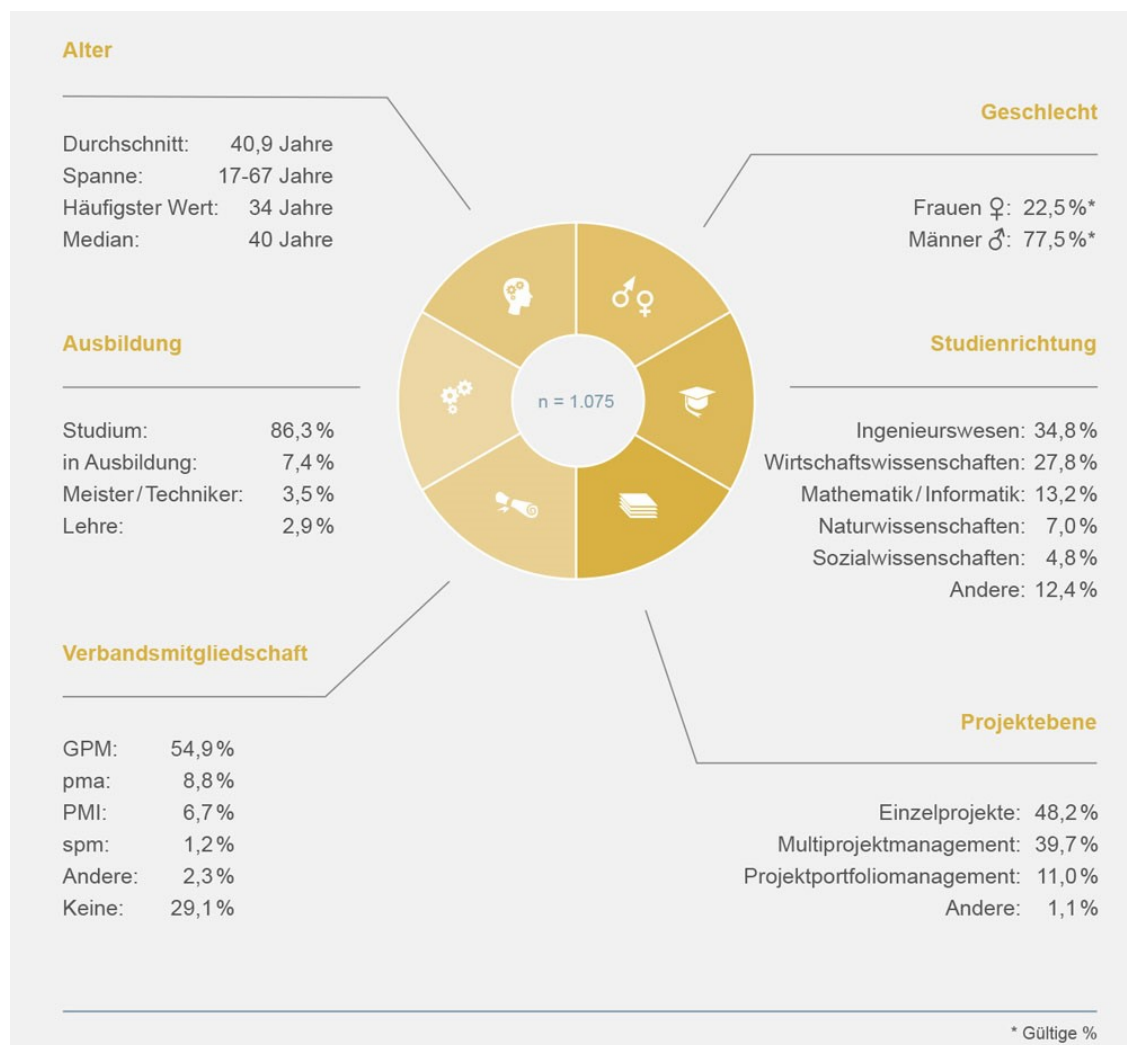


Bild 1: Strukturmerkmale der Stichprobe

Meist Vollzeit-Job mit Überstunden

Die vertragliche Wochenarbeitszeit in Deutschland betrug bei Männern durchschnittlich 39 Stunden. Tatsächlich arbeiteten diese jedoch 47,3 Stunden, also über acht Wochenstunden mehr als vertraglich vereinbart. Die vereinbarte Wochenarbeitszeit von Frauen lag bei 37,8 Stunden, also durchschnittlich nur etwas über eine Stunde weniger. Mit 42,8 realen Wochenstunden leisteten sie fünf Überstunden (siehe Tabelle 1).

Arbeitszeit in Stunden, Mittelwerte	Männer	Frauen	Gesamt
Wochenstundenvereinbarung	39,0	37,8	38,8
Reale Arbeitsstunden pro Woche	47,3	42,8	46,2
Differenz	8,2	5,0	7,5

Tabelle 1: Wochenstundenvereinbarung und reale Arbeitszeit nach Geschlechtern von Teilnehmern aus Deutschland (760 Angaben)

Umfassende Berufserfahrung

Die Projektmanagement-Erfahrung ist vergleichsweise groß: Über 80% der Befragungsteilnehmer arbeiten bereits fünf oder mehr Jahre in Projekten, über die Hälfte (54%) mindestens neun Jahre (siehe Bild 2).

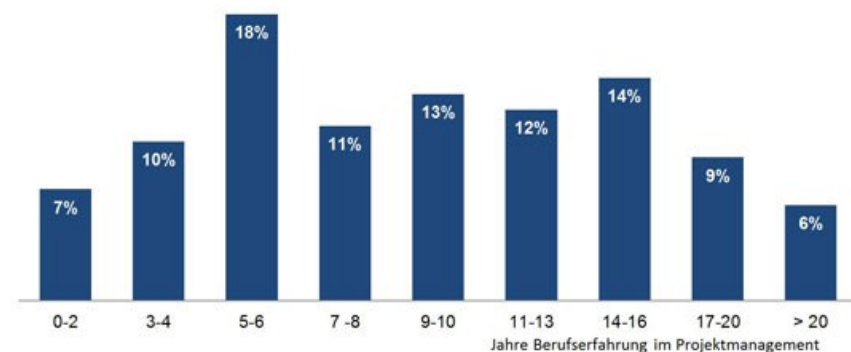


Bild 2: Verteilung aller Studienteilnehmer nach Jahren Berufserfahrung im PM

Vorwiegend in leitender Funktion tätig

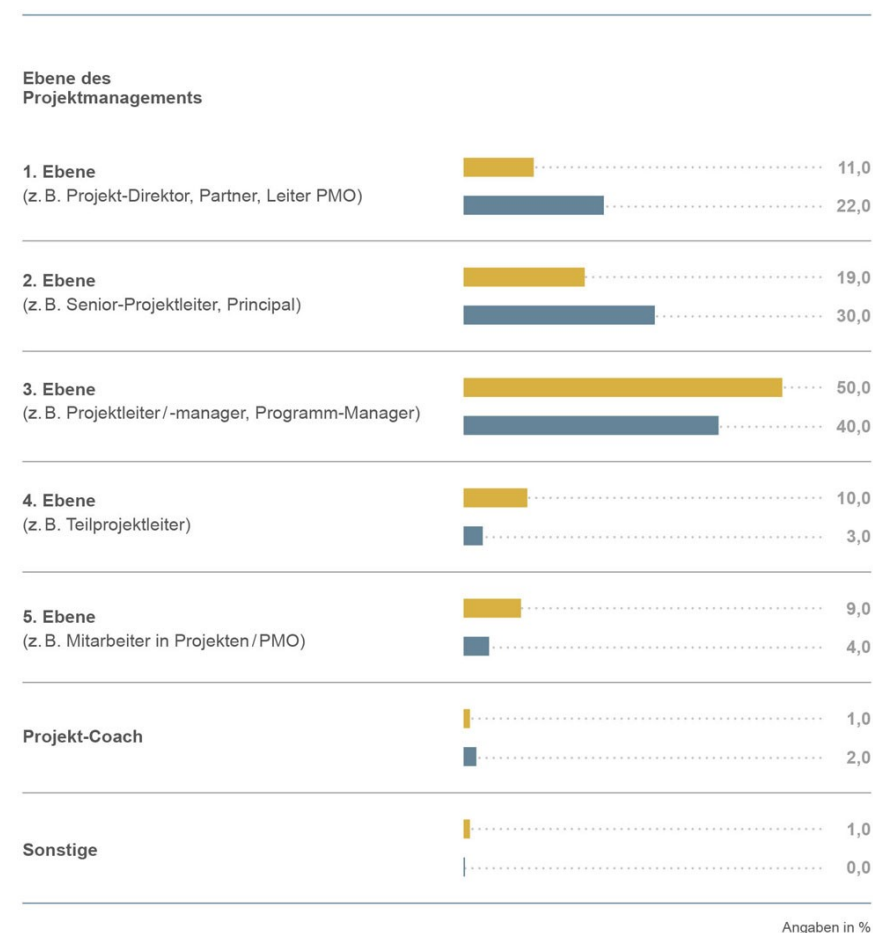


Bild 3: Verteilung der Teilnehmer nach Projektmanagementebene

Die überwältigende Mehrheit der Befragten ist in einer leitenden Funktion tätig. So sind 10% (D) bzw. 3% (A) als Teilprojektleiter (Ebene 4) beschäftigt, 50% (D) bzw. 40% (A) als Projektleiter (Ebene 3), 19% (D) bzw. 30% (A) als Senior-Projektleiter (Ebene 2) und 11% (D) bzw. 22% (A) als Projektdirektor (Ebene 1) (siehe Bild 3). Die Beteiligung aus anderen Ländern war zu gering, um hier eine aussagekräftige Statistik zu erstellen. Bei Fragen, zu denen aus Österreich zu wenig Antworten kamen, wurde aus diesem Grund eine Statistik nur für Deutschland erstellt.

Verantwortungsbereiche: Sehr viele übernehmen fachliche Führung

Die zumeist leitende Funktion wird durch die wahrgenommenen Verantwortungsbereiche bestätigt (siehe Bild 4). So haben mehr als drei Viertel der Befragten eine fachliche Führungsverantwortung inne, fast 60% übernehmen Budgetverantwortung und 23% (D) bzw. 38% (A) disziplinarische Personalverantwortung. Lediglich rund 16% (D) bzw. 24% (A) der Studienteilnehmer gaben an, keinen dieser Verantwortlichkeitsbereiche zu bekleiden.

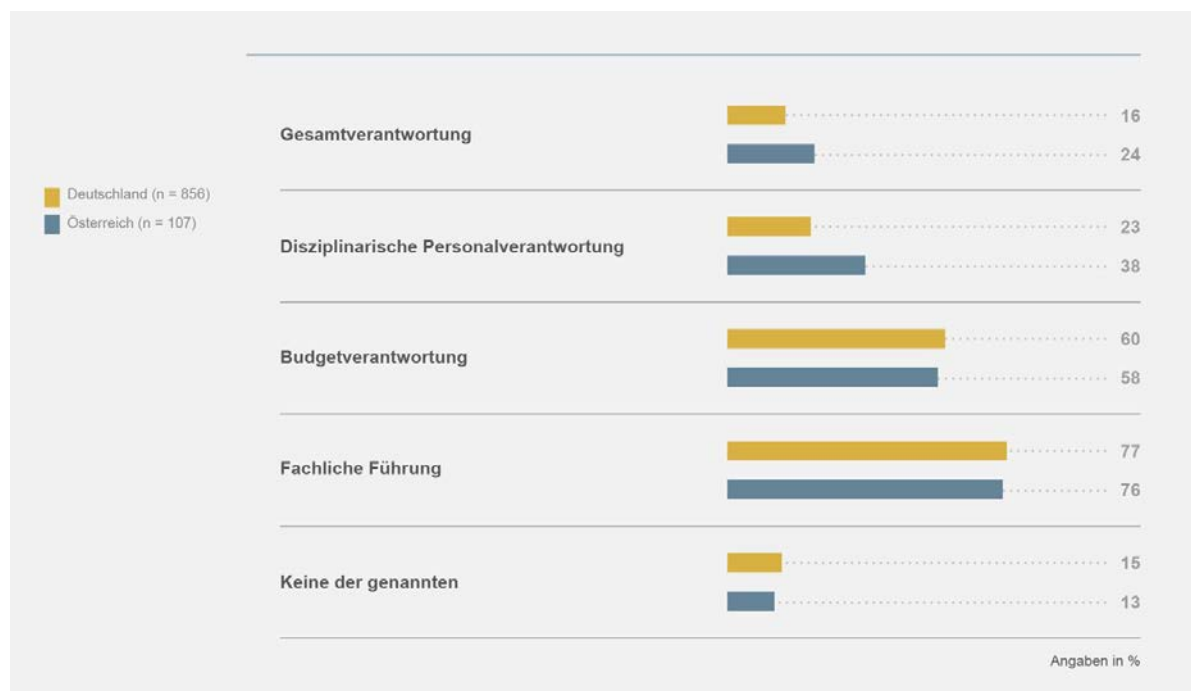


Bild 4: Verteilung der Teilnehmer nach Verantwortlichkeiten; Mehrfachnennungen waren möglich

Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgröße

Bei der Branchenzugehörigkeit liegt der Schwerpunkt bei Maschinenbau (11%) und Software (10%), gefolgt von Consulting/ Training/ Coaching (9%), Automotive (8%) und Finanzdienstleistungen (8%). Elektrotechnik, sonstige Dienstleistungen und sonstiges produzierendes Gewerbe machen je 7% aus; alle anderen Branchen sind mit weniger als 5% vertreten.

Mehr als die Hälfte der Teilnehmer arbeiten bei großen (> 5000 Mitarbeiter, 31%) oder mittelgroßen Unternehmen (1.000 bis 5.000 Mitarbeiter, 23%).

Gehaltsstrukturen im Projektmanagement

Brutto-Angaben in Euro	Grundgehalt	Leistungsbezogene Entlohnung	Gesamt
Mittelwert	71.871	8.283	80.251
Häufigster Wert (Modus)	78.000	0	60.000
25%-Wert	54.000	793	57.600

50%-Wert	69.600	5.230	75.620
75%-Wert	85.500	11.000	96.228
Standardabweichung	31.113	10.683	36.378

Tabelle 2: Grundgehalt und leistungsbezogene Entlohnungsanteile von Projektmanagern in 2017

Das durchschnittliche Jahresgesamtgehalt (brutto) liegt bei etwas mehr als 80.000 Euro in Deutschland und setzt sich zu 90% aus einem Grundgehalt und zu 10% aus flexiblen Entlohnungsanteilen zusammen (siehe Tabelle 2). In Österreich beträgt das durchschnittliche Jahresgesamtgehalt 77.000 Euro und ist damit im Schnitt 3,9% niedriger. In beiden Ländern sind die Gehälter seit der letzten Befragung in 2015 gestiegen.

Einflussfaktoren für das Gehalt

Es gibt verschiedene Faktoren, die das Gehalt beeinflussen. Auf manche können die Befragten nur bedingt einwirken, z.B. den Umfang ihrer Erfahrung. Auf andere Faktoren können Projektmanagerinnen und Projektmanager sehr wohl durch die Auswahl ihres Arbeitgebers Einfluss nehmen. Hierzu gehören strukturelle Rahmenbedingungen wie Branche, Unternehmensgröße und Umsatz.

Erfahrung macht sich bezahlt

Unsere Regressionsanalyse zeigt, dass die PM-Berufserfahrung den stärksten Einfluss auf das Jahresgehalt hat, d.h. es lohnt sich, kontinuierlich im Projektmanagement zu arbeiten. Auch die Übernahme von Verantwortung für Personal und / oder Budgets zahlt sich aus. Unabhängig von der Berufserfahrung und Position wirken sich auch Fortbildungen aus: Die Anzahl der Zertifikate hat durchgängig einen deutlichen positiven Einfluss auf das Gehalt. Auch die nicht beeinflussbaren Faktoren Unternehmensgröße und Geschlecht beeinflussen das Gehalt (siehe Bild 5).

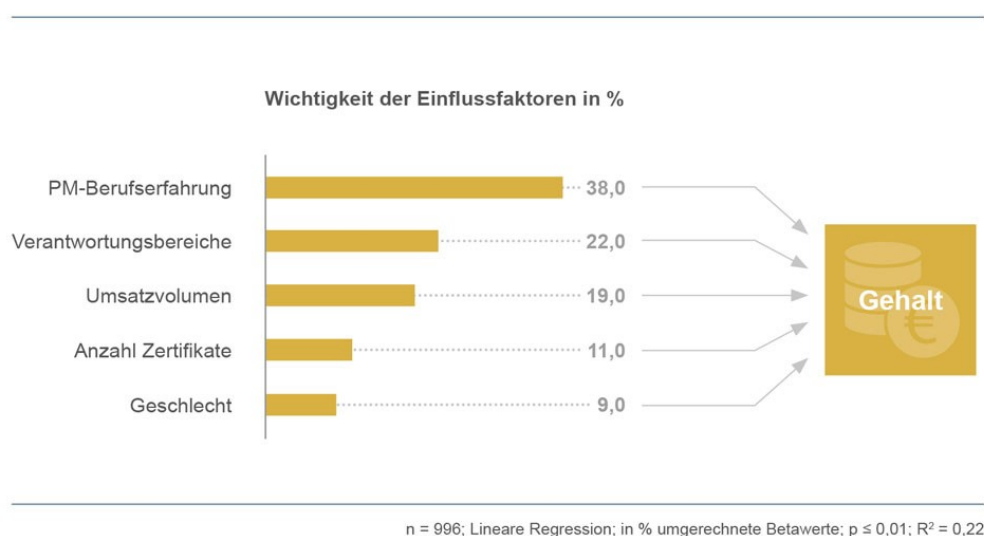


Bild 5: PM-Berufserfahrung zahlt sich für Projektleiter aus

Strukturelle Rahmenbedingungen

Branche

Zwischen den Branchen gibt es deutliche Gehaltsunterschiede. Am oberen Ende rangieren Projektmanagerinnen und Projektmanager der Pharma- und Chemiebranche, der Finanzdienstleistungen und Elektrotechnik, die ein durchschnittliches Jahresgesamtgehalt zwischen 90.000 und knapp 100.000 Euro beziehen. Im unteren Bereich finden sich die Vertreter von Handel, Software und Ingenieurbüros wieder, die jeweils knapp 72.000 Euro verdienen (vgl. Bild 6).

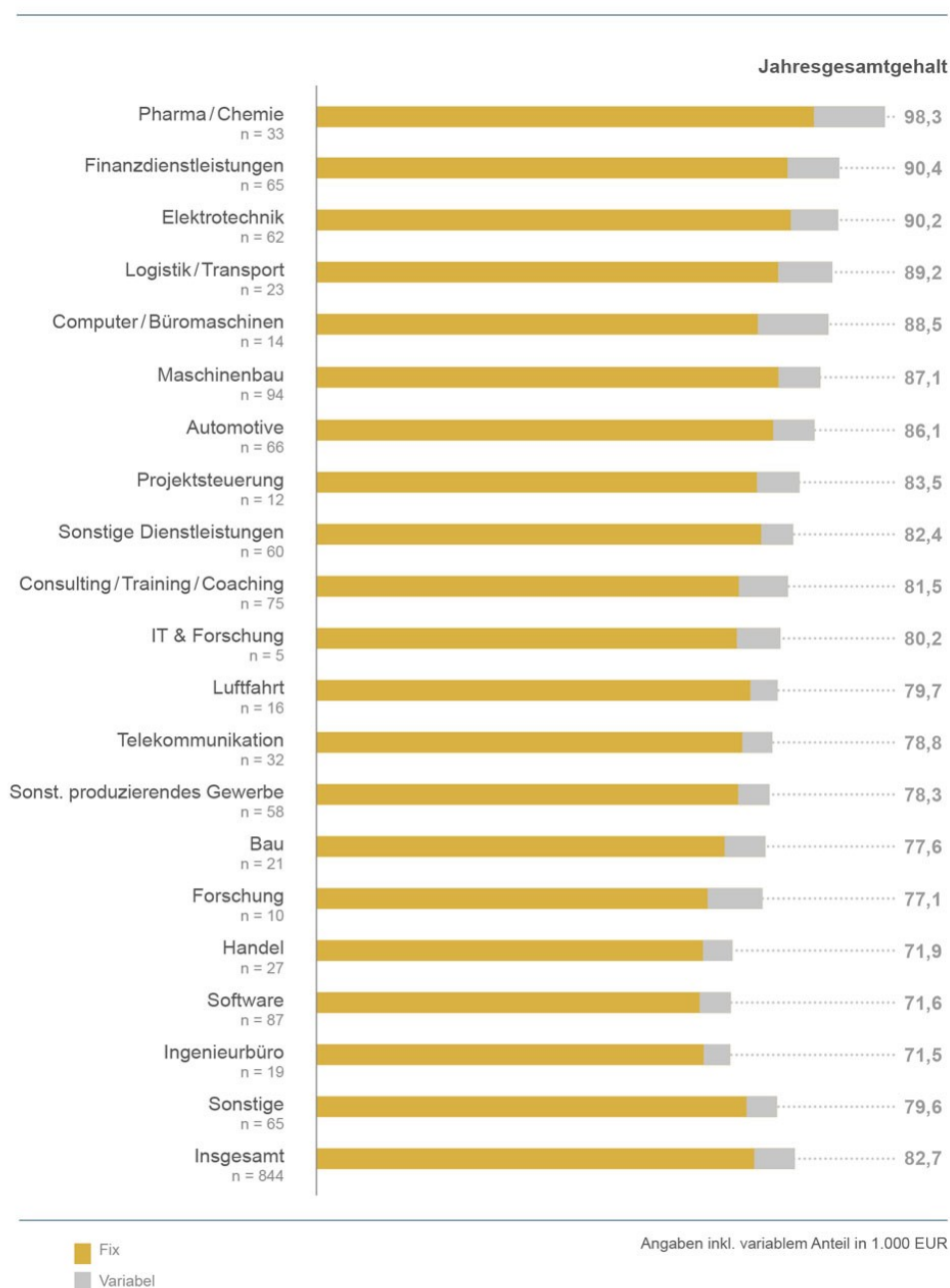


Bild 6: Gehaltsstrukturen nach Branchen. Die Pharma- und Chemiebranche hat ihre Spitzenposition als bestbezahlender Arbeitgeber weiter ausgebaut.

Unternehmensgröße

Auch die Größe eines Unternehmens macht sich bei den durchschnittlichen Jahresgehältern bemerkbar. Die höchsten Gehälter zahlen Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern. Gleiches gilt für den Umsatz: In größeren Unternehmen mit einem jährlichen Umsatz von mehr als 100 Millionen Euro werden die höchsten Gehälter gezahlt (vgl. Bild 7).

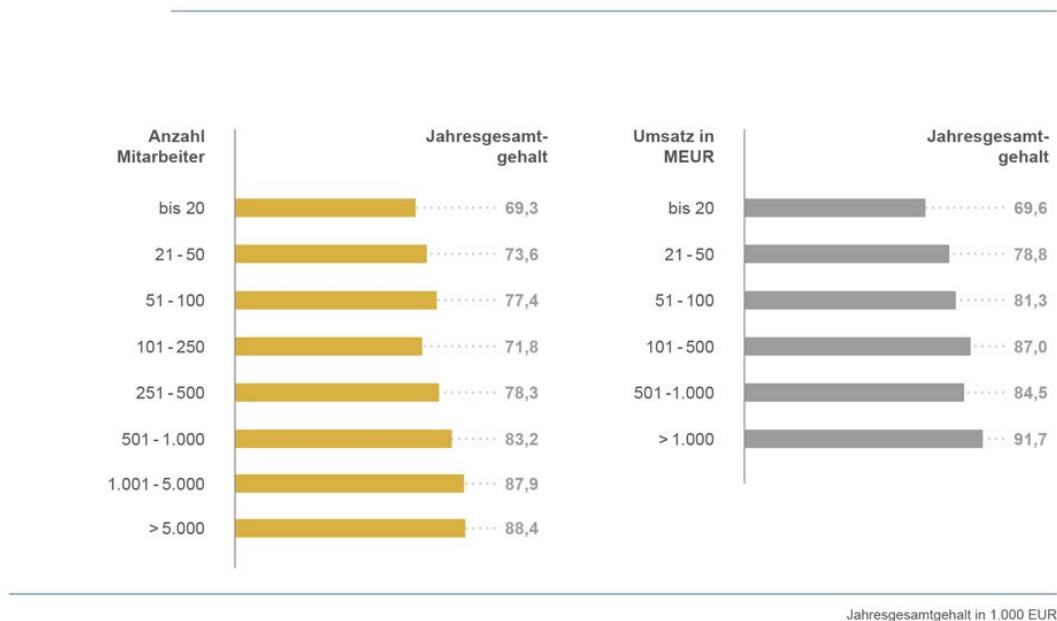


Bild 7: Je größer und umsatzstärker ein Unternehmen, desto besser zahlt es. Eine Ausnahme bilden die Unternehmen mit 101-250 Mitarbeitern, die durchschnittlich weniger zahlen als viele kleinere Unternehmen.

Persönliche Merkmale

Zentralen Einfluss auf die Gehaltsentwicklung haben auch persönlich unmittelbar beeinflussbare Faktoren.

Berufserfahrung

Für Projektmanagerinnen und Projektmanager lohnt es sich, langjährige Erfahrung im Projektmanagement aufzubauen, d.h. kontinuierlich im Projektmanagement zu arbeiten. Denn mit einer Berufserfahrung von mehr als 20 Jahren im Projektmanagement verdient man mehr als doppelt so viel wie ein Berufseinsteiger (vgl. Bild 8).

Funktion und Verantwortungsbereiche

Die Jahresgehälter hängen auch stark von den Projektmanagementfunktionen und den übertragenen Verantwortungsbereichen ab. Während das durchschnittliche Jahresgesamtgehalt eines Projektmitarbeiters in Deutschland auf der Einstiegsstufe (5. Ebene) im Projektmanagement 60.752 Euro beträgt, verfügt ein PM-Direktor (1. Ebene) im Durchschnitt über ein jährliches Einkommen von 122.340 Euro (beide Angaben für männliche Beschäftigte).

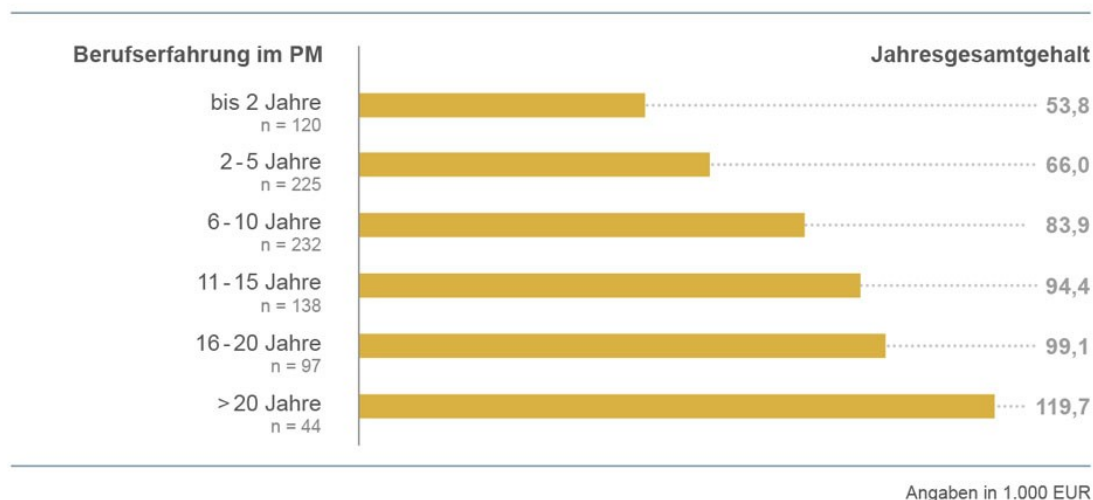


Bild 8: Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und Gehalt. Es fällt auf, dass die erfahrensten Projektmanager den größten Gehaltszuwachs verzeichnen.

Der größte Gehaltssprung erfolgt dabei zwischen den Ebenen des Projektleiters (3. Ebene), der ein Jahresgesamt-gehalt von 75.235 Euro erreicht, und dem Senior-Projektleiter (2. Ebene) mit einem Jahresdurchschnittsgesamtgehalt von 98.761 Euro (vgl. Tabelle 3).

Deutschland (n=829) (Bruttoangaben in Euro)	Grundgehalt	Sonstige Leistungen	Gesamt	Anteil sonstige Leistungen	Fallzahl
1. Ebene: PM Direktor	101.829	16.664	118.579	14,1%	90
2. Ebene: Senior-Projektleiter	83.825	11.515	95.553	12,1%	157
3. Ebene: Projektleiter	67.345	6.601	74.002	8,9%	422
4. Ebene: Teilprojektleiter	58.764	4.860	63.625	7,6%	84
5. Ebene: Mitarbeiter im PM	52491	3.596	56.150	6,4%	76

Tabelle 3: Gehaltsstruktur nach Projektmanagementebene in Deutschland

Auch die Übernahme von Verantwortung in Projekten macht sich bezahlt. Projektmanagerinnen und Projektmanager ohne jegliche Verantwortung verdienen deutlich weniger als jene, die Verantwortung in fachlicher, budgetärer oder disziplinarischer Hinsicht übernehmen. Am meisten verdient, wer die Gesamtverantwortung trägt (vgl. Bild 9).

Weiterbildung

Eine zentrale Erkenntnis: Weiterbildung zahlt sich aus. Die Studie offenbart deutlich einen Zusammenhang zwischen Projektmanagement-Zertifizierung und durchschnittlichem Jahresgehalt. Die Studienteilnehmer ohne Zertifizierung erzielen im Durchschnitt ein Jahreseinkommen von 78.700 Euro; Inhaber eines Zertifikats IPMA Level A oder B (Projektdirektor bzw. Senior-Projektmanager) und jene mit einer PMP-Zertifizierung (Projekt Management Professional) gehören zu den Gruppen mit den höchsten Einkommen im Projektmanagement. Aber auch Zertifizierungen wie ein Scrum Master oder ein MBA-Studium mit Schwerpunkt auf Projektmanagement zahlen sich aus (vgl. Bild 10).

Mit der richtigen Zertifizierung erfolgreich im Projekt
Karriere machen mit der richtigen Zertifizierung

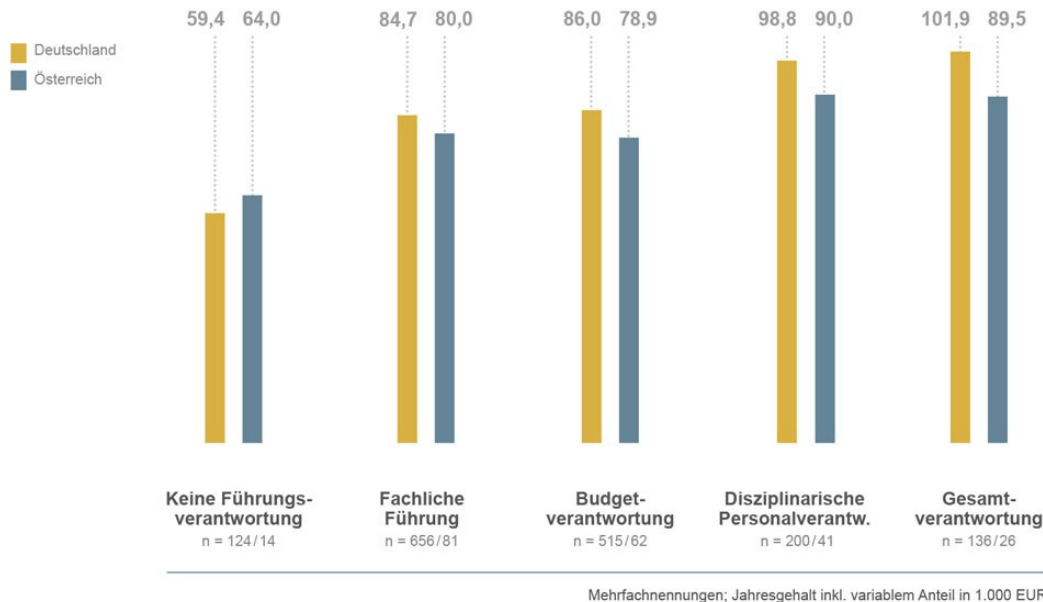


Bild 9: In Österreich verdienen Projektmanager ohne Führungsverantwortung im Durchschnitt mehr als in Deutschland

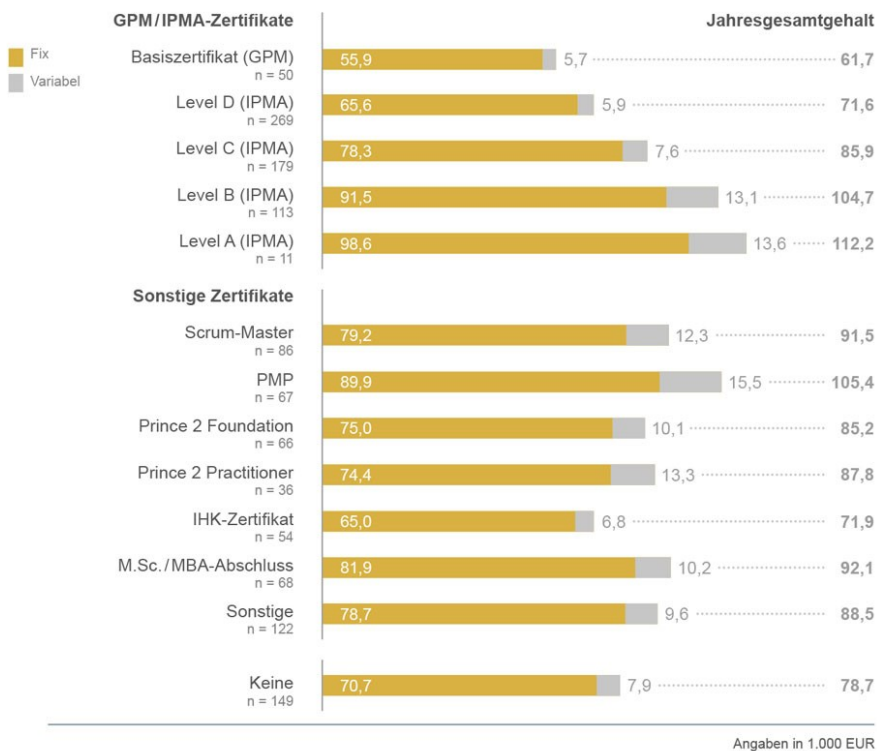
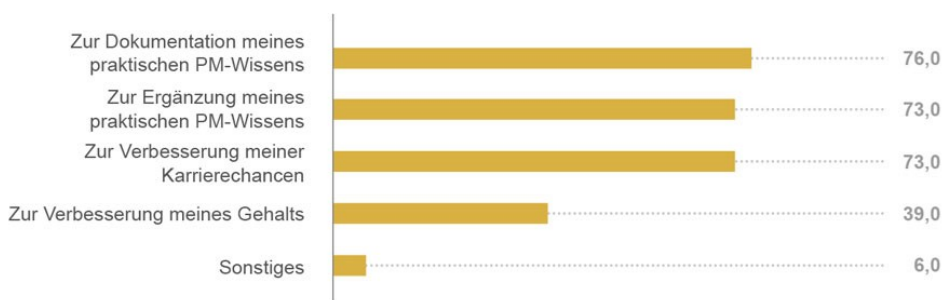


Bild 10: Zertifikate sind einiges Wert im Projektmanagement. Das gilt auch für solche abseits der "klassischen" Projektmanagement-Zertifizierungen, wie Scrum Master und ein MBA-Abschluss.

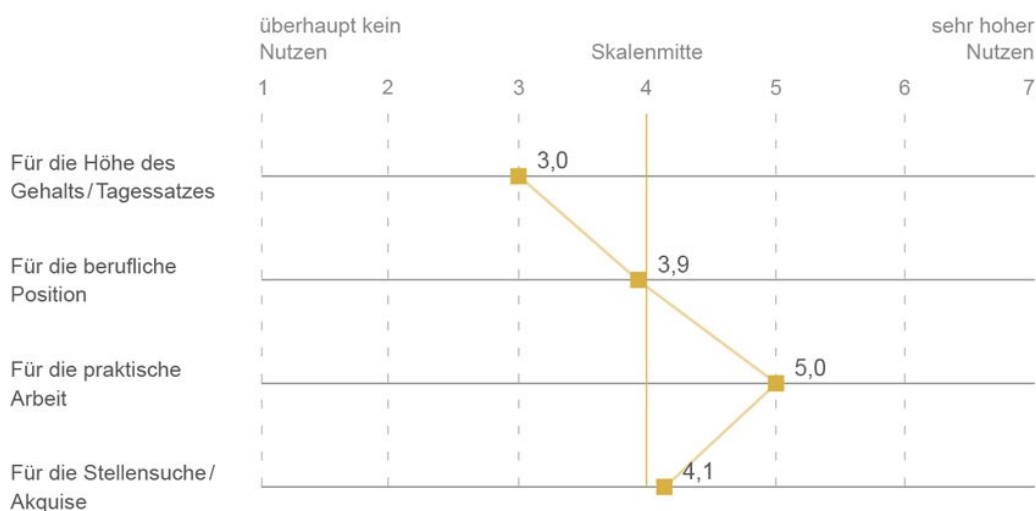
Wie in Bild 11 dargestellt, zeigt die Studie aber auch, dass der wichtigste Beweggrund für eine Zertifizierung nicht das Gehalt ist. Ausschlaggebend ist vielmehr, das eigene praktische Wissen von anerkannter Seite dokumentieren zu lassen (76%) oder es zu erweitern (73%). Karrierepläne spielen ebenfalls eine wichtige Rolle (73%).



n = 926; Mehrfachnennungen; Angaben in %

Bild 11: Bei der Entscheidung für eine Zertifizierung spielt die Aussicht auf mehr Gehalt nur eine Nebenrolle

Den Besitz eines Zertifikats betrachten die Befragten auf einer Skala von 1 (überhaupt kein Nutzen) bis 7 (sehr hoher Nutzen) vor allem als nützlich für die praktische Arbeit (Skalenwert 5) und weniger als Verhandlungsmittel für ein höheres Gehalt (Skalenwert 3). Der Nutzen für die berufliche Position (Skalenwert 3,9), die Stellensuche oder Akquise (Skalenwert 4,1) wird jeweils von etwa der Hälfte der Befragten hervorgehoben (vgl. Bild 12).




n = 837; Mittelwerte

Bild 12: Projektmanager profitieren von Zertifizierungen vor allem in ihrer praktischen Arbeit

Geschlecht

Auch das persönliche Merkmal "Geschlecht" spielt nach wie vor eine Rolle, wenn es um die Höhe des Verdienstes geht. Immer noch klafft hier eine Lücke zwischen Männern und Frauen, die allerdings kleiner wird. In den Gehaltsstudien 2013 und 2015 wurde noch ein deutlicher Unterschied von 23,6% im Berufsfeld Projektmanagement nachgewiesen. Mittlerweile beträgt dieser nur noch 14,1% (vgl. Bild 13).

	 Deutschland n = 760		
	Männer ♂ n = 546	Frauen ♀ n = 164	prozentuale Differenz
Grundgehalt	74.351	65.146	-12,4
Sonstige Leistungen	9.058	6.414	-29,2
Gesamt	83.493	71.756	-14,1

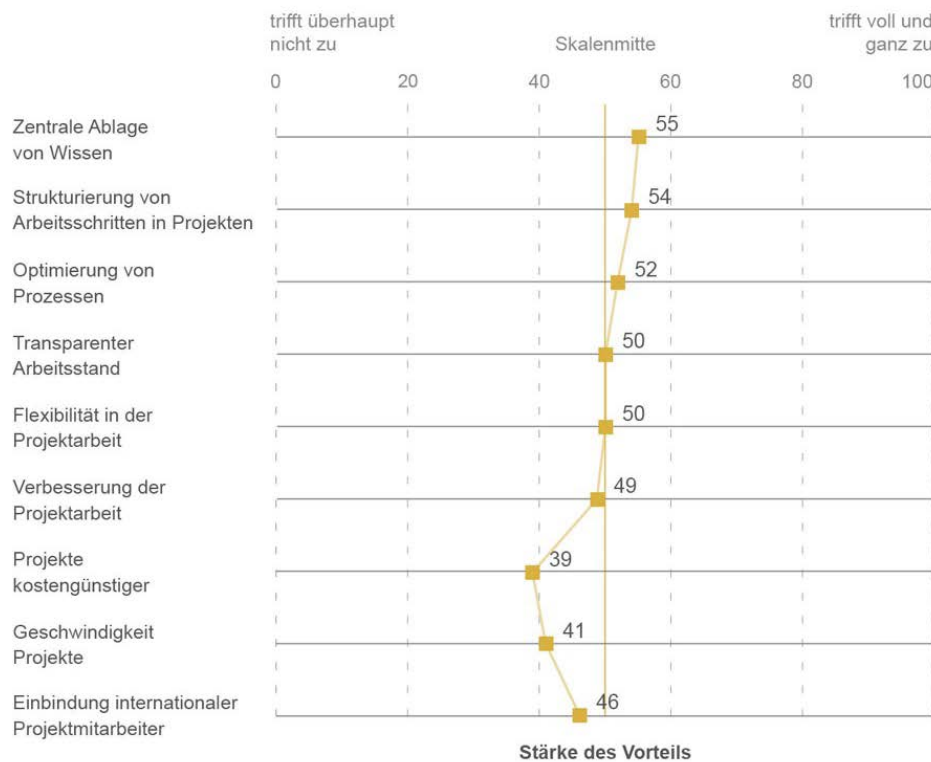
Brutto-Angaben in EUR

Bild 13: Im Vergleich zu früheren Studien hat sich der Gehaltsunterschied zwischen Männern und Frauen deutlich verringert

Digitale Transformation im Projektmanagement

Eine wichtige aktuelle Entwicklung stellt die digitale Transformation der Wirtschaft dar, weswegen wir diesen Aspekt auch in die Umfrage aufgenommen haben. Unter anderem wollten wir Erkenntnisse darüber gewinnen, wie sich die digitale Transformation auf Kommunikationsabläufe und Prozesse in der Projektarbeit auswirkt.

Von den neun ausgewählten Aspekten stuften die Befragten nur drei leicht überdurchschnittlich ein: **Am positivsten wird die Wirkung der digitalen Transformation in Bezug auf die zentrale Ablage von Wissen, die Strukturierung von Arbeitsschritten in Projekten und die Optimierung von Prozessen gesehen.** Nur eine Minderheit ist davon überzeugt, dass Projekte kostengünstiger oder schneller abgewickelt werden (vgl. Bild 14).



n = 1.075

Bild 14: Zu den Vorteilen der Digitalisierung äußern sich die Projektmanager eher zurückhaltend

Die Digitalisierung ist angekommen in der Projektarbeit

Die Folgen der Digitalisierung für die Projektarbeit sind für die Befragten bereits spürbar. So werden im Projektmanagement verstärkt digitale Kommunikationstechniken eingesetzt. Auch in der Planung, Ausführung und Überwachung von Projekten lassen sich Veränderungen feststellen. Die Mehrheit der Befragten ist der Meinung, dass mit den sich ändernden Arbeitsweisen und eingesetzten Technologien die Anforderungen an die Projektmanagerinnen und Projektmanager steigen und dass Projekte bei der Digitalisierung eine große Rolle spielen. Gleichzeitig sind viele Studienteilnehmer der Ansicht, dass die finanziellen Ressourcen bzw. ein explizit bereitgestelltes Budget für Digitalisierungsprojekte fehlen.

Gefragt sind Geschwindigkeit, Flexibilität und Selbstorganisation

Auf die Frage, welche Anforderungen die Digitalisierung verstärkt an Projektmanagerinnen und Projektmanager stellt, nannten die Befragten an erster Stelle Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität, gefolgt von steigenden Anforderungen an die Arbeitsgeschwindigkeit und die Fähigkeit zur Selbstorganisation.

Zufriedenheit im Beruf

Arbeitssituation und Arbeitszufriedenheit

Ein weiterer Fokus der Studie lag auf der Zufriedenheit mit Arbeit und Arbeitgeber sowie den

Karrierperspektiven im Projektmanagement. Grundsätzlich ist die Mehrheit der Befragten mit ihrer aktuellen Tätigkeit im Projektmanagement sehr zufrieden, was vor allem daran liegen dürfte, dass die Arbeit als interessant und verantwortungsvoll empfunden wird. Unter den Befragten besteht kaum die Absicht, den Arbeitgeber zu wechseln (siehe Bild 15).

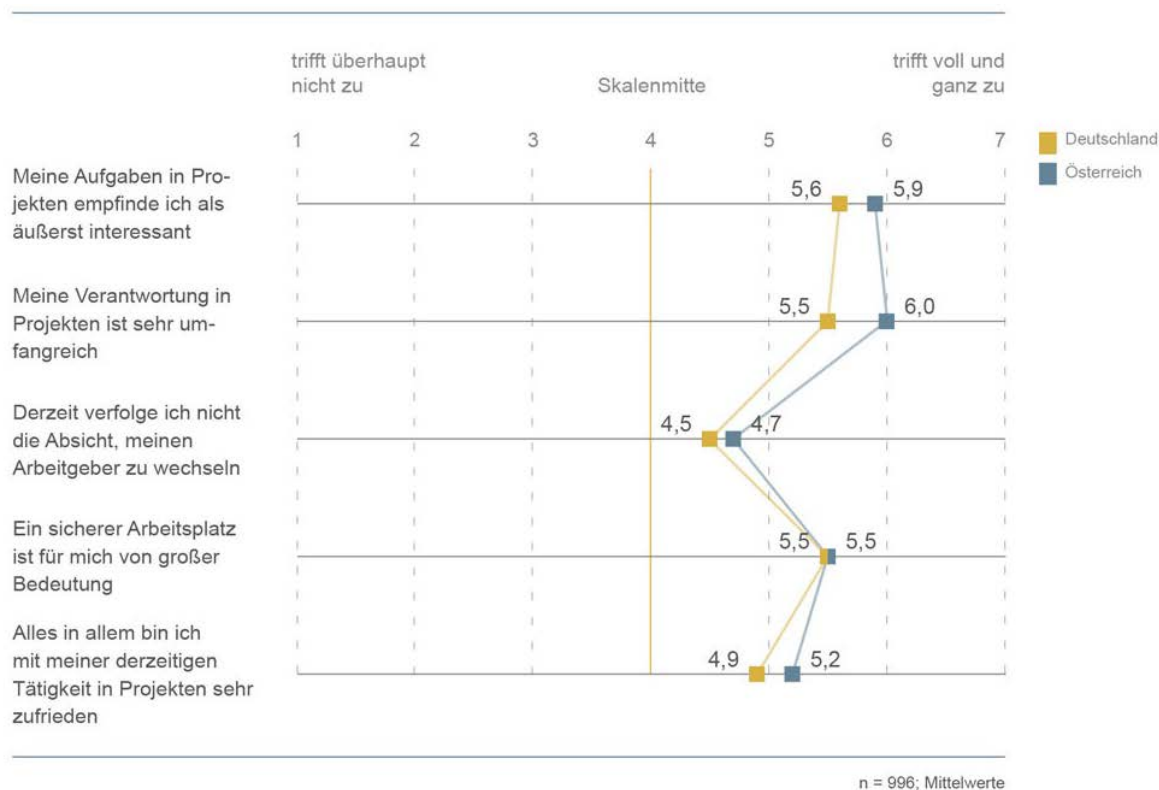


Bild 15: Im Projektmanagement Tätige sind überwiegend zufrieden mit ihrer Arbeitssituation

Karrierpfade im Projektmanagement

Befragt nach den Karriereperspektiven ergibt sich allerdings ein anderes Bild. Alle hierzu gestellten Fragen werden mehrheitlich mehr oder weniger kritisch beantwortet. So existieren in den meisten Unternehmen keine klar definierten, transparenten Karrierepfade. Ausgerechnet die Aussage: "Mein Unternehmen bietet mir Karriereperspektiven im PM, die mit meinen persönlichen Zielen in Einklang stehen", findet besonders wenig Zustimmung bei den Befragten (siehe Bild 16).



Projektleiter langfristig an das Unternehmen binden

Projektarbeit wird oft als Arbeitsform der Zukunft gesehen. Unternehmen stehen folglich vor der Aufgabe, Projektleiter mit einer langfristigen Perspektive an sich zu binden, denn Projektarbeit basiert zu einem großen Teil auf Erfahrung. Dr. Bastian Ekrot und Prof. Dr. Alexander Kock stellen geeignete Maßnahmen zur Bindung der Projektleiter an ein Unternehmen vor.

[zum Artikel](#)

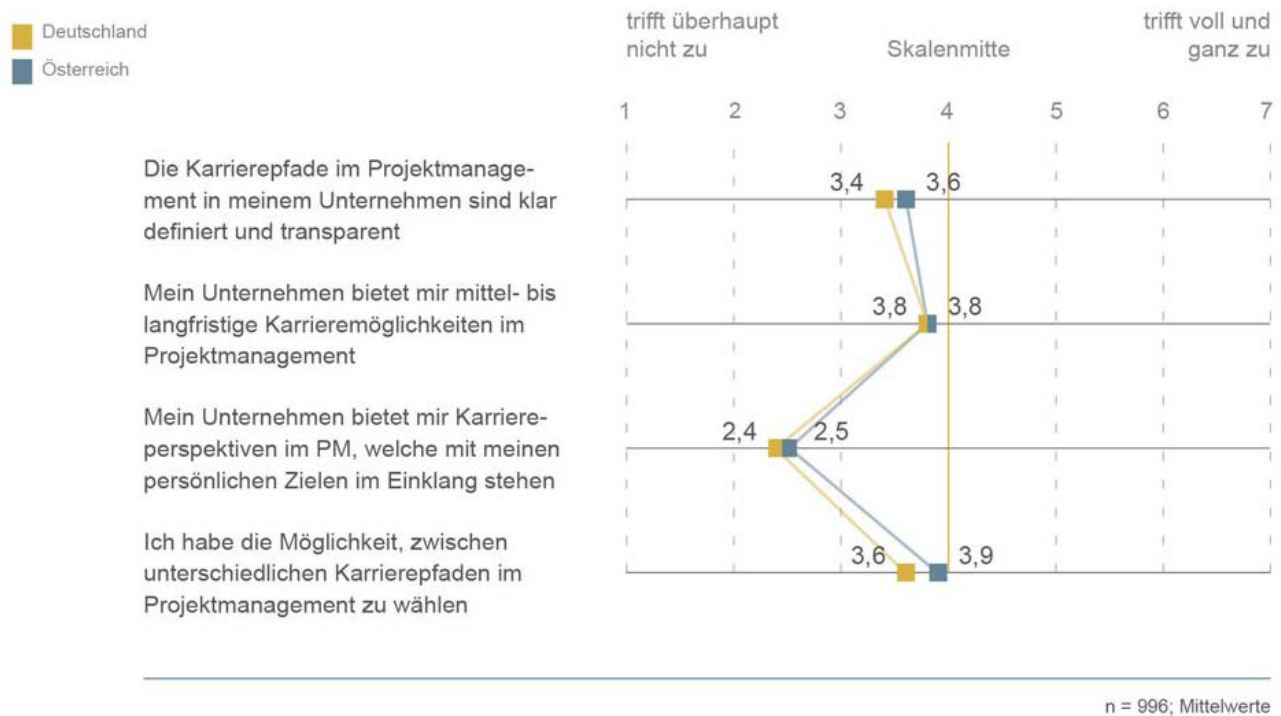
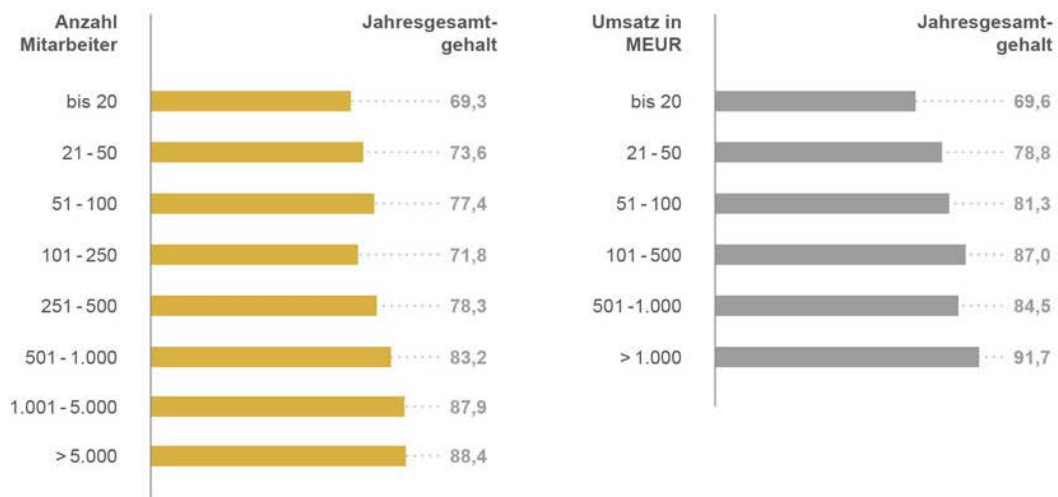


Bild 16: Bei den Karriereperspektiven im Projektmanagement haben die Unternehmen nach Meinung der Befragten weiterhin Nachholbedarf

Zufriedenheit mit der Vergütung

Auch bei der Vergütung sehen die Studienteilnehmer noch Luft nach oben, sind aber nicht unzufrieden (Mittelwert 4 auf einer Skala von 1 bis 7, siehe Bild 17). Dabei bezeichnen sie die Kriterien, auf denen die Vergütung basiert (Mittelwert: 3,8) sowie die Vergütungsstruktur bezogen auf Projektarbeit (Mittelwert: 3,3) mehrheitlich als nicht transparent. Ähnlich wie bereits in der Studie von 2015 orientiert sich die Vergütung für Projektarbeit häufig immer noch an der Linie und nicht an der Leistung in Projekten (Mittelwert: 2,8).

Allerdings scheinen viele Unternehmen mittlerweile für die Problematik "Projekt vs. Linie" sensibilisiert zu sein, da offensichtlich die gehaltliche Benachteiligung der Projektmitarbeiter gegenüber der Linie spürbar zurückgegangen ist. Waren 2015 die Projektmanager noch überwiegend der Meinung, dass ihr Gehalt im Vergleich zu den Kollegen in der Linie deutlich geringer sei, berichten die Studienteilnehmer in diesem Jahr, dass ihr Gehalt ungefähr dem der Linie entspreche.



Jahresgesamtgehalt in 1.000 EUR

Bild 17: Die Zufriedenheit mit der Vergütung ist moderat, aber höher als bei der vorigen Studie

Fazit

Als wichtigste Ergebnisse der Gehaltsstudie 2017 lassen sich folgende Erkenntnisse festhalten:

- **Gehalt und persönliche Einflussmöglichkeiten:** Auf das Gehalt haben eine ganze Reihe von Faktoren einen unterschiedlich starken Einfluss. Es hat sich gezeigt, dass insbesondere persönliche Faktoren ein hohes Gewicht haben. Vor allem der Aufbau einer langjährigen Erfahrung und die Übernahme entsprechender Verantwortung wirken sich signifikant auf die Höhe des Gehalts aus.
- **Gehalt und Geschlecht:** Die Einkommenslücke zwischen den Geschlechtern scheint sich beim Vergleich mit den vorigen Auflagen der Studie zu verringern. Dennoch ist sie immer noch so groß, dass noch nicht von einer Gehaltsgerechtigkeit gesprochen werden kann.
- **Digitalisierung im Projektmanagement:** Die Digitalisierung macht sich auch im Projektmanagement bemerkbar. Dies zeigt sich insbesondere in der zunehmenden Geschwindigkeit und der dadurch vermehrt erforderlichen Flexibilität und Selbstorganisation des Einzelnen.
- **Karriere und Weiterentwicklung im Projektmanagement:** Obwohl die Projektstätigkeit weiter an Bedeutung gewinnt, sind Karriereperspektiven für Mitarbeiter in Projekten nach wie vor unbefriedigend.

Stärkere Betonung von Führungs- und strategischer Kompetenz

Das Talent Triangle – PMI verändert seine Rezertifizierungen



Dr. Thomas Bohinc

Akademischer Berater für
Teams, PMP® & Scrum Master

Zu meinem Verantwortungsbereich gehört die Qualifizierung von Projektleitern in einem großen Telekommunikationsunternehmen. Als im letzten Jahr PMI ankündigte, das Verfahren zur Rezertifizierung zu verändern, wurde ich mit vielen Fragen, vor allem zu dem neuen Talent Triangle konfrontiert:

- Was bedeuten die im Talent Triangle beschriebenen Kompetenzfelder für meine Qualifizierung?
- Was genau ändert sich?
- Wie funktioniert die Rezertifizierung nach dem 1. Dezember 2015?
- Wie finde ich die richtigen Qualifizierungen, mit denen PDUs gesammelt werden können?

Dies war für mich der Anlass, mich mit dem Talent Triangle und seinen Konsequenzen für die Rezertifizierung zu beschäftigen. Vor allem auch, weil die im Talent Triangle beschriebenen Kompetenzfelder in Development-Centern meines Unternehmens immer auch als die wesentlichen Lernfelder für die Projektleiter-Kandidaten identifiziert wurden.

Der Artikel schildert,

- was das Talent Triangle ist,
- beschreibt die verschiedenen Kompetenzbereiche eines Projektleiters, die im Talent Triangle abgebildet sind,
- vergleicht das Talent Triangle mit der IPMA Competence Baseline,
- gibt einen Überblick über die verschiedenen PMI-Zertifizierungen,
- stellt dar, welche Auswirkungen die Einführung des Talent Triangle jeweils auf die künftige Rezertifizierung hat, und
- zeigt Möglichkeiten zum Erwerb der im Talent Triangle geforderten Kompetenzen auf.

Projektmanagement-Methoden sind nur die halbe Miete

Die Beherrschung der Projektmanagement-Methoden ist nur eine der Voraussetzungen für das zielführende Managen von Projekten. Um wirklich erfolgreich zu sein, muss ein Projektleiter viel mehr wissen und können. Dies ergaben eine Marktuntersuchung des Project Management Instituts (PMI®) und das Feedback von zertifizierten Projektleitern. Danach halten 71% der Unternehmen besondere Führungskompetenzen des Projektleiters für den Erfolg eines Projekts für ausschlaggebend.

Die Auswertung der Marktuntersuchung und die Feedbacks der Projektleiter ergab ein Spektrum von Kompetenzen, welche Projektleitern helfen, ihre Projekte besser durchzuführen. Diese bildete das Project Management Institute (PMI®) im Talent Triangle ab, das Anfang 2015 im Rahmen der Ankündigung der Änderungen im Rezertifizierungsprozess veröffentlicht wurde.

Unter "Talents" versteht PMI Mitarbeiter, welche ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen. In diesem Sinne ist das Talent Triangle die Beschreibung der Kompetenzbereiche, in denen ein Projektleiter sicher handeln können sollte, um seine Rolle optimal wahrzunehmen. Durch die Betonung der Führungs- und strategischen Kompetenzen (Leadership and Strategic and Business Management) neben dem methodischen Kenntnissen (Technical Project Management) gewinnt der Projektleiter an Profil.

Das Project Management Institute (PMI) wurde 1969 in den USA gegründet und verfügt heute über 700.000 Mitglieder weltweit. Es ist Herausgeber des Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), der neben der ICB der IPMA einer der weltweit anerkannten Standards für Projektmanagement darstellt.

Unter dem Dach der 1965 gegründeten IPMA sind ca. 40 nationale Projektmanagement-Vereinigungen mit weltweit mehr als 40.000 Mitgliedern zusammengeschlossen. In Deutschland wird sie durch die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) vertreten.

Das Talent Triangle und die Rezertifizierungen



Bild 1: Talent Triangle (Quelle: PMI®).

Die drei Seiten des Talent Triangle repräsentieren die für ein erfolgreiches Projektmanagement notwendigen Kompetenzen: Technical Project Management, Leadership, Strategic and Business Management. Die Bezeichnungen des Talent Triangle werden in der englischen wie in der deutschen Form als Fachbegriffe in diesem Artikel verwendet.

Bei der bisherigen Rezertifizierung wurde jede Form von Qualifizierung in Projektmanagement-Themen anerkannt. Künftig müssen die durch PMI Zertifizierten bei der Rezertifizierung jedoch nachweisen, dass sie ihre Kompetenzen entsprechend des Talent Triangle weiterentwickelt haben. Damit will PMI erreichen, dass Projektleiter

ihre Weiterbildung darauf ausrichten, alle Kompetenzbereiche des Talent Triangle gleichmäßig abzudecken und dadurch ihre Führungs- und strategischen Kompetenzen deutlicher zu stärken.

Die Kompetenzbereiche

Die Aufzählung der Facetten der einzelnen Kompetenzbereiche aus dem Talent Triangle erfolgt hier beispielhaft. (Siehe hierzu auch den [Talent-Triangle-Flyer](#).)

Kompetenzbereich "Technical Project Management"

Der Begriff "Technical Project Management" lässt sich am besten als "Methodisches Projektmanagement-Wissen" übersetzen. Hier wird vom Projektleiter gefordert, dass er über das Fachwissen verfügt, das für Projektmanagement erforderlich ist, die Fähigkeit hat, dieses in der Praxis anzuwenden, und dadurch seine Rolle als Projektmanager bezogen auf seine fachlichen Aufgaben bei der Planung und Durchführung des Projekts angemessen wahrnimmt.

Zu erforderlichen Kenntnissen gehören u.a.:

- Techniken zur Anforderungsdefinition
- Projekt-Kontrolle und -Planung
- Risikomanagement
- Management des Umfangs- und Inhalts eines Projekts

Die Inhalte dieses Kompetenzbereichs variieren nach Art der Zertifizierung. So muss z.B. ein Projektleiter für Agile Projekte die Agilen Methoden beherrschen, von Scrum über Kanban bis hin zum Extreme Programming. Ein Portfoliomanager dagegen muss wissen, wie ein Projektportfolio gemanagt wird – von der Einordnung der Projekte in die Strategie des Unternehmens über die Koordinierung der Projekte in einem Portfolio bis hin zur Weiterentwicklung der Portfolios.

Die Kompetenzen im Bereich "Technical Project Management" können laut PMI am besten in Seminaren erlernt werden, weil hier strukturiert Fachwissen angeeignet wird. Im Gegensatz dazu sind die im Kompetenzbereich "Leadership" zu erlernenden Soft Skills mit einer grundlegenden Verhaltensänderung des Projektleiters verbunden.

Dennoch hat eine weitere Untersuchung von PMI ergeben, dass 66% der befragten Organisationen angeben, dass Projektleiter mit den entsprechenden technischen Kompetenzen sehr schwer zu finden sind. (Siehe hierzu auch PMI (Hrsg.): [PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report. The Competitive Advantage of Effective Talent Management](#), 2013.) Dies kann nicht nur daran liegen, dass es zu wenig Projektleiter gibt, sondern auch daran, dass die vorhandenen Projektleiter nicht über das erforderliche technische Projektmanagement-Wissen verfügen, das die Unternehmen von ihnen erwarten.

Kompetenzbereich "Leadership"

Durch die bewusste Benennung und Ausgestaltung von "Leadership" als eigenem Kompetenzbereich wird betont, dass zum erfolgreichen Managen von Projekten nicht nur methodisches Wissen erforderlich ist, sondern auch Führungswissen. Führungswissen wird umso bedeutender, je größer und komplexer ein Projekt ist. Denn hier sollte ein Projektleiter Projektmitarbeiter oder auch Teilprojektleiter führen, mit Stakeholdern auf einer hohen Managementebene verhandeln und eine Vielzahl von Projektmitgliedern motivieren können.

Mit Führungswissen ist die Fähigkeit gemeint, ein Team zu führen und weiterzuentwickeln sowie im Umgang mit den verschiedenen Stakeholdern ein situativ angemessenes Verhalten als Führungskraft an den Tag zu legen. Während ein Projektleiter mit Kompetenzen aus dem Bereich "Technical Project Management" das Projekt plant und durchführt, helfen ihm Kompetenzen aus dem Bereich "Leadership", den Umgang mit den verschiedenen Stakeholdern im Projekt zu bewältigen.

Dazu gehören u.a.:

- Verhandeln
- Konfliktmanagement
- Motivation von Mitarbeitern
- Feedbacktechniken
- Fähigkeit, Einfluss auf Stakeholder zu nehmen
- Teamentwicklung
- Emotionale Intelligenz

71% der befragten Organisationen bezeichnen laut einer weiteren PMI-Studie Führungswissen als das für den langfristigen Erfolg wichtigste Wissen und 75% halten dieses als für sehr wichtig für das erfolgreiche Managen von komplexen Projekten. (Siehe dazu auch PMI (Hrsg.): [PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report. Navigating Complexity](#), 2013.)

Kompetenzbereich "Strategic and Business Management"

"Strategic and Business Management" ist wie "Leadership" ein Element, das ebenfalls aus dem Kompetenz-Repertoire von Führungskräften stammt. Die Definition von PMI für diesen Kompetenzbereich lässt sich so übersetzen: "Strategisches Wissen und Branchenkenntnisse", welche die Projektdurchführung verbessern und bessere Unternehmensergebnisse begünstigen. Konkret bedeutet dies, dass Projektleiter die Projektdurchführung an der Strategie des Unternehmen orientieren sowie unternehmerisch denken und über Branchenkenntnisse verfügen.

Dazu gehören u.a. folgende Fähigkeiten und Kenntnisse:

- Unternehmerisches Handeln
- Marketing und Recht
- Strategische Planung und Ausrichtung der Projekte
- Vertragsmanagement
- Management von Komplexität

Untersuchungen von PMI haben ergeben, dass die Erfolgsrate von Projekten von 58% auf 72% steigt, wenn diese die Strategie des Unternehmens unterstützen. (Siehe dazu auch PMI (Hrsg.): [PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report. Navigating Complexity](#), 2013.)

Weiterbildungsthemen

In Tabelle 1 sind beispielhaft Weiterbildungsthemen für die einzelnen Kompetenzgebiete aus dem Talent Triangle zusammengestellt.

Kompetenzgebiet	Weiterbildungsthemen
Technical Project Management	Schätzmethoden für Aufwand und Kosten, Management des Inhalts und Umfangs von Projekten, Zeitplanung, Risikomanagement, Anforderungsmanagement, Leistungsmessung, Projektgovernance, Lifecycle-Management, Earned-Value-Analyse, Datensammlung und -modellierung, Agiles Projektmanagement
Leadership	Brainstorming, Coaching und Mentoring, Konfliktmanagement, Emotionale Intelligenz, Überzeugen, soziale Kompetenzen, Zuhören, Verhandlungsführung, Problemlösung, Teamentwicklung, Kommunikation, Motivation
Strategic and Business Management	unternehmerische Fähigkeiten, Geschäftsmodelle und Unternehmensstrukturen, Wettbewerbsanalysen, Kundenbeziehungen und Kundenzufriedenheit, Branchen-Know-how, Befolgung von Gesetzen und Vorschriften, Marktverständnis, Unternehmensfunktionen (z.B. Marketing, Finanzen), strategische Analysen und strategische Planung

Tabelle 1: Beispielhafte Weiterbildungsthemen aus den Kompetenzgebieten des Talent Triangle (Quelle: Talent-Triangle-Flyer, Übersetzung durch den Autor).

Talent Triangle und das Eye of Competence – ein Vergleich

Das "Eye of Competence" ist ein Bestandteil der IPMA Competence Baseline (ICB), die derzeit in der Version 3.0 gültig ist. "Das 'Eye of Competence' stellt die Integration aller PM-Elemente bei der Bewertung einer bestimmten Situation durch das Auge eines Projektmanagers dar." Dabei wird zwischen technischen Kompetenzen, Verhaltenskompetenzen und sozialen Kompetenzen unterschieden ("Technical Competences", "Behavioural Competences" und "Contextual Competences").

Im Talent Triangle und im Eye of Competence sind die technischen Kompetenzen sehr ähnlich beschrieben. Sie umfassen alles, was ein Projektmanager im Verlauf eines Projekts tun muss, um ein Projekt erfolgreich durchzuführen.

"Leadership" (Talent Triangle) und "Verhaltenskompetenzen" (Eye of Competence) weisen inhaltlich starke Überschneidungen auf. Beide Systematiken fassen hierunter die klassischen Soft Skills, wie Verhandlungsführung, Mitarbeiterführung, Konfliktmanagement, Motivation etc.

Vergleicht man den Kompetenzbereich "Strategic and Business Management" des Talent Triangle mit dem "Contextual Competences" des Eye of Competence, gibt es Überschneidungen in einigen Themen. Jedoch werden die Kompetenzbereiche sehr unterschiedlich positioniert: "Strategic and Business Management" beinhaltet Management-Kompetenzen im Bezug auf die Branche und die Einbindung des Projekts in die strategischen Ziele. Beim Eye of Competence beschreiben die Sozialen Kompetenzen die Verbindung des Projekts mit der Organisation.

Im Anhang 1 sind die Kompetenzen des Talent Triangle und des Eyes of Competence einander gegenübergestellt. Auch wenn sich bei beiden Kompetenz-Modellen gut erkennen lässt, dass das Managen von Projekten mehr ist als die Beherrschung der Instrumente des Projektmanagements, haben das Talent Triangle und das Eye of Competence eine leicht unterschiedliche Ausrichtung:

- Ziel der ICB ist die Beschreibung der Kompetenzen des Projektleiters, die er benötigt, um im Rahmen eines Projekts Tätigkeiten professionell durchzuführen.
- Ziel des Talent Triangle ist dagegen die Beschreibung der Kompetenzen eines Projektleiters für dessen professionelle Entwicklung, unabhängig von der Projektsituation.

Die Zertifizierungssystematik von PMI

PMI bietet ein breites Spektrum an Zertifizierungen an. Diese sind nicht, wie z.B. bei der International Project Management Association (IPMA) oder bei PRINCE2, an Levels ausgerichtet, sondern an den Tätigkeiten, die Projektleiter im Projektmanagement wahrnehmen. Im Folgenden werden die Zertifikate aufgelistet, die erworben werden können.

PMP Project Management Professional: Dieses Zertifikat bescheinigt den Zertifizierten die Kompetenz, die Rolle als Projektleiter adäquat wahrzunehmen und Projektteams zu leiten und Projekte zu managen.

PgMP Program Management Professional: Diese Zertifikat belegt, dass der Zertifizierte mehrere, komplexe Projekte leiten kann, mit denen strategische Ergebnisse des Unternehmens erreicht werden.

PfMP Portfolio Management Professional: Mit diesem Zertifikat wird langjährige Erfahrung und umfangreiches Wissen als Portfoliomanager bescheinigt. Der Zertifizierte hat nachgewiesen, ein oder mehrere Portfolios zu managen.

CAPM Certified Associate in Project Management: Dies Zertifikat bescheinigt ein grundlegendes Verständnis von Projektmanagement und das Basiswissen über das Projektmanagement, dessen Terminologie und Prozesse.

PMI-PBA PMI Professional in Business Analysis: Diese Zertifikat bescheinigt Erfahrung in der Geschäftsfeldanalyse. Der Zertifizierte ist der Lage, effektiv mit Stakeholdern zu arbeiten und deren Anforderungen zu definieren.

PMI-ACP PMI Agile Certified Practitioner: Dieses Zertifikat wurde für alle entwickelt, die agile Prinzipien in Projekten anwenden. Es bescheinigt sowohl Erfahrung wie auch die Weiterbildung in Agilen Methoden, wie Scrum, Extreme Programming, Lean und Kanban.

PMI-RMP PMI Risk Management Professional: Dieses Zertifikat bescheinigt Wissen und Erfahrung im Identifizieren und Bewerten von Projektrisiken und die Entwicklung von Plänen zur Risikovermeidung und zur Kapitalisierung von Projektchancen.

PMI-SPPMI Scheduling Professional: Dieses Zertifikat bescheinigt Wissen und langjährige Erfahrung in der Entwicklung und Pflege von Projektplänen.

Ein Überblick über die PMI-Zertifizierungen und die Voraussetzungen für die Zulassung bietet Anhang 2.

Rezertifizierung durch Sammeln von PDUs – künftig mehr und aus den drei Kompetenzbereichen

Alle genannten Zertifikate müssen nach einer durch die Zertifizierung festgelegten Anzahl von Jahren erneuert werden. Für die Rezertifizierung müssen sog. "Professional Development Units" (kurz: PDUs) erworben werden. Die Anzahl der PDUs wird durch das jeweilige Zertifikat bestimmt. Ein PMP muss z.B. insgesamt 60 PDUs für den Rezertifizierungszeitraum von drei Jahren geltend machen. Bis zu 20 weitere PDUs, die er erworben hat, kann er in das folgende Jahr übertragen.

Dabei muss er jedoch ab dem 1. Dezember 2015 auch beachten, dass für die Rezertifizierung PDUs für die Kategorien der Weiterbildung aus allen drei Kompetenzgebieten des Talent Triangle erworben werden. (Siehe hierzu auch den Abschnitt "Weiterbildung".)

Zwei PDU-Typen: "Weiterbildung" und "Beiträge zur Weiterentwicklung des Projektmanagements"

Die zu erwerbenden PDUs sind dabei in zwei unterschiedliche Typen eingeteilt:

- Weiterbildung (Continuing Education) (maximal 35 PDUs möglich) und
- Beiträge zur Weiterentwicklung des Projektmanagements (Giving Back to the Profession) (maximal 25 PDUs möglich).

Die beiden PDU-Typen sind wiederum in verschiedene Kategorien unterteilt.

Weiterbildung

- **Kategorie A: Qualifizierungsangebote** von bei PMI anerkannten Trainingsanbietern und Qualifizierungsangebote der Ortsverbände von PMI (Chapters) und von Communities. Für 1 Stunde Weiterbildung kann ein PDU geltend gemacht werden.
- **Kategorie B: Kontinuierliche Weiterbildung.** Diese kann von Universitäten, dem eigenen Unternehmen oder einem anderen Trainingsprovider angeboten werden. Für 1 Stunde Weiterbildung kann ein PDU geltend gemacht werden. Der Nachweis kann über eine Teilnahmebescheinigung oder Seminarunterlagen erbracht werden.
- **Kategorie C: Selbststudium.** Hierunter fallen folgende Lernaktivitäten: Lesen von Büchern, Zeitschriften und Handbüchern; Ansehen von Videos oder Anhören von Podcasts; informelle Diskussion mit Kollegen; Coaching durch einen Kollegen. Für 1 Stunde Selbststudium kann ein PDU geltend gemacht werden.

Die Anerkennung der PDUs wird bei PMI mithilfe des Online-Systems "Continuing Credential Requirements" (CCR) beantragt. Bei Trainings der Kategorie A sind diese bereits von vornherein genehmigt. Bei der Qualifizierung der Kategorie B und C erfolgt die Genehmigung erst nach der Beantragung. In diesem Fall werden die PDUs jedoch erst für die Zertifizierung gutgeschrieben, wenn diese von PMI anerkannt sind.

Beiträge zur Weiterentwicklung des Projektmanagements

- **Entwicklung von neuem Projektmanagementwissen:** Hierzu zählt das Schreiben von Artikeln als Autor oder Co-Autor, Beiträge in Blogs oder Podcast, Vorträge und Präsentationen, Durchführen von Trainings, Leiten von Diskussionen oder die Teilnahme als Experte an einer Podiumsdiskussion. Für jede Stunde, die bei diesen Aktivitäten aufgewendet wird, kann 1 PDU geltend gemacht werden. Der Nachweis erfolgt durch die Referenz auf das fertige Produkt im CCR-System. Für einen Artikel, der beim Projekt Magazin veröffentlicht wurde, geben Sie z.B. die Ausgabe an, in welcher der Artikel erschienen ist, und beantragen z.B. 25 PDUs, wenn Sie 25 Stunden für die Erstellung aufgewendet haben.
- **Ehrenamtliche Tätigkeiten:** Dazu zählen z.B. die Mitarbeit in einer PMI-Organisation, Beiträge für diese PMI-Organisation, wie z.B. das Leiten eines Events oder die Erstellung von Unterlagen, Projektmanagement-Unterstützung von Wohltätigkeitsverbänden. Für jede Stunde Arbeitsaufwand kann ein PDU geltend gemacht werden. Voraussetzung ist allerdings, dass die Tätigkeit nicht vergütet wurde. Bei der Beantragung der PDUs geben Sie die entsprechende Tätigkeit und als Nachweis eine Kontaktperson an, welche diese Tätigkeit bestätigen kann.
- **Tätigkeit als Projektleiter im jeweiligen Arbeitsumfeld:** Für 12 Monate Tätigkeit können Sie 5 PDUs geltend machen. Der Nachweis erfolgt durch eine Tätigkeitsbeschreibung des Arbeit- oder Auftraggebers.

PDUs können in den Kategorien "Beiträge zur Weiterentwicklung des Projektmanagements" nur für Tätigkeiten geltend gemacht werden, die bereits abgeschlossen sind. Führt ein Mitglied eines PMI-Chapters z.B. eine Veranstaltung für das Chapter durch, kann er die dafür aufgewendeten Stunden als PDUs erst dann beantragen, wenn die Veranstaltung stattgefunden hat.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die für das jeweilige Zertifikat zu erwerbenden PDUs:

Zertifikate	Anzahl PDUs Gesamt	Anzahl von PDUs, die durch Weiterbildung erworben werden können				Anzahl der PDU, die durch Aktivitäten in der Weiterentwicklung des Projektmanagements erworben werden können
		Technical Projectmanagement	Leadership	Strategic and Business Management	Gesamt	
PMP, PGMP, PfMP, PMI-PBA	60	8	8	8	35	25
PMI-ACP, PMI-RMP, PMI-SP	30	4	4	4	18	12

Tabelle 2: Anzahl der für die Zertifikate zu erwerbenden PDUs (Quelle PMI®).

PDUs können auch in einem Training für mehrere Kompetenzgebiete erworben werden, wenn dieses Themen aus mehreren Kompetenzgebieten behandelt. Dabei müssen die PDU entsprechend der An-

teile der Themen im Training aufgeteilt werden. Behandelt z.B. ein 2-Tages-Training von insgesamt 16 Lernstunden 10 Stunden die Themen "Projektdefinition", "Inhalt und Umfang des Projekts" sowie den "Projektstrukturplan" und 6 Stunden "Verhandlungsführung mit Stakeholdern" können 10 PDUs für "Technical Project Management" und 6 PDUs für "Leadership" angerechnet werden. Bei anerkannten Trainingsprovidern kann diese Aufteilung aus der Trainingsbeschreibung ersehen werden.

Bei einem nicht-anerkannten Trainingsprogramm muss jeder Antragsteller die Aufteilung selbst vornehmen. Aus dem Trainingsplan ist meistens ersichtlich, welche Zeiten auf welches Trainingsthema entfallen. Die Themen müssen dann den Kompetenzfeldern des Talent Triangle zugeordnet werden. So werden z.B. bei einem zweitägigen Lehrgang "Stakeholdermanagement" am ersten Tag "Methoden und Tools des Stakeholdermanagements" behandelt und am zweiten Tag "Gesprächsführung mit Stakeholdern". Die Stunden des ersten Tages werden dann dem Kompetenzfeld "Technical Project Management" zugeordnet, die Stunden des zweiten Tages dem Kompetenzfeld "Leadership".

Ist die minimale Anzahl von PDUs in jedem der Kompetenzgebiete erworben, können die weiteren PDUs in jedem Kompetenzfeld erworben werden. Ein PMP kann z.B. insgesamt 12 PDUs im Kompetenzfeld "Technical Projectmanagement", insgesamt 12 PDUs im Kompetenzfeld "Leadership" und insgesamt 11 PDUs im Kompetenzfeld "Business and Strategic" geltend machen. Damit hat er für den PDU-Typ "Weiterbildung" die erforderliche Anzahl der PDUs im Rezertifizierungszeitraum erworben (nämlich 35 PDUs).

Für die bereits vorliegenden Rezertifizierungen gelten Übergangsregelungen (Tabelle 3).

	Gültigkeit des Zertifikats	
	1. Dezember 2015 bis 30. November 2017	nach dem 1. Dezember 2017
Klassifizierung der PDUs nach den Kompetenzfeldern des Talent Triangle	Ja	Ja
Erreichen von minimaler Anzahl von PDUs in "Weiterbildung" und "Beiträge zur Weiterentwicklung des Projektmanagements". Klassifizierung nach dem Talent Triangle	Nein	Ja
Maximale Anzahl der PDUs in Beitrag zur Weiterentwicklung des Projektmanagements	Nein	Ja

Tabelle 3: Übergangsregelung für die Rezertifizierung bis zur vollständigen Einführung nach dem 1. Dezember 2017.

Für die nach PMI Zertifizierten wird es nicht immer einfach sein, jeden konkreten Kursinhalt einem der Elemente des Talent Triangle zuzuordnen. Hilfreich ist daher sicherlich, dass die von PMI akkreditierten Trainingsanbieter, ab dem 1. Dezember 2015 ihre Kursinhalte den Kompetenzgebieten zuordnen müssen.

Kompetenzen effektiv und effizient erwerben

Zu wissen, welche Kompetenzen man benötigt, ist wichtig. Jedoch wie kann man sich diese Kompetenzen möglichst effektiv und effizient aneignen?

Fehlende Kompetenzen erwirbt man nicht nur in formalen Qualifizierungsmaßnahmen, wie Trainings oder in Seminaren. Das sog. "70:20:10 Model for Learning and Development", das

bereits in den 1960er Jahren von Morgan McCall entwickelt wurde, betont sogar, dass wir 70% unseres Wissens durch praktische Tätigkeit erwerben, 20% von anderen Menschen und nur 10% durch formale Weiterbildung.

Formale Lernformen, wie z.B. Trainings, Universitätslehrgänge oder Webinare, haben vor allem dann eine große Bedeutung und Wirksamkeit, wenn neue Lerninhalte erlernt werden sollen. Im Gegensatz dazu stehen informelle Lernformen z.B. die Vorstellung eines Projektmanagement-Tools im Rahmen eines Meetings, das Ansehen von Videos oder die Beratung durch einen Kollegen. Diese Qualifizierungen können im Rahmen der Kategorie C (Selbststudium) als PDUs geltend gemacht werden.

Auswahl des Trainingsanbieters

Sowohl die Anzahl der Anbieter von Projektleitertrainings wie auch die Anzahl der angebotenen Trainings zum Projektmanagement sind sehr groß. Deshalb ist es wichtig, das für die individuellen Bedürfnisse passende Training herauszufinden.

Mit der folgenden Checkliste können Sie prüfen, ob der von Ihnen ausgewählte Bildungsanbieter zu Ihrem Qualifizierungsbedürfnis passt.

- Bietet er ein spezifisches Seminar zu dem Inhalt / der Kompetenz an, die ich erwerben oder verbessern möchte oder muss?
- Gibt es eine detaillierte Seminarbeschreibung? Wenn nicht: Lässt sich diese anfordern?
- Werden die zu erlernenden Inhalte nach Kompetenzbereichen und PDUs aufgeschlüsselt?
- Sind die angekündigten Methoden des Seminars geeignet, sich die gewünschten Inhalte / Kompetenzen anzueignen (ggf. Rollenspiele und Übungen)?
- Ist die Einrichtung und der Dozent in Fachkreisen / durch Kollegen / mein Netzwerk als qualifiziert bekannt?
- Gibt es Referenzen zum Seminar? Kann ich Kollegen im Unternehmen bzw. in meinem Netzwerk befragen, die das Seminar bereits besucht haben?

Qualifizierung Off-the-Job oder besser On-the-Job – das ist hier die Frage

Qualifizierung Off-the-Job – Vor- und Nachteile

Off-the-Job-Maßnahmen sind formale Qualifizierungsveranstaltungen wie Seminare und Trainings. Der Teilnehmer besucht eine Qualifizierung in der Regel bei einem Trainingsanbieter.

Vorteile

Off-the-Job-Qualifizierungsmaßnahmen sind Impulse. Der Teilnehmer lernt etwas Neues kennen und erhält Anregungen. Sie sollten Off-the-Job Maßnahmen nutzen, wenn Sie sich in ein neues Themengebiet einarbeiten wollen. Z.B. wenn Sie bisher noch keine Kenntnisse in der

Strategieentwicklung haben, und Werkzeuge, wie die SWOT-Analyse, erlernen wollen. Gut eignen sich Off-the-Job-Maßnahmen auch zum Trainieren von Soft Skills. Hier können Sie in einer geschützten Seminarumgebung neue Verhaltensweisen erproben. Off-the-Job-Maßnahmen werden in der Regel nur für sehr allgemeine Themen angeboten, wie Grundlagen des Projektmanagements, Präsentation oder Teammanagement. Dadurch dass Sie nicht direkt in das Tagesgeschäft eingebunden ist, können Sie sich besser auf das Lernen konzentrieren.

Nachteile

Off-the-Job-Maßnahmen haben den Nachteil, dass der Teilnehmer das neu erlernte Wissen nicht oder nur teilweise mit seiner täglichen Arbeitspraxis verbinden kann. Der Lerntransfer, die Umsetzung des Erlernten in die Arbeitspraxis, bestimmt wesentlich, ob der Teilnehmer sich das Wissen und die Fähigkeiten erfolgreich angeeignet hat. Dabei kann nicht immer auf die Hilfe eines Trainers zurückgegriffen werden und der Lernende ist dabei meist auf sich alleine gestellt.

Mit Off-the-Job-Trainings können PDU der Kategorien A und B erworben werden.

Moderne Lern-Formate

Die modernen Lernformate sind eine Sonderform der Off-the-Job-Maßnahmen. Unter diesem Begriff lassen sich alle Lernformen zusammenfassen, die inzwischen neben klassischen Trainings angeboten werden und neue Lerntechnologien wie das Internet, mobile Endgeräte oder Videos nutzen.

Vorteile

Der Vorteil dieser Lernformate ist, dass sie sowohl in der Arbeitsumgebung, als auch zu Hause genutzt werden können. In der Regel werden die Themen in kleinen Lerneinheiten von 30 Min bis 2 Stunden angeboten. Damit kann das Lernen gut in den Tagesablauf eingeplant werden. Im Vergleich zu Präsenzseminaren sind moderne Lernformate in der Regel auch günstiger.

Moderne Lernformate sollten Sie dann nutzen, wenn Sie sich spezielle Themen schnell aneignen wollen. Gut geeignet sind alle speziellen Themen des Projektmanagements, wie Erstellen von Projektstrukturplänen, Zeitplänen oder Methoden wie die Nutzwertanalyse.

Tendenziell wird das Angebot an modernen Lernformaten zunehmen und eine Vielzahl von Themen mit diesen Lernformaten angeboten werden.

Gut geeignet sind Moderne Lernformate für Teilnehmer, die eine hohe Selbstlernkompetenz haben und ihre Lernprozesse gut organisieren können.

Nachteil

Erfolgreich werden die Methoden jedoch nur dann eingesetzt, wenn der Lernende eine passende Lernumgebung hat, in der er ohne Störungen arbeiten kann.

Die wichtigsten modernen Lernformate sind:

Computer Based Trainings (CBT) und Web Based Trainings (WBT): Beide Trainingsformate sind sogenannte Computer Assisted Trainings, d.h. Trainingsinhalte, die mit Hilfe von

Computern angeboten werden. Bei CBT werden die Inhalte auf Datenträgern angeboten, bei WBT werden die Inhalte über das Internet abgerufen. Gute CBT oder WBT sollten die Inhalte nicht nur in Form einer Computer gestützten Präsentation anbieten, sondern aktive Lernelemente wie Fragen, Übungen oder Tests enthalten.

Webcasts: Der Begriff "Webcast" setzt sich aus den Worten "World-Wide-Web" und "Broadcast" zusammen. Ein Webcast ähnelt sehr einer Internetradiosendung mit der Lerninhalte vermittelt werden. Während jedoch beim Internetradio nur der Ton übermittelt wird, können in einem Webcast auch Präsentationen oder auch Live Demonstrationen gezeigt werden.

Webinare: Der Begriff "Webinar" setzt sich aus den beiden Bestandteilen "World-Wide-Web" und "Seminar" zusammen und ist seit 2003 als Markenname eingetragen. Webinare werden auf speziellen Plattformen angeboten. Dabei sind die Teilnehmer und ein Moderator zusammengeschaltet. Wie bei einem Seminar kann ein Webinar aus Präsentationsanteilen, Übungen und Gruppendiskussionen bestehen.

Lernvideos: Die Lerninhalte werden hier in Form eines Videoclips vermittelt. Zum Beispiel wird in einem Video gezeigt, wie man einen Projektplan mit Microsoft Project erstellt. Viele Lernvideos sind auch bei YouTube verfügbar.

Die von PMI oder deren akkreditierten Trainingsanbieter angebotenen Webinare, CBT und WBT werden der PDU-Kategorie A zugeordnet. Angebote von anderen Trainingsanbietern der Kategorie B. Inhalte von Webcasts und Lernvideos werden im Selbststudium angeboten und deshalb der Kategorie C zugeordnet.

Anhang 3 enthält eine Linkliste zu den von PMI angebotenen Qualifizierungsangeboten.

Qualifizierung On-the-Job – Vor- und Nachteile

On-the-Job Qualifizierungsmaßnahmen verbinden Lernen und Arbeiten. Der Teilnehmer eignetsich unterstützt durch formale Rahmenbedingungen neue Lerninhalte an seinem Arbeitsplatz an. Der Vorteil dieser Form der Qualifizierung ist, dass der Lerntransfer erleichtert wird, da der Teilnehmer die erlernten Inhalte sofort in seinem Arbeitsumfeld erprobt und in seine tägliche Arbeitspraxis integriert. In On-the-Job-Qualifizierungen qualifizieren Sie sich, während Sie arbeiten.

Beispiele für On-the-Job-Maßnahmen sind

- die Übernahme von neuen Tätigkeiten, bei der Sie von einem erfahrenen Kollegen beraten werden,
- die Unterstützung durch einen Coach oder
- Job Rotation Programme.
- Mentoring, die Unterstützung durch einen erfahrenen Projektleiter, und
- Kollegiale Beratung sind ebenfalls Möglichkeiten sich On-the-Job zu qualifizieren.

Zu diesem Thema siehe auch den Beitrag "[Schneller Wissenstransfer mit On-the-Job-Qualifizierungen](#)", Projekt Magazin 11/2013.

On-the-Job-Maßnahmen sind in der Regel keine formalen Angebote von Trainingsanbietern. Deshalb gehören diese Angebote zur PDU-Kategorie C.

Literaturstudium

Zum Literaturstudium gehört neben dem Lesen von Fachbüchern auch das Lesen von Inhalten auf Fachportalen, wie z.B. dem Projekt Magazin. Daneben bietet PMI weitere Online-Literatur an, die zum Teil auch kostenlos heruntergeladen werden kann.

Auch für das Literaturstudium können PDUs unter der Kategorie C geltend gemacht werden.

Fazit und Ausblick

Mit dem Talent Triangle werden neben den methodischen Kompetenzen im Projektmanagement auch die Führungskompetenzen sowie die strategischen und unternehmerischen Fähigkeiten betont, die für erfolgreiches Projektmanagement erforderlich sind.

Das primäre Ziel ist es, Projektleiter und andere im Projektmanagement Tätige zu motivieren, im Rahmen von Rezertifizierungen ihr Kompetenzspektrum in dieser Hinsicht zu erweitern, um auch in großen strategischen Projekten die erforderlichen Management-Kompetenzen zur Verfügung zu haben. Gleichzeitig wird damit aber aus meiner Sicht auch die Rolle des Projektleiters aufgewertet.

Literatur

- Brecht-Hadraschek, Barbara: [PMI, IPMA und PRINCE2 Projektmanagement-Zertifizierungen im Vergleich. Teil 1: Inhaltliche Ausrichtung und Nutzen](#), Projekt Magazin 09/2014
- Brecht-Hadraschek, Barbara: [PMI, IPMA und PRINCE2 Projektmanagement-Zertifizierungen im Vergleich. Teil 2: Zulassung, Durchführung und Gültigkeit](#), Projekt Magazin 10/2014
- Lombardo, Michael M; Eichinger, Robert W.: [The Career Architect Development Planner](#), 5th ed., Lominger, Minneapolis 2010 (ISBN-10: 193357822X)
- PMI (Hrsg.): [PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report. Navigating Complexity](#), 2013
- PMI (Hrsg.): [PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report. The Competitive Advantage of Effective Talent Management](#), 2013
- Rathmann, Nikolai: [Zertifizierungen im Projektmanagement Teil 1: Zertifizierungsanbieter und ihre Programme](#), Projekt Magazin 20/2005
- Rathmann, Nikolai: [Zertifizierungen im Projektmanagement Teil 2: PMI und GPM/IPMA im Vergleich](#), Projekt Magazin 05/2006
- Rathmann, Nikolai: [Zertifizierungen im Projektmanagement Teil 3: PMI oder GPM/IPMA? Hilfestellung bei der Auswahl](#), Projekt Magazin 05/2006
- Schwetz, Ulf: [PM-Zertifizierung: Wie unterscheiden sich die Zertifizierungen von GPM und PMI?](#), Projekt Magazin 04/2003

Weblinks

- CCR-Handbuch (Handbuch des Online-Systems "Continuing Credential Requirements"): http://www.pmi.org/Help/ccrs_user/default.htm
- Flyer zu den PDU-Kategorien: <http://www.pmi.org/~media/PDF/Certifications/PDU-Category-Structure-6-pager-FINAL-Aug-2013.ashx>
- Flyer zum PMI Talent Triangle: <http://www.pmi.org/~media/PDF/Certifications/talet-triangle-flyer-web1.ashx>
- Frequently Asked Questions zum neuen Zertifizierungssystem: <http://www.pmi.org/certification/ccr-updates-pra/faqs-certification-holders.aspx>
- IPMA Competence Baseline: http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Qualifizierung___Zertifizierung/Zertifikate_fuer_PM/National_Competence_Baseline_R09_NCB3_V05.pdf
- Information des PMI zur neuen Zertifizierungssystematik: <http://www.pmi.org/certification/ccr-updates-pra/what-it-means-for-you.aspx>
- Möglichkeiten, PDUs zu erwerben: <http://www.pmi.org/certification/earn-pdus.aspx>
- Übersicht über Zertifizierungen bei PMI: <http://www.pmi.org/~media/PDF/Certifications/pmi-certifications-brochure-2014.ashx>
- Webinar zum PMI Talent Triangle: <http://www.brainshark.com/pmiorg/PMITalentTriangle>
- Webinar zum neuen Zertifizierungssystem bei PMI: <http://www.brainshark.com/pmi-org/vu?pi=zI5zHYpYkzESulz0>

Anhang 1: Gegenüberstellung Talent Triangle und Eye of Competence

	Talent Triangle (exemplarische Darstellung gemäß PMI)	Eye of Competence (vollständige Darstellung)
Wissen über Methoden, Techniken und Verfahren des Projektmanagements	<p><i>Techniken zur Anforderungsdefinition Management des Umfangs und Inhalts Risikomanagement</i></p> <p><i>Projekt-Kontrolle und -Planung</i></p> <p>Agile Methoden und Techniken</p>	<p>Projektmanagementenerfolg</p> <p>Betroffene Interessengruppen</p> <p>Projektanforderungen und -zielsetzungen</p> <p>Leistungsbeschreibungen und Deliverables</p> <p>Risiken und Chancen</p> <p>Qualität</p> <p>Projektorganisation</p> <p>Teamarbeit</p> <p>Problemlösung</p> <p>Projektstrukturen</p> <p>Zeitplan und Projektphasen</p> <p>Ressourcen</p> <p>Kosten und Finanzierung</p> <p>Beschaffung</p> <p>Verträge / Rechte in der Projektarbeit</p> <p>Änderungen</p> <p>Kontrolle und Berichtswesen</p> <p>Information und Dokumentation</p>

		Kommunikation Start, Abschluss
Soft Skills und Führungskompetenz	<i>Verhandeln</i> <i>Konfliktmanagement</i> <i>Motivation</i> Feedbacktechniken Einflussnahme Teamentwicklung Emotionale Intelligenz	<i>Verhandlungsführung</i> <i>Konflikte und Krisen</i> <i>Engagement und Motivation</i> Mitarbeiterführung Selbstbeherrschung Durchsetzungsvermögen Entspannung Offenheit Kreativität Ergebnisorientierung Effizienz Rücksprache Zuverlässigkeit Wertschätzungsfähigkeit Ethik
Strategic and Business Management / Soziale Kompetenzen	<i>Finance</i> Unternehmerisches Handeln Operational functions (marketing, legal) Strategische Planung – alignment Vertragsmanagement Management von Komplexität	<i>Finanzierung</i> Projektorientierung Programmorientierung Portfolioorientierung Projekt-, Programm- und Portfolio-Einführung Stammorganisation Geschäft Systeme, Produkte und Technologien Personalmanagement Gesundheits-, Betriebs-, Arbeits- und Umweltschutz Rechtliche Aspekte

Anhang 2: Überblick über die PMI-Zertifizierungen und die Voraussetzungen für die Zulassung

Zertifikat	Beschreibung	Voraussetzungen	Prüfung	Rezertifizierung	Preis
PMP Project Management Professional	weltweit anerkanntes Zertifikat für Projektleiter Das PMP-Zertifikat bestätigt die Erfüllung der Rolle als Projektmanager, der fähig ist, Projekte und Projektteams zu leiten.	PM-Schulungen oder Abitur <ul style="list-style-type: none"> 7.500 Std. Erfahrung in einer leitenden/führenden Position im PM 35 Std. PM-Fortbildung oder Hochschulabschluss 4.500 Std. Erfahrung in einer leitenden/führenden Position im PM 35 Std. PM-Fortbildung 	200 Fragen 4 Std. Bearbeitungsdauer	Weiterbildung 35 Std. (mind. 8/8/8 aus jedem Kompetenzbereich des Talent Triangle) Beiträge zur Weiterentwicklung des PM: 25 Std. Rezertifizierungszeitraum: 3 Jahre	Mitglieder: USD 405 Nichtmitglieder: USD 555
PgMP Program Management Professional	Zertifikat für Projektmanager, die multiple und komplexe Projekte im strategischen Umfeld leiten	PM-Schulungen oder Abitur <ul style="list-style-type: none"> 6.000 Std. Erfahrung im PM 	Erste Prüfung durch ein Zertifizierungsgremium 170 Fragen	Weiterbildung 35 Std. (mind. 8/8/8 aus jedem Kompetenzbereich des Talent Triangle)	Mitglieder: USD 800 Nichtmitglieder: USD 1.000

		<ul style="list-style-type: none"> 10.500 Std. Erfahrung im Programmmanagement oder Hochschulabschluss 6.000 Erfahrung im PM 10.500 Std. Erfahrung im Programmmanagement 	4 Std. Bearbeitungsdauer	Beiträge zur Weiterentwicklung des PM: 25 Stunden Rezertifizierungszeitraum: 3 Jahre	
PfMP Portfolio Management Professional	Das Zertifikat PfMP bestätigt die tiefgreifende Erfahrung und die notwendigen Fähigkeiten im Portfoliomanagement. Es bestätigt die Fähigkeit, ein oder mehrere Projektportfolios zu leiten.	PM-Schulungen oder Abitur <ul style="list-style-type: none"> 10.500 Std. Erfahrung im PfM 96 Mte. Branchenerfahrung oder Hochschulabschluss 6.000 Std. Erfahrung im PfM 96 Mte. Branchenerfahrung 	erste Prüfung durch ein Zertifizierungsgremium 170 Fragen 4 Std. Bearbeitungsdauer	Weiterbildung 35 Std. (mind. 8/8/8 aus jedem Kompetenzbereich des Talent Triangle) Beiträge zur Weiterentwicklung des PM: 25 Std. Rezertifizierungszeitraum: 3 Jahre	Mitglieder: USD 800 Nichtmitglieder: USD 1.000
CAPM Certified Associate in Project Management	Der CAPM hat ein grundlegendes Verständnis der Techniken, Begriffe & Prozesse eines effektiven PMs.	Abitur (jeweils) <ul style="list-style-type: none"> 23 Std. PM-Fortbildung oder 1.500 Std. Erfahrung im PM 	150 Fragen 3 Std. Bearbeitungsdauer	Wiederholung der Prüfung nach jeweils 5 Jahren	Mitglieder: USD 225 Nichtmitglieder: USD 300
PMI-PBA PMI Professional in Business Analysis	Das PMI-PBA-Zertifikat bestätigt die Expertise in Business Analyse. Es bestätigt die Fähigkeit, effektiv mit Stakeholdern zu arbeiten, um deren Anforderungen zu definieren, Projektergebnisse fertigzustellen & Geschäftsergebnisse zu erzielen.		200 Fragen 4 Std. Bearbeitungsdauer	Weiterbildung 35 Stunden (mind. 8/8/8 aus jedem Kompetenzbereich des Talent Triangle) Beiträge zur Weiterentwicklung des PM: 25 Std. Rezertifizierungszeitraum: 3 Jahre	Mitglieder: USD 405 Nichtmitglieder: USD 555
PMI-ACP PMI Agile Certified Practitioner	Das PMI-ACP-Zertifikat ist für alle gedacht, die nach agilen Prinzipien arbeiten und diese in Projekten einsetzen. Das Zertifikat bescheinigt Trainings, Erfahrung und eine bestandene Prüfung in agilen Ansätzen wie SCRUM, XP, LEAN und KANBAN.	<ul style="list-style-type: none"> 1.500 Arbeitsstunden in agilen Projektteams oder mit Arbeiten mit agilen Methoden 2.000 Stunden Arbeit im Projektteam 21 Stunden Weiterbildung in agilen Praktiken 	120 Fragen 3 Std. Bearbeitungsdauer	Weiterbildung 18 Stunden (mind. 4/4/4 aus jedem Kompetenzbereich des Talent Triangle) Beiträge zur Weiterentwicklung des PM: 12 Std. Rezertifizierungszeitraum: 3 Jahre	Mitglieder: USD 435 Nichtmitglieder: USD 495
PMI-RMP PMI Risk Management Professional	Das PMI-RMP-Zertifikat bestätigt nachgewiesenes Wissen und Erfahrungen im Bereich der Risikoidentifizierung und Risikobewertung zusammen mit der	Abitur <ul style="list-style-type: none"> 4.500 Std. Erfahrung im RM 40 Std. Weiterbildung in RM oder Hochschulausbildung 3.000 Std. Erfahrung im RM 	170 Fragen 3,5 Std. Bearbeitungsdauer	Weiterbildung 18 Std. (mind. 4/4/4 aus jedem Kompetenzbereich des Talent Triangle) Beiträge zur Weiterentwicklung des PM: 12 Std.	Mitglieder: USD 520 Nichtmitglieder: USD 670

	Entwicklung von Plänen zur Risikovermeidung und der Kapitalisierung von Projektchancen.	<ul style="list-style-type: none"> 30 Std. Weiterbildung im RM 		Rezertifizierungszeitraum: 3 Jahre	
PMI-SPPMI Scheduling Professional	Das PMI-SPPMI-Zertifikat bestätigt nachgewiesenes Wissen und Erfahrungen im Bereich der Entwicklung und Pflege von Projektplänen	Abitur <ul style="list-style-type: none"> 5.000 Std. Erfahrung in Projektplanung 40 Std. Weiterbildung in Projektplanungsthemen oder Hochschulausbildung 3.500 Std. Weiterbildung in Projektplanungsthemen 30 Std. Weiterbildung in Projektplanungsthemen 	Erste Prüfung durch ein Zertifizierungsgremium 170 Fragen 4 Std. Bearbeitungsdauer	Weiterbildung 18 Stunden (mind. 4/4/4 aus jedem Kompetenzbereich des Talent Triangle) Beiträge zur Weiterentwicklung des PM 12 Std. Rezertifizierungszeitraum: 3 Jahre	Mitglieder: USD 520 Nichtmitglieder: USD 670

Anhang 3: Qualifizierungsmöglichkeiten von PMI zum Erwerb von PDUs

Qualifizierungsmöglichkeit	Internetlink
PMI-Chapter	http://www.pmi.org/membership/chapters-pmi-chapters.aspx
Face-to-Face-Training von PMI-Seminars-World®	http://learning.pmi.org/seminar-course.php
Online-Trainings	http://www.pmi.org/learning/featured-advancement.aspx
Akkreditierte Akademische Projektmanagement-Programme, PMI Global Accreditation Center (GAC)	http://www.pmi.org/gac/directory-accredited-programs.aspx
Training von akkreditierten Trainingsprovidern	http://www.pmi.org/learning/professional-development/rep-find-a-registered-education-provider.aspx
Workshops und Keynotes in PMI-Events	http://www.pmi.org/events.aspx
Events von PMI-Chapters	http://www.pmi.org/membership/chapters-pmi-chapters.aspx
Webinar, Videos oder anderer im Internet verfügbare Lerninhalte	http://www.projectmanagement.com
Webinare	http://www.pmi.org/learning/featured-advancement.aspx
Webinare von registrierten Trainingsprovidern	http://www.pmi.org/learning/rep-registered-education-providers.aspx
Bücher und Multimedia von PMI	http://marketplace.pmi.org/Pages/default.aspx?Category=BooksAndMultimedia
Online-Literatur von PMI	http://www.pmi.org/Learning/virtual-library-ereads-and-reference.aspx

Die wichtigsten Neuerungen im Überblick

Der PMBOK® Guide in der 6. Ausgabe

Am 6. September 2017 veröffentlichte das PMI den PMBOK Guide in der 6. Ausgabe. Zeitgleich mit der englischen Originalausgabe erschienen auch alle offiziellen Sprachversionen (somit auch Deutsch). Das ist eine erfreuliche Änderung, da in der Vergangenheit die jeweiligen übersetzten Versionen erst mit zum Teil erheblichen Verspätungen verfügbar waren.

Ebenfalls bemerkenswert ist, dass die englische Originalfassung im Gegensatz zu den übersetzten Sprachversionen nur im "Bundle" mit dem "Agile Practice Guide" verfügbar ist. Dieser wurde vom PMI in Zusammenarbeit mit der Agile Alliance® entwickelt und eröffnet einen komplett eigenen Weg zum Thema Agiles und Hybrides Projektmanagement. Ziel war, eine Brücke zwischen dem Wasserfall-Modell und agilen Ansätzen zu schaffen. Mit der Veröffentlichung des "Agile Practice Guide" verfolgt das PMI nach eigener Aussage das Ziel, den Bedarf aller Projektmanager zu erfüllen – unabhängig von der Projektumgebung, in der sie arbeiten (siehe: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/faq>).

Dieser Artikel gibt einen kurzen Überblick über Änderungen des PMBOK Guide im Vergleich zur 5. Ausgabe sowie deren Konsequenzen für Praxis und Zertifizierung.

Die Überarbeitung des PMBOK Guide erfolgt turnusmäßig alle vier bis fünf Jahre. Einerseits, damit der PMBOK Guide immer dem aktuellen Stand des Projektmanagementwissens entspricht, andererseits aber aus formalen Gründen. Denn der 2. Teil des PMBOK Guide ist von der American National Standards Institute (ANSI) als offizieller Projektmanagement-Standard anerkannt und muss daher regelmäßig überarbeitet werden.

PMI beschreibt den PMBOK Guide als einen Standard "von Projektmanagern für Projektmanager", die Quellen für die Neuerungen sind daher der Input von Experten und aktiven Projektmanagern über die aktuellen Vorgehensweisen im Projektmanagement aber auch Ergebnisse von Studien, die das PMI durchführt, um sowohl den Bedarf der Projektmanager zu erheben als auch neueste Entwicklungen zu erkennen.

Die Änderungen des PMBOK Guide im Überblick

Allgemein fällt positiv auf, dass die Formulierungen in der 6. Ausgabe des PMBOK Guide dem Leser bzw. Anwender jetzt deutlicher signalisieren, dass er zwischen verschiedenen Möglichkeiten wählen kann. Diese Wahl war zwar schon immer gegeben, in früheren Ausgaben des PMBOK



Peggy Gartner

M.A. in Total Quality Management, PMP



Thomas Wuttke

Trainer, Coach u. Speaker;
Mitbegründer des PMI Chapter München

Guides vermittelte der Wortlaut jedoch oftmals einen absolutistischen Anspruch.

Was genau hat sich geändert?

- Die Gliederung des PMBOK Guide: Der erste Teil beschreibt jetzt den PMBOK Guide, der zweite Teil den ANSI-Standard für das Projektmanagement
- Alle Wissensgebiete betrachten den jeweiligen Prozesseinsatz auch unter dem Blickwinkel des jeweils gewählten Vorgehensmodells (z.B. agil).
- Die Inhalte der alten Kapitel 1 "Einleitung", 2 "Organisationsbedingte Einflüsse auf das Projektmanagement" und 3 „Projektmanagementprozesse“ wurden komplett überarbeitet, neu strukturiert und um neue Inhalte erweitert. Kapitel 1 heißt zwar immer noch "Einleitung", enthält aber neue Inhalte, Kapitel 2 gibt einen Überblick über "Das Umfeld, in dem Projekte operieren" und Kapitel 3 beschreibt jetzt die "Rolle des Projektleiters" in Anlehnung an das Talent Triangle des PMI.
- Die Anzahl der Prozesse hat sich von 47 auf 49 erhöht (3 neue Prozesse, 1 Prozess ist entfallen).
- Mehrere Prozesse sowie zwei Wissensgebiete wurden unbenannt.
- Der PMBOK Guide liefert Hinweise auf die Anpassung von Prozessen je nach Projektgröße und Umfang. Zudem unterscheidet er zwischen laufenden Prozessen und einmaligen Prozessen.
- Im Bereich Earned Value gibt es jetzt das Earned Schedule Management.
- Beim Kommunikationsmanagement wird jetzt zwischen dem Thema im allgemeinen und der Kommunikation zwischen zwei Personen differenziert.
- Risiken können jetzt eskaliert werden, d.h. sie werden vom Projektleiter der jeweiligen Zielebene zugeordnet.

Auswirkungen auf andere Standards und das PMP Examen

Mit der Veröffentlichung der 6. Ausgabe des PMBOK Guide werden nach und nach auch alle weiteren Standards des PMI angepasst bzw. umgestellt, um Widersprüchlichkeiten innerhalb der Versionen zu vermeiden und um einen konsistenten Gesamteindruck zu erreichen.

Die Anpassung betrifft auch das PMP- bzw. CAPM-Examen. Als Umstellungstermin für das PMP-Examen nennt das PMI den 26. März 2018. Die Prüfungsinhalte werden ab diesem Termin an die neuen Prozessbeschreibungen angepasst, die Struktur des PMP Examins ändert sich dabei nicht. Da die Fragen-Datenbank für das PMP Examen regelmäßig überarbeitet wird, ist zu erwarten, dass zwar nicht direkt zum Stichtag aber im Laufe des Jahres der Anteil an Fragen zu agilen Themen steigen wird. Die Anpassung des CAPM Examins ist für den 21. Mai 2018 angekündigt. Ab diesem Termin ändert sich nicht nur das Examen, sondern es gelten auch die überarbeiteten Prüfungsrichtlinien (Exam Content Outline).

Wie in der Vergangenheit auch, werden alle Prüflinge ab dem genannten Stichtag mit dem neuen Examen konfrontiert. Dabei ist nicht das Datum der Prüfungsanmeldung ausschlaggebend, sondern der Prüfungstermin selbst.

Die Änderungen im Detail

Deutlichere Differenzierung zwischen PMBOK Guide und ANSI Standard

Seit der Ausgabe von 1996 schmückt sich der PMBOK Guide mit dem aufgedruckten Logo des ANSI auf dem Cover der englischen Ausgabe. Dies dürfte auch letztlich zu seiner starken Verbreitung geführt haben. ANSI bedeutet *American National Standard Institute* und entspricht der deutschen DIN, *Deutsches Institut für Normung*.

Allerdings war niemals der komplette PMBOK Guide ein ANSI Standard, sondern offiziell nur ein Teil des Anhangs. Dieser kleine aber feine Unterschied war den wenigsten bewusst. In der 6. Ausgabe wird jetzt deutlicher der PMBOK Guide vom eigentlichen ANSI Standard differenziert.

Der PMBOK Guide wird agil

Schon seit einiger Zeit kursierte der Hinweis, dass der neue PMBOK Guide mit der 6. Ausgabe agil werden soll. Allerdings waren bereits in der 5. Ausgabe einige agile Artefakte zu finden, wie z.B. "Backlog" bei den Werkzeugen und auch Inputs und Outputs. Außerdem wurde die Verwendung unterschiedlicher Projektlebenszyklen je nach gewählter Vorgehensweise thematisiert.

Die 6. Ausgabe betrachtet nun alle Wissensgebiete auch unter dem Blickwinkel des agilen Ansatzes. Dazu gibt es zu Beginn jedes Wissensgebiets einen Abschnitt, der die Ansatzpunkte bzw. Einsatzmöglichkeiten der jeweiligen Prozesse aus agiler Sicht diskutiert.

Diese Diskussion ist sicher hilfreich, um die unterschiedlichen Ansätze und Vorgehensmodelle verständlich zu machen. Allerdings lässt diese Erweiterung nicht den Schluss zu, dass der PMBOK Guide nun komplett agil geworden ist. Denn im agilen Umfeld gibt es eine ganze Reihe von Werkzeugen und Techniken, die auch für das klassische Projektmanagement gut geeignet sind. Diese in den PMBOK Guide einzubeziehen, bedeutet nicht automatisch, ihn "agil" zu machen.

Wie eingangs erwähnt, ist die englische Originalversion derzeit nur als Bundle mit dem zeitgleich veröffentlichten "Agile Practice Guide" erhältlich, was die "Agilität" des PMBOK Guide zusätzlich unterstützen soll.

Änderungen in den Kapiteln 1 bis 3

Die drei einführenden Kapitel sind komplett neu geschrieben und strukturiert worden. Nachfolgend sind die wichtigsten Inhalte kurz zusammengefasst.

Kapitel 1.2: Grundlegende Elemente

Dieses Kapitel beschreibt die Bausteine und Grundkonzepte des PMBOK Guide. Auch wenn die Inhalte nicht grundsätzlich neu sind, so hat sich doch der Fokus verschoben. In Version 6 liegt die Ausrichtung stärker auf dem Nutzen des Projektmanagements für das Unternehmen. Während es in den letzten Versionen vor allem darum ging, *wie* ein Projekt durchgeführt werden sollte, enthält die 6. Version Aussagen darüber, *warum* Projekte gemacht werden und wie sie z.B. dem Unternehmenszweck dienen.

Das Unterkapitel "**Projekte**" (1.2.1) enthält z.B. eine Tabelle mit Faktoren, die zur Bildung eines Projekts führen. Man kann bei dieser Änderung auch sagen "back to the roots", denn bereits die 1. Version des PMBOK Guide aus dem Jahr 1996 hatte sich intensiv mit Projektauswahlkriterien beschäftigt.

Im Kapitel "**Die Bedeutung von Projektmanagement**" (1.2.2) erfährt der Leser, was durch effektives Projektmanagement erreicht wird bzw. zu was schlechtes Projektmanagement führen kann.

Die Beziehungen zwischen **Projekt-, Programm-, Portfolio- und Betriebsmanagement** (1.2.3) sind ausführlicher als früher beschrieben und an die Standards zu Programm- und Portfoliomanagement angepasst. Neu dazugekommen sind drei Unterkapitel, die sich mit Betriebsmanagement, der Beziehung von Betriebs- und Projektmanagement sowie allgemein dem Projektmanagement in Organisationen (Organizational Project Management, OPM) und Strategien befasst.

Das Kapitel "**Bestandteile des Guide**" (1.2.4) befasst sich mit dem grundsätzlichen Aufbau des PMBOK Guide und den Wechselwirkungen zwischen den Prozessen – abhängig davon, in welchem Umfeld ein Projekt durchgeführt wird. Das Kapitel ist logisch aufgebaut und lässt sich gut lesen. Bedauerlich ist nur, dass sich diese grundlegenden Konzepte in einem Kapitel auf der dritten Gliederungsebene befinden, wo sie vom Leser nicht so gut wahrgenommen werden.

- Das Kapitel "Projekt- und Entwicklungslebenszyklen" (**1.2.4.1**) nennt verschiedene Arten von Lebenszyklen und unterscheidet dabei zwischen klassischem Lebenszyklus (prognostiziert), adaptivem Lebenszyklus (agile) und hybriden Lebenszyklen (einer Kombination aus prognostiziertem und adaptivem Lebenszyklus). Der neue Anhang X3 "Agile, iterative, adaptive und hybride Projektumgebungen" liefert eine ausführliche Erläuterung dazu. Auch die Einführungstexte zu den einzelnen Wissensgebieten enthalten jeweils einen Abschnitt mit Überlegungen zu agilen / adaptiven Umgebungen.
- Die Notwendigkeit, Projektphasen zu definieren, wird ausführlicher behandelt als früher (**1.2.4.2**). Auch die Notwendigkeit der Phasenüberprüfung wird stärker betont. Zudem gibt es ein eigenes Unterkapitel, das "Phase Gates" beschreibt (**1.2.4.3**).
- Projektmanagementprozesse, die früher langatmig in Kapitel 3 beschrieben waren, finden sich jetzt im Unterkapitel **1.2.4.4**. wieder. Neu ist, dass drei Typen von PM-Prozessen definiert werden: (1) Prozesse, die einmal oder an vordefinierten Stellen im Projekt eingesetzt werden, (2) Prozesse, die regelmäßig bei Bedarf durchgeführt werden und (3) Prozesse, die im Rahmen des Projekts fortlaufend durchgeführt werden.
- Kapitel **1.2.4.5** beschreibt die fünf Projektmanagement-Prozessgruppen und
- Kapitel **1.2.4.6** die Wissensgebiete im Projektmanagement (früher 3.9.). Hier findet man jetzt die **Übersichtsmatrix** (Tabelle 1-4), die aufzeigt, welcher Prozess welchem Wissensgebiet und welcher Prozessgruppe zugeordnet ist.

Das Kapitel "**Tailoring**" (1.2.5): Dass der Projektmanager die für sein Projekt notwendigen Prozesse auswählen und anpassen muss, stand bereits in früheren Versionen des PMBOK Guide. Neu ist, dass der PMBOK Guide in der Version 6 diesen Ansatz jetzt nicht nur in diesem

einen Unterkapitel erläutert, sondern auch jedes Wissensgebiet in der einleitenden Beschreibung einen entsprechenden Abschnitt enthält. Zusätzlich werden im Anhang X5 zu jedem Wissensgebiet die Überlegungen zu Anpassungen noch einmal zusammengefasst.

Das Kapitel **"Projektmanagement Geschäftsdokumente"** (1.2.6.): Version 5 des PMBOK Guide erläutert in der Beschreibung der Initiierungsprozesse, dass die Bewertung des Business Case sowie die Genehmigung und Finanzierung außerhalb der Projektgrenzen abgewickelt wird. In Version 6 gilt das zwar immer noch, Kapitel 1.2.6 betont jedoch, dass die richtigen Projekte umgesetzt werden müssen und dass der Projektleiter Einfluss auf die Geschäftsdokumente nehmen sollte: Neben dem bekannten Business Case wird der Nutzenmanagementplan für das Projekt eingeführt, der Projektauftrag vom Projektmanagementplan abgegrenzt und es werden die Messwerte für den Erfolg eines Projekts definiert.

Kapitel 2: Das Umfeld, in dem Projekte operieren

In den Kapiteln **"Überblick"** (2.1), **"Faktoren der Unternehmensumwelt (EEFs)"** (2.2) und **"Prozessvermögen der Organisation (OPAs)"** (2.3) gibt es inhaltlich keine nennenswerten Änderungen. Die Themen wurden an anderer Stelle bereits in Version 5 des PMBOK Guide erläutert. Interessanter sind folgende Kapitel:

Kapitel **"Systeme der Organisation"** (2.4): Hier wird neu beschrieben, was ein System ist und welche Systemfaktoren es geben kann. Als Beispiele werden "Managementelemente", "Rahmenwerke zu Führung und Aufsicht" und "Arten von Organisationsstrukturen" genannt.

- Das Kapitel "Rahmenwerke der Organisation zu Führung und Aufsicht" (**2.4.2**) enthält nicht nur Ausführungen, die in der Vorversion in Kapitel 2.2 "Projektstakeholder und Führung und Aufsicht im Projekt" zu finden waren, sondern geht darüber hinaus auch auf Führung und Aufsicht über Portfolios, Programme und Projekte ein. Neu ist der Verweis auf den PMI Leitfaden "Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide" der ein gemeinsames Rahmenwerk zu Führung und Aufsicht beschreibt, das Projektmanagement in der Organisation (OPM) und Portfolio-, Programm- und Projektmanagement aufeinander ausrichtet.
- Das Kapitel "Managementelemente" (**2.4.3**) umfasst neben der bekannten Beschreibung der verschiedenen Organisationsstrukturen (Stichwort "Matrix" usw.) auch neue Elemente, z.B. die verschiedenen Arten von Organisationsstrukturen und deren Einfluss auf Projekte.

Kapitel 3: Die Rolle des Projektmanagers

Kapitel 3 wurde komplett neu geschrieben und umfasst sowohl Inhalte, die bereits in der Vorversion vorhanden waren (unter anderem "1.7. Rolle des Projekt Managers" und Anhang "Soziale Kompetenzen"), als auch die zwei neuen Kapitel 3.4. und 3.5. zu Projektleiter-Kompetenzen bzw. der Durchführung der Integration.

Auch wenn die Inhalte von Kapitel 3 nicht neu sind, liefert es Unternehmen doch eine gute Grundlage, um zu prüfen, ob folgende Punkte im Unternehmen geklärt sind bzw. geklärt werden müssen:

- Mitgliedschaft und Rollen, Verantwortung für das Team, Wissen und Fähigkeiten ("**Überblick**", Kapitel 3.1)
- Abgrenzung zum Linien- oder Betriebsmanagement ("**Definition des Projektmanagers**", Kapitel 3.2.)
- **Einflussbereich des Projektmanagers** (Kapitel 3.3.)

Kapitel "**Kompetenzen des Projektmanagers**" (3.4.): Mit dem Talent-Triangle hat das PMI das Rahmenwerk "Project Management Competency Development (PMCD) Framework" neu eingeführt. Dieses zeigt die von einem Projektleiter benötigten Fähigkeiten auf (siehe "**Das Talent Triangle – PMI verändert seine Rezertifizierungen**", Ausgabe 23/2015).

Das Talent Triangle gliedern sich in die drei Bereiche:

- Technical Project Management (Projektmanagementmethoden).
- Leadership (Führung).
- Strategic and business management (Strategisches und geschäftliches Management).

Die in den Unterkapiteln beschriebenen notwendigen Kenntnisse des Projektmanagements, der strategischen und geschäftlichen Managementfähigkeiten sowie der Führungskompetenzen sind nicht nur für das PMP Examen relevant, sondern auch für die Rezertifizierung, da in jedem dieser Themenbereiche eine Weiterbildung durch sogenannten Professionell Development Units (PDUs) nachgewiesen werden muss.

Insbesondere die Abschnitte zu den Führungskompetenzen lohnt es sich genauer zu lesen. Hier gibt es viele Aussagen zu Kommunikation, Konfliktmanagement, Arten von Macht etc., die sich vermutlich auch zukünftig in den Fragen zum PMP Examen widerspiegeln werden.

Der Abschnitt "Management und Führung im Vergleich" enthält ebenfalls interessante Ausführungen zum Unterschied der beiden Begriffe, Führungsstile und Persönlichkeiten, die nicht nur für das PMP-Examen, sondern auch im Projektalltag relevant sind.

Das neu eingeführte Kapitel "**Durchführung der Integration**" (3.5.) ist die Überleitung zum Wissensgebiet Integrationsmanagement in Projekten. Es beschreibt, welche Aufgaben der Projektmanager gegenüber dem Sponsor aber auch dem Team hat, damit Integration gelingt. Die Überlegungen, die hier bezogen auf verschiedenen Ebenen diskutiert werden, sind es auf jeden Fall wert, dass man ihnen beim Aufsetzen eines Projekts Beachtung schenkt.

Änderungen in den Kapiteln 4 bis 13

Umbenannte Wissensgebiete

Das Wissensgebiet "Project Time Management" (deutsch: "Terminmanagement in Projekten"), heißt nun "**Project Schedule Management**" (deutsch: "Terminplanungsmanagement in

Projekten"). Eine Änderung, die sich in der deutschen Übersetzung kaum auswirkt.

Das Wissensgebiet "Project Human Resource Management" (deutsch: "Personalmanagement in Projekten"), heißt nun "**Project Resource Management**" (deutsch: "Ressourcenmanagement in Projekten"). So wird verdeutlicht, dass nicht nur die Arbeitskapazität der Mitarbeiter, sondern alle Ressourcenarten (z.B. Infrastruktur, Materialien) im Projekt gemanagt werden müssen. Der PMBOK Guide unterscheidet dabei in "personelle Ressourcen", d.h. menschliche Arbeitskraft und physikalische Ressourcen, also alle anderen Ressourcen.

Damit einher ging eine Umbenennung der Prozesse:

- 9.1. "**Plan Human Resource Management**" (deutsch: "Personalmanagement planen"), heißt nun "Plan Resource Management" (deutsch: "Ressourcenmanagement planen").
- "Acquire Project Team" (deutsch: "Projektteam zusammenstellen"), heißt nun "**Acquire Resources**" (deutsch: "Ressourcen beschaffen") und rutscht auf Nummer 9.3, da
- der frühere Prozess 6.4. "Estimate Activity Resources" (deutsch: "Ressourcen für Vorgänge schätzen") umgezogen ist und nun unter der Prozessnummer 9.2. im Wissensgebiet 9 zu finden ist. Unserer Meinung nach eine gute Entscheidung.

Die Gliederung der Kapitel 4 bis 13 des PMBOK Guide hat sich nicht verändert, die Themen der Wissensgebiete bleiben in deren bisherigen Reihenfolge bestehen, jedoch gab es innerhalb der Wissensgebiete kleine aber auch größere Anpassungen:

Neue und wegfallende Prozesse

Drei Prozesse wurden neu aufgenommen:

- "**Manage Project Knowledge**" (deutsch: "Projektwissen managen"), Wissensgebiet Integration, Prozess 4.4:
Ein wichtiger neuer Prozess: Macht er doch deutlich, dass die "Lessons Learned" nicht nur am Projektende durchgeführt werden sollen, sondern regelmäßig im Projekt. Er liefert ein neues Register, nämlich das der gesammelten Erfahrungen.
- "**Control Resources**" (deutsch: "Ressourcen steuern"), Wissensgebiet Ressourcenmanagement, Prozess 9.6
Mit der Einführung des Prozesses wird die Prozessstruktur der Wissensgebiete weiter vereinheitlicht. Analog zu den anderen Wissensgebieten gibt es jetzt auch eine Beschreibung wie ein adäquater Ressourceneinsatz sichergestellt werden soll.
- "**Implement Risk Responses**" (deutsch: "Risikobewältigungsmaßnahmen umsetzen"), Wissensgebiet Risiko. Prozess 11.6.
Es war ein Anachronismus der vorherigen Ausgaben, dass es im Risikomanagement ganz viele Planungsprozesse gab und dann nur noch einen Überwachungsprozess. Der sehr kritische Aspekt im Risikomanagement – nämlich die Antwortstrategien auch zu implementieren – wird jetzt durch einen eigenen Prozess geädelt.

Ein Prozess wurde gelöscht:

- "**Close Procurements**" (deutsch: "Beschaffungen abschließen"), Wissensgebiet Beschaffung. Dieser Prozess wurde mit dem Integrationsprozess "Close Project or Phase" (deutsch: "Projekt oder Phase abschließen") zusammengeführt und daher bei Beschaffung ersatzlos gestrichen.

Weitere Prozessänderungen

Wie üblich werden mit einer neuen Ausgabe des PMBOK Guide auch Anpassungen an Prozessnamen vorgenommen, die die jeweilige Aufgabe der Prozesse besser zum Ausdruck bringen sollen.

- Der Prozess 8.2. "Perform Quality Assurance" (deutsch: "Qualitätssicherung durchführen") heißt nun **"Manage Quality"** (deutsch: "Qualität managen"). Endlich! Hat doch der Prozessname vielen das Verständnis erschwert, dass in diesem Prozess keine (Produkt-)Qualitätssicherung durchgeführt wird, sondern "nur" gemanagt wird, welche QS-Maßnahmen wie ausgeführt werden. Aber nicht nur der Name hat sich geändert, auch die Werkzeuge sind angepasst worden.
- Der Prozess 10.3. "Control Communications" (deutsch: "Kommunikation steuern"), heißt nun **"Monitor Communications"** (deutsch: "Kommunikation überwachen"). Eine kleine sprachliche Anpassung, die aber konsequent ist. Denn es ist unmöglich, alle Kommunikationswege- und -kanäle im Projekt zu steuern.
- Der Prozess 11.6. "Control Risks" (deutsch: "Risiken steuern"), heißt nun **"Monitor Risks"** (deutsch: "Risiken überwachen") aufgrund der gleichen Überlegungen wie beim Prozess "Kommunikation überwachen". Auch dem besten Projektmanager ist es nicht möglich zu steuern, ob ein Risiko eintritt oder nicht, aber überwachen muss er die potentiellen Gefahren und Chancen natürlich. Der Prozess rutscht einen Platz nach hinten und hat die neue Nummer 11.7., da ja der neue Prozess "11.6. Risikobewältigungsmaßnahmen umsetzen", eingeführt wurde.
- Der Prozess 13.2. "Plan Stakeholder Management" (deutsch: "Stakeholdermanagement planen"), heißt nun **"Plan Stakeholder Engagement"** (deutsch: "Engagement der Stakeholder planen"). Eine sprachliche Anpassung, die keine inhaltliche Auswirkung hat.
- Der Prozess 13.4. "Control Stakeholder Engagement" (deutsch: "Engagement der Stakeholder steuern"), heißt nun **"Monitor Stakeholder Engagement"** (deutsch: "Engagement der Stakeholder überwachen"). Der dritte Prozess der folgerichtig umbenannt wurde.

Welche Themen noch erwähnenswert sind

Außer Anpassungen an Projektnamen oder Prozessnummern werden bei den Prozessen auch neue Werkzeuge sowie Inputs und Outputs beschrieben. Eine komplette und detaillierte Übersicht aller z.T. nur minimalen Änderungen würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Die nachfolgenden fünf Themen sind jedoch besonders erwähnenswert.

Business Analyse (Geschäftsanalyse) und Projektmanagement

Als Trend im Wissensgebiet "Inhalt- und Umfangsmanagement" thematisiert Version 6 die Interaktion von Business Analyse (Geschäftsanalyse) und Projektmanagement. Ziel ist zu verdeutlichen, dass ein Projekt nicht nur als Insel zu verstehen ist, die den Zweck hat, Liefergegenstände zu erstellen. Dies ist ein konsequenter weiterer Schritt nach der Einführung des Eingangswerts "Geschäftsdokumente für den Projektauftrag" im Integrationsmanagement und soll sicherstellen, dass das Projekt die Unternehmensziele verfolgt.

Charter versus Scope Statement

Ein Dauerbrenner in der Diskussion und Interpretation der Projektartefakte ist seit nunmehr 20 Jahren die Unterscheidung zwischen Charter ("Projektauftrag") und Scope Statement ("Beschreibung

des Projektinhalts und -umfangs"). Die neue Version des PMBOK Guide verschiebt die Inhalte nun weiter in Richtung Charter und trägt Einiges zur Klärung der Koexistenz beider Artefakte bei.

Sehr schön: In der deutschen Übersetzung ist das Scope Statement ("Beschreibung des Projektinhalts und -umfangs") nun nicht mehr mit Pflichtenheft übersetzt. Auch wenn das Scope Statement in einigen Projekten den Charakter eines Pflichtenhefts haben kann, ist es doch nicht identisch damit.

Bedarfsorientierte Terminplanung

Als Trend im Wissensgebiet "Terminmanagementplanung" differenziert der PMBOK Guide die iterative Terminplanung (agil) und die Pull-Terminplanung aus dem Lean Management ("Bedarfsorientierte Terminplanung") und bereitet (endlich!) den Boden für die Anwendung der Engpasstheorie im Terminplanungsmanagement.

Earned Schedule

Im Wissensgebiet "Kostenmanagement in Projekten" erwähnt Version 6 den Trend "Earned Schedule" – eine Erweiterung des reinen Kostenansatzes von Earned Value auf die Zeitachse. Im klassischen Earned Value berechnet sich eine Terminabweichung als EV-PV und wird in Geldeinheiten ausgedrückt. ES (Earned Schedule) berechnet die Termineffizienz unter Zuhilfenahme von AT (Actual Time).

Risiken eskalieren

Bei den Antwortstrategien für Risiken gibt es jetzt neben den vier bisherigen Strategien für Bedrohungen und Chancen eine weitere Möglichkeit, mit Risiken umzugehen: Risiken eskalieren.

Ein Risiko ist eine Auswirkung auf ein Ziel – im Guten wie im Schlechten. Da es unterschiedliche Zielebenen gibt, gibt es auch unterschiedliche Risikoebenen. Ein negatives Risiko der Zielebene *Projekt* kann ein positives Risiko der Zielebene *Account* bzw. *Geschäftsentwicklung* sein. Mit der Antwortstrategie "Risiko eskalieren" wird dem Austausch der unterschiedlichen Ebenen Rechnung getragen. Ist ein Risiko eskaliert worden, kann es der Projektleiter entweder aus seinem Risikoregister löschen oder es als eskaliert markieren.

Fazit

"Same procedure as every four years" möchte man sagen. Der PMBOK Guide entwickelt sich fort, macht Anpassungen und Updates und führt Prozesse ein bzw. streicht auch wieder welche. So gesehen das eher übliche Prozedere, das wir inzwischen zum 6. Mal erleben. Die Anpassungen sind durchweg sinnvoll und stellen auch eine wirkliche Verbesserung dar.

Neben den vielen kleinen und großen Änderungen, die wir ja bei einer neuen Version sowieso erwarten ("Basisfaktoren") gibt es mit dem 6. Wurf einen echten "Begeisterungsfaktor". Endlich (wirklich endlich) wurden mit der englischen Version zeitgleich auch alle Übersetzungen veröffentlicht. Das Gezeter und die Terminverfehlungen der letzten drei Übersetzungsprojekte war einem Weltmarktführer im Bereich Projektmanagement Best Practices wahrlich nicht würdig.

Auf den zweiten Blick dürfte diese 6. Ausgabe aber einen Meilenstein in der Entwicklung des Projektmanagement-Standards darstellen. Die Gründe hierfür sind wahrscheinlich nicht im PMBOK Guide selbst zu finden, sondern in der oben beschriebenen "automatischen" Koexistenz

mit dem Agile Practice Guide. PMI macht den PMBOK nicht agil, indem es den PMBOK erweitert. PMI öffnet durch diesen Agile Practice Guide aber einen komplett eigenen Weg zum Thema "Agiles und Hybrides Projektmanagement".

Wohin diese Koexistenz noch führen wird, wird sich in naher Zukunft zeigen.

Anhang

	Ursprüngliche Bezeichnung		Neu	
	englisch	deutsch	englisch	deutsch
Wissensgebiete				
	Project Time Management	Terminmanagement in Projekten	Project Schedule Management	Terminplanungsmanagement in Projekten
	Project Human Resource Management	Personalmanagement in Projekten	Project Resource Management	Ressourcenmanagement in Projekten
Prozesse				
4.4.	-	-	Manage Project Knowledge	Projektwissen managen
8.2	Perform Quality Assurance	Qualitätssicherung durchführen	Manage Quality	Qualität managen
9.1.	Plan Human Resource Management	Personalmanagement planen	Plan Resource Management	Ressourcenmanagement planen
9.3.	Acquire Project Team	Projektteam zusammenstellen	Acquire Resources	Ressourcen beschaffen
9.6.	-	-	Control Resources	Ressourcen steuern
10.3.	Control Communications	Kommunikation steuern	Monitor Communications	Kommunikation überwachen
11.6.	-	-	Implement Risk Responses	Risikobewältigungsmaßnahmen umsetzen
11.7.	Control Risks (11.6)	Risiken steuern (11.6)	Monitor Risks	Risiken überwachen
(12.4)	Close Procurements zusammengeführt mit: Close Project or Phase (4.6)	Beschaffungen abschließen zusammengeführt mit: Projekt oder Phase abschließen	(gelöscht)	(gelöscht)
13.2.	Plan Stakeholder Management	Stakeholdermanagement planen	Plan Stakeholder Engagement	Engagement der Stakeholder planen
13.4.	Control Stakeholder Engagement	Engagement der Stakeholder steuern	Monitor Stakeholder Engagement	Engagement der Stakeholder überwachen

Tabelle 1: Übersicht alte/neue Wissensgebiete und Prozesse

Neuer IPMA-Standard für individuelle PM-Kompetenz

ICB4 – Erfolgreich Handeln im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement



David Thyssen

Dr. rer. pol., Geschäftsführer der prometicon GmbH

Es gibt viele Standards am Markt, die auf Basis von Good-Practice-Ansätzen und mit ausdefinierten Prozessschritten eine Anleitung geben, wie Projekte erfolgreich durchgeführt werden sollen. PRINCE2®, PMBOK® Guide oder ISO 21500 sind bekannte Beispiele dafür. Hinzu kommen branchenspezifische Standards z.B. für Maschinenbau, IT, Entwicklungszusammenarbeit, Eventmanagement oder Filmproduktion. Die Liste der Erfolg versprechenden PM-Richtlinien ist auch für Experten zumindest schwer überschaubar.

Die IPMA (International Project Management Association, s. Infokasten) schlägt mit ihren Standards hingegen einen konsequent anderen Weg ein: Sie orientiert sich bei ihren Baselines strikt an den Handlungskompetenzen der beteiligten Personen und nicht an Prozessmodellen oder Wissensgebieten. Die Standards der IPMA ermöglichen dadurch eine Kombination mit beliebigen Modellen und können als übergreifende Standards interpretiert werden.

Mit der gut 400 Seiten starken Individual Competence Baseline 4th Version (ICB4) hat die IPMA eine vollständig überarbeitete Version ihres Standards für individuelle Kompetenz "ICB" veröffentlicht. Im Vergleich zur vorherigen Version hat eine Verbreiterung, Vertiefung und Verdichtung stattgefunden:

Verbreiterung: Programme und Portfolios

Neben dem Projektmanagement umfasst die ICB4 nun auch Kompetenzen, die für ein erfolgreiches Handeln in Programmen und Portfolios notwendig sind.

Vertiefung: Key Competence Indicators

Zu jedem Kompetenz-Element sind sogenannte "Key Competence Indicators" (KCI) beschrieben worden, die definieren, wie kompetentes Handeln beobachtbar wird und somit auch messbar ist.

Verdichtung: nur noch 29 Kompetenz-Elemente

Die Zahl der Kompetenz-Elemente wurde auf 29 Elemente reduziert, die in die drei Kompetenzbereiche "Perspective" (kontextbezogene Kompetenzen), "People" (persönliche und soziale Kompetenzen) sowie "Practice" (methodische und technische Kompetenzen) gruppiert sind. Die englische Version der ICB4 steht unter products.ipma.world kostenlos zum Download verfügbar. Die deutsche Übersetzung wird im Laufe des ersten Halbjahrs 2016 veröffentlicht werden.

International Project Management Association (IPMA)

Die IPMA ist der internationale Dachverband nationaler Fachverbände für Projektmanagement mit Sitz in den Niederlanden. Gegründet wurde die IPMA 1965 unter dem Namen IMSA (International Management Systems Association). Mit der Publikation der ersten Version der IPMA Competence Baseline im Jahr 1998 begann die Zertifizierung von Personen nach dem IPMA Four-Level Certification System. Seit 2002 vergibt die IPMA den International Project Excellence Award. Mit IPMA Delta bietet die IPMA seit 2012 auch ein Assessment und eine Zertifizierung von Organisationen an. Derzeit sind 62 nationale Fachverbände Mitglied. Weitere Informationen bietet die Website www.ipma.world.

Von "IPMA" zu "Individual"

Eine, auf den ersten Blick eher unauffällige, bei genauerem Hinsehen jedoch bedeutungsvolle Neuerung spiegelt sich bereits in der Bezeichnung des Standards wider. In den Versionen 2 und 3 stand das Akronym "ICB" für "IPMA Competence Baseline". Ab der Version ICB4 steht das "I" jedoch für "Individual". Warum wird "IPMA" durch "Individual" ersetzt? Diese Änderung trägt zwei strategischen Positionierungen des Standards Rechnung:

Zum einen soll die ICB4 nicht mehr nur als Standard innerhalb der IPMA-Welt und damit als Grundlage für die Zertifizierungen der IPMA bzw. GPM verstanden werden. Der neue Anspruch der ICB4 ist vielmehr, ein allgemeingültiger Standard zu sein, der Kompetenzen für alle im Projektumfeld handelnden Menschen definiert - unabhängig vom jeweils gewählten Projektansatz oder Vorgehensmodell.



Bild 1: Standards der International Project Management Association. Quelle: products.ipma.world.

Des Weiteren reiht sich die Individual Competence Baseline (ICB) in die Reihe der IPMA-Standards ein (vgl. Bild 1). Gemeinsam mit der Organisational Competence Baseline (OCB) und der Project Excellence Baseline (PEB) bildet die ICB4 einen ganzheitlichen Rahmen, um erfolgreiche Projekte zu fördern. Während die ICB4 die Kompetenzen von Personen definiert, umfasst die OCB die Anforderungen an organisationale Strukturen und Prozesse. Beide zusammen fügen sich letztlich in exzellenten Projekten (PEB) zusammen.

Zielgruppen und Anwendungsmöglichkeiten der ICB4

Dem Anspruch einer Allgemeingültigkeit folgend soll die ICB4 eine wichtige Wissensbasis und Referenz für zahlreiche Zielgruppen und Anwendungsmöglichkeiten sein. Zu diesen zählen:

- Nationale und internationale Zertifizierungsstellen können den Standard als Ausgangspunkt für Personenzertifizierungen im Projekt-, Programm- oder Portfoliomanagement einsetzen.
- Trainer, Hochschullehrer oder Ausbilder können Lehrpläne und Trainingsangebote auf Basis des Standards entwickeln.
- Im Organisationskontext (Profit, Non-Profit und Not-for-Profit) kann der Standard die Sprache harmonisieren und den Ausgangspunkt für organisationsspezifische Rollen- und Karrieremodelle bilden.
- Für Berater und Coaches liefert die ICB4 Ansatzpunkte für Beratungsangebote und Coachingansätze.
- Der Standard formuliert eine solide Grundlage für die Erforschung der gesamten Disziplin Projektmanagement.
- Nicht zuletzt kann der Standard von Praktikern als Richtschnur für die persönliche Kompetenzentwicklung verwendet werden.

Anlass und Vorgehen der Aktualisierung

Die ICB4 ersetzt die seit über zehn Jahren am Markt erfolgreich etablierte ICB3. In den vergangenen zehn Jahren veränderte sich die Welt des Projektmanagements stark. Die stetig steigende Komplexität und Beschleunigung der Arbeitswelt stärkte deutlich die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung des Projektmanagements als Ansatz zur Problemlösung. Programm- und Portfoliomanagement etablierten sich als eigenständige Managementdisziplinen neben dem ursprünglichen Einzelprojektmanagement. Organisationale Strukturen wie z.B. Projektmanagement-Offices (PMO) avancierten zum Quasi-Standard, neue Konzepte wie Agilität, Nachhaltigkeit oder wertbasiertes Projektmanagement entstanden und bekannte Themen wie z.B. Earned Value Management oder Critical Chain Management gewannen an Bedeutung. Diese Entwicklungen spiegeln sich in den Kompetenzanforderungen an jeden Einzelnen wider und machten eine grundlegende Überarbeitung und Weiterentwicklung der ICB notwendig.

Die ICB4 wurde im Rahmen eines mehr als vierjährigen Projekts entwickelt, das sich rückblickend in drei Phasen unterteilen lässt: Aktivierung, Ausarbeitung und Redaktion.

In der Aktivierungsphase sammelten die zu dieser Zeit mehr als 50 IPMA-Landesverbände in einem Konsensprozess neue Themen und Änderungsbedarfe, strukturierten die Inhalte und erstellten erste Texte. Dazu trafen sich teilweise mehr als 100 internationale Experten des Projekt-, Programm- und Portfoliomanagements zu mehrtägigen Workshops rund um den Globus. Durch dieses Vorgehen wurde ein wahrhaft interkultureller Ansatz sichergestellt. In der zweiten Phase arbeitete ein 12-

köpfiges Autorenteam die Kompetenzbeschreibungen detailliert aus und holte in mehreren sogenannten Sounding-Verfahren Rückmeldungen von internationalen Experten und Praktikern auch außerhalb der IPMA-Community ein. Die abschließende, intensive Redaktionsphase stellte sowohl die inhaltliche Integrität als auch das Erscheinungsbild des Endprodukts sicher.

Die ICB4 wurde im Oktober 2015 auf dem IPMA-Weltkongress in Panama einstimmig durch alle, inzwischen 62 IPMA-Landesverbände beschlossen und freigegeben.

Der "etwas andere" Standard: Kompetenzen als Ausgangspunkt

Die ICB4 unterscheidet sich von den anderen am Markt verfügbaren Standards für Projekt-, Programm- oder Portfoliomanagement in ihrem grundlegenden Ansatz. Während andere Standards in der Regel Prozesse und Vorgehensmodelle in den Vordergrund stellen, definiert die ICB4 Kompetenzen, die für erfolgreiches, projektorientiertes Handeln notwendig sind. Die Frage ist dabei nicht, wie etwas getan werden soll. Die ICB4 definiert vielmehr, wozu handelnde Personen in Projekten, Programmen oder Portfolios in der Lage sein sollen. Denn Kompetenz zeigt sich letztlich erst in der Anwendung im jeweiligen Kontext, d.h. der Performanz. Mit diesem kompetenzorientierten Ansatz ist die ICB4 komplementär zu den anderen Standards und kann als Ergänzung oder als Rahmen benutzt werden.

Die ICB4 definiert "Kompetenz" über die aufeinander aufbauenden Begriffe Wissen (Knowledge), Fertigkeit (Skills) und Können (Abilities), (ICB4, 2015, S. 15):

"Individual competence is the application of knowledge, skills and abilities in order to achieve the desired results.

- Knowledge is the collection of information and experience that an individual possesses. [...]
- Skills are specific technical capabilities that enable an individual to perform a task. [...]
- Ability is the effective delivery of knowledge and skills in a given context. [...]"

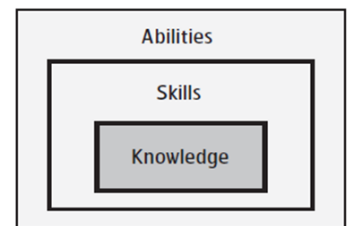


Bild 2: Definition von "Kompetenz" im Sinne der ICB4
(Quelle: ICB4, 2015, Seite 15).

Beispiel für das Zusammenwirken von Knowledge, Skills und Abilities

Das Verstehen des Konzepts eines Balkenplans ist ein Beispiel für Wissen (Knowledge). In der Lage zu sein, einen Balkenplan tatsächlich zu erstellen ist eine Fertigkeit (Skill) im Sinne der ICB. Das Wissen und die Fertigkeiten zu nutzen, um einen Terminplan erfolgreich zu steuern, stellt demnach Können (Abilities) dar.

3 Domänen, 3 Kompetenzbereiche, 29 Kompetenzen

Die ICB4 bündelt im Grunde drei Kompetenzstandards in einem Dokument: Sie beschreibt jeweils ein vollständiges Inventar der notwendigen Kompetenzen für erfolgreiches Handeln in den

drei Domänen Projektmanagement, Programm-Management und Portfoliomanagement.

Struktur und Aufbau der Kompetenzbeschreibungen sind dabei in allen drei Domänen identisch. Insgesamt sind 29 Kompetenzen definiert, die in die drei Kompetenzbereiche "Perspective", "People" und "Practice" gruppiert sind. Der Bereich "Perspective" definiert in fünf Kompetenzen den Umgang mit dem Kontext bzw. dem Umfeld von Projekten, Programmen oder Portfolios. Im Bereich "People" sind fünf personale und fünf soziale Kompetenzen definiert, im Bereich "Practice" finden sich die traditionellen Kompetenzen eines methodisch-technischen Verständnisses von Projekt-, Programm- oder Portfoliomanagement, ergänzt um einige neue Themenschwerpunkte. Die Aufteilung in drei Kompetenzbereiche schafft Übersicht und ermöglicht eine Fokussierung auf jeweils einen Managementaspekt (vgl. Bild 3).

Erfolgreiches Management zeichnet sich dadurch aus, dass das eigene Handeln im jeweiligen Projekt-, Programm- oder Portfoliozusammenhang ganzheitlich betrachtet und weiterentwickelt wird. Die ICB4 bietet hierfür eine umfassende Zusammenstellung und Beschreibung der Kompetenzen an, die eine Person benötigt oder entwickeln sollte, um Projekte, Programme und Portfolios erfolgreich umzusetzen. Sie will dabei ein "faithful companion on the journey of lifelong individual progression" (treuer Reisegefährte für die lebenslange, persönliche Entwicklung) sein (ICB4, 2015, S.22).

Personen, die mit der Vorgängerversion ICB3 vertraut sind, können in der grafischen Darstellung der Kompetenzbereiche (Bild 3) deren Markenzeichen, das sogenannte "Eye of Competence" wiedererkennen. Die Weiterentwicklung des "Eye of Competence" ermöglicht es, das Handeln aus drei unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten. Im Zentrum der Betrachtung steht dann das jeweilige Projekt, Programm oder Portfolio (vgl. Bild 4).

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die 29 Kompetenzen der ICB4. Bis auf eine Ausnahme ("Select and Balance" gilt nur für Programme und Portfolios) gelten sämtliche Kompetenzen für alle drei Domänen. Im Folgenden skizziere ich kurz die einzelnen Kompetenz-Elemente und verdeutliche, wo die größten inhaltlichen Weiterentwicklungen stattfanden.

Perspective (kontextbezogen)	People (personal und sozial)	Practice (methodisch-technisch)
Strategy	Self-reflection and self-management	Design
Governance, structures and processes	Personal integrity and reliability	Requirements, objectives and benefits
Compliance, standards and regulation	Personal communication	Scope
Power and interest	Relationships and engagement	Time
Culture and values	Leadership	Organisation and information
	Teamwork	Quality



Bild 3: Kompetenzbereiche der ICB4 (Quelle: ICB4, 2015, S. 25).

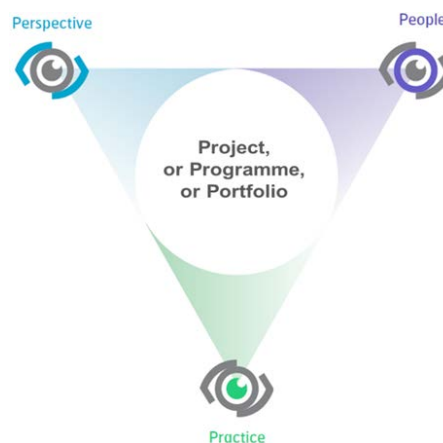


Bild 4: Eye of competence (Quelle: ICB4, 2015, S. 37, 159, 283)

	Conflict and crisis	Finance
	Resourcefulness	Resources
	Negotiation	Procurement and partnership
	Results orientation	Plan and control
		Risk and opportunities
		Stakeholders
		Change and transformation
		Select and balance (nur für Programme und Portfolios)

Tabelle 1: Übersicht über die Kompetenz-Elemente der ICB4 (vgl. ICB4, 2015, S 32).

Aufbau und Inhalte der Kompetenz-Elemente

Die inhaltliche Vertiefung der ICB4 lässt sich am besten am Aufbau der Kompetenz-Elemente nachvollziehen (vgl. Bild 5): Nach einer kurzen Definition des Kompetenz-Elements verdeutlicht der Abschnitt "Purpose", warum dieses Kompetenz-Element für erfolgreiches Handeln relevant ist. Der Abschnitt "Description" führt kurz in das jeweilige Themengebiet des Kompetenz-Elementes ein. In den folgenden Abschnitten sind Beispiele für notwendiges Wissen (Knowledge) sowie Fertigkeiten (Skills) gegeben, bevor die in direkter Verbindung stehenden Kompetenz-Elemente aufgelistet werden. Vollkommen neu sind die abschließend aufgeführten sogenannten "Key Competence Indicators" (KCI). Diese KCIs beschreiben zu jedem Kompetenz-Element mittels vier bis sechs Indikatoren exakt, woran eine Kompetenz beobachtbar ist (Indicators) und anhand welcher Kriterien (Measures) die Kompetenz festgestellt werden kann.

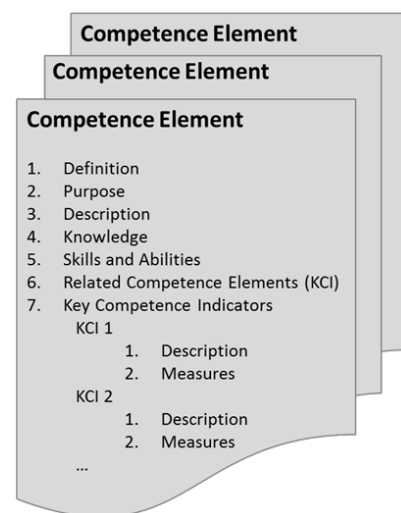


Bild 5: Aufbau der Kompetenz-Elemente der ICB4.

Der Kompetenzbereich "Perspective"

Der Bereich "Perspective" umfasst Kompetenzen, die notwendig sind, um an das Umfeld und den Kontext des Projekts, Programms oder Portfolios anzuschließen. Diese Faktoren können unterschiedlich stark formalisiert und mehr oder weniger sichtbar sein. Den Ausgangspunkt bildet das Kompetenz-Element **Strategy**, das die Wechselwirkung (Einfluss und Beeinflussung) zwischen der Organisationsstrategie und der jeweiligen Initiative (Projekt, Programm oder Portfolio) beschreibt. Das Kompetenz-Element **Governance, Structures and Processes** beantwortet die Fragen, welche Kompetenzen bei der Arbeit in einem formalisierten Rahmen erforderlich sind, wie z.B.: Welche Fähigkeiten benötigt man im Umgang mit Entscheidungsinstanzen, den Spannungen zwischen Linien- und Projektorganisation oder den umgebenden Linienprozessen wie Einkauf oder Personalmanagement? Aus ähnlichem Blickwinkel, jedoch mit Fokus auf den erweiterten und stärker legislativen Kontext der Initiative, sind die Kompetenzen im Element **Compliance, Standards and Regulation** beschrieben. Das Kompetenz-Element **Power and Interest** beschäftigt sich mit dem eher informellen Machtgefüge.

Vervollständigt wird der Kompetenzbereich "Perspective" durch die Definition der Kompetenzen die zum Umgang mit unterschiedlichen **Cultures and Values** befähigen. Beispiele für Kompetenzindikatoren dieses Kompetenz-Elements im Programm-Management sind "Assess the implication of culture and values of the relevant context", "Align the programme with the formal culture and corporate values of the coordinating organisations" und "Assess the implications of informal culture and values of the coordinating organisations" (ICB4, 2015, S. 182f).

Der Kompetenzbereich "People"

Im Kompetenzbereich "People" sind je fünf persönliche und fünf soziale Kompetenzen beschrieben, die notwendig sind, um erfolgreich in Projekten, Programmen und Portfolios als sozialen Systemen agieren zu können.

Persönliche Kompetenzen

Im Kompetenz-Element **Self-Reflection and Self-Management** ist die Fähigkeit definiert, sich seiner eigenen Werte, Erfahrungen und Motivationen bewusst zu sein und auf dieser Basis Selbstbewusstsein und Eigenverantwortung für das persönliche Lernen zu entwickeln. Das Kompetenz-Element **Personal Integrity and Reliability** thematisiert die Kompetenz, die im Vorfeld reflektierten Werte zu Leitlinien des eigenen Handelns zu machen und als verantwortungsbewusste Person aufzutreten – egal ob in einer Führungsaufgabe oder als Mitarbeiter. Das Themengebiet Kommunikation wurde im Vergleich zur Vorgängerversion deutlich aufgewertet. Das neue Element **Personal Communication** formuliert die Grundlagen für eine erfolgreiche Kommunikation. Dazu gehören z.B. die Fähigkeiten, klare Informationen weiterzugeben, das Verstehen des Kommunikationspartners sicherzustellen oder je nach Situation auch unterschiedliche Kommunikationsformen und -kanäle wählen zu können. Diese Kompetenz umfasst ebenfalls, effektiv in virtuellen Arbeitswelten zu kommunizieren. Die Kompetenz Beziehungen aufzubauen, aufrechtzuerhalten und Personen emotional zu (einzu)binden ist im Kompetenz-Element **Relations and Engagement** beschrieben. Dieses Element bildet den Übergang zur Kompetenz **Leadership**. Im Sinne von Projekt-, Programm- oder Portfoliomanagement als Führungsansatz ist hier definiert, welche Kompetenzen eine Person haben muss, die Führung wahrnehmen will und die den Anspruch hat, dass andere ihr folgen. Daher sind in diesem Element Aspekte wie "Richtung geben", "Entscheidungen treffen" oder die "Übernahme von Verantwortung" thematisiert.

Soziale Kompetenzen

Mit der Kompetenz **Teamwork**, welche sich sowohl mit Teamprozessen als auch mit Delegation und einer fehlertoleranten Teamkultur beschäftigt, beginnt die Gruppe der sozialen Kompetenzen. Konfliktvermeidung, Konfliktanalyse und Konfliktlösung sind die Themen im Abschnitt **Conflict and Crisis**. Das vollständig neue Element **Resourcefulness** führt Fähigkeiten wie konzeptionelles und analytisches Denken, die Anwendung von Kreativitätstechniken oder ganzheitliche Arbeitsweisen ein. Das Element **Negotiation** orientiert sich an einer strukturierten Verhandlungsführung. Das Element **Result Orientation** führt die personalen und sozialen Kompetenzen durch den Fokus auf das Ergebnis zusammen.

Der Kompetenzbereich "Practice"

Den Auftakt der 14 Elemente des Kompetenzbereichs "Practice" bildet das neu gestaltete Ele-

ment **Design**. Die Idee hinter diesem Element ist, dass der spezifische Kontext und die Potentiale der beteiligten Personen in einer Gestaltung des konkreten Vorhabens münden. "Design" integriert gewissermaßen Kontext, Menschen und die spezifische Aufgabe. Hier vereinen sich Erfolgskriterien, Lessons Learned und die Komplexität der Aufgabe zu einem Projekt-, Programm oder Portfolioansatz sowie einer grundlegenden Lösungsarchitektur.

Methodisch-technische Kompetenzen

Die folgenden, eher traditionellen Kompetenzfelder orientieren sich inhaltlich und sprachlich eng an den Themengebieten der ISO 21500:2012. Die drei Kompetenzen **Requirements and Objectives**, **Scope** und **Time** beschreiben die Fähigkeit zur Definition, Strukturierung und permanenten Steuerung der Ziele, Inhalte und Aufgaben, ohne dabei Vorgaben zur konkreten Vorgehensweise oder einem "richtigen" Projekt-, Programm- oder Portfoliomanagement zu machen. Die ICB4 ist an dieser Stelle explizit kompatibel auch mit neueren, z.B. agilen Ansätzen.

Die Kompetenz, eine der Herausforderung angemessene Projektorganisation zu etablieren und ein effizientes Management für Projektinformation- und -kommunikation aufzubauen, ist im Element **Organisation and Information** definiert. Das Element **Quality** beschreibt dies in ähnlicher Weise für ein Qualitätsmanagementsystem. Im Element **Finance** sind zwei Themengebiete gebündelt: Zum einen die Finanzierung von Projekten, Programmen und Portfolios und zum anderen die finanzielle Steuerung des Vorhabens. Projekte und Programme zeichnen sich per Definition nicht nur durch eine zeitliche, sondern auch durch eine Ressourcenbegrenzung aus. Demzufolge beschreibt das Element **Resources** die notwendigen Kompetenzen, um unter Berücksichtigung dieser Begrenzungen Vorhaben zu planen und zu steuern. Ressourcen werden dabei nicht nur als Human Resources sondern auch als Infrastruktur, Material, Werkzeuge oder Wissen und Fertigkeiten verstanden. Der Möglichkeit, diesen Begrenzungen durch eine Beschaffung von Ressourcen und einer Steuerung von Verträgen (Stichwort Claim-Management) zu begegnen, ist das eigene Kompetenz-Element **Procurement and Partnerships** gewidmet.

Noch vor wenig mehr als 20 Jahren beschränkte sich das Verständnis von Projektmanagement vielfach auf die formal-planerischen Aspekte und die dafür erforderlichen Werkzeuge. Diese Idee eines planvollen, phasengeleiteten Ansatzes, der überwacht und gesteuert werden muss, ist im Element **Plan and Control** enthalten, das auch das Konzept des Änderungsmanagements umfasst. Mit **Risk and Opportunities** und **Stakeholders** sind zwei Kompetenzen formuliert, die inzwischen zum Inventar eines jeden projektorientierten Standards gehören. Diese beiden Kompetenzen gewinnen stetig weiter an Bedeutung. Gerade in krisengeschüttelten Vorhaben sind ein gutes Risiko- und ein exzellentes Stakeholdermanagement von herausragender Bedeutung – oftmals noch vor methodischen Kompetenzen wie Finanzen oder Reporting.

Integrierende und übergreifende Kompetenzen

Projektorientiertes Arbeiten hat immer Veränderung zum Ziel und als Inhalt. Projekte und Programme erstellen Ergebnisse, die in aller Regel Prozesse, Systeme oder Produkte einer Organisation verändern. Portfolios dienen dazu, diese Veränderungen ganzheitlich im Blick zu behalten.

Daher sind mit dem Kompetenz-Element **Change and Transformationen** diese neuen Themen in den Blick gerückt. Dieses Kompetenz-Element bildet bewusst eine weitere Schnittstelle

zwischen dem Vorhaben und dem Kontext sowie den beteiligten Personen. Das Verständnis und die Fähigkeit, mit den selbst erzeugten Veränderungen umzugehen, bedeutet z.B., die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft einer Organisation einschätzen zu können oder das Veränderungsmanagement in die eigene Arbeit zu integrieren. Das letzte Element **Select and Balance** ist nur für Programm- und Portfoliomanagement anwendbar, da es sich mit der Auswahl und der übergreifenden Steuerung von Vorhaben beschäftigt.

Anpassung an die Domänen Projekt, Programm und Portfolio

Mit Ausnahme von "Select and Balance" sind für das Einzelprojektmanagement, das Programm-Management und das Portfoliomanagement die identischen Kompetenz-Elemente beschrieben. Dies mag auf den ersten Blick verwundern: Unterscheiden sich Projekt-, Programm- und Portfolio-Managementkompetenz denn nicht voneinander? Die Antwort lautet: Selbstverständlich tun sie das! Allerdings stehen Projekte, Programme und Portfolios auch in enger Beziehung und agieren im gleichen projektorientierten Kontext. Daher konnten die Bezeichnungen der Kompetenz-Elemente für alle Domänen harmonisiert werden. Die ICB4 beschreibt alle Kompetenz-Elemente jeweils vollständig für jede der drei Domänen. Die Unterscheidung findet in den Kompetenzbereichen "Perspective" und "Practice" zum Teil bereits bei der Definition statt; die Kompetenzindikatoren für Projekt-, Programm- und Portfolio-Managementkompetenzen unterscheiden sich teilweise deutlich voneinander. Der Kompetenzbereich "People" ist in allen drei Domänen identisch.

Erst die Kombination der ICB4 mit einer Taxonomie ermöglicht Rollenprofile und Zertifizierungsstufen

Selbstverständlich unterscheiden sich benötigte Kompetenzen nicht nur darin, in welchem Umfeld der Einzelne tätig ist, sondern auch in welcher Rolle bzw. auf welchem Niveau. Die individuellen Kompetenzen in der Rolle Projektassistenz unterscheiden sich in der Tiefe und Breite im Vergleich z.B. zur Rolle der Senior Projektleitung sehr wahrscheinlich deutlich. Grundsätzlich werden in der ICB4 alle Kompetenzen für alle Rollen und Managementebenen als relevant angesehen. Daher ist, anders als in den bisherigen Versionen der ICB, keine Taxonomie (z.B. nach Bloom, 1976) mehr enthalten, die unterschiedliche "Kompetenztiefen" definiert. Die Kompetenzanforderungen an die Zertifizierungsstufen der IPMA werden zukünftig in einem eigenständigen Dokument formuliert, um Kompetenzstandard und Rollenmodell deutlich voneinander zu trennen.

Denn Rollen sind hoch individuell und von Organisation zu Organisation verschieden. Die neue, modulare Architektur der ICB4 ermöglicht es, für jede Domäne genau zu definieren, welche Ausprägungen der verschiedenen Kompetenzen für erfolgreiches Handeln notwendig sind. Die ICB4 bildet einen soliden Rahmen aus Themengebieten (Kompetenz-Elementen), die in allen projektorientierten Handlungsfeldern von Bedeutung sind. Es steht jeder Organisation daher frei, ob sie sich an dem vierstufigen Rollenverständnis der IPMA orientiert, oder eigene Modelle auf Basis der ICB4 entwickelt.

Deutsche Übersetzung und künftige Zertifizierung nach ICB4

Ein länderübergreifendes Projekt zur Fachübersetzung der ICB4 im deutschen Sprachraum ist bereits in vollem Gange. Im ersten Halbjahr 2016 soll die ICB4 in deutscher Sprache in Deutschland, der Schweiz und Österreich veröffentlicht werden. Anders als in der Vergangenheit wird es keine nationalen Ausprägungen der ICB mehr geben. Es wird somit weltweit ein einheitlicher Standard verwendet werden.

Parallel zur Übersetzung erarbeitet die GPM e.V. zurzeit im Rahmen eines Vorprojekts, in welchen Schritten die Trainings, die Zertifizierungen und die Wissensgrundlagen wie z.B. das Handbuch "Kompetenzorientiertes Projektmanagement (PM3)" (GPM, Gessler 2015) aktualisiert werden sollen. Erste Entscheidungen sind dazu bereits gefallen: So wird ab 2018 die Zertifikatspalette in Deutschland erweitert werden. Neben den bereits etablierten vier Zertifizierungsstufen im Projektmanagement wird es dann auch je zwei, weltweit gültige IPMA-Zertifikate im Programm- und Portfoliomanagement geben (vgl. Tabelle 2). Bis zum Umstellungszeitpunkt werden sowohl die Trainings als auch die Zertifizierungen wie bisher weitergeführt werden. Inhaber eines aktuellen Projektmanagement-Zertifikats müssen sich daher genauso wenig Sorge um die Gültigkeit ihres Nachweises machen, wie aktuelle Bewerber, die sich bereits im Zulassungsprozess befinden oder Kandidaten, die in den Jahren 2016 oder 2017 einen Abschluss erwerben werden.

Level	Project	Programme	Portfolio
A	Project Director	Programme Director	Portfolio Director
B	Senior Project Manager	Senior Programme Manager	Senior Portfolio Manager
C	Project Manager		
D	Project Management Associate		
	Basiszertifikat (nur GPM)		

Tabelle 2: Künftige IPMA-Zertifikate auf Basis der ICB4.

Fazit: ICB4 ist Herausforderung und Chance zugleich

Die ICB4 bedeutet keine inhaltliche Revolution, sondern ist eine Evolution des bereits etablierten ICB-Standards. Eine reine Umstellung sollte daher mit überschaubarem Aufwand darstellbar sein. Wer jedoch den Nutzen aus den zahlreichen Neuerungen schöpfen möchte, für den ist eine intensive Beschäftigung mit den inhaltlichen Ergänzungen und insbesondere der neuen Ebene der Kompetenzindikatoren unumgänglich. Diese Neuerungen stellen eine große Chance und Herausforderung für alle dar, die bereits auf Basis der ICB3 Qualifizierungs- oder Trainingsangebote sowie Standards und Prozesse etabliert haben. Als neuer, übergreifender und vereinheitlichender Standard für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement wird die ICB4 darüber hinaus die Welt des projektorientierten Arbeitens verändern.

Literaturverzeichnis

- International Project Management Association (Hrsg.): Individual Competence Baseline for Project-, Programme and Portfolio Management. ICB Version 4 (ICB4), Zürich 2015, <http://products.ipma.world>
- Bloom, Benjamin: Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich, Beltz Verlag, Weinheim 1976, 5. Auflage, ISBN 3-407-18296-1
- GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.; Gessler, Michael (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3). Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0, 7. Aufl., Nürnberg 2015
- Thyssen, David; Sedlmayer, Martin; Fuster, Marco: ICB4 – Kompetenzstandard für Projekte, Programme und Portfolios, in projektManagement aktuell 1/2016, S. 25-29

Der Schweizer Projektstandard startet international durch

HERMES 5 – die Schweizer Projektführungsmethode



Dr. Peter Duwe

Berater, Trainer und Coach
bei der CSP AG in St. Gallen

Die Schweizer Bundesverwaltung hat ab 1975 mit HERMES bereits sehr früh eine eigene Projektführungsmethode für IT-Projekte entwickelt und standardisiert. Eigentümerin von HERMES ist die Schweizerische Eidgenossenschaft, vertreten durch das Informatiksteuerungsorgan Bund (ISB). Im April 2013 wurde mit HERMES 5 eine grundlegend überarbeitete Version dieser Methode der Öffentlichkeit vorgestellt (**Duwe und Tschanz, Projekt Magazin 07/2013**). Zugleich wurde der TÜV SÜD als neue Zertifizierungsstelle mit der Durchführung der Personen-Zertifizierung beauftragt. In folgendem Beitrag skizziere ich, was das neue HERMES 5 bietet und gebe Ihnen einen Überblick, wie sich die Akzeptanz von HERMES 5 und seiner Zertifizierungen seither entwickelt hat.

Mehr als nur IT: Produktentwicklung und OE-Projekte

HERMES war ursprünglich als Vorgehensmodell für die Bereitstellung von Informationsverarbeitungssystemen designt worden. Das Akronym "HERMES" steht für "**H**andbuch der **E**lektronischen **R**echenzentren der Bundes, **M**ethode zur **E**ntwicklung von **S**ystemen". Bis vor zwei Jahren gab es zwei grundlegende Vorgehensmodelle von HERMES, nämlich "HERMES SE" für Systementwicklung und "HERMES SA" für Systemadaption. Die Fachprozesse gaben sehr stark vor, wie das Projekt geführt wurde, was sich bereits in den beiden Phasenmodellen für SA und SE zeigte. Dies war auch die große Stärke von HERMES: Das Projektmanagement war exakt auf das Management von IT-Projekten in einer Verwaltung abgestimmt. Als Sonderfälle gab es "abgespeckte" Versionen, beispielsweise für Organisationsentwicklungsprojekte. Dabei wurden im Wesentlichen nur der Organisationsaspekt der IT-Projekte "benutzt", die Anpassung der Methode an diese Sonderfälle oder an konkrete Projekte wurde als "Tailoring" bezeichnet.

Mit der im April 2014 publizierten Version 5 wurde HERMES von Grund auf überarbeitet und erhebt nun den Anspruch, eine deutlich breiter anwendbare Projektmanagementmethode zu sein als bislang, wenn auch kein generisches Projektmanagementsystem wie z.B. der PMBOK® Guide des PMI. HERMES wird kontinuierlich weiterentwickelt – im Juni 2014 wurde das letzte größere Release 5.1 freigegeben, das Inkonsistenzen korrigierte und einige Aspekte präziserte.

Im Handbuch wird postuliert, dass "HERMES ... die Projektmanagementmethode für Projekte im Bereich der Informatik, der Entwicklung von Dienstleistungen und Produkten sowie der Anpassung der Geschäftsorganisation" (HERMES 5.1 Referenzhandbuch, Abschnitt "Methodenübersicht") ist. Dieser Anspruch wird bereits mit dem neuen, sehr generischen Phasenmodell unterstrichen: Es umfasst nur noch vier Phasen und ist dadurch tatsächlich so allgemein, dass es immer anwendbar ist.

Modular aufgebaute Methode

Mit Version 5 wurde HERMES konsequent modular aufgebaut: Managementtätigkeiten und Fachprozesse sind nun in sog. Modulen gruppiert. Die Module umfassen dabei jeweils eine Anzahl thematisch zusammenhängender Aufgaben mit ihren Ergebnissen. Die Verantwortung für Aufgaben ist definierten Rollen in Stamm- und Projektorganisation zugewiesen.

Szenario	Beschreibung
IT-Individualanwendung	Für die spezifischen Bedürfnisse eines Fachbereichs eine IT-Anwendung entwickeln und technisch und organisatorisch integrieren
IT-Individualanwendung agil	Szenario IT-Individualanwendung mit agiler Steuerung der Entwicklung
IT-Standardanwendung	Eine im Markt verfügbare IT-Anwendung beschaffen und technisch und organisatorisch integrieren
IT-Anwendung Weiterentwicklung	Eine bestehende IT-Anwendung weiterentwickeln
IT-Infrastruktur	Eine bestehende IT-Infrastruktur erweitern, ohne Anpassung der Geschäfts- und Supportprozesse Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> • Ausbau einer Serverfarm • Ausbau eines IT-Netzwerks
Dienstleistung/Produkt	Bereitstellung einer Dienstleistung oder eines Produkts für ein spezifisches Bedürfnis Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> • Vorbereiten und Durchführen eines grossen Anlasses • Entwickeln einer Methode, eines Standards • Beschaffung und Einführung einer SaaS-Lösung (Software as a Service/Cloud-Lösung), ohne technische Integration
Dienstleistung/Produkt agil	Szenario Dienstleistung/Produkt mit agiler Steuerung der Entwicklung
Organisationsanpassung	Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation einer Organisationseinheit Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> • Umzug, Anpassung oder Schaffung einer Organisation • Fusion von Organisationen • Outsourcing von Dienstleistungen in ein Service-Center

Bild 1: HERMES Standardszenarien (Quelle: HERMES 5.1 Referenzhandbuch, S. 6).

Die Module verstehen sich als wiederverwendbare Bausteine, aus denen die sogenannten Szenarien zusammengesetzt werden. Über diese berücksichtigt HERMES, dass es Projekte mit sehr unterschiedlichem Charakter, Inhalt und Komplexität gibt. Die acht vordefinierten Standardszenarien bilden in der Praxis so auch den Einstieg in das Setup eines Projekts: Gemäß dem Charakter bzw. Gegenstand des Projekts sucht man das geeignete Szenario aus und passt es dann an das konkrete Projekt an.

"Ergebnisse" im Mittelpunkt

Die Aufgaben dienen der Erarbeitung von Ergebnissen. "Ergebnisse" im Sinne von HERMES sind nicht nur Gegenstände (z.B. Prototypen), sondern auch Zustände (z.B. "System abgenommen") oder ähnliches. Zu jedem Ergebnis gibt es eine obligatorische Ergebnisbeschreibung. Für viele

Ergebnisse stellt HERMES Dokumentvorlagen zur Verfügung. Diese spezifizieren die Ergebnisse näher und unterstützen so die jeweiligen Verantwortlichen bei ihrer Erstellung. HERMES benennt für jedes Ergebnis die an seiner Erstellung beteiligten Rollen und stellt so die Verbindung mit der Projektorganisation (s.u.) her. Die Einhaltung der übergeordneten Projekt-Governance wird durch die Definition von minimalen Sets von Minimalergebnissen (immerhin 37 von insgesamt 73 Ergebnissen) erreicht. Die Minimalergebnisse stellen insbesondere sicher, dass nach HERMES 5 geführte Projekte in der Schweizer Bundesverwaltung den Anforderungen eines Audits durch die Eidgenössische Finanzkontrolle genügen. Die Ergebnisse sind somit der eigentliche Kern der Methode. In der Praxis gibt es kein Projekt, in dem alle Ergebnisse erstellt werden: Wird ein Modul nicht verwendet, so entfallen auch die zugehörigen Ergebnisse (einschließlich der Minimalergebnisse). Mit einer soliden Begründung dürfen auch weitere Ergebnisse weggelassen werden.

Um HERMES 5 einer breiten Anwendung zugänglich machen zu können, ist es als offene Methode konzipiert. So dürfen und sollen bei Bedarf projekt- oder organisationsspezifisch zusätzliche Ergebnisse, Aufgaben, Module und sogar Szenarien entworfen werden. So könnte z.B. ein Szenario "Entwicklung eines Elektroautos", ein Modul "Marketing" oder ein Ergebnis "Logistikkonzept" definiert und integriert werden. Auch pragmatische Anpassungen an die Projektgröße durch Zusammenfassen von Ergebnissen ist vorgesehen. Hierdurch kann gerade in kleinen Projekten vermieden werden, dass man in einer "Dokumentenflut" erstickt.

Projektorganisation mit definierten Rollen

Ein klares und detailliertes Rollenmodell definiert, wer für welche Aufgaben und welches Ergebnis verantwortlich ist. Dabei berücksichtigt HERMES 5 auch die Einbindung in die Stammorganisation und beschreibt die Beziehungen zwischen den Rollen in Stammorganisation und Projekt. Dabei entspricht die Zusammensetzung der Projektorganisation mit ihren Rollen und Gremien weitestgehend den üblichen Standards für Arbeits- und Verantwortungsteilung im Projektmanagement.

In der Stammorganisation sieht HERMES 5 die Rollen "Leitung", "Kompetenzzentrum Projektmanagement" sowie "Controlling- und Vorgabestellen" vor. Die Leitung steuert dabei das Projektportfolio aus strategischer Sicht, nimmt eine Priorisierung der Projekte vor und teilt dem jeweiligen Projekt die personellen und finanziellen Ressourcen zu. Das Kompetenzzentrum Projektmanagement (PMO) stellt Methoden und Instrumente zur Verfügung, betreut die Projektmanager und erbringt je nach Vorgabe weitere Leistungen für das Projektmanagement und das Projektportfolio-Management. Die "Controlling- und Vorgabestellen" definieren die Vorgaben und prüfen deren Einhaltung aus Sicht der Stammorganisation. Solche Stellen sind beispielsweise die Finanzkontrolle oder die Revisionsstelle, das IT-Controlling oder die Stellen für Informationssicherheit und Datenschutz.

Zusätzlich zu diesen Rollen sind sogenannte "Projektpartner" definiert. Sie teilen sich in die drei Gruppen "Anwender", "Ersteller" und "Betreiber". Bei der Benennung dieser Partner-Rollen scheint wieder die Fokussierung von HERMES 5 auf IT-Projekte durch: In einem Bauprojekt oder einem Automobilprojekt würde man vermutlich nicht von "Anwendern" und "Betreibern" sprechen. Die Rolleninhaber können aus der Stammorganisation kommen (z.B. die IT-Abteilung als zukünftige Betreiberin des Systems), sie können aber auch externe Partner sein, wie z.B. externe SAP-Berater in der Partnerrolle "Ersteller". In jedem Fall vertreten sie die Sicht

ihrer Organisation oder Organisationseinheit im Projekt. Damit ist ein wichtiger Aspekt des Stakeholdermanagements in der Methode prominent platziert.

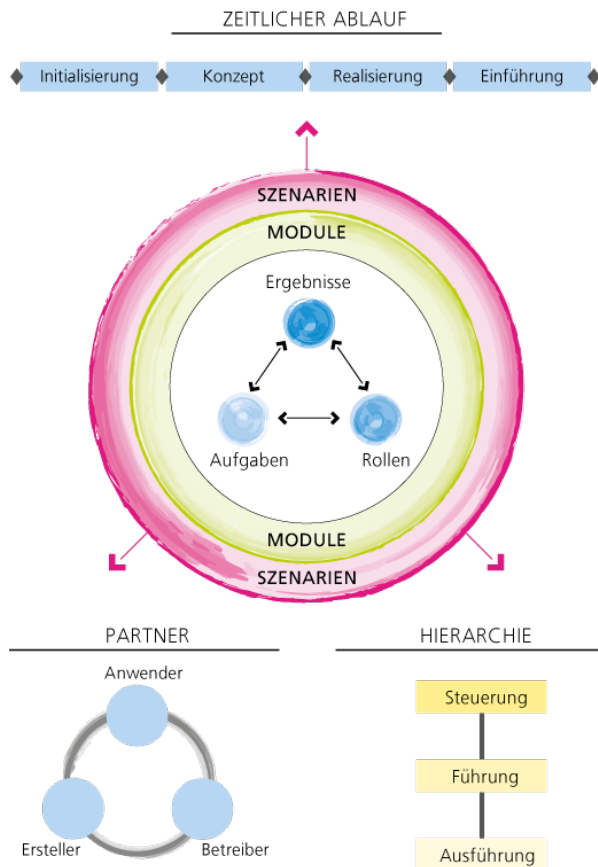


Bild 2: Die drei HERMES-Sichten auf das Projekt
(Quelle: Handbuch HERMES 5.1, S.173)

gehörigen Ergebnisbeschreibungen umfassen zahlreiche, teilweise detaillierte Dokumentenvorlagen. Der Fachprozess zu Entwicklung, Test und Inbetriebnahme des IT-Systems ist umfassend abgebildet, die Vorlagen geben einen klaren Rahmen und es ist weitgehend klar, was innerhalb des Projekts wann zu tun ist.

Wenn wir ein Produkt entwickeln wollen, das nicht im IT-Bereich anzusiedeln ist, wählen wir hierzu das Szenario "Dienstleistung / Produkt". Dieses setzt sich aus nur 6 der 13 vordefinierten Standard-Module zusammen: Die PM-spezifischen Module "Projektgrundlagen", "Projektsteuerung" und "Projektführung" (welche Bestandteile aller Szenarien sind und das eigentliche Projektmanagement abbilden), die Module "Geschäftsorganisation" und "Einführungsorganisation" (welche alle Organisationsaspekte außer der eigentlichen Projektorganisation abdecken), und dem Modul "Produkt". Das Modul "Produkt" ist ein Spezialfall unter den Modulen: Es ist ein reiner Platzhalter, da es für alle möglichen Produkte außer IT-Anwendungen und IT-Infrastruktur anwendbar sein soll. Es umfasst nur fünf Ergebnisse (die drei Dokumente Produktkonzept, Anwendungshandbuch und Produktdokumentation sowie zwei Zustände "Produkt realisiert" und "Produkt aktiviert"). Für diese Ergebnisse liegt nur eine einzige Dokumentenvorlage vor, nämlich das Produktkonzept. Ein Blick in die Dokumentenvorlage zeigt, dass das Dokument

Insgesamt präsentiert sich HERMES 5 als Projektmanagementsystem methodisch sauber, modular, klar und systematisch strukturiert und damit leicht verständlich. Ist es aber auch so einfach und "out of the box" einsetzbar?

HERMES 5 out "of the box"?

HERMES wird durch die Autoren als sehr schnell und einfach einsetzbar beschrieben, insbesondere die Dokumentvorlagen und Checklisten sollen dies wirksam unterstützen.

Betrachten wir also HERMES 5 im Detail, beginnend mit den Szenarien. Diese bilden den Einstieg in jedes Projekt, und sie liegen für die deklarierten Haupt-Einsatzbereiche "Informatikprojekte", "Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen" sowie "Anpassung von Geschäftsorganisationen" vor. Der Schwerpunkt liegt dabei klar auf den Informatikprojekten, was aus der Geschichte von HERMES heraus verständlich ist. Eines der auf IT ausgerichteten Szenarien ist die "IT Individualentwicklung". Dieses Szenario setzt sich aus 11 (von 13) Standard-Modulen zusammen. Hiervon sind 5 spezifisch auf die Entwicklung von IT-Systemen ausgerichtet, die 36 zu-

sehr allgemein gehaltene "Gefäße" für eine Produktbeschreibung sowie für Anforderungen an das Produkt vorsieht. Mehr kann es nicht tun, da ja vom Gartenhäuschen bis zum Kreuzfahrtschiff ein gewaltiges Spektrum an Produkten angesprochen werden soll.

Um tatsächlich loslegen zu können, muss das Modul "Produkt" also noch durch Fach- und Prozesswissen hinsichtlich des konkreten Produkts konkretisiert werden. Branchenstandards oder Produktentwicklungsprozess müssen detailliert bekannt sein. Dies ist voraussetzungs- und kann mit einigem Aufwand zur Anpassung verbunden sein, HERMES 5 ist also in diesem Fall nicht unbedingt "out of the box" einsatzbereit.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass HERMES 5 für IT- und für OE-Projekte ohne weiteres "out of the box" einsetzbar ist. Nach Auskunft des ISB wird HERMES 5 in der Schweizer Bundesverwaltung auch ohne Modifikation für Projekte zur Strategie-Entwicklung oder zur Erarbeitung von Gesetzen eingesetzt (Bürki, 2015); durch einen Industriekonzern sogar zur Entwicklung von Dienstleistungsprojekten (Kruschitz, 2015). Entfernt man sich jedoch von den Haupteinsatzbereichen, bringt HERMES den Fachprozess nicht mehr mit und man muss mit teilweise erheblichen Anpassungsaufwänden rechnen.

HERMES 5 im Unternehmenskontext

Wenn wir unsere Projektorganisation nach HERMES aufbauen wollen (egal ob wir IT- oder andere Produkte entwickeln), müssen wir die beschriebenen Rollen besetzen. Dies umfasst Rollen sowohl in der Projektorganisation als auch in der Stammorganisation. Die Rollen in der Projektorganisation sind umfassend und klar beschrieben, hier können wir sofort loslegen. Nicht so in der Stammorganisation. Dort ist z.B. die Rolle "Controlling- und Vorgabestellen" definiert. Diese sollen "Vorgaben definieren und die Einhaltung aus organisationsweiter Sicht prüfen. Solche Stellen sind beispielsweise die Finanzkontrolle, die Revisionsstelle, das IT-Controlling, die Architektur und die Stellen für Informationssicherheit und Datenschutz" (HERMES 5.1 Referenzhandbuch, S. 34). Das Zusammenspiel des Projekts und der hier beschriebenen Stellen, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten, können je nach Organisation jedoch sehr unterschiedlich definiert sein. Welche Vorgaben will die Organisation konkret machen, was soll gesteuert werden? Aus meiner Erfahrung mit HERMES 5 Einführungsprojekten verursacht genau diese Definition beträchtliche Aufwände. Andere HERMES-Experten berichten hingegen, dass die Einbindung in den Unternehmenskontext auch bei großen Organisationen sehr schlank und mit wenig Aufwand machbar gewesen sei (Kruschitz, 2015). Der Aufwand hierfür scheint also stark von der jeweiligen Organisation abzuhängen.

Anbindung an Projektportfoliomanagement

Ebenso ist die Einbindung in ein Projektportfoliomanagement (PPM) zwar skizziert, HERMES 5 bietet aber keine praktische Anleitung für ein PPM. HERMES 5 stellt ein System für das Management von Einzelprojekten (wenn auch mit Anschluss an ein Portfoliomanagement) dar.

Bei einer Einführung von HERMES 5 in einer Organisation ist auch hier oft viel Arbeit zu leisten. Dies gilt für die gesamte Einbettung der Methode in den Unternehmenskontext, die an vielen Stellen des Handbuchs mit vergleichsweise lapidaren Sätzen angesprochen wird. Die Komplexität der Aufgaben bleibt dabei jedoch verborgen.

Erweiterung auf Programm-Management ist beschlossen

Derzeit ist zwar knapp beschrieben, wie HERMES 5 in Projekten im Rahmen eines Programms verwendet werden kann (HERMES 5.1 Referenzhandbuch, S. 163), die Organisation oder Führung von Programmen ist jedoch nicht beschrieben, da die ISB bewusst lediglich eine Methode zur Führung von Einzelprojekten erstellen wollte.

Im August 2015 entschied das ISB, eine Erweiterung der Methode auf das Management von Programmen zu erarbeiten. Diese soll methodisch analog aufgebaut sein, jedoch in einem separaten Handbuch beschrieben werden (Kruschitz und Bürki, 2015).

Auch HERMES 5 bietet keinen Königsweg

Insgesamt können wir feststellen, dass HERMES 5 "out of the box" zwar für IT- und OE-Projekte funktionieren kann, aber nur wenn die Einbettung in die Stammorganisation bereits klar ist. Eine saubere Integration in die Stammorganisation beinhaltet mehr Aufwände als auf den ersten Blick ersichtlich sind. Wenn eine Organisation Nicht-IT-Produkte oder Dienstleistungen erstellt, bietet HERMES 5 zwar eine pragmatische und sauber strukturierte, methodische Grundlage, der gesamte Fachprozess muss jedoch noch umfassend abgebildet werden.

Handbücher und Online-Tool als praktische Hilfe

Ein großer Vorteil von HERMES 5 gegenüber anderen Methoden ist zweifellos die freie Verfügbarkeit aller Informationen. Die Handbücher stehen online als PDF Dateien bereit, alle Dokumentenvorlagen können frei auf der HERMES-Website <http://www.hermes.admin.ch> heruntergeladen und verwendet werden. Besonders erwähnenswert ist das HERMES-Handbuch für Manager (ISB, Dez. 2014), welches sehr kompakt die relevanten Eckpunkte der Methode für Führungskräfte in der Stammorganisation zusammenfasst. Dies leistet einen gewichtigen Teil zu einer funktionierenden Verankerung der Methode in der Organisation.

Weiter stellt das ISB auf der HERMES-Website ein HERMES-Online-Tool frei zur Verfügung. Was leistet dieses Tool und wie kann es eingesetzt werden?

Auch im Online-Tool bilden die Standard-Szenarien den Einstieg. Jedes Szenario ist in den folgenden Versionen erhältlich:

- Szenario: Ein Projektleitfaden in Form einer Tabelle mit den Ergebnissen und ihren Beziehungen zur Aufgaben und Rollen
- Projektstrukturplan: Dateien für die Projektplanung mit Microsoft Excel oder Microsoft Project
- Vorlagen: Die Dokumentvorlagen
- XML Modell: Das komplette Szenario zum Import in Microsoft Sharepoint oder eine andere Plattform

Um ein konkretes Projekt zu erstellen, wählt man ein Szenario aus, welches dann individualisiert

werden kann. Hierzu können ganze Module oder einzelne Aufgaben aus dem Szenario entfernt werden, oder es können individuelle Module und Aufgaben entworfen und eingefügt werden. Dies ist direkt im Online-Tool möglich. Zur Integration eines neuen Moduls definiert man zunächst den Modulnamen, um dann die erforderlichen Ergebnisse hinzuzufügen. Zu jedem Ergebnis kann eine Dokumentenvorlage und eine Beschreibung hinterlegt werden. Weiter wird jedes Ergebnis einer oder mehreren der vier Phasen sowie verantwortlichen Rollen zugeordnet.

Als Ergebnis erhält man einen Satz von Ergebnisvorlagen sowie die Projektstruktur, welche direkt online verfügbar und auch lokal speicherbar sind. Die weitere Benutzung der Ergebnisvorlagen und der Projektstruktur erfolgt rein lokal, das Online-Tool stellt weder eine Kollaborationsplattform noch ein Online-Projektmanagement-Tool dar. Im Verlauf der Individualisierung des Szenarios kann ein eigenes Firmen- oder Projektlogo in die Standard-Vorlagen eingepasst werden. Die definierten Minimalergebnisse wie z.B. der Projektauftrag, welche die Compliance der Methode sicherstellen, dürfen bei der standardgerechten Individualisierung nicht entfernt werden, das Online-Tool erlaubt dies aber (die Minimalergebnisse sind hier auch nicht gekennzeichnet). Sind Ergebnisse mehreren Modulen zugeordnet (wie z.B. der Projektauftrag den Modulen Projektführung und Projektsteuerung), so müssen diese Ergebnisse aktiv in allen Modulen ausgewählt werden, wenn sie wirklich nicht erstellt werden sollen. Um das HERMES-Online-Tool sinnvoll zu benutzen, muss man die Methode also verstanden haben, das Tool führt den Anwender nur bedingt.

Austausch und Weiterentwicklung sind breit verankert

HERMES 5 ist als Standard eCH-0054 vom Verein eCH anerkannt (Website: www.ech.ch). Dieser Verein fördert, entwickelt und verabschiedet E-Government-Standards für die Schweiz und wird von Bund, Kantonen, Städten und Gemeinden sowie Wirtschaft und Wissenschaft getragen. Die Fachgruppe HERMES setzt sich zusammen aus Vertretern von Bund, Kantonen, Gemeinden, Bildungsinstituten und der Privatwirtschaft. Sie hat bereits die Weiterentwicklung von HERMES zur Version 5 sehr stark geprägt, heute kontrolliert sie das Release-Management für HERMES 5.

Die als Verein organisierte Usergroup eco-HERMES (Website: www.eco-hermes.ch) richtet ein HERMES-Forum aus. Seit dem Launch von HERMES 5 scheinen die früher aktiven Arbeitsgruppen zum Einsatz von HERMES jedoch weitgehend inaktiv geworden zu sein.

Das ISB selbst lädt zur Meldung von Fehlern und zur Eingabe von Änderungsanträgen direkt auf seiner Website ein: <http://www.isb.admin.ch/themen/methoden/01661/01769/index.html?lang=de>; die Anregungen und Anträge laufen in die Release-Planung von HERMES 5 ein.

HERMES 5 im Vergleich

Im Vergleich mit den vier "großen" Projektmanagementsystemen IPMA ICB, PMI PMBOK® Guide, AXELOS PRINCE2® und V-Modell XT präsentiert sich HERMES 5 wie bisher als eine von zwei Methoden mit integriertem Fachprozess (auch das V-Modell XT ist auf Informatikprojekte ausgerichtet). Dies macht einerseits die große Stärke von HERMES 5 aus, denn im Fachprozess steckt extrem viel Knowhow. Hier liegt aber auch gleichzeitig eine Schwäche der Methode: Der Einsatz für Nicht-IT-Produkte ist mit wesentlich mehr Vorarbeit verbunden als für IT-Produkte.

Weiter sind folgende Punkte interessant:

- Alle Unterlagen und Vorlagen sind kostenlos und ohne Anmeldung online verfügbar. Dies bietet keines der anderen Systeme.
- HERMES 5 bezeichnet sich als offene und erweiterbare Methode. Die Erweiterbarkeit bezieht sich insbesondere auf die mögliche Integration weiterer Fachprozesse neben dem IT-Fachprozess. Dies hat das V-Modell XT bereits in der Vergangenheit erfolgreich vorgelebt: Es bildet die solide Basis beispielsweise für die Produktentwicklung in der Automobilindustrie. Für die drei großen generischen Projektmanagementmethoden ist diese Offenheit allerdings selbstverständlich und kein Alleinstellungsmerkmal: Sie umfassen von vornherein keinen Fachprozess und müssen daher offen für jede denkbare Branche sein.
- Wie auch das V-Modell XT umfasst HERMES 5 neben dem traditionellen ein agiles Vorgehensmodell zur Projektabwicklung. Konkret ist die Methode Scrum in ein eigenes Modul "Entwicklung agil" gefasst und kann zur Steuerung des Entwicklungsprozesses herangezogen werden. Die agile Entwicklung ist dabei in das wasserfallartige Phasenmodell integriert. Mit dieser Integration hat HERMES 5 den Anschluss an die Entwicklung der agilen Methoden in den letzten Jahren geschafft und kann sich konkurrenzfähig präsentieren.
- HERMES 5 ist eine ergebnisorientierte Methode, und bringt eine große Anzahl vorstrukturierter Ergebnisvorlagen mit. Wer sich als Projektmanagement-Neuling konsequent an den Ergebnissen orientiert kann kaum etwas vergessen, und die Methode ist einfach zu erlernen – ich sehe jedoch die Gefahr, bei kleinen bis mittleren Projekten in einer "Dokumentenflut zu ersticken".
- Die Methode hat eine klare, stringente und schnell durchschaubare Struktur für das Management von Einzelprojekten. Der Aufwand um sich die Methode anzueignen ist sicherlich geringer als bei einer der drei großen Methoden.

Eine detaillierte Beschreibung der drei generischen Systeme mit ihren Zertifizierungssystemen finden Sie in [Brecht-Hadraschek, projektmagazin 09/2014](#) und [projektmagazin 10/2014](#).

Im Vergleich insbesondere mit der IPMA ICB fällt auf, dass HERMES 5 eine Methode beschreibt, zu dieser jedoch keine Werkzeuge liefert. HERMES 5 gibt vor, dass ein Risikomanagement oder ein Stakeholdermanagement betrieben werden soll, über das "Wie" schweigt die Methode sich jedoch aus. Was auf den ersten Blick wie eine Schwäche aussieht, ist jedoch beabsichtigt: Das ISB sieht HERMES 5 nicht in Konkurrenz zum PMI PMBOK® Guide oder zur IPMS ICB, sondern ergänzend. "Wer HERMES anwenden will, muss vorher eine entsprechende Ausbildung in den erforderlichen Werkzeugen des Projektmanagement absolviert haben", sagt Andre Bürki, der HERMES-Methodenverantwortliche des ISB.

HERMES 5 Zertifizierungen

Hermes 5 bietet international anerkannte Personen-Zertifizierungen auf zwei Ebenen an:

Titel	Zielgruppe	Prüfung	Typ	Kosten / Gültigkeit
HERMES 5 Foundation (früher HERMES Swiss Project Team Professional HSPTP)	Projekt-Mitarbeitende, Juniorprojektleiter, Entscheidungsträger, Auftraggeber, Projektcontroller	Multiple Choice (60 min)	Wissen	323 EUR, unbegrenzte Gültigkeit

HERMES 5 Advanced (früher HERMES Swiss Project Manager HSPM)	Projektleiter/-innen, Projektmanager/-innen, Teilprojektleiter/-innen	Multiple Choice (90 min). Fallbeispiel gem. Standardszenario IT- Individualentwick- lung (90 min)	Wissen und Handlungs- kompetenz	850 EUR, drei Jahre Gültigkeit
---	---	---	---------------------------------------	--------------------------------------

Tabelle 1: HERMES 5 Zertifikate im Überblick.

Dabei wird für die Erlangung des Advanced-Zertifikats das Foundation-Zertifikat nicht vorausgesetzt, man kann also direkt das Advanced-Zertifikat anstreben. Die Zertifizierungsstelle ist seit Veröffentlichung der Version Hermes 5 der TÜV SÜD mit Sitz in München, welcher die Zertifizierung in mehreren Ländern und in den Sprachen Deutsch und Französisch anbietet. Eine englische Zertifizierung ist in Vorbereitung.

Mit dem Wechsel der Zertifizierungsstelle und der Veröffentlichung von HERMES 5 hat sich das Interesse an der Methode rasant entwickelt: In den ersten fünf Quartalen der Verfügbarkeit der HERMES 5-Zertifizierungen wurden bereits rund 1.800 Personen zertifiziert, etwa so viele wie in der gesamten Laufzeit vorher. Der "Nachholbedarf" durch Interessenten aus der Zeit vor Verantwortungsübernahme durch den TÜV SÜD ist bereits seit Mitte 2014 gedeckt, die Abschlusszahlen steigen weiter. Auch die Anzahl der Trainingsanbieter zur Vorbereitung auf die Zertifizierung ist seit Veröffentlichung von HERMES 5 von drei auf fast die zehnfache Anzahl gestiegen. Eine Akkreditierung der Trainingsanbieter ist nicht erforderlich, was einen weiteren Anstieg begünstigen wird.

Der TÜV SÜD engagiert sich aktiv bei der Verbreitung der Methode, und hat offenbar auch erste Unternehmen für die Methode gewinnen können. Insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen sehen die Verantwortlichen großes Potenzial für eine weitere Verbreitung der Methode. Dies führen sie auf die klare Struktur, die einfache Erlernbarkeit, die freie Verfügbarkeit der Dokumentation und die Orientierung an klar beschriebenen Ergebnissen zurück. Auch die vergleichsweise wenig aufwendige und kostengünstige Zertifizierung trägt laut TÜV SÜD zum Anstieg des Erfolgs bei (TÜV SÜD, 2015).

Im Vergleich mit den drei großen Projektmanagementsystemen IPMA ICB, PMI PMBOK® Guide und AXELOS PRINCE2® mit jeweils hunderttausenden von weltweit ausgegebenen Zertifikaten ist HERMES 5 mit weniger als 10.000 ausgegebenen Zertifikaten nach wie vor von marginaler Bedeutung, ebenso wie das V-Modell XT, für das auf der Website des iSQI weniger als 500 Zertifikatsträger aufgeführt werden (iSQI, 2015). Inhaltlich kann das HERMES-Zertifizierungssystem mit diesen jedoch durchaus als konkurrenzfähig angesehen werden. Im Vergleich fallen insbesondere folgende Punkte auf:

- Da die Zertifizierungen weltweit in der Hand einer Zertifizierungsstelle sind, ist der Zertifizierungsablauf ähnlich wie bei PMI, AXELOS und V-Modell XT standardisiert und für alle Länder gleich.
- Die Zertifikate sind reine Wissensprüfungen (für HERMES 5 Advanced auch eine bescheidene Anwendung des Wissens auf ein fiktives Projekt), es wird formell keine praktische Projektmanagerfahrung oder Anwendungserfahrung von HERMES 5 vorausgesetzt. IPMA und PMI hingegen verlangen für Advanced Zertifikate den Nachweis umfangreicher praktischer Erfahrung.

- Für die HERMES 5-Zertifizierungen werden keine Vorbereitungskurse verlangt, es werden jedoch Kursbesuche im Umfang von 3 Tagen empfohlen. Durch die freie Verfügbarkeit aller Unterlagen ist eine selbstständige Vorbereitung prinzipiell ohne Einschränkung möglich.
- Der zeitliche Umfang der Zertifizierungsprüfung ist mit 60 min für den Foundation-Level und 180 min für den Advanced-Level deutlich geringer als bei IPMA und PMI, vergleichbar ist nur der zeitliche Aufwand für die ersten beiden Stufen der PRINCE2-Zertifizierung.
- Die HERMES 5-Foundation-Zertifizierung ist unbegrenzt gültig, während das Advanced-Zertifikat nach drei Jahren erneuert werden muss. Im Vergleich sind alle Zertifikate des PMI und alle IPMA-Zertifikate zeitlich begrenzt gültig, während die PRINCE2-Zertifikate für Anwender unbegrenzt gültig sind. In Deutschland und Österreich ist das IPMA-Basiszertifikat unbegrenzt gültig.
- Die Anforderungen für die HERMES 5-Advanced-Rezertifizierung sind vergleichsweise gering, hier sind lediglich eine Veranstaltungsteilnahme und der Nachweis von wenigen Stunden Weiterbildung zum Thema Projektmanagement (muss nicht HERMES 5 sein), sowie die Leitungstätigkeit in einem nach HERMES 5 geführten Projekt nachzuweisen. Ab September 2015 werden die ersten Rezertifizierungen möglich sein.
- Auch die Kosten für die zertifizierten Abschlüsse bewegen sich am unteren Rand des Spektrums: Die Prüfungsgebühren betragen 323 EUR für den Foundation-Level, sowie 850 EUR für den Advanced-Level. Preisgünstiger sind nur die PMI-Zertifizierungen zu erlangen.

Fazit

HERMES 5.1 präsentiert sich heute als erwachsene Projektmanagementmethode mit klarer und stringenter Struktur. HERMES 5 verzichtet darauf, die Methode mit konkreten Werkzeugen zu füllen, das ISB versteht die Methode als Ergänzung (und nicht etwa als Konkurrenz) zu den generischen Methoden. HERMES 5 ist auf das Management von Einzelprojekten ausgerichtet. Die konkrete Einbindung in einen Unternehmenskontext erfordert in der Regel mehr Aufwand als auf den ersten Blick ersichtlich ist. Auch werden keine Methoden und Werkzeuge für das Management von Programmen und Portfolio geliefert, und es gibt es nur grobe Hinweise auf die Integration der Projekte in den Kontext eines Programms und Projektportfolios. Jedoch hat das ISB im August 2015 eine Erweiterung der Methode auf das Management von Programmen beschlossen.

Eine klare Stärke der Methode ist die Integration eines Fachprozesses für die Erstellung von IT-Systemen und für Organisationsentwicklungsprojekte. Hierdurch ist die Methode jedoch nach wie vor nicht generisch und bedingt auch eine Schwäche: Wer erwartet, dass Nicht-IT-Produkte und Dienstleistungen ebenso umfassend abgebildet sind wie IT-Produkte, wird enttäuscht sein. Die oft zitierte Offenheit und Erweiterbarkeit von HERMES 5 ist dem Umstand geschuldet, dass die Methode eben einen Fachprozess beinhaltet. Erweiterbarkeit bedeutet, dass der IT-Fach-prozesses weggelassen und ein beliebiger anderer Fachprozess integriert werden kann. Dass dieser Ansatz erfolgversprechend ist, hat das deutsche V-Modell XT eindrucksvoll vorexerziert: es ist von einer IT-Projektmethode zur Basis für die Produktentwicklung beispielsweise in der Automobilindustrie geworden. PMBOK® Guide, ICB und PRINCE2® bringen keinen Fachprozess mit und sind somit per se offen für jede Fachlichkeit. Der Aufwand zur Integration eines Fachprozesses muss hier somit immer betrieben werden.

HERMES 5 ist immer noch ein Nischenprodukt, seit Einführung der Version HERMES 5 gewinnen

die Zertifikate jedoch rasch an Bedeutung und Verbreitung. Mit dem TÜV SÜD als Zertifizierungsanbieter ist ein starker und international beachteter Promotor am Werk. Die Zertifikatskosten und die Ausbildungsaufwände bewegen sich am unteren Ende des Spektrums, das Portfolio aus zwei reinen Wissenszertifikaten ruft jedoch nach einer Erweiterung um ein Erfahrungszertifikat.

Literatur und Quellen

- Brecht-Hadraschek, Barbara: **Projektmanagement-Zertifizierungen im Vergleich. Teil 1: Inhaltliche Ausrichtung und Nutzen**, projektmagazin 09/2014
- Brecht-Hadraschek, Barbara: **Projektmanagement-Zertifizierungen im Vergleich. Teil 2: Zulassung, Durchführung und Gültigkeit**, projektmagazin 10/2014
- Bürki, Andre (Informatiksteuerungsorgan des Bundes ISB): persönliche Mitteilung, August 2015
- Duwe, Peter und Tschanz, Kurz: **HERMES – der Schweizer Standard für IKT-Projekte im Überblick**, projektmagazin 07/2013
- Kruschitz, Bernhard (BKI AG, Winterthur): persönliche Mitteilung, August 2015
- Informatiksteuerungsorgan des Bundes (ISB) (Hrsg.), Eidgenössisches Finanzdepartement EFD (Hrsg.), Mourgue d'Algue, Hélène: **HERMES 5.1 Referenzhandbuch**, 1. Auflage August 2014,
- Informatiksteuerungsorgan des Bundes (ISB) (Hrsg.), Eidgenössisches Finanzdepartement EFD (Hrsg.), Mourgue d'Algue, Hélène: **HERMES 5.1 Handbuch für Manager**. Version 10. Dezember 2014,
- Informatiksteuerung des Bundes (ISB): Offizielle HERMES Website, <http://www.hermes.admin.ch>, zuletzt besucht am 19.3.2015
- International Software Quality Institute iSQI: Offizielle Webseite <https://www.isqi.org>, insbesondere Unterseite <https://www.isqi.org/de/zertifikate.html>, zuletzt besucht am 04.08.2015
- Swiss Association of Quality (SAQ), Website der SAQ zur Personenzertifizierung, <http://www.personenzertifizierung.ch>, zuletzt besucht am 19.3.2015
- TÜV SÜD Examination Institute: **HERMES 5 Personenzertifizierungen**, <http://www.tuev-sued.ch/ch-de/ueber-tuev-sued/tuev-sued-in-der-schweiz/examination-institute/hermes-5-deutsche-version>, zuletzt besucht am 13.5.2015
- TÜV Süd Examination Institute: persönliche Mitteilung, März 2015
- Verein eCH: Offizielle Website, <http://www.ech.ch>, zuletzt besucht am 04.08.2015
- Verein eco-HERMES: Offizielle Website, <http://www.eco-hermes.ch>, zuletzt besucht am 04.08.2015