

## PM-ZERT

Zertifizierungsstelle der GPM

## Leitfaden für die Zertifikanten Level A

© GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.



PM-ZERT ist die  
Zertifizierungsstelle der  
GPM Deutsche Gesellschaft  
für Projektmanagement e. V.



Die GPM Deutsche Gesellschaft  
für Projektmanagement e. V. ist  
Mitglied der IPMA International  
Project Management Association.

PM-ZERT ist zertifiziert nach  
ISO 9001:2015



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Gültigkeit</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Die Zertifizierung IPMA LEVEL A</b>	<b>4</b>
2.1	Zielgruppen	6
2.2	Verfahrensschritte	6
2.3	Vorlauf, Inhalt und Dauer des Zertifizierungsprozesses	8
2.3.1	Anforderungen, die erfüllt sein müssen, um das Assessment erfolgreich abzuschließen	8
2.3.2	Antrag und Zulassung	8
2.3.2.1	Bewerbungsunterlagen	8
2.3.2.2	Selbstbewertung	9
2.3.2.3	Zulassung zum Zertifizierungsverfahren	10
2.4	Zertifizierungsassessment	11
2.4.1	Allgemein	11
2.4.2	Erstzertifizierung	11
2.4.2.1	Erstellung eines Reports basierend auf dem ESR	11
2.4.2.2	Bewertung Report Level A	14
2.4.2.3	Rollenspiel	14
2.4.2.4	Interview	15
2.4.3	Höherzertifizierung	16
2.5	Zertifikatserteilung	16
<b>3</b>	<b>Rezertifizierung</b>	<b>16</b>

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Mitgeltende Dokumente	3
Tabelle 2:	Abkürzungsverzeichnis	3
Tabelle 3:	Beschreibung Level A	5
Tabelle 4:	Verfahrensschritte Level A	7
Tabelle 5:	Zuordnung der Pflichtelemente des Reports zu den Domänen	14

## Mitgeltende Dokumente

Die in der nachstehenden Tabelle aufgeführten PM-ZERT Dokumente sind entweder für die Vorbereitung auf die Zertifizierung oder für die einzureichenden Bewerbungsunterlagen erforderlich und deshalb als mitgeltende Dokumente zu verstehen. Ihr Inhalt vervollständigt außerdem die mit diesem Leitfaden beabsichtigte umfassende Information. Die Reihenfolge der Gültigkeit der einzelnen Dokumente ist im Allgemeinen Leitfaden Z01 geregelt.

Bitte machen Sie sich bereits vor der Antragstellung damit vertraut.

Dokument		Auszufüllen
Nr.	Name	Ja/Nein
	ICB 4, Individual Competence Baseline	Nein
	ICR 4 public, IPMA Certification Regulation public version	Nein
A01	Aktuelle Termine und Gebühren	Nein
F01	Antrag auf Zertifizierung (Erstzertifizierung, Höherzertifizierung, Rezertifizierung) mit Selbstbewertung (inkl. Evidence-Anteile), Nachweisen in Projekten, ESR und Komplexitätsbestimmung	Ja
Z01 Allgemeiner Leitfaden	Allgemeiner Leitfaden	Nein
R03	Ethik-Kodex der GPM	Nein

Tabelle 1: Mitgeltende Dokumente

## Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erklärung
ICB	Individual Competence Baseline
ICR	IPMA Certification Regulation (internes Dokument für Zertifizierungsstellen)
ICR Public	IPMA International Certification Regulations (Public)
CE	Competence Element
KCI	Key Competence Indicator
ESR	Executive Summary Report
LA	Lead Assessor
CoA	Co-Assessor

Tabelle 2: Abkürzungsverzeichnis

Bei Veröffentlichungen legt die GPM großen Wert auf einen differenzierten verantwortungsvollen, diskriminierungsfreien und geschlechtergerechten Sprachgebrauch. Wann immer das generische Maskulinum verwendet wird, ist dies als neutrale grammatikalische Ausdrucksweise zu verstehen und impliziert in keiner Weise eine Benachteiligung des anderen Geschlechts. Weitere Informationen zur „gengerechten Schreibweise“ der GPM finden Sie unter: [www.gpm-ipma.de/utilities/impressum\\_datenschutz.html](http://www.gpm-ipma.de/utilities/impressum_datenschutz.html)

## 1 Gültigkeit

Dieses Dokument gilt ab 01.01.2023.  
Die Version 10 ist noch bis zum 30.06.2023 gültig.  
Alle vorherigen Versionen sind ungültig.

## 2 Die Zertifizierung IPMA LEVEL A

Levelbeschreibung und -anforderungen (Original in ICR Public nachzulesen)

<b>IPMA Level A</b>		
	Anforderungen	Eignung
Level: IPMA Level A  Domäne:  <b>Projektmanagement</b>	Die Projektmanagement Zertifizierung nach IPMA Level A setzt voraus, dass die kandidierende Person in einem hoch komplexen Projektumfeld agiert hat bzw. verantwortlich für ein hoch komplexes Projekt ist, das strategische Auswirkungen auf die Organisation hat.	Innerhalb der letzten 12 Jahre muss die kandidierende Person folgendes nachweisen:  Mindestens 5 Jahre Erfahrung als projektleitende Person in verantwortungsvoller Führungsfunktion in hoch komplexen Projekten, davon mindestens 3 Jahre auf strategischer Ebene.
Level: IPMA Level A  Domäne:  <b>Programmmanagement</b>	Die Programmmanagement Zertifizierung nach IPMA Level A setzt voraus, dass die kandidierende Person in einem hoch komplexen Programmumfeld agiert hat bzw. verantwortlich für ein hoch komplexes Programm ist, das strategische Auswirkungen auf die Organisation hat.	Innerhalb der letzten 12 Jahre muss die kandidierende Person folgendes nachweisen:  Mindestens 5 Jahre Erfahrung als programmleitende Person in einer verantwortungsvollen Führungsfunktion in hoch komplexen Programmen auf strategischer Ebene.  <b>ODER</b>  Mindestens 4 Jahre Erfahrung als programmleitende Person in einer verantwortungsvollen Führungsfunktion in hoch komplexen Programmen.

<b>IPMA Level A</b>		
	Anforderungen	Eignung
		<p><b>UND</b></p> <p>Mindestens 3 Jahre Erfahrung als projektleitende Person in einer verantwortlichen Führungsfunktion bei der Leitung hoch komplexer Projekte auf strategischer Ebene.</p>
<p>Level: IPMA Level A</p> <p>Domäne:</p> <p><b>Portfoliomanagement</b></p>	<p>Die Portfoliomanagement Zertifizierung nach IPMA Level A setzt voraus, dass die kandidierende Person verantwortlich für ein hoch komplexes Portfolio ist, das strategische Auswirkungen auf die Organisation hat.</p>	<p>Innerhalb der letzten 12 Jahre muss die kandidierende Person folgendes nachweisen:</p> <p>Mindestens 5 Jahre Erfahrung als portfolioverantwortliche Person in einer verantwortungsvollen Führungsfunktion in sehr komplexen Portfolios auf strategischer Ebene.</p> <p><b>ODER</b></p> <p>Mindestens 4 Jahre Erfahrung als portfolioverantwortliche Person in einer verantwortungsvollen Führungsfunktion in sehr komplexen Portfolios.</p> <p><b>UND</b></p> <p>Mindestens 3 Jahre Erfahrung als projekt- oder programmleitende Person in einer verantwortlichen Führungsfunktion, die sehr komplexe Projekte oder Programme auf strategischer Ebene leitet.</p>

Tabelle 3: Beschreibung Level A

Für den Nachweis der für den IPMA Level A geforderten Managementkompetenz werden die folgenden Parameter berücksichtigt:

- Vielfalt an Art und Größe der Projekte / Programme / Portfolios
- Komplexität der Projekte / Programme / Portfolios
- Evidence der Kompetenz-Elemente (CE)
- Rolle des Antragstellers in den Projekten / Programmen / Portfolios
- Zeitaufwand für das Management von Projekten / Programmen / Portfolios

## 2.1 Zielgruppen

Zielgruppen für eine Zertifizierung IPMA LEVEL A sind:

- Führende Personen in projektorientierten Organisationen
- Projekt-/ Programm- und/oder Portfolioverantwortliche mit erheblichem Einfluss auf den Erfolg und die Strategie der Organisation
- Obere Führungsebene (Führungs-, Fach- oder Projektlaufbahn) von projektbasierten Organisationen
- Leitende Person einer ARGE oder einer Projektgesellschaft mit der Rolle der Projekt-/ Programm-/ Portfolioleitung

## 2.2 Verfahrensschritte

Schritt Nr.	Verfahrensschritt	Erstzertifizierung	Abgabe-/ Durchführungs-termin	zuständig
<b>1</b>	<b>Antrag und Zulassung</b>			
1.1.	Antrag (F01)	x	Spätestens 9 Wochen vor Interview	Kandidierende Person
1.2.	Selbstbewertung Wissen und Fähigkeiten (Structured Evidence, F01)	x		
1.3.	Referenzen (F01)	x		
1.4.	Abkürzungsverzeichnis	x		
1.5.	Lebenslauf (mit Kurzdarstellung des Unternehmens)	x		
1.6.	Executive Summary Report	x		

Schritt Nr.	Verfahrensschritt	Erstzertifizierung	Abgabe-/ Durchführungs-termin	zuständig
1.7.	Konformitätsprüfung und Prozessbriefing (s. „2.3.2.3 Zulassung zum Zertifizierungsverfahren“)	x	ca. 1-3 Wochen nach Einreichen der Zulassungsunterlagen	PM-ZERT
1.8.	Entscheidung bzgl. Zulassung zum Assessment	x	ca. 1 Woche nach Konformitätsprüfung und Prozessbriefing	PM-ZERT
<b>2</b>	<b>Assessment</b>			
2.1.	Level A Report	Max. 25 Seiten / Max. 15 Seiten Anhang	Spätestens 4 Wochen vor Interview	Zertifikant
2.2	Rollenspiel	240 min (Verteilung auf Workshoptag)	Terminnung (siehe 2.4.1)	PM-ZERT
2.3.	Abschließendes Einzelinterview	90min	Individuelle Vereinbarung; am selben Tag des Rollenspiels	PM-ZERT
<b>3</b>	<b>Abschluss</b>			
3.1	Zertifikatsentscheidung	x	Spätestens 6 Wochen nach Interview	PM-ZERT
<b>Die Gesamtdauer des Verfahrens vom Termin der Zulassung (1.8) bis zum letzten Prüfungsschritt (2.3) ist maximal 18 Monate.</b>				
<b>Jeder Prüfungsschritt darf höchstens einmal wiederholt werden. Die Wiederholung muss innerhalb 12 Monaten erfolgen. Die Gesamtdauer des Verfahrens bleibt unberührt.</b>				

Tabelle 4: Verfahrensschritte Level A

## 2.3 Vorlauf, Inhalt und Dauer des Zertifizierungsprozesses

Der Ablauf der Zertifizierung ist in „Tabelle 4: Verfahrensschritte Level A“ beschrieben.

### 2.3.1 Anforderungen, die erfüllt sein müssen, um das Assessment erfolgreich abzuschließen

- Die Anforderungen von 23 CE (Domäne Projekt) bzw. 24 CE (Domäne Programm / Portfolio) müssen über das vollständige Assessment erfüllt werden.
- Die Anforderungen eines CE sind erfüllt, wenn die Anforderungen von 50% der zum jeweiligen CE gehörigen KCI erfüllt sind.

### 2.3.2 Antrag und Zulassung

Die Registrierung, Anmeldung sowie der Upload von Dokumenten (Antragsunterlagen F01, Lebenslauf, ESR, Abkürzungsverzeichnis) erfolgt über unser Zertifizierungsportal. Den Link finden Sie unter [www.pm-zert.de](http://www.pm-zert.de).

Nach der einleitenden Registrierung über das haben Sie die Möglichkeit sich für die gewünschte Zertifizierungsrunde anzumelden und nachfolgend die erforderlichen Dokumente hochzuladen. Sollte ein Systemfehler vorliegen, versuchen Sie es zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal.

#### 2.3.2.1 Bewerbungsunterlagen

Bewerbungsunterlagen sind:

- a. das ausgefüllte Antragsformular (F01), mit dem der Zertifikant alle Regelungen der Zertifizierungsverfahren und die mit dem Zertifikat verbundenen Rechte und Verpflichtungen durch Unterschrift anerkennt.
- b. Tätigkeitsnachweis im Projektmanagement: Projekte/Programme/Portfolios und – Beschreibungen, Komplexität<sup>1</sup> (Projektlisten P1 und P12 in Dokument F01A\_PM\_Antrag, s. auch Allgemeiner Leitfaden Z01).
- c. Selbstbewertung auf Selbstbewertungsbogen – siehe 2.3.2.2 (in Dokument F01A\_PM\_Antrag).
- d. drei Referenzen (in Dokument F01A\_PM\_Antrag)<sup>2</sup>
- e. einen Lebenslauf (formlos, ohne explizite Vorlage) mit folgendem Inhalt (soweit zutreffend)
  - Schulische und berufliche Ausbildung
  - Ausbildung im Projektmanagement
  - Beruflicher Werdegang
  - Kurzdarstellung des Unternehmens<sup>3</sup>
  - Erfahrungen im Projekt-, Programm-, Portfoliomanagement (Evidence)
  - Mitgliedschaft in relevanten Berufsorganisationen
  - Auszeichnungen und Publikationen bezogen auf Projektmanagement

<sup>1</sup> Außer der Aufzählung der Projekte/ Programme/Portfolios (Projektlisten P1 und P2 in Dokument F01A\_PM\_Antrag) wird bei der Darlegung der Projektmanagementenerfahrungen erwartet, dass die kandidierende Person in der jeweiligen Beschreibung (Projektlisten P1 und P2 in Dokument F01A\_PM\_Antrag) seine persönliche Rolle, die von ihm angewendeten PM-Methoden und -Techniken sowie die Projektorganisation und die wesentlichen Projektbeteiligten stichwortartig darstellt. Die Komplexität für alle aufgeführten Eintragungen muss in der Komplexitätsmatrix bewertet werden.

<sup>2</sup> Angabe von drei Personen (mit Unternehmen/Institution, Stellung/Funktion, Telefonnummer), die Auskunft über die Projektarbeit der kandidierenden Person geben können.

<sup>3</sup> Ein kurzer, selbst verfasster Text (max. 1 Seite) über das Unternehmen, in dem die kandidierende Person arbeitet bzw. in dem er seine wesentlichen Projekterfahrungen gesammelt hat. Die Einordnung von PM im Unternehmen und die Funktion und Rolle der kandidierenden Person sollen erkennbar sein.

- Darlegung internationaler PM-Aktivitäten.
- f. Direkter Bezug zu Komplexitätselementen sollen aus dem ESR hervorgehen. Ebenso die **explizite Beantwortung** folgender Fragen **im Kontext der beantragten Domäne**:
  - Wie war die Führung der leitenden Personen der Projekte bzw. der Teilprojekte respektive Programme bzw. der dazugehörigen Projekte in Interaktion mit den disziplinarisch Vorgesetzten geregelt? (Domain Projekt/Programm)
  - Wie waren Sie in die Besetzung der Leitung der Programm, Projekte bzw. Teilprojekte kompetent eingebunden? (Domäne Portfolio)
  - Welche Befugnisse und Verantwortungen hatten Sie in diversen Eskalationssituationen?
  - Welchen Einfluss hatten Sie auf den Scope der Einzelprojekte respektive Projekte in den Domänen Programm/Portfolio?
  - Welche unternehmerische Verantwortung hatten Sie zusätzlich zu den bereits aufgeführten Punkten?
  - Wie haben Sie die notwendigen Ressourcen in Bezug auf Skills identifiziert und allokiert?
  - Beschreiben Sie, wie Sie die Skills der für das Projekt respektive Programm allokierten projektleitenden Personen / teilprojektleitenden Personen validiert und verbessert haben? (Domain Projekt/Programm)
  - Beschreiben Sie die grundsätzliche Regelung, mit welcher organisatorischen Kompetenz Sie die Skills der projekt- / programmleitenden Personen in Ihrem Portfolio validiert und verbessert haben? (Domäne Portfolio)
  - Wie haben Sie das gesamtheitliche Risikomanagement aufgebaut und validiert?
  - Wie haben Sie das Changemanagement etabliert und geführt?
  - Wie sind Sie mit soziokulturellen Diversitäten umgegangen?

Die Formulare zu sind in den Downloadpaketen enthalten, die für jeden Zertifizierungslevel auf [www.pm-zert.de](http://www.pm-zert.de) verfügbar sind.

Es muss ein Abkürzungsverzeichnis beigelegt sein, in dem alle in den Bewerbungsunterlagen verwendeten Abkürzungen erläutert sind.

Das Antragsformular F01A ist in den Downloadpaketen enthalten, die für jeden Zertifizierungslevel auf [www.pm-zert.de](http://www.pm-zert.de) verfügbar sind.

Zertifizierungen finden in der Regel in deutscher Sprache statt. Für englischsprachige Zertifizierungen nehmen Sie bitte Kontakt mit der Geschäftsstelle der PM-ZERT auf.

#### Hinweis:

**Die Formulare für die Tätigkeitsnachweise** (Projektlisten P1 und P2 in Dokument F01A\_PM\_Antrag) sind als elektronisch unterstützte EXCEL-Arbeitsmappen verfügbar.

Sie werden direkt über [www.candidate.pm-zert.de](http://www.candidate.pm-zert.de) hochgeladen. Eine ausführliche Anleitung zum Ausfüllen des Antrags ist in Z01 Leitfaden Allgemein zu finden.

#### 2.3.2.2 Selbstbewertung

Die Einschätzung der eigenen PM-Kompetenz (PM-Wissen und Anwendungserfahrungen (Evidence) erfolgt mit Hilfe der Taxonomie (in Dokument **Z01 Leitfaden Allgemein**) und über den Selbstbewertungsbogen.

Das Dokument ist unter [www.pm-zert.de](http://www.pm-zert.de) in den Downloadpaketen verfügbar.

Der Selbstbewertungsbogen dient den Assessoren zum Vergleich mit den im Laufe des Zertifizierungsverfahrens entstehenden Bewertungen. Auffällige Verbesserungspotenziale werden im Interview mit dem Zertifikanten erörtert.

### 2.3.2.3 Zulassung zum Zertifizierungsverfahren

Die kandidierende Person lädt über [www.candidate.pm-zert.de](http://www.candidate.pm-zert.de) seine Bewerbungsunterlagen hoch und bekommt nachfolgend eine Mail, die den Upload bestätigt. Der Upload der einzelnen Bewerbungsunterlagen kann auch zeitlich versetzt erfolgen, sollte jedoch nach Möglichkeit in einem Upload-Vorgang erfolgen. Die Vollständigkeit der Unterlagen ist dann gegeben, wenn die F01, der Lebenslauf und der Executive Summary Report (ESR-Projekte in einer Datei) hochgeladen wurden.

Die Auswahl des für den Report zu verwendenden Projekts, Programms oder Portfolios und seine Eignung für den angestrebten Level sowie der Domäne liegt in der Verantwortung der kandidierenden Person. Die Auswahl muss die für den Level A geltenden Anforderungen an die Komplexität und die Domäne erfüllen. Die Assessoren behalten sich ein **Vetorecht**, im Rahmen der Unterlagenprüfung und/oder der Konformitätsprüfung für das gewählte Projekt, Programm oder Portfolio, vor.

PM-ZERT beauftragt zwei Assessoren mit der Prüfung der Unterlagen. Die Assessoren prüfen, ob die Zulassungsbedingungen bzw. die PM-fachlichen Zertifizierungsvoraussetzungen erfüllt sind. Die endgültige Empfehlung über die Einstufung treffen die Assessoren nach Auswertung der eingereichten Unterlagen.

Der kandidierenden Person werden die Namen der Assessoren (LA, CoA) mitgeteilt, welche den weiteren Prozess führen. Die kandidierende Person kann innerhalb einer Woche nach Erhalt des Zulassungsschreibens unter schriftlicher Angabe des Grundes den Einsatz eines Assessors ablehnen. PM-ZERT entscheidet über den Ablehnungs-Antrag.

Obligatorisch erfolgt im Kontext des Zulassungsverfahrens eine **Konformitätsprüfung und ein Prozessbriefing**. PM-ZERT beauftragt mindestens einen Assessor mit der Durchführung. Im Rahmen des direkten Gesprächs werden Aspekte aus den Zulassungsunterlagen hinterfragt bzw. plausibilisiert. Zusätzlich erhält die kandidierende Person Informationen zum weiteren Prozessablauf sowie zusätzliche Informationen zu Erwartungshaltung und Anforderungen an die folgenden Prüfungsschritte. Die **Konformitätsprüfung und das Prozessbriefing** erfolgt in einem ca. 60 min virtuellen Gespräch. Der Termin wird von der PM-ZERT-Geschäftsstelle mit dem Kandidaten und dem Assessor vereinbart.

Die kandidierende Person kann auch durch geeignete Ergänzungen der Bewerbungsunterlagen die Erfüllung der geforderten Voraussetzungen nachweisen, wenn dies im Rahmen der Konformitätsprüfung mit den Assessoren vereinbart wurde.

Bei positiver Entscheidung wird die kandidierende Person zum angestrebten Zertifizierungsverfahren zugelassen. Bei einem Domänenwechsel (abweichend von der beantragten Domäne) aufgrund von Erkenntnissen aus dem Konformitätsgespräch wird der Domänenwechsel schriftlich durch PM-ZERT offiziell bestätigt.

Mit der Zulassung wird auch die Zertifizierungsgebühr (gemäß aktueller Gebührentabelle) in Rechnung gestellt. Sie wird mit Erhalt der Rechnung fällig.

Wird die kandidierende Person trotz Nachlieferung nicht zu dem von ihm angestrebten Zertifizierungsverfahren zugelassen, werden ihr die Gründe der Entscheidung (schriftlich) mitgeteilt. Sie kann auch von Ihrem Einspruchs- und Beschwerderecht (siehe Z01 Leitfaden Allgemein) Gebrauch machen.

Das Zertifizierungsverfahren Level A ist in mehrere Verfahrensschritte (vgl. „*Tabelle 4: Verfahrensschritte Level A*“) und Bestandteile unterteilt. Zu jedem Verfahrensschritt wird die kandidierende Person aufgrund der bis dahin nachgewiesenen Leistungen zugelassen. So können Unterbrechungszeiten im Zertifizierungsverfahren entstehen, wenn die kandidierende Person die Voraussetzungen für den nächsten Verfahrensschritt nicht unmittelbar erfüllen kann. Die Fortsetzung des Verfahrens wird nach Empfehlung der Assessoren zwischen Zertifizierendem und PM-ZERT-Geschäftsstelle vereinbart.

Alle PM-ZERT zur Verfügung gestellten Daten werden nach den geltenden Datenschutzbestimmungen behandelt und ohne Zustimmung des Einsenders weder an Dritte weitergegeben noch veröffentlicht (s. Z01 Leitfaden Allgemein).

## 2.4 Zertifizierungsassessment

### 2.4.1 Allgemein

Voraussetzung für das Zertifizierungsassessment ist die Zulassung, der hochgeladene und anerkannte Report sowie die Terminzusage der PM-ZERT.

Das Assessment ist bestanden, wenn die Anforderungen von insgesamt 23 CE (Domäne Projekt) bzw. 24 CE (Domäne Programm / Portfolio) als „erfüllt“ bewertet werden.

Werden weniger als 23 CE (Domäne Projekt) bzw. 24 CE (Domäne Programm / Portfolio) als „erfüllt“ bewertet, informiert PM-ZERT den Zertifizierten, welche Teile der Prüfung wiederholt oder nachgebessert werden müssen.

### 2.4.2 Erstzertifizierung

Bei einer Erstzertifizierung müssen nachfolgende Schritte durchlaufen werden:

- Abgabe und Bewertung eines Reports basierend auf dem Executive Summary Report (ESR, Beschreibung s. Z01 Leitfaden Allgemein, Kapitel „Executive Summary Report“)
- Rollenspiel (ca. 240 Minuten, verteilt über einen Arbeitstag)
- Einzelinterview (max.. 90 Minuten)

#### 2.4.2.1 Erstellung eines Reports basierend auf dem ESR

##### 2.4.2.1.1 Formatvorgaben für den Report Level A

Der Report umfasst max. 25 Textseiten im Format A4 bei einer Schriftgröße 11 pts und einfachem Zeilenabstand (größere Zeilenabstände sind erlaubt). Ränder sind links, rechts, oben und unten von jeweils mindestens 2cm einzuhalten.

Die 25 Textseiten sind „netto“-Angaben, d.h. Deckblatt, Inhaltsangaben und Selbsterklärung sind nicht darin enthalten.

Die zusätzlichen, erläuternden Anlagen (Formulare, Pläne usw.) dürfen 15 Seiten nicht übersteigen.

Die Bezüge zu Informationen im Anhang müssen im Report mit einem Querverweis kenntlich gemacht werden.

Der Report muss als **eine** Datei im PDF-Format mit Lesezeichen eingereicht werden.

Der Dateiname muss folgende Form haben: **Report\_Name-Vorname\_Version.pdf**

PM-ZERT behält sich vor, Reports nach Einreichung zurückzuweisen, welche von diesen Formvorschriften abweichen.

Das Dokument muss die allgemein gebräuchliche Form eines Qualitätsdokuments haben wie Lesezeichen/Bookmarks, Seitennummerierung, Verzeichnisse, Änderungshistorie/Version. Dies ist insbesondere wichtig bei eventuell notwendigen Auflagen/Nachlieferungen, die von den Assessoren gefordert werden können. Insbesondere beim Zitieren von Texten, Bildern und Grafiken ist eine Quellenangabe erforderlich.

*Hinweis: Um Lesezeichen/Bookmarks in einem PDF-Dokument erzeugen zu können, das aus einer Word-Datei erstellt wurde, müssen die Überschriften, Tabellen und Grafiken in der Word-Datei als Überschriften,*

Tabellen und Grafiken deklariert sein. Wenn dann das PDF-Dokument mit „Speichern unter“ erzeugt wird, ist bei den Optionen zu „Speichern unter“ das Erstellen von Textmarken aus den Überschriften auszuwählen. Stellen Sie bitte anschließend sicher, dass das PDF-Dokument **NICHT** schreibgeschützt ist, damit die Assessoren im Rahmen der Bewertung Kommentare und Markierungen in den Report eintragen können.

Am Schluss der Arbeit muss der Zertifikant die folgende schriftliche Erklärung abgeben:

*„Hiermit versichere ich, dass ich diesen Report eigenständig und inhaltlich ohne Mitwirkung Dritter angefertigt habe.“*

Der Report wird elektronisch durch **Upload** der PDF-Datei in dem geschützten Datenbereich des Zertifizierungsportals bei PM-ZERT abgelegt. Auf diese Dateien können ausschließlich die Geschäftsstelle PM-ZERT und die mit der Prüfung beauftragten Assessoren zugreifen.

Der Absender erhält als Nachweis der Abgabe automatisch eine E-Mail. Nach dem Download durch alle Berechtigten wird die Datei von der PM-ZERT Geschäftsstelle gelöscht, eine Kopie des Reports wird bei PM-ZERT elektronisch archiviert.

Der fristgerechte Eingang bei PM-ZERT ist Voraussetzung für die Zulassung zum nächsten Schritt im Zertifizierungsverfahren und damit zum erfolgreichen Abschluss des Zertifizierungsassessments.

#### **2.4.2.1.2 Gliederung des Reports**

Die in diesem Kapitel vorgegebene Struktur ist eine verbindliche Vorgabe für den Report. Der Report gliedert sich in 2 Kapitel:

Kapitel 1:

Inhaltliche Darstellung des Projektes in Form eines Management Summary auf max. 3 Seiten. Die Inhalte werden aus den im Kapitel „2.4.2.1.3 *Competence Elements (CE)*“ definierten CEs (16 vorgeschrieben; 6 frei) gewählt. Die kandidierende Person sollte beachten, dass in diesem Management Summary keinesfalls alle CEs bearbeitet werden müssen. Von der kandidierenden Person wird erwartet, hierfür eine geeignete Auswahl zu treffen.

Kapitel 2:

Beschreibung der Management-Herausforderungen für alle definierten CEs (s. nächstes Kapitel) des angestrebten Levels, die während der Projektdauer aufgetreten sind. Der Report sollte die Erfahrungen der kandidierenden Person dabei wie folgt darstellen:

- Herausforderungen im Management des Projektes und den Projektbeteiligten
- Der Umgang mit diesen Herausforderungen
- Welche Ergebnisse wurden damit erreicht
- Reflektion der Ergebnisse und abgeleitete Lessons-learned

Für die Strukturierung der ausgewählten Kompetenzelemente des Reports kann die STAR-Methode verwendet werden (Situation, Task, Action, Result, s. Beschreibung in **Z01 Leitfaden Allgemein** im Kapitel „Interview“). Die Situation kann dabei auf der CE-Ebene, die restlichen Angaben über Task, Action und Result müssen auf der KCI-Ebene beschrieben werden.

Es ist zu beachten, dass die KCI-Beschreibung die geforderte Bloom-Stufe erkennen lassen muss.

Für die Beschreibung der KCI ist es hilfreich, die jeweils aufgelisteten Messkriterien aus der ICB4 heranzuziehen.

### 2.4.2.1.3 Competence Elements (CE)

Die ICB verlangt insgesamt einen Nachweis auf Basis folgender CEs:

- 5 CEs aus Perspective (Kontextkompetenzen)
- 10 CEs aus People (Persönliche und soziale Kompetenzen)
- 13 CEs aus Practice (Technische Kompetenzen) – Domain Projekt
- 14 CEs aus Practice (Technische Kompetenzen) – Domain Programm/Portfolio

Angaben zu den Competence Elements finden sich im **Z01 Leitfaden Allgemein**.

Mindestens 22 Competence Elements müssen im Report auf Basis der für den Level A vorgegebenen Bloom-Stufe (siehe Taxonomietabelle in der jeweils gültigen Version von Dokument Z01 Leitfaden Allgemein mit Angabe der geforderten Bloom-Stufe) bearbeitet werden.

Folgende CE **müssen** im Report bearbeitet werden:

Domäne Projekt	Domäne Programm	Domäne Portfolio
<b>04.03.02.</b> Governance, Strukturen und Prozesse	<b>04.03.01.</b> Strategie	<b>04.03.01.</b> Strategie
<b>04.03.03.</b> Compliance, Standards und Regularien	<b>04.03.02.</b> Governance, Strukturen und Prozesse	<b>04.03.02.</b> Governance, Strukturen und Prozesse
<b>04.03.04.</b> Macht und Interessen	<b>04.03.03.</b> Compliance, Standards und Regularien	<b>04.03.03.</b> Compliance, Standards und Regularien
<b>04.04.05.</b> Führung	<b>04.03.04.</b> Macht und Interessen	<b>04.03.04.</b> Macht und Interessen
<b>04.05.01.</b> Projektdesign	<b>04.04.05.</b> Führung	<b>04.04.10.</b> Ergebnisorientierung
<b>04.05.02.</b> Anforderungen und Ziele	<b>04.04.10.</b> Ergebnisorientierung	<b>04.05.01.</b> Projektdesign
<b>04.05.03.</b> Leistungsumfang und Lieferobjekte	<b>04.05.01.</b> Projektdesign	<b>04.05.02.</b> Anforderungen und Ziele
<b>04.05.04.</b> Ablauf und Termine	<b>04.05.02.</b> Anforderungen und Ziele	<b>04.05.03.</b> Leistungsumfang und Lieferobjekte
<b>04.05.05.</b> Organisation, Information und Dokumentation	<b>04.05.03.</b> Leistungsumfang und Lieferobjekte	<b>04.05.04.</b> Ablauf und Termine
<b>04.05.06.</b> Qualität	<b>04.05.05.</b> Organisation, Information und Dokumentation	<b>04.05.06.</b> Qualität
<b>04.05.07.</b> Kosten und Finanzierung	<b>04.05.07.</b> Kosten und Finanzierung	<b>04.05.07.</b> Kosten und Finanzierung
<b>04.05.08.</b> Ressourcen	<b>04.05.08.</b> Ressourcen	<b>04.05.08.</b> Ressourcen
<b>04.05.09.</b> Beschaffung	<b>04.05.10.</b> Planung und Steuerung	<b>04.05.10.</b> Planung und Steuerung
<b>04.05.10.</b> Planung und Steuerung	<b>04.05.11.</b> Chancen und Risiken	<b>04.05.11.</b> Chancen und Risiken

Domäne Projekt	Domäne Programm	Domäne Portfolio
04.05.11. Chancen und Risiken	04.05.12. Stakeholder	04.05.12. Stakeholder
04.05.12. Stakeholder	04.05.14. Projektselektion und Portfoliobalance	04.05.14. Projektselektion und Portfoliobalance

Tabelle 5: Zuordnung der Pflichtelemente des Reports zu den Domänen

Die übrigen 6 zu beschreibenden Competence Elements sind durch den Zertifizierten frei wählbar. Jedes bearbeitete Competence Element wird gemäß „Herausforderungen im Management“ und dem „Umgang mit diesen Herausforderungen“ wie in Kapitel „2.4.2.1.2 Gliederung des Reports“ erläutert mit seinen zugehörigen KCIs beschrieben und ist durch die CE-Nummer und KCI-Nummer gemäß ICB 4 zu kennzeichnen.

Tabellarisch strukturierte, stichwortartige Ausführungen erfüllen nicht die Anforderungen.

#### 2.4.2.1.4 Anhang und Anlagen

Erläuternde und ergänzende Informationen zum Projekt / Programm / Portfolio wie Grafiken, Formulare, Pläne, Auswertungen (auszugsweise, beispielhaft) dienen dem Nachweis der im Text getroffenen Feststellungen.

#### 2.4.2.2 Bewertung Report Level A

Der Report ist ein eigenständiger Prüfungsteil im Zertifizierungsverfahren Level A.  
Der Report wird auf Basis der aktuellen Version dieses Dokuments bewertet.

Die Bewertung der CEs erfolgt durch die Entscheidung „erfüllt“ oder „nicht erfüllt“. Ein CE ist erfüllt, wenn mind. 50% der dazugehörigen KCIs als anerkannt bewertet wurden. Zum Rollenspiel wird zugelassen, wer im Report von den 22 bearbeiteten CEs mindestens 12 CE anerkannt auf dem geforderten Niveau (nach Taxonomie) nachweist. Werden die 12 geforderten Kompetenzelemente nicht anerkannt, entscheiden die Assessoren, in welcher Form eine Überarbeitung zu erfolgen hat. Über das Ergebnis der Bewertung wird die kandidierende Person durch PM-ZERT informiert.

Ein als anerkannt bewerteter Report ist die Voraussetzung für die Zulassung zum Rollenspiel.

#### 2.4.2.3 Rollenspiel

Das Rollenspiel dient der **Verifizierung der Selbsteinschätzung und Evidenz** - für die Zertifizierten durch Reflektion der eigenen PM-Kompetenz, für die Assessoren durch das „Erleben“ der Zertifizierten bei der Bearbeitung der vorgegebenen Aufgabenstellung.

Aus der Beobachtung der Zertifizierten und ihrer Arbeitsergebnisse gewinnen die Assessoren - zusätzlich zu den eingereichten Unterlagen - Eindrücke für die Beurteilung der praktischen PM-Fähigkeiten und der sozialen Kompetenz.

Die Anforderungen an die Leistungen im Rollenspiel sind erfüllt, wenn **mindestens** 50% der darin von den Assessoren beobachtbaren KCI als „erfüllt“ bewertet wurden.

Im Rollenspiel dürfen keine eigenen, im Vorfeld vorbereiteten Unterlagen (schriftliche oder elektronische Notizen, Laptop) benutzt werden.

Die Einteilung in Arbeitsgruppen wird situativ von den Assessoren entschieden.

Die Rollenverteilung innerhalb der Gruppen wird durch die Gruppen selber vorgenommen oder von den Assessoren vorgegeben. Die jeweils angestrebte Domäne ist dabei zu berücksichtigen. Hinweise dazu geben die Assessoren.

In Abhängigkeit von der Variante des Rollenspiels können die Assessoren individuell oder gemeinsam mit allen Zertifizierten eine Feedback-Runde durchführen.

Ein als „erfüllt“ bewertetes Rollenspiel ist die Voraussetzung für die Zulassung zum Interview.

#### 2.4.2.4 Einzelinterview

Das Interview führt zur abschließenden Beurteilung des Zertifikanten. Es ist in jedem Falle der letzte Schritt des Assessment nach Erfüllung aller für den Level erforderlichen Assessment-Schritte. Es ist ein Gespräch zwischen dem Zertifikanten und zwei Assessoren. Es dauert maximal 90 Minuten. Die wesentlichen Inhalte des Gesprächs werden von Fragen bestimmt, die von den Assessoren vorbereitet und zusammengestellt wurden und während des offenen, individuell gestalteten Gesprächs abgehandelt werden.

Das Interview wird begleitet durch eine Präsentation des Zertifikanten zum Projekt / Programm / Portfolio seines Reports. Diese Präsentation muss der Zertifikant im Vorwege vorbereitet haben und soll für eine Dauer von 10 Minuten (Nettozeit) ausgelegt sein. Als Hilfsmittel sind vorbereitete Flip-Charts, Metaplanaufstellungen oder PowerPoint-Präsentationen zulässig. Die Assessoren behalten sich vor, jederzeit mit gezielten Fragen eine aktive Rolle während der Präsentation einzunehmen.

Die Assessoren haben während des gesamten Zertifizierungsverfahrens ein Dokument gepflegt, das Auskunft über die in der ICR 4 geforderte Abdeckung von 80% aller Competence Elemente, sowie über das „erfüllt“ oder „nicht erfüllt“ bzgl. der Anforderungen der Key Competence Indicators durch die bereits erfüllten Assessmentsschritte, gibt. Ebenfalls wird in diesem Dokument die Evidenz festgehalten, die für den angestrebten Level erforderlich ist.

In geeigneten Situationen werden umfangreichere Fragen nach der STAR-Methode (s. Beschreibung in **Z01 Leitfaden Allgemein** im Kapitel „Interview“) strukturiert.

Die Zertifikanten erhalten ein wertschätzendes Feedback zu Ihren Leistungen im Zertifizierungsverfahren und Hinweise für ihre Weiterentwicklung im Projekt-, Programm- bzw. Portfoliomanagement.

## 2.4.3 Höherzertifizierung

Eine Höherzertifizierung ist immer nur auf den nächst höheren Level möglich. Der Ablauf ist für alle Level ähnlich. Er ist in seinen allgemeingültigen Vorgaben im **Z01 Leitfaden Allgemein** für alle Level beschrieben.

Bei einer Höherzertifizierung (in diesem Fall von Level B nach A) müssen nachfolgende Schritte durchlaufen werden, die den jeweiligen Schritten der Erstzertifizierung entsprechen:

- Zulassung zum Verfahren Level A durch zwei Assessoren  
incl. Durchführung einer Konformitätsprüfung und Prozessbriefing (siehe 2.3.2.3)
- Abgabe und Bewertung eines Reports basierend auf dem Executive Summary Report (siehe 2.4.2.1).
- Rollenspiel (siehe 2.4.2.3) / Einzelinterview (siehe 2.4.2.4)

Aufgrund der dokumentierten Erfahrungen kann eine andere Domäne als die bisher zertifizierte beantragt werden. Auch die zulassenden Assessoren überprüfen die Zuordnung zu der Domäne für die Höherzertifizierung.

Bei einem Domänenwechsel (abweichend von der beantragten Domäne) aufgrund von Erkenntnissen aus dem Konformitätsgespräch wird der Domänenwechsel schriftlich durch PM-ZERT offiziell bestätigt.

Der Zertifizierungstermin zum Rollenspiel und abschließenden Einzelinterview wird zwischen Geschäftsstelle, Zertifizierendem und Assessoren vereinbart.

## 2.5 Zertifikatserteilung

Nach erfolgreichem bestandenem Zertifizierungsverfahren und Bestätigung der ordnungsmäßigen Durchführung des Verfahrens durch die Zertifizierungsstelle wird den Zertifizierten das entsprechende Zertifikat erteilt.

Bei noch unerledigten Auflagen wird das Zertifikat erst erteilt, wenn die Nachlieferungen positiv von den Assessoren begutachtet worden sind. Alle Zertifikate werden bei PM-ZERT und bei der IPMA registriert und bei der IPMA veröffentlicht (Land, Name, Zertifikatslevel, Gültigkeitsdaten).

Wenn ein Zertifizierungsverfahren nicht in allen Teilen erfolgreich beendet worden ist, können die nicht bestanden Prüfungsteile kostenpflichtig wiederholt werden. Die Wiederholungsgebühren können in der Übersicht der aktuellen Termine und Gebühren (A01) eingesehen werden.

Die Wiederholungstermine werden mit der Geschäftsstelle PM-ZERT vereinbart. Die Wiederholung ist für jeden Prüfungsteil grundsätzlich nur einmal möglich und kann frühestens zum nächsten Zertifizierungstermin und spätestens nach 12 Monaten erfolgen.

Wenn ein Zertifizierungsverfahren insgesamt nicht bestanden wird, kann die Zertifizierung nach Ablauf eines Jahres erneut beantragt werden.

## 3 Rezertifizierung

Ablauf und Anforderungen der Rezertifizierung sind in **Z01 Leitfaden Allgemein** für alle Level beschrieben.



#### PM-ZERT Geschäftsstelle

Am Tullnaupark 15  
D-90402 Nürnberg  
Tel. (0911) 43 33 69-31  
Fax (0911) 43 33 69-39  
E-Mail: [pm-zert@gpm-ipma.de](mailto:pm-zert@gpm-ipma.de)  
Internet: [www.gpm-ipma.de](http://www.gpm-ipma.de)

PM-ZERT ist nach ISO 9001:2015 zertifiziert