IPMA® international project management association

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Individual Competence Baseline

für Projektmanagement

Version 4.0 / Deutsche Fassung

Impressum

Das vorliegende Dokument „Individual Competence Baseline für Projektmanagement“ ist ein Teil der deutschen Fassung der IPMA ICB 4.0 (IPMA Individual Competence Baseline). Es wurde mit Erlaubnis der IPMA® (International Project Management Association) übersetzt. Grundlage der Übersetzung ist die im Februar 2016 veröffentlichte Printversion der ICB 4.0, welche sich aus den drei Domänen Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement zusammensetzt.

Das Originaldokument in englischer Fassung ist unter http://products.ipma.world/ als Download verfügbar. Inhaber des Urheberrechts ist die IPMA® International Project Management Association mit Sitz in Zürich, Schweiz.

Wir bedanken uns bei der IPMA und den beiden Verbänden Swiss Project Management Association (spm) und pma – Projekt Management Austria und allen Mitwirkenden für die Zusammenarbeit.

Redaktionsteam

Prof. Dr. Yvonne Schoper und Anja Viehbacher (leads)
Walter Eschwei
Dr. Hannes Griebel
Wilhelm Mikulaschek
Dr. David Thyssen
Reinhard Wagner

Layout

Maša Poljanec (Kroatien), Satz: mbon Designabteilung

Verlag / Herausgeber

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.
info@gpm-ipma.de
www.gpm-ipma.de

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

IPMA®, IPMA ICB®, IPMA OCB®, IPMA PMC®, IPMA PPMC®, IPMA Delta®, IPMA Project Excellence Baseline®, IPMA Project Excellence Award® sind geschützte Marken der IPMA in der Schweiz und anderen Ländern.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen in den Teilen Projektmanagement, Programmmanagement und Portfoliomanagement verzichtet. Sämtliche Personenbeschreibungen gelten für beide Geschlechter.

1., aktualisierte Auflage, Februar 2017

© 2016 GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.
Hauptgeschäftsstelle: Am Tullnaupark 15, 90402 Nürnberg
Hauptstadtrepräsentanz: Hausvogteiplatz 12, 10117 Berlin

Owner and author of this document:

Legal Address

International Project Management Association (IPMA)
c / o Advokaturbüro Maurer & Stäger, Fraumünsterstrasse 17
Postfach 2018, CH-8022 Zurich, Switzerland

Operational Address

International Project Management, Association (IPMA),
P.O. Box 1167 NL-3860 BD Nijkerk, The Netherlands

Copyright

©2015 International Project Management Association (IPMA®)
All rights reserved (including those of translation into other languages).
No part of this document may be reproduced in any form – by photo print, microfilm, or any other means – nor transmitted or translated into a machine language without written permission.

IPMA, IPMA ICB, IPMA Level A, IPMA Level B, IPMA Level C, IPMA Level D and IPMA Delta are registered trademarks protected by law in most countries.
IPMA „Individual Competence Baseline" Version 4.0
ISBN (pdf): 978-94-92338-01-3 ISBN (print): 978-94-92338-00-6

Editorial team (in alphabetical order)

Peter Coesmans (The Netherlands)
Marco Fuster (Switzerland)
Jesper Garde Schreiner (Denmark)
Margarida Gonçalves (Portugal)
Sven Huynink (The Netherlands)
Tim Jaques (The United States of America)
Vytautas Pugacevskis (Lithuania)
Martin Sedlmayer (Switzerland) – the leading editor
Dr. David Thyssen (Germany)
Alexander Tovb (Russia)
Dr. Mladen Vukomanovic (Croatia)
Michael Young (Australia)

Graphical Design

Maša Poljanec (Croatia)

Proofreading

Deborah Boyce (The United Kingdom)

Vorwort

Einer der wichtigsten Schlüssel für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Zukunftsfähigkeit liegt in der Kompetenz, Projekte erfolgreich umzusetzen. Die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. hat die Verbreitung dieser Kompetenz als Vereinszweck in ihrer Satzung verankert. Die deutsche Übersetzung der Individual Competence Baseline Version 4.0 (ICB4) der International Project Management Association (IPMA) bildet die Grundlage für die Qualifizierungs- und Zertifizierungsangebote der GPM.

Der Mensch im Fokus

Es gibt viele Standards am Markt, die auf Basis von Good-Practice-Ansätzen und anhand von Prozessmodellen eine Anleitung geben, wie Projekte erfolgreich durchgeführt werden sollen. Die Individual Competence Baseline (ICB) verfolgt konsequent einen anderen Ansatz: Sie stellt die Handlungskompetenzen der beteiligten Personen in den Mittelpunkt. Getreu dem Motto: Projekte werden von Menschen gemacht.

Drei Domänen: Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement

Mit der ICB4 hat die IPMA eine vollständig überarbeitete Version ihres Standards für individuelle Kompetenz veröffentlicht, die sich im Vergleich zu den Vorgängerversionen deutlich unterscheidet. Da in aller Regel nicht nur die Fähigkeit zum Management einzelner Projekte über den Projekterfolg entscheidet, sind nun auch Kompetenzen für ein erfolgreiches Handeln im Programmmanagement und Portfoliomanagement als Standards definiert worden. In diesen drei Standards werden 29 Kompetenzelemente in die drei Kompetenzbereiche Kontext-Kompetenzen („Perspective"), Persönliche und Soziale Kompetenzen („People") sowie Technische Kompetenzen („Practice") gruppiert.

Mit neuen Kompetenzen wie zum Beispiel Strategie, Design, Change und Transformation oder Macht und Interessen werden neue Anforderungen an das Management hervorgehoben. Auch aktuelle Trends wie Nachhaltigkeit oder Agilität wurden integriert und betonen die Notwendigkeit, einen Standard wie die ICB4 permanent weiterzuentwickeln.

International gültiger Standard

Die ICB4 ist anders als ihre Vorgänger kein national angepasster Standard, keine National Competence Baseline (NCB), sondern eine 1:1-Übersetzung des weltweit gültigen Standards der International Project Management Association (IPMA). Die IPMA verfügt mit über 60 nationalen Projektmanagementorganisationen über ein weltumspannendes Expertennetzwerk. Die vorliegende deutsche Version der IPMA ICB4 stellt eine harmonisierte Version in der deutschsprachigen D-A-CH-Region dar. Sie wurde zwischen der GPM und ihren Schwesterverbänden pma (Österreich) und spm (Schweiz) abgestimmt.

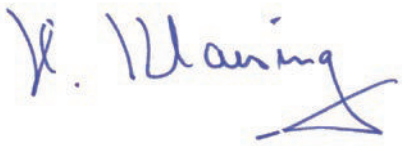
Mit dieser deutschen Übersetzung und dem Engagement zahlreicher ehrenamtlicher Helfer leistet die GPM ihren Beitrag zur globalen Weiterentwicklung im gesamten Feld des Projektmanagements und verdeutlicht ihre Bedeutung für die weltweite PM-Community.

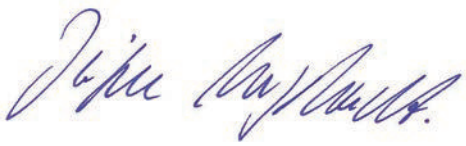
Wir, das Präsidium der GPM, danken all jenen, die an der Entstehung dieses Werkes mitgewirkt haben. Unser besonderer Dank gilt den Mitgliedern der D-A-CH Harmonisierungsgruppe, den ehrenamtlichen Fachkorrektoren und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Hauptamt, ohne deren Einsatz die Veröffentlichung einer deutschen Fassung nicht möglich gewesen wäre.

Mit der ICB4 haben wir eine gemeinsame Grundlage für erfolgreiche Kompetenzentwicklung im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement geschaffen. Lassen Sie uns zusammen daran arbeiten, die Professionalisierung weiter voranzutreiben.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern wertvolle Einblicke und erfolgreiche Projekte.

Nürnberg, im Dezember 2016





Prof. Dr.-Ing. Helmut Klausing
Präsident
GPM Deutsche Gesellschaft für
Projektmanagement e. V.

Jürgen Engelhardt
Vizepräsident
GPM Deutsche Gesellschaft für
Projektmanagement e. V.

Foreword IPMA

The profession of project management is changing rapidly. Organisations have evolved their ability to define and implement new areas of work, with more integration across projects and more focus on the long-term benefits. Therefore, project management is established as the preeminent method for implementing change in the world and project, programme and portfolio managers are leading the way. The professionals of tomorrow will work in distributed environments with overlapping and often conflicting stakeholder interests. They will be shaped by real-time data and performance management tools, challenged with too much information and not enough communication and judged by their ability to deliver products or services that align with short and long-term strategies, to deliver benefits. It is into these increasingly demanding challenges that the IPMA Individual Competence Baseline, Version 4.0 (IPMA ICB®) is introduced.

The IPMA ICB is a global standard that defines the competences required by individuals working in the fields of project, programme and portfolio management. The IPMA ICB builds upon the prior editions and presents new insights and directions for a wider range of purposes. It serves a broad range of audiences, including educators, trainers, practitioners, human resource (HR) professionals and assessors. Within the IPMA 4-Level-Certification system, the IPMA ICB serves also as the baseline for assessments.

The IPMA ICB represents a major advancement for successful and modern project, programme and portfolio management. This version describes three domains of expertise extant in business today - project management, programme management and portfolio management. The IPMA ICB describes individuals who work in these domains, while avoiding role-specific terminology because although a role name may change, the underlying concept remains valid.

The IPMA ICB takes the IPMA Eye of Competence (chapter 3, page 5) into the next generation, with a redefinition of the competence elements (CEs) required by the modern project manager.
29 CEs are organised in three competence areas:

- **People.** People CEs define the personal and interpersonal competences required to succeed in projects, programmes and portfolios;
- **Practice.** Practice CEs define the technical aspects of managing projects, programmes and portfolios;
- **Perspective.** Perspective CEs define the contextual competences that must be navigated within and across the broader environment.

The profession of project management has become a global profession. Organisations frequently engage in projects, programmes and portfolios that cross organisational, regional, national and international borders. The modern manager must work with a wide range of partners outside of their organisation and with a broad array of factors including industry, culture, language, socio-economic status and organisation types. Project management has to be applied taking these contextual facets into consideration and often these broader contexts are seen as the most critical success factor. The IPMA ICB emphasises these challenges.

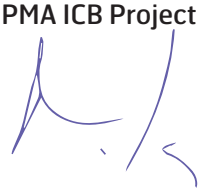
It took three years to produce this revised version, from defining the business needs, through architectural design, developing the content in a multi-dimensional manner to editing and layout. Four face-to-face workshops a year and a lot of homework took us where we are today. With the IPMA ICB, a new standard is available. But this is far from the end of the journey; in fact it is just the start. The project management community is invited to work with it and provide regular feedback to IPMA so that it can continuously be improved.

We want to thank the project team (Peter Coesmans (The Netherlands), Marco Fuster (Switzerland), Jesper Garde Schreiner (Denmark), Margarida Gonçalves (Portugal), Sven Huynink (The Netherlands), Tim Jaques (United States of America), Vytautas Pugacevskis (Lithuania), Dr. David Thyssen (Germany), Alexander Tovb (Russia), Dr. Mladen Vukomanovic (Croatia), Michael Young (Australia)) and more than 150 experts around the globe – researchers, educators, trainers, HR professionals, certification bodies and many practitioners – who provided valuable feedback during the development, the sounding or the review rounds. To work together across huge distances and multiple time zones – and all on a voluntary basis in addition to individuals' professional and personal lives – is quite an achievement. We are indebted to the effort that all contributors have put into the project and into IPMA.

Thanks, too, for the deep friendship created through our deep debates.
The IPMA ICB will help us to achieve a world in which all projects succeed.

Reinhard Wagner
IPMA President

Martin Sedlmayer
IPMA ICB Project Manager



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Foreword IPMA	7
Inhaltsverzeichnis	9
1. Einführung	**13**
2. Zweck und Zielpublikum	**17**
2.1 Definition von Kompetenz	17
2.2 Zielgruppen und Anwendungsbereiche	19
2.3 Entwicklung individueller Kompetenzen	20
3. Die Individual Competence Baseline	**28**
3.1 Rahmen der ICB4	28
3.2 Struktur der ICB4	30
3.3 Überblick der Kompetenzelemente	33
4. Personen, die im Projektmanagement arbeiten	**37**
4.1 Projekte managen	38
4.2 Kompetenzüberblick	39
4.3 Kontext-Kompetenzen (Perspective)	41
4.4 Persönliche und Soziale Kompetenzen (People)	65
4.5 Technische Kompetenzen (Practice)	105
Anhang A: Abgleich mit der ISO21500:2012	165
Anhang B: Vergleich zwischen den Elementen der ICB3 und der ICB4	171
Anhang C: Selbsteinschätzung	179
Anhang D: Übersicht der Kompetenzindikatoren der ICB4	181
Anhang E: Übersicht der Kompetenzindikatoren für Projektmanagement	199
Anhang F: 1. Der Ethik-Kodex der GPM 2. The IPMA Code of Ethics and Professional Conduct	211

1. Einführung

1. Einführung

Die IPMA® Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) ist der weltweite Standard für individuelle Kompetenzen im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement. Die ICB unterstützt dabei die persönliche Entwicklung individueller Kompetenzen durch die Beschreibung einer umfassenden Reihe von Kompetenzelementen für das Führen von und die Mitarbeit in Projekten, Programmen und Projektportfolios.

Die Ziele, die die IPMA mit der ICB verfolgt, sind einfach: die Bereicherung und Verbesserung der individuellen Kompetenzen im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement sowie ein Kompetenzinventar, welches, wenn es voll zum Tragen kommt, eine umfassende Beherrschung dieser Managementdomänen darstellt.

Projekte, Programme und Portfolios stehen bei den Veränderungen unserer modernen Welt an erster Stelle. Sie treiben die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, Investitionen und Expansionen, Fähigkeiten, die Einführung neuer Strategien und eine neue Generation von Infrastruktur voran. Wir sind uns dessen bewusst, dass Projekte mit Menschen beginnen und enden und dass die Kompetenz bei der Ausführung im Zentrum eines jeden erfolgreichen Projekts steht.

Die Belastung für Projekt,- Programm- und Portfoliomanager, messbare Ergebnisse pünktlich, im Rahmen des Budgets, des festgelegten Leistungsumfangs und bei gleichzeitiger Erfüllung der Qualitätskriterien zu produzieren, war noch nie so hoch wie heute. Der IPMA ICB® Kompetenzstandard unterstützt das Wachstum des Einzelnen und von Organisationen, um sich mit dem steigenden Wettbewerb in Projektumgebungen auseinanderzusetzen. Im IPMA Kompetenzstandard wird ein umfassendes Kompetenzinventar beschrieben, über das der Einzelne verfügen bzw. das dieser entwickeln sollte, um die Arbeiten erfolgreich zu meistern, die sie bei den Projekten, Programmen oder Portfolios erwarten und für die er sich verantwortlich zeichnet.

Die IPMA ICB® ist weder ein Lehr- noch ein Rezeptbuch für das Management von Projekten, Programmen oder Portfolios. Sie beschreibt daher auch nicht die Prozesse oder Schritte, die die Bereiche des Projekt-, Programm- oder Portfoliomanagements beinhalten. Sie steht neben weiteren globalen Standards, die sich stärker auf die Prozesse konzentrieren. Wir wünschen allen Personen, die die IPMA ICB® verwenden, eine erfolgreiche Reise!

2. Zweck und Zielpublikum

2. Zweck und Zielpublikum

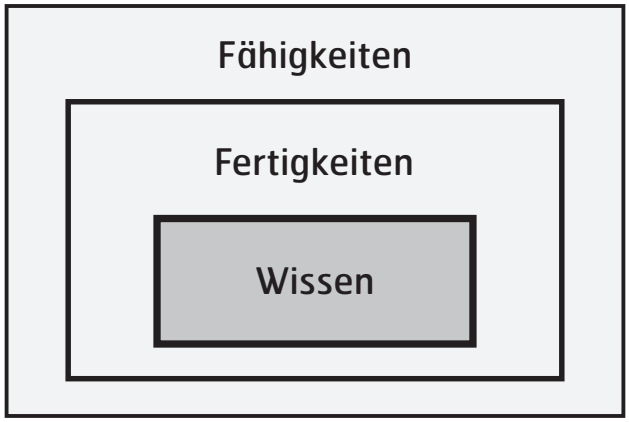
2.1 Definition von Kompetenz

Weltweit gibt es viele verschiedene Definitionen des Begriffs „Kompetenz“. Die IPMA ICB® verwendet für die Definition eine einfache Sprache, die von den meisten Experten anerkannt wird, leicht verständlich sein soll und einen Wiedererkennungswert bieten soll. Diese Definition soll andere, bestehende Definitionen nicht schmälern oder ersetzen, sondern einen Leitfaden für Einzelpersonen bieten, die sich verbessern möchten.

Individuelle Kompetenz ist die Anwendung von Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

- **Wissen** ist die Gesamtheit an Informationen und Erfahrungen, die ein Einzelner (Individuum) besitzt. Das Konzept eines Gantt-Diagramms zu verstehen, kann beispielsweise als Wissen bezeichnet werden.
- **Fertigkeiten** sind spezielle technische Fähigkeiten, mit deren Hilfe eine Person eine Aufgabe ausführen kann. In der Lage zu sein, ein Gantt-Diagramm zu erstellen, kann beispielsweise als Fertigkeit bezeichnet werden.
- **Fähigkeiten** beschreiben die effektive Umsetzung von Wissen und Fertigkeiten in einem bestimmten Kontext. In der Lage zu sein, einen Projektablaufplan zu erstellen und erfolgreich zu steuern kann beispielsweise als Fähigkeit bezeichnet werden.

Diese drei Begriffe sind insofern miteinander verbunden, als das Besitzen einer Fertigkeit ein bestimmtes, relevantes Wissen voraussetzt. Das Besitzen einer Fähigkeit setzt relevante Fertigkeiten und Wissen voraus, zu denen allerdings noch die praktische Umsetzung auf die richtige Art und Weise und zur richtigen Zeit hinzugefügt wird.



Wie steht es um Erfahrungen?

Die Erfahrung spielt eine signifikante, jedoch indirekte Rolle für Kompetenzen.

Ohne Erfahrung kann Kompetenz weder gezeigt noch verbessert werden. Erfahrung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Wachstum des Einzelnen. Um zugewiesene Rollen erfolgreich auszuführen, müssen Einzelne ausreichend Erfahrung sammeln und so das Potenzial ihrer Kompetenzen ergänzen.

Die neuesten Systeme zur Zertifizierung und Bewertung beurteilen daher nicht nur das Wissen, sondern betrachten die Kompetenz gemeinsam mit der gewonnenen Erfahrung. Die IPMA ICB® als Kompetenzstandard beschreibt jene Faktoren, die einen direkten Bezug zu Kompetenzen haben.

2.2 Zielgruppen und Anwendungsbereiche

Ziel der IPMA ICB® ist es, eine Vielzahl von Zielgruppen und Anwendungsbereichen zu unterstützen. Sie wurde vor dem Hintergrund dieser Zielgruppen entwickelt und verfasst. Die folgende Tabelle beschreibt die Zielgruppen und möglichen Anwendungsbereiche der IPMA ICB®.
Diese Liste (in alphabetischer Reihenfolge) erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Zielgruppe	Möglicher Anwendungsbereich
Assessoren und -innen, Zertifizierungsausschüsse, IPMA Mitgliedsgesellschaften (MA)	• Bezugsbasis für Assessments und Zertifizierungen • Ein neuer weltweiter Standard für die Unterstützung der Mitgliedsgesellschaften und die Anwerbung neuer Mitglieder • Neue Assessment- und Schulungsangebote im Bereich Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement
Anwender und -innen	• Als Bezugsbasis für die berufliche Entwicklung • Als Basis für die Beurteilung und Zertifizierung • Um eine gemeinsame Sprache für Anwendergemeinschaften (communities of practice) zu haben • Für die Kompetenzentwicklung eines Teams • Als einfache, verständliche Bezugsbasis • Für Selbstbewertungen
Berater und -innen, Coaches	• Für alle als zugänglicher internationaler Standard für die Anwendung bei Kunden • Als Plattform für die Entwicklung zusätzlicher Dienstleistungen und Produkte
Gesellschaften, Regierungen, Unternehmen, gemeinnützige Organisationen	• Als ein einheitlicher, weltweiter Standard für die Durchführung von Projekten • Für Unternehmen, damit sie keine eigenen Kompetenzstandards entwickeln müssen • Als internationale Grundlage für die Mitarbeiterentwicklung • Als Vorgehen für kompetente Projektmanager und deren Projekterfolg
Lehrende, Trainer und -innen	• Für die Aktualisierung des Lehrplans • Als Richtlinien für das Lehren und Trainieren von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement • Als Grundlage für bessere Schulungen, die auf spezifischere Rollen ausgerichtet sind
Wissenschaftler und -innen und Forschende	• Als neuer Standard für die Forschungsentwicklung • Als Basis für wissenschaftliche Papers und Konferenzen • Als Plattform für Forschungen im Team

2.3 Entwicklung individueller Kompetenzen

2.3.1 Überblick

Die Entwicklung von Kompetenzen ist sowohl eine individuelle Reise als auch ein gesellschaftliches Bedürfnis. Die IPMA betrachtet Kompetenz heute als eine Funktion des Einzelnen, von Teams und von Organisationen.

- Individuelle Kompetenzen befassen sich mit Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten durch Erfahrung.
- Teamkompetenzen befassen sich mit der kollektiven Leistung Einzelner, die gemeinsam an einem Ziel arbeiten.
- Organisationale Kompetenzen befassen sich mit der strategischen Leistungsfähigkeit einer eigenständigen Gruppe von Menschen.

Die Motivationstheorie und die aktuelle Forschung zeigen, dass der Einzelne danach strebt, seine Kompetenzen zu verbessern, um in seiner aktuellen Position eine bessere Leistung zu bringen, mehr und interessantere Aufgaben zu erhalten und um die eigenen Karrierechancen zu verbessern. Projekt-, programm- und portfoliobezogene Arbeit basiert auf der Zusammenarbeit mit Teamkollegen aus unterschiedlichen Disziplinen, internen und externen Beteiligten, wie z. B. Kunden und Lieferanten, somit erfolgt die Kompetenzentwicklung in solchen Umgebungen im Kollektiv. Die Projekterfahrung ergänzt die Kompetenzen jedes Einzelnen ebenso wie von Teams, Organisationen sowie Gesellschaftssystemen.

Der Schwerpunkt der vorliegenden IPMA ICB® liegt auf dem Einzelnen. Aus diesem Grund beschäftigt sich dieses Kapitel ausführlich mit der Entwicklung individueller Kompetenzen. Es gibt aber nicht nur den einen Weg, um Kompetenzen zu entwickeln. Es gibt viele Ansätze, die sich gegenseitig beeinflussen können. Die Interaktionen zwischen individueller, kollektiver und organisationaler Kompetenzentwicklung bieten verschiedene Ansätze für die Entwicklung individueller Kompetenzen gemeinsam mit den verschiedenen Stakeholdergruppen, Vorbedingungen und Anforderungen.

Die IPMA ICB® ist weder ein Lehr- noch ein Rezeptbuch für das Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement. Sie ist ein Standard, der die Kompetenzen definiert, die der Einzelne benötigt, um in einer bestimmten Domäne tätig zu sein und die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Die Leser und die Stakeholder sollen ein besseres Verständnis erlangen, welche Kompetenzen benötigt werden und daraus Maßnahmen ableiten, wie diese Kompetenzen erworben, bewertet und entwickelt werden können.

2.3.2 Entwicklung individueller, Team- und organisationaler Kompetenzen

Die Kompetenzentwicklung ist eng verwoben mit den Tätigkeiten im Projekt, Programm oder Portfolio selbst und natürlich auch mit deren Kontext. Teams sind auf die gleiche Art Gesellschaftssysteme wie die sie umgebenden Organisationen, wie es in der IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®), der IPMA Project Excellence Baseline (IPMA PEB®), etc. dargestellt ist.

Kompetenzentwicklung geschieht dann, wenn Einzelne gemeinsame Tätigkeiten gemäß ihren spezifischen Rollen ausüben und so neues Wissen, neue Fertigkeiten und neue Fähigkeiten erwerben. Sie interagieren mit Dritten und können nach entsprechendem Wissen fragen, Erfahrungen austauschen und/oder sich gegenseitig bei der Ausführung der Tätigkeiten in einem Projekt, Programm oder Portfolio unterstützen. Eine Anwendergemeinschaft ist ein Beispiel für Einzelne, die formell und informell interagieren und gemeinsam ihre Kompetenzen erweitern. Der Einzelne kann eine Anwendergemeinschaft nutzen, um das Lernen durch Diskussionen, Experimente und das Nachdenken über verschiedene praktische Probleme zu ermöglichen. Es ist auch eine Möglichkeit, um Informationen zurück an die übergeordnete Organisation zu leiten, welche die Lessons Learned dann in anderen Projekten nutzen kann.

Organisationen können Anwendergemeinschaften auf Gesellschaftsebene nutzen und die Entwicklung individueller Kompetenzen durch regelmäßige Veranstaltungen ermöglichen. Ein Good Practice ist in vielen Organisationen beispielsweise die Durchführung von Diskussionsrunden für Projektmanager. Bei diesen regelmäßigen Treffen tauschen die Projektmanager Erfahrungen über abgeschlossene oder laufende Projekte aus und sammeln Lessons Learned für zukünftige Projekte. Weitere Informationen zum organisationalen Lernen und zur organisationalen Kompetenzentwicklung sind in der IPMA OCB® enthalten.

2.3.3 Ansätze für die Entwicklung individueller Kompetenzen

Es gibt verschiedene Ansätze für die Entwicklung individueller Kompetenzen. Typischerweise hängt es von den Vorlieben des Einzelnen oder der Organisation, der Situation und der Verfügbarkeit von Ressourcen ab, welcher Ansatz am besten geeignet ist und dementsprechend gewählt wird.

- **Selbstentwicklung**, z. B. das Lesen von Büchern, Standards, Fallstudien und Artikeln, hilft beim Wissenserwerb, beim Nachdenken über die Anwendung in der Praxis und beim Ableiten von Erkenntnissen. Andere Möglichkeiten der Selbstentwicklung sind das Studieren, das Experimentieren oder das Learning by Doing. Letzteres unterstützt das Sammeln von Erfahrungen in einem bestimmten Kontext oder die Entwicklung bestimmter Fertigkeiten.
- **Peer-Entwicklung**, z. B. gemeinsames Überlegen mit Kollegen über Vorgänge, Fragen nach Feedback zur eigenen Leistung und zu Möglichkeiten, wie diese verbessert werden kann. Lernpartner aus verschiedenen Disziplinen können dazu beitragen, eine Situation aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten und die Entwicklung zum Vorteil des Einzelnen zu nutzen, z. B. durch Fragen oder neue Perspektiven, die zur Verfügung gestellt werden.
- **Weiterbildung und Training**, z. B. Teilnahme an Seminaren, Vorlesungen und Schulungseinheiten, in denen Trainer spezielles Know-how vermitteln. Das kann durch Präsentationen, Interaktionen zwischen Teilnehmern und dem Trainer sowie die Verwendung von Fallstudien, Gruppenübungen und Planspielen geschehen. Die Entwicklung individueller Kompetenzen kann von der Zahl der Teilnehmer, dem Mix der verwendeten Methoden und der Dauer der Einheiten abhängen.
- **Coaching und Mentoring**, z. B. Erhalt von Feedback, Hinweisen und Unterstützung durch einen Coach, eine Führungskraft oder einen Mentor bei der Durchführung bestimmter Tätigkeiten oder während der Entwicklung bestimmter Kompetenzen. Typischerweise ist ein Coach, eine Führungskraft oder ein Mentor eine Person mit großer Erfahrung, die keine direkten Antworten gibt, aber den Einzelnen durch Fragen herausfordert, die die Aufmerksamkeit auf bestimmte Aspekte lenken und das Suchen nach einer passenden Antwort erfordern.
- **Planspiele**, z. B. Entwicklung von Kompetenzen durch fallbasierte Simulationsspiele (Brett- oder Computerspiele), Nachdenken über Interaktionen und Verhaltensweisen Einzelner, die in einer spezifischen Umgebung gezeigt werden. Häufig beinhalten Planspiele und andere Formen des spielbasierten Lernens einen Mix mehrerer Ansätze, z. B. ermöglichen sie Selbstentwicklung kombiniert mit Peer-Entwicklung und Coaching in einer gemeinsamen Trainingsumgebung. Es kann auch hilfreich sein, diese Ansätze angesichts der bereits vorhandenen Erfahrungen, der Entwicklungsstufe des Einzelnen oder der Möglichkeiten, die eine Organisation hat, zu kombinieren.

2.3.4 Stakeholder für die Kompetenzentwicklung

Es gibt viele Stakeholder, die bei der Entwicklung individueller Kompetenzen in Betracht gezogen werden sollen. Einschließlich, aber nicht beschränkt auf die Folgenden, sollen genannt werden:

- **Lehrende und Trainer:** Ihre Rolle besteht vor allem darin, die Enwicklung während der Schulzeit, der Berufsausbildung und der Fortbildung sowie während des Hochschulstudiums zu beginnen.
- **Leitendes Management, Führungskräfte und Leitungen von Fachabteilungen in Organisationen:** Ihre vorrangige Rolle besteht darin, die Ziele für die Entwicklung festzulegen, die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen und die Einzelnen bei ihrer Entwicklung zu unterstützen, z. B. indem sie mit gutem Beispiel vorangehen und Orientierung bieten.
- **Personalabteilung (HR):** Die Rolle dieser Abteilung ist die Definition von Standards z. B. eines Kompetenzmodells und von Kompetenzprofilen für projektbezogene Rollen. Die Personalabteilung plant und steuert alle Aktivitäten hinsichtlich der Rekrutierung von Mitarbeitern mit passendem Profil. Sie organisiert den Prozess der Kompetenzbeurteilung und alle weiteren Entwicklungsvorgänge.
- **Die Projektmanagement-Abteilung oder das Project Management Office (PMO):** Es definiert die Strategie und die Ziele für alle Projektmanagement-bezogenen Entwicklungsvorgänge, unterstützt die Entwicklung durch Coaching, Mentoring oder Training und ermöglicht die Entwicklung kollektiver oder organisationaler Kompetenzen durch gemeinsame Aktivitäten aller an Projekten und Programmen beteiligten Personen. Externe Experten wie Berater und Coaches können hinzugezogen werden, um die bestehenden Erfahrungen optimal zu nutzen.
- **Normgebende Gremien, Akkreditierungszentren und Zertifizierungsstellen:** Diese setzen die Standards für die individuellen Kompetenzen, legen die Art und Weise fest, wie die Kompetenzen anhand der Standards beurteilt werden, wie Trainer, Coaches und Assessoren arbeiten sollen und welche Kompetenzen sie benötigen, um sich professionell zu verhalten.
- **Assessoren:** Sie beurteilen den Einzelnen anhand eines Standards, identifizieren Stärken bzw. die Lücken zu festgelegten Grenzwerten und Möglichkeiten, um die individuellen Kompetenzen im Rahmen festgelegter Regeln zu entwickeln.

2.3.5 Voraussetzungen für eine effektive Kompetenzentwicklung

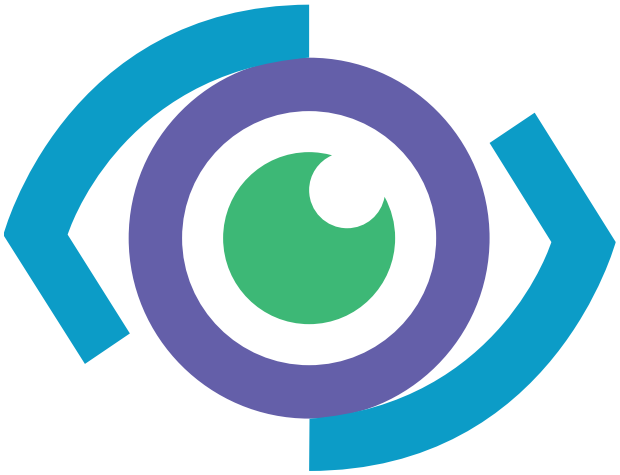
Vor dem Beginn der Kompetenzentwicklung sollten mehrere Voraussetzungen betrachtet und wenn möglich erfüllt werden. Zunächst sollten die aktuelle Situation und der Zielzustand der individuellen Kompetenzen bekannt sein und an alle Stakeholder kommuniziert werden. Außerdem sollten ausreichend Erfahrung, z. B. Know-how, Experten, und ausreichend Ressourcen, z. B. Budget oder Zeit, zur Verfügung stehen. Es ist wichtig, eine Kultur zu schaffen, in der die Entwicklung von Kompetenzen als Mehrwert und als Fortschritt für die Organisation angesehen wird. Dies kann durch eine Unternehmenskultur gezeigt werden, die durch das gute Beispiel der Führungskräfte sowie durch die Atmosphäre, in der die Entwicklungsvorgänge stattfinden, unterstützt wird.

Die Führungsebene sollte gemeinsam mit der Personal- und Projektmanagement-Abteilung oder dem PMO die Vision und die Ziele für die Entwicklung individueller Kompetenzen definieren. Sie legen die Standards, Prozesse und Strukturen für die Entwicklung individueller Kompetenzen fest. Das schließt auch das Assessment der Kompetenzen, die Analyse potenzieller Lücken bei festgelegten Rollen oder Profilen ein (Auflistung ist nicht abschließend). Darüber hinaus wird die Art, wie Entwicklungsvorgänge definiert, zwischen den Stakeholdern vereinbart, geplant, durchgeführt, dokumentiert, überwacht und gesteuert werden mit in Betracht gezogen. Die Auswertung aller Entwicklungsvorgänge sollte die Effektivität, Effizienz und eine kontinuierliche Verbesserung der Kompetenzentwicklung sicherstellen. Einzelne, die ihre Kompetenzen selbst oder in einer Peer-Umgebung entwickeln, sollten ähnlich vorgehen, um die oben genannten Anforderungen zu erfüllen.

Die IPMA® Individual Competence Baseline ist ein umfassendes Kompetenzinventar, das der Einzelne besitzen oder entwickeln muss, um Projekte, Programme und Portfolios erfolgreich umsetzen zu können. Das generische Modell ist für alle Branchen und Wirtschaftszweige gültig, obwohl die Bedeutung verschiedener Kompetenzen sich je nach Art des Projekts, z. B. IT, Produktion, Forschung und Entwicklung, und Branche, z. B. Baugewerbe, Unternehmensdienstleistungen und Regierungen, deutlich unterscheidet. Dennoch sind alle Kompetenzen für alle Projekte relevant.

Die IPMA Individual Competence Baseline soll Ihnen ein treuer Begleiter bei Ihrer lebenslangen Entwicklung sein, von der Selbstbeurteilung oder dem externen Assessment des tatsächlichen Kompetenzniveaus über die Definition der gewünschten Entwicklungsschritte bis hin zur Beurteilung von Erfolgen. Sie soll Sie stets auf Ihrem Weg begleiten.

3. Die Individual Competence Baseline



Eye of Competence

Das „Eye of Competence“ stellt ein komplettes Inventar an Kompetenzen dar, welche Personen, die in Projekten, Programmen und Portfolios arbeiten oder diese leiten, verfügen oder es erwerben sollten.

Die Kompetenzen sind in drei Bereiche unterteilt: Kontext-Kompetenzen, Persönliche und Soziale Kompetenzen und Technische Kompetenzen. Die Kompetenzbereiche fokussieren auf die Kompetenzaspekte und schaffen dadurch den gesamten, ausgeglichenen Einzelnen.

Kontext-Kompetenzen
(Perspective)

Persönliche und Soziale Kompetenzen
(People)

Technische Kompetenzen
(Practice)

3. Die Individual Competence Baseline

3.1 Rahmen der ICB4

Die IPMA Individual Competence Baseline Version 4.0 (IPMA ICB4®) beschreibt die vielen Facetten der Kompetenz. Sie wurde um mehrere zentrale Konzepte gruppiert, unter anderem:

- **Domänen.** Die ICB4 bespricht Kompetenzen nicht hinsichtlich spezifischer Rollen, z. B. Projektmanager, sondern vielmehr hinsichtlich der Domäne, z. B. Personen, die im Projektmanagement arbeiten. Die Überlegung dahinter ist, dass sich Rollen und Rollenbezeichnungen zwischen den Sprachen, Branchen und Ausrichtungen stark unterscheiden. Daher beschreibt die ICB4 Kompetenzen, die wichtig sind für das Projekt-, das Programm- und das Portfoliomanagement. Jede dieser Domänen kann Rollen und Titel beinhalten, die in die allgemeine Kompetenzdomäne passen.
- **Kompetenzbereiche.** Die ICB4 umfasst drei Kompetenzbereiche, die das sogenannte „Eye of Competence" bilden. Diese Bereiche gelten gleichermaßen für alle drei Domänen (Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement). Die drei Kompetenzbereiche lauten:
  - **Kontext-Kompetenzen (Perspective):** Unter diesem Begriff werden alle Methoden, Werkzeuge und Techniken zusammengefasst, durch die ein Einzelner mit seiner Umgebung interagieren kann sowie die Grundüberlegung, die Menschen, Organisationen und Gesellschaften motiviert, Projekte, Programme oder Portfolios auf den Weg zu bringen.
  - **Persönliche und Soziale Kompetenzen (People):** Sie bestehen aus den Attributen, die ein Einzelner benötigt, um erfolgreich an Projekten, Programmen oder Portfolios mitzuarbeiten oder diese zu leiten.
  - **Technische Kompetenzen (Practice):** Dies umfasst die spezifischen Methoden, Werkzeuge und Techniken, die in Projekten, Programmen oder Portfolios eingesetzt werden, um sie erfolgreich zu verwirklichen.
- **Kompetenzindikatoren (KCI) und Messgrößen.** In jedem Kompetenzbereich gibt es generische Kompetenzelemente (KE), die für alle Domänen zutreffen. Kompetenzelemente enthalten Erkenntnisse und erforderliche Fertigkeiten, um das Kompetenzelement zu meistern. Kompetenzindikatoren (KCI) bieten aussagekräftige Kennzahlen für erfolgreiches Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement für die jeweiligen Domänen. Es existieren Messgrößen, die Leistungspunkte innerhalb der Kompetenzindikatoren detailliert beschreiben.

- **Projekt, Programm, Portfolio.**
  - Ein **Projekt** ist ein einmaliges, zeitlich befristetes, interdisziplinäres, organisiertes Vorhaben, um festgelegte Arbeitsergebnisse im Rahmen vorab definierter Anforderungen und Rahmenbedingungen zu erzielen.
  - Ein **Programm** wird eingerichtet, um ein strategisches Ziel zu erreichen. Ein Programm ist eine zeitlich begrenzte Organisation mit einander in Beziehung stehender Programmkomponenten, die auf koordinierte Weise gesteuert werden, um die Einführung von Veränderung und die Realisierung von Nutzen zu ermöglichen.
  - Ein **Portfolio** besteht aus Projekten und / oder Programmen, die nicht zwingend miteinander in Beziehung stehen, jedoch zusammengeführt werden, um die Ressourcen der Organisation optimal zu nutzen und die strategischen Ziele der Organisation bei gleichzeitiger Minimierung des Portfolio-Risikos zu erreichen.

3.2 Struktur der ICB4

Kompetenz im Projektumfeld wird in 29 Kompetenzelemente unterteilt, die jeweils in einen oder mehrere Kompetenzindikatoren unterteilt sind.

- **Kontext-Kompetenzen (Perspective)** (5 Elemente);
- **Persönliche und Soziale Kompetenzen (People)** (10 Elemente);
- **Technische Kompetenzen (Practice)** (14 Elemente).

Während Projekt- und Programmmanagement temporäre Vorhaben sind, ist das Portfoliomanagement ein andauerndes Vorhaben. Die Kompetenzelemente der ICB4 wurden so strukturiert, dass sie projekt-, programm- und portfolioübergreifend angewendet werden können.

Kontext-Kompetenzen (Perspective)

Jedes Projekt, Programm und Portfolio wird von externen Einflussgrößen gestartet, angetrieben, unterstützt und bestimmt. Menschen, Organisationen und Gesellschaften fordern Dinge, die sich stark unterscheiden. Im Laufe dieses Vorhabens wird es schwierig zu verstehen, was diejenigen wollten, infolge dessen ein Projekt oder ein Programm in Erwägung gezogen wurde. Es kommt sehr selten vor, dass ein Projekt oder Programm in einem Vakuum durchgeführt wird – es wird von seinem organisationalen, gesellschaftlichen und politischen Kontext beeinflusst.

Die Einflussgrößen für jedes Projekt oder Programm können grob in formelle und explizite Ziele und Bedürfnisse der Organisation und/oder Gesellschaft und in eher informelle Motive und Interessen unterschieden werden.

Ein Beispiel für eine Reihe formeller, expliziter Einflussgrößen für Projekte, Programme und Portfolios ist die Strategie einer Organisation. Die **Strategie (Perspective 1)** verfolgt im Allgemeinen eindeutige Ziele und meist leisten Projekte und Programme einen Beitrag zu diesen Zielsetzungen, während Projekt- und Programmportfolios anhand dieser Ziele priorisiert werden.

Organisationale und externe **Governance, Strukturen und Prozesse (Perspective 2)** schaffen einen formellen Rahmen für ein Projekt, Programm oder Portfolio. Wie stark das Projekt, Programm oder Portfolio von diesem Kontext abhängig oder mit ihm vernetzt ist, stellt einen wichtigen Teil seiner Komplexität dar. Das kann bedeuten, dass sich ein Projekt, Programm oder Portfolio mit veralteten Prozessen oder Strukturen auseinandersetzen muss, die klaren Zielen dienten, als sie eingeführt wurden, in der aktuellen Situation aber schwerfällig und hinderlich sind.

Compliance, Standards und Regularien (Perspective 3) enthalten ebenfalls relevante Perspektiven und Einflussgrößen. Sie umfassen relevante Gesetze, Bestimmungen, Standards und Tools, die die Prioritäten, Good Practices und Anforderungen der Organisation, Branche, Gesellschaft oder beruflicher Aufsichtsbehörden widerspiegeln.

Informelle **Macht und Interessen (Perspective 4)** der Personen innerhalb einer Organisation können einen großen Einfluss auf den Erfolg von Projekten, Programmen und Portfolios haben. Dies stellt das informelle und implizite Pendant zur Strategie der Organisation dar. Menschen werden nicht nur von den formellen Regeln und Zielen einer Organisation gelenkt, sondern sie haben auch persönliche Ziele, die sie verfolgen.

Kultur und Werte (Perspective 5) einer Organisation (oder Gesellschaft) sind per Definition größtenteils informell und implizit. Natürlich kann eine Organisation versuchen, die informelle

Kultur durch formelle und explizite Leitbilder und Unternehmenswerte zu beeinflussen. Der Großteil der kulturellen Werte bleibt jedoch implizit und informell, obwohl sie alle anderen Kontext-Kompetenzelemente beeinflussen wie zulässige Strategien, Regeln und Vorschriften usw. Die Sitten, Bräuche, Konventionen und Verhaltensweisen einer Organisation oder Gesellschaft zu verstehen, ist daher eine wichtige Grundvoraussetzung für den Erfolg eines Projekts, Programms oder Portfolios.

Persönliche und Soziale Kompetenzen (People)

Dieser Kompetenzbereich beschreibt die persönlichen und sozialen Kompetenzen, die der Einzelne benötigt, der im Projekt, Programm oder Portfolio arbeitet, um den Erfolg realisieren zu können.

Alle persönlichen Kompetenzen beginnen mit der Fähigkeit der Selbstreflexion. Am Ende zeigt sich die Kompetenz des Einzelnen darin, dass er die vereinbarten Aufgaben erfolgreich durchführt, wobei erfolgreich zur Zufriedenheit der Stakeholder bedeutet. Zwischen diesen beiden Extremen werden acht weitere Kompetenzelemente definiert.

Grundlegende persönliche Merkmale werden im Abschnitt **Selbstreflexion und Selbstmanagement (People 1)** und **Persönliche Integrität und Verlässlichkeit (People 2)** beschrieben.

Die Kommunikation mit anderen wird im Abschnitt **Persönliche Kommunikation (People 3)** beschrieben und der Aufbau von Beziehungen in **Beziehungen und Engagement (People 4)**.

Projekte, Programme und Portfolios sind immer stärker auf **Führung (People 5)** angewiesen. Zudem werden zwei spezifische Aspekte der Führungsfähigkeit dargestellt: **Teamarbeit (People 6)** und der Umgang mit **Konflikten und Krisen (People 7)**.

Vielseitigkeit (People 8) beschreibt Denkweisen (konzeptionell und ganzheitlich) und Techniken (analytisch und kreativ), konzentriert sich aber besonders auf die Fähigkeit, ein offenes und kreatives Umfeld im Team zu schaffen, in dem jeder optimal arbeiten und mitwirken kann. **Verhandlungen (People 9)** beschreibt, wie Ergebnisse erzielt werden können, die im Interesse des Projekts, Programms oder Portfolios liegen und gleichzeitig für die anderen Parteien akzeptabel sind. Die **Ergebnisorientierung (People 10)** beschreibt die Möglichkeiten, wie der Einzelne sein Team motivieren und lenken kann, um optimale Ergebnisse zu erzielen.

Technische Kompetenzen (Practice)

Alle kontextuellen Einflüsse und Anforderungen kommen zusammen, wenn die Organisation ein neues Projekt, Programm oder Portfolio ins Leben ruft. Der Einzelne, der im Projekt-, Programm- oder Portfoliomanagement arbeitet, muss alle diese Einflüsse und Anforderungen berücksichtigen. Der Einzelne setzt Prioritäten und überträgt diese in ein **Projekt-, Programm- oder Portfoliodesign (Practice 1)**. Das Projekt-, Programm- oder Portfoliodesign ist eine „grobe Skizze", welche die übergeordneten Entscheidungen für das Projekt, Programm oder Portfolio definiert, z. B. Eigenfertigung oder Zukauf, linear oder iterativ, mögliche Optionen für die Beschaffung von Finanzmitteln oder Ressourcen, wie das Projekt, Programm oder Portfolio verwaltet werden soll. In den anderen technischen Kompetenzelementen wird jede dieser grundlegenden Entscheidungen spezifiziert, eingeführt und gesteuert.

Anforderungen, Nutzen und Ziele (Practice 2) umfasst die unterschiedlichen Anforderungen und Erwartungen hinsichtlich der Ergebnisse und der Ziele sowie deren Priorisierung. **Leistungsumfang und Lieferobjekte (Practice 3)** beschreibt die genauen Grenzen des Projekts, Programms oder Portfolios.

Das Kompetenzelement **Ablauf und Termine (Practice 4)** konzentriert sich auf die Reihenfolge und Planung der Auslieferung. **Organisation, Information und Dokumentation (Practice 5)** beschäftigt sich mit der Organisation des Projekts, Programms oder Portfolios und seinen Informations-, Kommunikations- und Dokumentationsflüssen. Der Aspekt **Qualität (Practice 6)** beschreibt die Anforderungen und die Organisation der Prozess- und Produktqualität und der entsprechenden Steuerelemente.

Selbstverständlich benötigen Projekte, Programme und Portfolios Menschen, Material und finanzielle Mittel. Zu diesen Beschränkungen zählen **Kosten und Finanzierung (Practice 7)** und (personelle und andere) **Ressourcen (Practice 8)**. Für den Erhalt von Ressourcen ist häufig **Beschaffung und Partnerschaft (Practice 9)** nötig.

Die Integration und Steuerung aller Vorgänge wird im Kompetenzelement **Planung und Steuerung (Practice 10)** beschrieben. Zusätzlich muss der Einzelne, der das Projekt leitet, die wichtigsten **Chancen und Risiken (Practice 11)** identifizieren, priorisieren und minimieren sowie die **Stakeholder (Practice 12)** bewerten und mit diesen interagieren.

Ein weiteres Ergebnis ist der Aspekt der **Change und Transformation (Practice 13)** – Veränderungen und Transformationen in der Organisation, die eine Notwendigkeit für oder ein Bestandteil der Realisierung des Nutzens sind. Schließlich beschreibt die Kompetenz **Projektselektion und Portfoliobalance (Practice 14)** allerdings nur für das Programm- und Portfoliomanagement, wie Komponenten von Programmen und Portfolios ausgewählt, bewertet und in ein Gleichgewicht gebracht werden können.

3.3 Überblick der Kompetenzelemente

Kompetenzelement	Projekt-management	Programm-management	Portfolio-management
Perspective 1: Strategie (Strategy)	S. 42		
Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse (Governance, structures and processes)	S. 47		
Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien (Compliance, standards and regulations)	S. 53		
Perspective 4: Macht und Interessen (Power and interest)	S. 58		
Perspective 5: Kultur und Werte (Culture and values)	S. 61		

Kompetenzelement	Projekt-management	Programm-management	Portfolio-management
People 1: Selbstreflexion und Selbst-management (Self-reflection and self-management)	S. 66		
People 2: Persönliche Integrität und Verlässlichkeit (Personal integrity and reliability)	S. 70		
People 3: Persönliche Kommunikation (Personal communication)	S. 73		
People 4: Beziehungen und Engagement (Relationships and engagement)	S. 77		
People 5: Führung (Leadership)	S. 81		
People 6: Teamarbeit (Teamwork)	S. 85		
People 7: Konflikte und Krisen (Conflicts and crisis)	S. 89		
People 8: Vielseitigkeit (Resourcefulness)	S. 93		
People 9: Verhandlungen (Negotiation)	S. 97		
People 10: Ergebnisorientierung (Results orientation)	S. 101		

Kompetenzelement	Projekt-management	Programm-management	Portfolio-management
Practice 1: Projekt-, Programm- oder Portfoliodesign (Design)	S. 106		
Practice 2: Anforderungen, Nutzen und Ziele (Requirements, objectives and benefits)	S. 111		
Practice 3: Leistungsumfang und Lieferobjekt (Scope)	S. 114		
Practice 4: Ablauf und Termine (Time)	S. 118		
Practice 5: Organisation, Information und Dokumentation (Organisation and information)	S. 122		
Practice 6: Qualität (Quality)	S. 126		
Practice 7: Kosten und Finanzierung (Finance)	S. 131		
Practice 8: Ressourcen (Resources)	S. 136		
Practice 9: Beschaffung (Procurement and partnership)	S. 140		
Practice 10: Planung und Steuerung (Plan and control)	S. 144		
Practice 11: Chancen und Risiken (Risk and opportunity)	S. 150		
Practice 12: Stakeholder (Stakeholders)	S. 155		
Practice 13: Change und Transformation (Change and transformation)	S. 160		
Practice 14: Projektselektion und Portfoliobalance (Select and balance)	n / a		

4. Personen, die im Projektmanagement arbeiten

4. Personen, die im Projektmanagement arbeiten

Die IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) ist eine umfassende Zusammenstellung von Kompetenzen, die der Einzelne besitzen oder entwickeln muss, um Projekte erfolgreich realisieren zu können. Das generische Modell ist für alle Branchen und Wirtschaftszweige gültig. Es empfiehlt oder beinhaltet jedoch keine bestimmten Vorgehensweisen, Methoden oder Tools. Geeignete Methoden und Tools können von einer Organisation festgelegt werden, und der Einzelne sollte aus einer Vielzahl an verfügbaren Vorgehensweisen, Methoden und Tools für eine bestimmte Situation auswählen.

Natürlich unterscheidet sich die Bedeutung der verschiedenen benötigten Kompetenzen je nach Art des Projekts, z. B. IT, Produktion, Forschung und Entwicklung, und der Branche, z. B. Baugewerbe, Unternehmensdienstleistungen und Regierungen, deutlich. Dennoch sind alle Kompetenzen für jedes Projekt relevant.

4.1 Projekte managen

Projekte sind eine Möglichkeit, einen Mehrwert für eine Organisation zu erbringen. Auch wenn es möglicherweise andere Möglichkeiten gibt, um diesen Mehrwert zu liefern, haben Projekte häufig gewisse Vorteile, warum sie sich für die jeweilige Aufgabe besonders gut eignen. Zu diesen Vorteilen zählen Fokussierung, Kontrolle und Spezialisierung.

- **Fokussierung,** da Projekte eine temporäre Organisation sind, die für genau definierte Ziele eingerichtet wurde: nämlich den bestimmten Mehrwert zu liefern;
- **Kontrolle,** da Projekte vorab definierten Beschränkungen unterworfen sind, einschließlich Deadlines, Budgets, Qualitätsstandards;
- **Spezialisierung,** da das Projektmanagement ein eigenes Berufsbild geworden ist, einschließlich Good Practices, Tools, Methoden und Zertifizierungen.

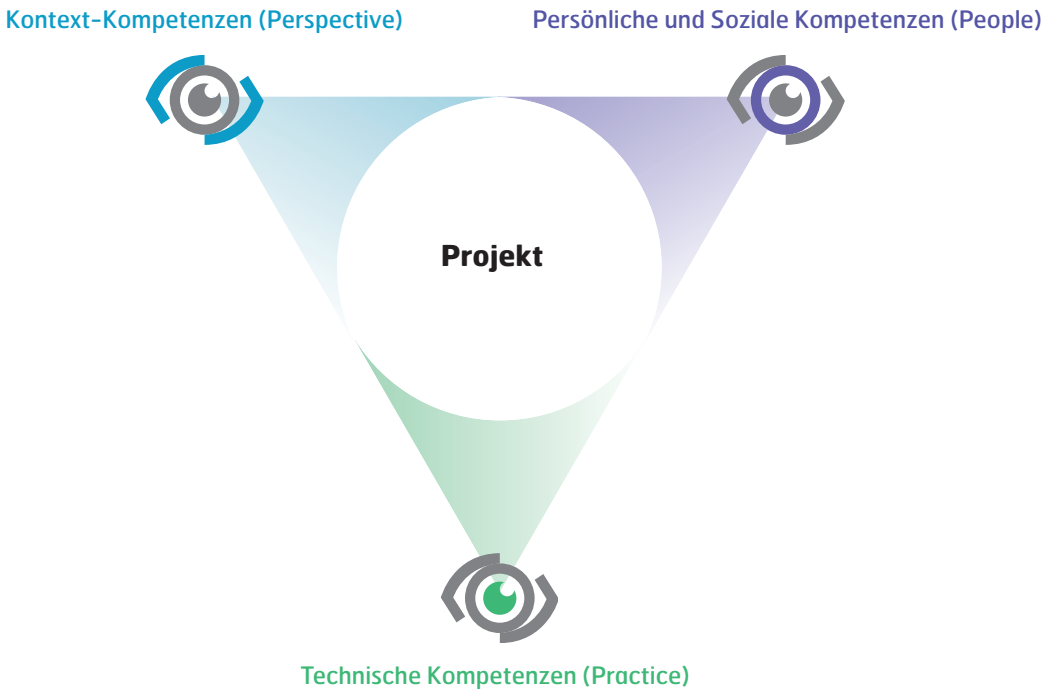
Ein Projekt ist definiert als ein einmaliges, zeitlich befristetes, interdisziplinäres und organisiertes Unterfangen, um festgelegte Arbeitsergebnisse im Rahmen vorab definierter Anforderungen und Randbedingungen zu erzielen. Um die Projektziele zu erreichen, müssen diese Arbeitsergebnisse bestimmte Anforderungen erfüllen, unter anderem zahlreiche Beschränkungen bzgl. Termine / Zeit, Kosten, Ressourcen und solche, die sich aus Qualitätsstandards oder -anforderungen ergeben.

Das Projektmanagement befasst sich mit der Anwendung von Methoden, Tools, Techniken und Kompetenzen für ein Projekt, um Ziele zu erreichen. Es wird mithilfe von Prozessen umgesetzt und umfasst die Integration verschiedener Phasen des Projektlebenszyklus.

Effektives Projektmanagement bringt der Organisation und den Stakeholdern zahlreiche Vorteile. Es erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Ziele erreicht werden und gewährleistet eine effiziente Ressourcennutzung, die die unterschiedlichen Bedürfnisse der Projektbeteiligten befriedigt.

4.2 Kompetenzüberblick

Das IPMA Eye of Competence ist für die drei Managementdomänen gültig: Projektmanagement, Programmmanagement und Portfoliomanagement. Basierend auf dem generischen Modell muss jeder Einzelne bestimmte Kompetenzen besitzen, um Projekte erfolgreich durchzuführen. Der Einzelne muss Kontext-Kompetenzen (Perspective) besitzen, die sich mit dem Kontext von Projekten befassen, Persönliche und Soziale Kompetenzen (People), die persönliche und soziale Themen beinhalten und Projektkompetenzen, welche die spezifischen technischen Kompetenzen (Practice) für die Durchführung von Projekten umfassen.



4.3 Kontext-Kompetenzen (Perspective) 41
Strategie 42
Governance, Strukturen und Prozesse 47
Compliance, Standards und Regularien 53
Macht und Interessen 58
Kultur und Werte 61

4.4 Persönliche und Soziale Kompetenzen (People) 65
Selbstreflexion und Selbstmanagement 66
Persönliche Integrität und Verlässlichkeit 70
Persönliche Kommunikation 73
Beziehungen und Engagement 77
Führung 81
Teamarbeit 85
Konflikte und Krisen 89
Vielseitigkeit 93
Verhandlungen 97
Ergebnisorientierung 101

4.5 Technische Kompetenzen (Practice) 105
Projektdesign 106
Anforderungen und Ziele 111
Leistungsumfang und Lieferobjekte 114
Ablauf und Termine 118
Organisation, Information und Dokumentation 122
Qualität 126
Kosten und Finanzierung 131
Ressourcen 136
Beschaffung 140
Planung und Steuerung 144
Chancen und Risiken 150
Stakeholder 155
Change und Transformation 160

4.3 Kontext-Kompetenzen (Perspective)

Der Kompetenzbereich der Kontext-Kompetenzen (Perspective) befasst sich mit der Umgebung eines Projekts.

Dieser definiert fünf Kompetenzelemente:

- **Strategie**
- **Governance, Strukturen und Prozesse**
- **Compliance, Standards und Regularien**
- **Macht und Interessen**
- **Kultur und Werte**

4.3.1 Strategie (Strategy)

Definition

Die Kompetenz Strategie definiert, wie Strategien verstanden und mithilfe von Projekten in handhabbare Elemente aufgeteilt werden. Diese Kompetenz definiert dafür ein leistungsstarkes Managementsystem, in dem Projekte bzgl. ihrer Ausrichtung an der Strategie und der Vision betrachtet und gesteuert werden, um sicherzustellen, dass sie möglichst stark mit der Mission und der Nachhaltigkeit der Organisation korrelieren.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie die Strategie und die strategischen Prozesse zu verstehen sind, um damit eine bestimmte Managementdomäne (Projekt, Programm oder Portfolio) zu ermöglichen und das jeweilige Projekt im Rahmen der kontextuellen Aspekte durchzuführen.

Beschreibung

Diese Kompetenz beschreibt die formelle Ausrichtung der Projektziele sowie die Nutzenrealisierung für die langfristigen Ziele der Organisation. Dies umfasst die Disziplin des strategischen Leistungsmanagements, bei dem eine Organisation ihre strategischen Ziele in handhabbare Elemente aufteilt, um:

- nützliche Veränderungen in der Organisationskultur, den Geschäftssystemen und -prozessen herbeizuführen;
- die vereinbarten strategischen Ziele zu etablieren und zu verfolgen,
- Ressourcen zuzuweisen und zu klassifizieren,
- das Management darüber zu informieren, wenn strategische Ziele verändert werden müssen,
- die kontinuierliche Verbesserung anzuregen.

Strategische Pläne umfassen langfristige Visionen und mittel- oder kurzfristige Strategien und sollten mit der Mission, der Qualitätspolitik und den gesellschaftlichen Unternehmenswerten der Organisationen abgestimmt sein. Die strategische Kompetenz umfasst auch den Prozess, das Umfeld der Organisation zu verstehen, wodurch der gewünschte Nutzen entwickelt und die richtige Auswahl an Projekten und/oder Programmen innerhalb eines Portfolios getroffen wird. Die Abstimmung der Strategie sollte daher die Vision und Strategie der Organisation in Projektziele und Nutzen der Programme übertragen.

Im Verlauf der Prozesse zur Strategieabstimmung können Einzelne verschiedene Modelle anwenden, um die strategischen Ziele zu verbreiten und diese zu managen, z. B. die Balanced Scorecard, Performance-Matrix, Umfeldanalysen. So bestimmt der Einzelne ein Leistungsmanagementsystem, das normalerweise von kritischen Leistungsvariablen gesteuert wird, d. h. kritischen Erfolgsfaktoren (KEF, engl. Critical Success Factors (CSF)) und Key Performance Indikatoren (KPI; engl. Key Performance Indicators). Daraus folgt, dass jedes Projekt durch eine Reihe von KEF und KPI gesteuert wird, um die Zukunftsfähigkeit einer Organisation zu gewährleisten.

Wissen

- Management der Nutzenrealisierung
- Kritische Erfolgsfaktoren
- Leistungsindikatoren
- Mission der Organisation
- Vision der Organisation
- Unterschied zwischen Taktik und Strategie
- Diagnostische und interaktive Steuerungssysteme
- Strategisches Leistungsmanagement
- Benchmarking
- Managementkontrollsysteme
- Strategiemodelle

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Analysieren und Synthetisieren
- Unternehmerisches Denken und Handeln (Entrepreneurship)
- Reflektieren der Ziele der Organisation
- Strategisches Denken
- Nachhaltiges Denken
- Kontextbewusstsein
- Ergebnisorientierung

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Kontext-Kompetenzelemente (Perspective)
- People 5: Führung
- People 9: Verhandlungen
- People 10: Ergebnisorientierung
- Practice 1: Projektdesign
- Practice 2: Anforderungen und Ziele
- Practice 11: Chancen und Risiken
- Practice 12: Stakeholder

Kompetenzindikatoren

4.3.1.1 Das Projekt mit der Mission und der Vision der Organisation in Einklang bringen

Beschreibung

Der Einzelne weiß, reflektiert und überträgt die Mission, Vision und Strategie der Organisation in sein Projekt. Der Einzelne muss immer dafür sorgen, dass die Projektziele mit der Mission, der Qualitätspolitik und den Werten einer Organisation übereinstimmen. Wenn die Beziehung zwischen Nutzen des Projekts und Zweck der Organisation vage ist, muss der Einzelne dennoch in regelmäßigen Abständen überprüfen, ob der Nutzen noch mit dem Zweck übereinstimmt, der in formellen Strategiedokumenten festgelegt wurde. Diese Abstimmung erfolgt meist mithilfe diagnostischer Managementkontrollsysteme und formeller Tools, wie z. B. kritische Erfolgsfaktoren, Erfolgskriterien, Leistungsindikatoren.

Messgrößen

- Spiegelt die Mission und die Vision der Organisation wider
- Bringt die Projektziele mit der Strategie in Einklang (Top-down)
- Kontrolliert, ob die Ziele und der Nutzen des Projekts mit der Strategie übereinstimmen
- Entwickelt und führt Messgrößen zur strategischen Angleichung ein, z. B. kritische Erfolgsfaktoren, Leistungsindikatoren
- Überprüft, ob das Projekt der Organisation Nutzen bringt

4.3.1.2 Chancen identifizieren und ausschöpfen, die Strategie der Organisation zu beeinflussen

Beschreibung

Der Einzelne kennt den Prozess der Strategiefindung, der häufig in einem Top-down-Ansatz von der Geschäftsführung einer Organisation durchgeführt wird. Die gewünschten Strategien werden jedoch häufig nicht umgesetzt, da sich das Umfeld verändert und neue Chancen und Risiken auftauchen, während ein bestimmter Weg verfolgt wird. Aus diesem Grund muss der Einzelne nicht nur die festgelegten strategischen Ziele reflektieren, sondern auch die Tools und Methoden, um diese Ziele zu hinterfragen und die Geschäftsführung zu beeinflussen, die notwendigen Verbesserungen durchzuführen. Diese Einflüsse werden durch interaktive Steuerungssysteme und die Anwendung eines Bottom-up-Ansatzes ausgeübt.

Messgrößen

- Kennt den Prozess der Strategiefindung
- Identifiziert neue Chancen und Risiken, die die Strategie verändern könnten
- Motiviert Dritte, die Strategie der Organisation zu hinterfragen
- Identifiziert strategische Verbesserungen
- Beeinflusst den Strategieentwicklungsprozess durch Vorschläge zur Veränderung der Strategie

4.3.1.3 Rechtfertigung für das Projekt entwickeln und sicherstellen, dass die betriebswirtschaftlichen und / oder organisationalen Gründe, die zum Projekt geführt haben, weiterhin bestehen

Beschreibung

Der Einzelne kann ein formelles Dokument bereitstellen, das die offizielle Begründung eines Projekts darlegt, einschließlich des betriebswirtschaftlichen Nutzens oder des Nutzens für die Organisation, den das Projekt liefern muss. Diese Beschreibung sollte auch Integrationsaspekte neuer Elemente im Projekt erklären und die Basis für die Erfolgskriterien und den Nutzen darstellen, den das Projekt liefern soll (Inhalt und Umfang). Der Einzelne kann die geschäftliche Ausrichtung entwerfen oder fördern, interpretieren, aktualisieren und manchmal (teilweise) realisieren. Die Beschreibung sollte kein statisches Dokument sein, sondern in regelmäßigen Abständen im Verlauf der Realisierung aktualisiert und ihre Gültigkeit erneut bewertet werden. Außerdem sollte der Einzelne die Zusammenstellung kontinuierlich überwachen oder steuern und überprüfen, ob das Projekt redundante oder strategisch obsolete Elemente enthält und eine angemessene Abstimmung durchführen, auch wenn das bedeutet, das Projekt zu beenden.

Messgrößen

- Reflektiert und definiert die betriebswirtschaftlichen und / oder organisationalen Gründe, die zum Projekt geführt haben
- Identifiziert die benötigten Ziele, um den geplanten Nutzen zu erzielen
- Validiert und „verkauft" die betriebswirtschaftlichen und / oder organisationalen Gründe, die zum Projekt geführt haben, gegenüber dem Projektauftraggeber und den weiteren Stakeholdern
- Beurteilt die Rechtfertigung des Projekts in einem höheren Kontext neu und validiert diese
- Definiert, überwacht und steuert die Projektkonfiguration (die integrale Vollständigkeit sowie die Funktionsweise der Projektorganisation)
- Wendet Nutzenrealisierungsmanagement an, um zu prüfen, ob die Projektkonfiguration zu den gewünschten Ergebnissen führt
- Analysiert, ob das Projekt aufgrund von Redundanz oder obsoleter strategischer Bedeutung und veränderter Konfiguration vorzeitig beendet werden muss

4.3.1.4 Kritische Erfolgsfaktoren (KEF) bestimmen, beurteilen und überprüfen

Beschreibung

Der Einzelne ist in der Lage, kritische Erfolgsfaktoren (KEF), die in direkter Beziehung zum Projekt stehen, zu erkennen, zu definieren, zu interpretieren und zu priorisieren. KEF sind direkt mit den Zielen der Organisation und den betriebswirtschaftlichen Zielen des Projekts verbunden. Durch die Realisierung des Nutzens des Projekts erfüllt die Organisation daher strategische, taktische und operative Ziele und trägt letztendlich zum Erfolg der Organisation bei. Der Einzelne kann sowohl den formellen als auch den informellen Kontext der Erfolgsfaktoren erfassen und ihren Einfluss auf das Endergebnis des Projekts identifizieren. Die relative Bedeutung der Erfolgsfaktoren kann sich aufgrund der Kontextfaktoren und der Dynamik des Projekts verändern. Personelle Veränderungen, sowohl projekt-intern als auch projekt-extern, können ebenfalls einen gewissen Einfluss ausüben. Aus diesem Grund sollte der Einzelne die Aktualität und die relative Bedeutung der KEF in regelmäßigen Abständen überprüfen und bewerten und – sofern nötig – Veränderungen vornehmen, um den Erfolg zu gewährleisten, selbst wenn das ein vorzeitiges Ende des Projekts bedeutet.

Messgrößen

- Entwickelt und / oder leitet eine Reihe kritischer Erfolgsfaktoren (KEF) für die strategischen Ziele ab
- Nutzt formelle KEF für die strategische Angleichung, ermittelt aber auch ihren informellen Kontext
- Bezieht die MitarbeiterInnen bei der Entwicklung der KEF und unter Berücksichtigung der Strategie der Organisation mit ein
- Verwendet die KEF für die strategische Ausrichtung des Projekts oder für Teile des Projekts
- Verwendet die KEF für das Stakeholdermanagement
- Verwendet die KEF für die Entwicklung von Anreizen und Anerkennungen sowie der Motivationskultur
- Beurteilt die Realisierung der KEF in einem höheren strategischen Kontext neu

4.3.1.5 Key Performance Indikatoren (KPI) bestimmen, beurteilen und überprüfen

Beschreibung

Der Einzelne ist in der Lage, die spezifischen Leistungsindikatoren (Key Perfomance Indikatoren, KPI) für jeden KEF zu managen. KPI stehen im Zentrum strategischer Leistungsmanagementsysteme und werden eingesetzt, um das Erfüllen der KEF zu messen und anzuzeigen sowie den Erfolg zu gewährleisten. KPI werden meist entweder von der Organisation vorgegeben oder mithilfe von Good Practices oder Modellen, z. B. der Balanced Scorecard, vom Einzelnen entwickelt. KPI können als Frühindikatoren (vor einem strategischen Ereignis oder Meilenstein), Spätindikatoren (nach einem strategischen Ereignis oder Meilenstein) oder als Echtzeit-Anzeiger verwendet werden. Im Projektverlauf können sich KPI aufgrund der Kontextfaktoren und der Dynamik des Projekts verändern. Personelle Veränderungen, sowohl projekt-intern als auch projekt-extern, können die KPI ebenfalls beeinflussen. Aus diesem Grund sollte der Einzelne die Aktualität und die relative Bedeutung der KPI in regelmäßigen Abständen überprüfen und – sofern nötig – Veränderungen vornehmen, um den Erfolg zu gewährleisten. KPI sollten auch weiche Faktoren umfassen, wie Motivation, Kommunikation im Team, persönliche Entwicklung von Teammitgliedern, die die strategischen Ziele widerspiegeln, u. a. den Nutzen, den man erreichen möchte. Darüber hinaus sollten KPI eine Vielzahl anderer Aspekte abdecken, von der Einhaltung bestimmter Governance- und Support-Prozesse, z. B. bei der Entscheidungsfindung, Berichterstattung, Ressourcenbeschaffung und der Verwaltung, dem Einhalten von Standards und Vorschriften, bis hin zur Erfüllung kultureller Normen und Werte, der Organisation wie auch der Gesellschaft insgesamt.

Messgrößen

- Entwickelt und / oder leitet einen KPI oder eine Reihe von KPI für jeden kritischen Erfolgsfaktor ab
- Entscheidet bei der Entwicklung von KPI über den Einsatz von Früh-, Spät- und Echtzeitindikatoren
- Verwendet KPI für das Management der strategischen Leistung
- Verwendet KPI zur Einflussnahme auf Stakeholder
- Verwendet KPI für die Entwicklung persönlicher Entwicklungspläne
- Verwendet KPI für die Entwicklung eines Anreiz- / Anerkennungssystems
- Beurteilt die Projektkonfiguration durch den Einsatz von KPI und die Durchführung von Nutzenrealisierungsmanagement neu

4.3.2 Governance, Strukturen, Prozesse (Governance, structures and processes)

Definition

Die Kompetenz Governance, Strukturen und Prozesse definiert das Verständnis für und die Abstimmung mit den gewachsenen Strukturen, Systemen und Prozessen der Organisation, welche Unterstützung für Projekte bieten und Einfluss auf ihre Organisation, ihre Einführung und ihr Management haben. Governance, Strukturen und Prozesse einer Organisation können sowohl temporäre Systeme, wie Projekte, als auch permanente Systeme, wie Programm- und Projektportfolio-Managementsysteme, Finanz-/Verwaltungssysteme, unterstützende Systeme, Systeme für Berichterstattung und Entscheidungs- und Auditsysteme, umfassen. Manchmal kann der Grund für ein Projekt in diesen Systemen selbst liegen, z. B. wenn ein Projekt initiiert wird, um Geschäftsprozesse zu verbessern oder neue Systeme einzuführen.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie dem Einzelnen die Möglichkeit gegeben wird, effektiv an Projekten teilzunehmen und den Einfluss von Governance, Strukturen und Prozessen auf diese zu managen.

Beschreibung

Strukturen und Prozesse sind wichtige Bestandteile des Governance-Systems einer Organisation. Eine Abstimmung mit Strukturen und Prozessen bedeutet, die bestehenden Wertesysteme, Rollen und Verantwortlichkeiten, Prozesse und Richtlinien einer Organisation nutzen zu können, um sicherzustellen, dass Projekte ihre Projektziele und die Ziele der Unternehmensstrategie erreichen. Das Management von Projekten in Übereinstimmung mit den Strukturen und Prozessen der Organisation erfordert ein grundlegendes Verständnis für die unterschiedlichen Arten von Initiativen und der Funktionsweise einer projektorientierten Organisation sowie des Nutzens, der mit dem Management durch Projekte (Management by Projects) verbunden ist. Es umfasst die Abstimmung mit permanenten Prozessen, die mit dem Management des Projekts zusammenhängen. Die meisten projektorientierten Organisationen besitzen mehrere Arten von Unterstützungsstrukturen und -prozessen für Projekte. In der Domäne des Projektmanagements kann der Einzelne aufgefordert werden, Daten und Geschäftsinformationen (Business Intelligence) an den Governance-Prozess weiterzugeben sowie im Rahmen bestehender Strukturen und Prozesse zu arbeiten. Manche Projekte können eine Veränderung von Strukturen und Prozessen herbeiführen.

Beispiele für Unterstützungsfunktionen und -prozesse sind Linienfunktionen wie z. B. Personal (HR), Finanzen und Controlling sowie Informationstechnologie (IT). Reife Projektorganisationen bieten dem Projektmanagement möglicherweise durch ein Projektmanagementoffice (PMO) eine besonders tatkräftige Unterstützung. Kompetenz hinsichtlich Strukturen und Prozessen bedeutet auch die Fähigkeit zu besitzen, Feedback und Lessons Learned aus früheren Projekten zu überprüfen und zu nutzen. Eine zentrale Herausforderung dabei ist, verpflichtende und optionale Strukturen und Prozesse so einzusetzen, dass eine optimale Wirkung und ein optimaler Nutzen für das Projekt erzielt werden.

Wissen

- Grundlegende Prinzipien und Merkmale des Management by Projects
- Grundlagen des Portfoliomanagements
- Grundlagen des Programmmanagements
- Grundlagen der Organisationsgestaltung und -entwicklung
- Formelle Organisation und informelle Zusammenhänge des Projekt-, Programm- und Portfoliomanagements, Mitarbeiter, Linie usw., in der Organisation
- Governance
- Organisationslehre und Geschäftstheorie

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Führung
- Berichterstattung, Überwachung und Steuerung
- Kommunikationsplanung und -durchführung
- Design Thinking

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Kontext-Kompetenzelemente (Perspective)
- Practice 1: Projektdesign
- Practice 5: Organisation, Information und Dokumentation
- Practice 7: Kosten und Finanzierung
- Practice 8: Ressourcen
- Practice 9: Beschaffung
- Practice 10: Planung und Steuerung
- Practice 13: Change und Transformation

Kompetenzindikatoren

4.3.2.1 Die Grundlagen des Projektmanagements und deren Einführung kennen

Beschreibung

Der Einzelne reflektiert die Konzepte eines Projekts und des Management by Projects und kann die Unterschiede zwischen verschiedenen Typen der Aufbauorganisation erklären, z. B. funktionale, matrix- und projektorientierte Organisation, und weiß, wie die Leistung optimal mit der aktuellen Aufbauorganisation abgestimmt werden kann. Der Einzelne kann die Merkmale und Grundsätze erklären, auf denen das Management by Projects basiert und ein projektorientiertes Umfeld aufbauen. Außerdem kennt der Einzelne das Reifegradkonzept projektorientierter Organisationen, das organisationale Kompetenzen, Projekt- und Programmkompetenzen und individuelle Kompetenzen abdeckt.

Messgrößen

- Erkennt ein Projekt in der Praxis und verfügt über Kenntnisse der Projektmanagement-Grundlagen
- Erklärt die Eigenschaften einer funktionalen, projekt- und matrixorientierten Organisation und erkennt diese in der Praxis

- Erklärt das Konzept des Management by Projects und setzt es in der Praxis um
- Erkennt das Konzept des Management by Projects in einer Organisation und führt dieses ein
- Erkennt und erklärt den aktuellen Reifegrad einer Organisation

4.3.2.2 Die Grundlagen des Programmmanagements und deren Einführung kennen

Beschreibung

Wenn das Projekt Teil eines Programms ist, muss der Einzelne das Projekt mit dem Programm abstimmen und wissen, wie die Grundsätze des Programmmanagements in der jeweiligen Organisation eingeführt sind. Die Abhängigkeiten zwischen Projekt und Programm sowie zwischen den verschiedenen Projekten innerhalb des Programms müssen hinsichtlich Inputs, Zielen, Ergebnissen usw. analysiert werden. Mit diesen Abhängigkeiten umzugehen bedeutet, Schnittstellen zwischen dem Projekt und dem Programm einzurichten und zu pflegen.

Messgrößen

- Erklärt die Merkmale eines Programms wie beispielsweise Ziele, Inputs, Outputs, Ergebnis und Nutzen
- Erklärt das Konzept des Programmmanagements (Abhängigkeiten zwischen im Programm enthaltenen Projekten, Organisationsstrukturen des Programms, vertikale und horizontale Kommunikation)

4.3.2.3 Die Grundlagen des Portfoliomanagements und deren Einführung kennen

Beschreibung

Der Einzelne weiß, wie das Portfoliomanagement in der jeweiligen Stammorganisation eingeführt ist. Deshalb kennt der Einzelne die Portfoliokriterien und die benötigten Eingangs- und Ausgangsgrößen und identifiziert die Auswirkungen des Projekts auf das Portfolio. Der Einzelne ist in der Lage, verschiedene Zwänge innerhalb des Portfolios zu erkennen und kann diese Zwänge berücksichtigen, um die Ressourcennutzung seines Projekts zu harmonisieren. Der Einzelne ist in der Lage, die Kommunikationskanäle für das entsprechende Portfolio auszufiltern und/oder sie einzuleiten, um die Projektleistung positiv zu beeinflussen.

Der Einzelne kennt die vertikalen, z. B. mit dem Programmmanager oder dem Programm-Lenkungsausschuss, und horizontalen, z. B. mit anderen Kollegen in Programm- oder Projektteams, Kommunikationswege als Teil des allgemeinen Koordinierungsprozesses mit einem Programm oder Portfolio.

Messgrößen

- Erklärt die Merkmale eines Portfolios wie kritische Erfolgsfaktoren (KEF) und Leistungsindikatoren (KPI)
- Kennt das Konzept des Portfoliomanagements (Organisationsstrukturen und -prozesse)
- Kommuniziert erfolgreich innerhalb eines Portfolios, um ein Projekt erfolgreich zu managen

4.3.2.4 Das Projekt mit den Supportfunktionen in Einklang bringen

Beschreibung

Unterstützungsfunktionen (Supportfunktionen) für das Projekt (Projektbüro, PMO, o.Ä.) bieten vielseitige Unterstützung für das Projekt und/oder die Person, die das Projekt leitet, hinsichtlich Organisation, Planung, Berichterstattung, Sitzungsmanagement, Dokumentation usw. Um die notwendige Unterstützung durch die Supportfunktion für das Projekt sicherzustellen, muss der Einzelne die relevanten Kontaktpersonen innerhalb der Supportfunktion für das Projekt kennen und wissen, wie gute Beziehungen zu ihnen aufzubauen und zu pflegen sind.

Messgrößen

- Kennt die MitarbeiterInnen, Prozesse und Dienstleistungen der Supportfunktionen in der Stammorganisation
- Nutzt die Supportfunktionen der Stammorganisation für das Projekt, um für das Projekt effizienten Support zu erhalten
- Baut gute Beziehungen zu den für das Projekt Support bietenden Personen auf und pflegt diese
- Harmonisiert die Standards des Berichtswesens der Stammorganisation mit dem Projekt und den Supportfunktionen und nutzt dafür bestimmte Tools und Methoden

4.3.2.5 Das Projekt mit den Entscheidungs- und Berichterstattungsstrukturen sowie den Qualitätsanforderungen der Organisation in Einklang bringen

Beschreibung

Der Erfolg eines Projekts hängt stark davon ab, dass zur richtigen Zeit auf der richtigen Ebene der Organisation die richtigen Entscheidungen getroffen werden. Jede Entscheidung sollte vorbereitet, vorgestellt, akzeptiert, aufgezeichnet, kommuniziert und letztendlich umgesetzt werden. Formelle und informelle Abläufe und spezielle Regeln für das Treffen von Entscheidungen, die über die Kompetenz und Verantwortung des Einzelnen hinausgehen, gibt es in jeder Organisation. Somit benötigt der Einzelne entsprechende Kenntnisse über die Entscheidungsstruktur und -prozesse sowie die Fähigkeit, das Projekt entsprechend zu strukturieren und zu steuern. Regelmäßige Berichte zum aktuellen Status sind entscheidend, um Vertrauen bei den Stakeholdern zu erhalten und die Nachverfolgbarkeit der Fortschritte sicherzustellen. Verschiedene Stakeholder stellen unterschiedliche Anforderungen an die Berichterstattung (Anforderungen an die Informationen, Art der Übermittlung, Häufigkeit der Berichte), die der Einzelne berücksichtigen muss. In der Stammorganisation wird es verschiedene Arten der Qualitätssicherung für Projekte geben, z. B. Qualitätssicherung in Bezug auf Systeme, Projekte, Finanzen, Technik, Sicherheit. Der Einzelne muss diese Aspekte zwingend berücksichtigen, wenn er einen Plan zur Qualitätssicherung für sein Projekt ausarbeitet und entscheidet, welche Projektbereiche Bestandteil der Qualitätssicherung werden und welche Mitglieder des Projektteams an der Qualitätssicherung des Projekts arbeiten sollen.

Messgrößen

- Identifiziert die Standardabläufe der Organisation und die Regeln der Entscheidungsfindung für alle Fälle, die über die eigenen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten hinausgehen
- Stimmt die Kommunikation im Projekt mit den Bedürfnissen der Stammorganisation ab

- Wendet die Standards des Berichtswesens der Stammorganisation im Projekt an und nutzt die dafür vorgesehenen Tools und Methoden
- Wendet die Qualitätssicherungsstandards der Stammorganisation beim Aufbau des Berichtswesens an

4.3.2.6 Das Projekt mit den Prozessen und Funktionen des HR (Personalwesen) in Einklang bringen

Beschreibung

Die Personalabteilung bietet dem Projekt vielseitige Unterstützung hinsichtlich der Teammitglieder, so auf deren Verträge, befristete Beschäftigungen, Schulungen, Gehälter, Anreize, Stress, Wohlbefinden, Ethik wie auch für Personen, die neu ins Team kommen oder aus diesem ausscheiden. Eine gute Beziehung zu den Prozessen und Funktionseinheiten der Personalabteilung kann den Einfluss auf die Verfügbarkeit und Qualität von Ressourcen hinsichtlich angemessener Kompetenzen erhöhen. Um die nötige Unterstützung durch die Personalabteilung sicherzustellen, muss der Einzelne gute Beziehungen zu den relevanten Kontaktpersonen aufbauen und pflegen.

Messgrößen

- Nutzt HR für die Rekrutierung von Personal mit den benötigten Kompetenzen
- Geht bewusst mit der Abgrenzung zwischen der temporären Organisation und dem HR um
- Baut gute Beziehungen zum HR auf und pflegt diese
- Nutzt die Prozesse des HR, um Schulung und individuelle Entwicklung zu ermöglichen

4.3.2.7 Das Projekt mit den Finanz- und Controlling-Prozessen in Einklang bringen

Beschreibung

Die Finanzabteilung und das Controlling einer Organisation sind häufig als Linienfunktion mit verpflichtenden Regeln, Verfahren und Richtlinien eingerichtet. Die Kenntnis dieser Regeln und das Wissen ihres effektiven und effizienten Einsatzes sind für den Einzelnen entscheidend für eine erfolgreiche Förderung, Überwachung und / oder Berichterstattung zu Finanzthemen. Die Finanzabteilung und das Controlling einer Organisation dient häufig als Unterstützungsfunktion, die eine Vielzahl von Hilfsfunktionen für den Einzelnen bietet, z. B. wie er sich um Finanzmittel bewirbt, diese begründet, steuert und darüber berichtet und wie er die Finanzen, verwaltet, verteilt und überwacht. Der Einzelne muss verschiedene Modelle für die Finanzausstattung (öffentlich, privat, Public-Private-Partnerships, Subventionen, gewerblich usw.) kennen, die von der Stammorganisation gebilligt werden. Um die nötige Unterstützung durch die Finanzabteilung und das Controlling sicherzustellen, kann der Einzelne vom Aufbau und der Pflege von Beziehungen mit den relevanten Kontaktpersonen innerhalb der Finanzabteilung und des Controllings profitieren.

Messgrößen

- Kennt die Prozesse der Finanz- und Controllingfunktionen
- Setzt verpflichtende und / oder optionale Instrumente der Finanzen und des Controllings situationsgerecht ein
- Überwacht und steuert den effektiven und effizienten Einsatz von Regeln, Richtlinien, Prozessen und Werkzeugen zum Vorteil des Projekts
- Kommuniziert und berichtet den Finanzstatus und Trends klar und objektiv

4.3.3 Compliance, Standards und Regularien (Compliance, standards and regulations)

Definition

Die Kompetenz Compliance, Standards und Regularien definiert, wie der Einzelne die externen und internen Einschränkungen in einem bestimmten Bereich wie z. B. einem Land, einem Unternehmen oder einer Branche interpretiert und sie aufeinander abstimmt. Compliance ist der Prozess, um die korrekte Einhaltung bestimmter Normen sicherzustellen. Die Anforderungen der Compliance reichen von freiwillig und informell bis verpflichtend und formell. Standards und Vorschriften beeinflussen und definieren die Art und Weise wie Projekte, Programme und Portfolios organisiert und gesteuert werden sollen, um durchführbar und erfolgreich zu sein. Standards und Vorschriften gehen mit Anforderungen in Compliance ein, die gesetzliche und rechtliche Vorschriften einschließen, Verträge und Vereinbarungen, geistiges Eigentum und Patente, Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (SGU) sowie berufliche Standards.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, die Anpassung einschlägiger Standards und Vorschriften innerhalb der Stammorganisation umzusetzen. Es beschreibt weiterhin, wie Anpassungen an relevante Gesetzestexte, Standards und Normen vorgenommen werden und damit sowohl die Organisation als auch die übrige Gesellschaft verbessert werden kann sowie der Zugang der Organisation zu diesen Bereichen.

Beschreibung

Projekte sind bei der Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen neben der oder in Ergänzung zur Einwirkung von Produktions- und Projektmanagementprozessen dem Einfluss unterschiedlicher Restriktionen und Anforderungen ausgesetzt. Diese Restriktionen hängen ab von den geografischen, sozialen und fachlichen Besonderheiten des Projekts und seiner externen Umgebung in Form von Gesetzen, Standards und Vorschriften. Vor dem Start eines Projekts muss der Einzelne dessen Leistungsumfang sowie seine Struktur analysieren und die relevanten Standards und Vorschriften ausfindig machen, die es direkt oder indirekt beeinflussen. Die relevanten Standards und Vorschriften sollten als potenzielle Chancen und Risiken betrachtet werden, die vom Management beachtet werden müssen. Die Einhaltung relevanter Standards und Vorschriften (Compliance) kann die Strukturen, Prozesse und die Kultur der Organisation beeinflussen. In der Domäne Projektmanagement kann vom Einzelnen verlangt werden, die relevanten Standards und Regularien zu verstehen und diese in sein Projekt zu integrieren.

Dieses Kompetenzelement schließt Benchmarking und die Verbesserung der organisatorischen Projektmanagementkompetenzen ein. Die Entwicklung von Kompetenz im Projektmanagement ist ein konstanter Prozess, ein Bestandteil der Strategie zur kontinuierlichen Verbesserung einer Organisation und eine Verpflichtung für jeden Einzelnen. Es bezieht das Erlernen und Verbessern von Strategien ein, um Einfluss auf Projektmanagement-Kulturen in Organisationen zu nehmen. Der Einzelne sollte diese Kompetenz einsetzen, um zu zeigen, wie alle Bestandteile und Ebenen des Managementsystems verbessert werden könnten. Durch eine Verbesserung der Kompetenz in Projekt-, Programm- oder Portfoliomanagement erhöht die Organisation ihre Fähigkeit, erfolgreiche Projekte, Programme und Portfolios auszuwählen und durchzuführen und sorgt so für die Nachhaltigkeit der Organisation.

Wissen

- Beteiligte Rechtssysteme
- Autonome fachliche Regelung
- Fachlich vorgegebene Standards und Normen, z. B. IPMA Standards und Normen, z. B. ISO-Normen: z. B. ISO 21500 Leitfaden zum Projektmanagement oder andere Normen der ISO/TC258
- Nachhaltigkeitsprinzipien
- Benchmarking-Theorie
- Benchmarking-Tools und -Methoden
- Wissensmanagement
- Ethik-Kodizes
- Geschäftliche Verhaltenskodizes
- Unterschiede zwischen Rechtstheorien

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Kritisches Denken
- Benchmarking
- Anpassen von Standards an die jeweilige Organisation
- Kommunizieren von Standards und Vorschriften
- Mit gutem Beispiel vorangehen.

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Kontext-Kompetenzelemente (Perspective)
- People 5: Führung
- People 9: Verhandlungen
- Practice 1: Projektdesign
- Practice 2: Anforderungen und Ziele
- Practice 5: Organisation, Information und Dokumentation
- Practice 6: Qualität
- Practice 11: Chancen und Risiken.

Kompetenzindikatoren

4.3.3.1 Die für das Projekt gültigen Rechtsvorschriften identifizieren und einhalten

Beschreibung

Der Einzelne kennt die gesetzlichen Vorschriften einer Organisation und ist in der Lage, diese in einem Projekt einzuführen. Des Weiteren weiß der Einzelne, welche Rechtsbereiche, Zivil-, Straf-, Arbeits-, Urheberrecht usw., und allgemein bewährte Methoden für das Projekt relevant sind.

Der Einzelne muss dafür sorgen, dass sich das Projekt im Rahmen der geltenden Gesetze bewegt und sollte in der Lage sein, zu erkennen oder zu ermitteln, welche Aktivitäten speziellen rechtlichen Anforderungen unterliegen und welche Rechtsgrundsätze für sie gelten. Der Einzelne ist in der Lage, unbekannte rechtliche Probleme zu erkennen, die berücksichtigt werden müssen, kennt die formellen Verfahren, um fachliche Beratung einzuholen, und weiß, wie er die relevanten Informationen aus dem Projekt identifizieren und zur Verfügung stellen kann. Der Einzelne weiß zudem, welche

Anforderungen der zuständigen Regulierungsbehörden für den Leistungsumfang des Projekts relevant sind, wie diese Anforderungen erfüllt werden können und welche Kontrollverfahren angewandt werden sollten.

Messgrößen

- Erkennt den rechtlichen Kontext und dessen Anwendungen an
- Filtert und wendet die relevanten Rechtsvorschriften an
- Identifiziert rechtliche Risiken für das Projekt und holt bei Bedarf die Meinung von Experten ein
- Erkennt Aufsichts- und Regulierungsbehörden als Stakeholder an und managt diese entsprechend
- Stimmt die Beschaffungswege mit den Vorschriften ab

4.3.3.2 Alle für das Projekt relevanten Vorschriften für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (SGU) identifizieren und einhalten

Beschreibung

Der Einzelne weiß, welche der Vorschriften zu Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (SGU) für das Projekt relevant sind. Außerdem ist der Einzelne in der Lage, potenzielle Probleme in diesem Bereich zu erkennen, für die eine spezielle Beratung notwendig ist. Der Einzelne ist in der Lage zu bestimmen, welche Auswirkungen, Tätigkeiten oder Produkte des Projekts auf die Teammitglieder, die Anwender des Produkts oder die Umwelt haben können, und wendet, sofern notwendig, SGU-Schutzmaßnahmen an. Der Einzelne schafft ein Gleichgewicht zwischen den wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aspekten des Projekts, um die Anforderungen für nachhaltige Entwicklung zu erfüllen und die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse sicherzustellen.

Messgrößen

- Identifiziert die relevanten SGU-Vorschriften für das Projekt
- Definiert den SGU-Kontext für das Projekt
- Identifiziert Risiken, die durch die Implementierung der SGU-Maßnahmen für das Projekt entstehen
- Schafft eine sichere und gesunde Umgebung für das Projektteam
- Wendet die relevanten SGU-Vorschriften zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit des Projekts an

4.3.3.3 Alle für das Projekt relevanten Verhaltensregeln und Berufsvorschriften identifizieren und einhalten

Beschreibung

Der Einzelne sollte in der Lage sein, fachlich relevante Vorschriften für den jeweiligen Kontext des Projekts zu identifizieren. In jedem Kontext gelten meist spezielle Verhaltensregeln (Ethiknormen, die in formellen Dokumenten festgehalten sind) und Handelsgepflogenheiten, die manchmal auch gesetzlich festgeschrieben sind. Diese sind oft direkt mit den Verfahren der Beschaffung verbunden und können ein großes Risiko für ein Projekt bedeuten, wenn sie nicht richtig verstanden werden.

Messgrößen

- Kennt die jeweiligen geschäftlichen Verhaltensregeln
- Kennt die fachlichen Vorschriften der jeweiligen Branche
- Identifiziert Ethikgrundsätze und handelt dementsprechend
- Identifiziert und wendet auch handelsübliches, nicht kodifiziertes Recht an
- Stimmt die Praktiken der Auftragsvergabe mit den geschäftlichen Verhaltenskodizes ab
- Verhindert präventiv Verstöße gegen die Verhaltensregeln, insbesondere durch die Mitglieder des Projektteams

4.3.3.4 Für das Projekt relevante Prinzipien und Ziele der Nachhaltigkeit identifizieren und einhalten

Beschreibung

Der Einzelne ist in der Lage, die Auswirkungen des Projekts auf Umwelt und Gesellschaft zu bewerten. Im Rahmen der Ausübung seiner Verantwortlichkeiten sucht, empfiehlt und ergreift der Einzelne Maßnahmen, um negative Auswirkungen zu kompensieren und zu begrenzen. Der Einzelne befolgt (oder übertrifft) Richtlinien und Vorschriften zur nachhaltigen Entwicklung, die von der Organisation oder der übrigen Gesellschaft vorgegeben werden und ist in der Lage, eine tragfähige Balance zwischen dem Bedarf der Gesellschaft sowie den Auswirkungen auf Umwelt und Wirtschaft zu schaffen.

Der Einzelne berücksichtigt dabei, dass sich Nachhaltigkeitsaspekte, Maßnahmen und Einstellungen in verschiedenen Ländern und Kulturen häufig unterscheiden.

Messgrößen

- Identifiziert die sozialen und ökologischen Auswirkungen des Projekts
- Definiert und kommuniziert die Nachhaltigkeitsziele für das Projekt und seine Ergebnisse
- Stimmt die Projektziele mit der Nachhaltigkeitsstrategie der Organisation ab
- Stellt im Projekt ein Gleichgewicht zwischen den Anforderungen der Gesellschaft, der Umwelt und der Wirtschaft her
- Fördert die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien

4.3.3.5 Für das Projekt relevante fachliche Standards und Tools beurteilen, nutzen und weiterentwickeln

Beschreibung

Der Einzelne ist in der Lage, die höchsten fachlichen Standards zu erfüllen und anzuwenden. Diese bewährten Verfahren (Good Practices) im Projektmanagement entstehen aus einer Kombination weltweit führender Standards und persönlich entwickelter Tools und Methoden. Der Einzelne berücksichtigt sie bei der Auswahl der geeigneten Tools, Methoden und Konzepte, z. B. Projektlebenszyklus, Stakeholder-Management, Risikomanagement. Daher versucht der Einzelne stets, das beste Rezept für das Management eines bestimmten Projekts zu finden, indem er höchste berufliche Standards (einen oder mehrere) anwendet und weitere Verbesserungen hinzufügt und entwickelt.

Messgrößen

- Identifiziert und verwendet die relevanten beruflichen und fachlichen Standards und Tools
- Identifiziert die Besonderheiten eines Standards und / oder Tools und managt die Risiken, die aus deren Anwendung im Projekt entstehen

- Identifiziert und nutzt good practice für das Management eines Projekts
- Entwickelt und führt spezifische Standards für das Management des Projektteams ein

4.3.3.6 Die Projektmanagementkompetenz der Organisation beurteilen, vergleichen und verbessern

Beschreibung

Das Benchmarking der Projektmanagementkompetenz ist ein Prozess der kontinuierlichen Verbesserung durch den Vergleich der Projektmanagementprozesse der Organisation mit den Prozessen, die als bewährte Methoden identifiziert wurden. Der Einzelne strebt danach, Projektmanagementkompetenz zu entwickeln. Bewährte Verfahren (Good Practices) sind häufig jene Verfahrensweisen, die in Weltklasse-Organisationen angewendet werden. Im Normalfall sind diese Organisationen die Top-Performer im Projektmanagement und haben anerkannte internationale Auszeichnungen für ihr Projektmanagement erhalten, z. B. IPMA Project Excellence Award®. Der Benchmarking-Prozess erfüllt den Zweck, eine Überlegenheit im Projektmanagement zu entwickeln, indem das Know-how einer besseren Organisation übernommen wird. Organisationale Benchmarks folgen häufig einem Reifegrad- oder Kompetenzmodell für Organisationen, das definiert, welche Strukturen, Prozesse, Methoden und individuellen Fertigkeiten eine Organisation erfüllen muss, um einen gewissen Reifegrad oder eine bestimmte Kompetenzklasse zu erreichen.

Das Benchmarking kann auf interner Basis erfolgen (gegen unterschiedliche Projekte innerhalb einer Organisation), auf wettbewerbsorientierter Basis (gegen eine Organisation, die ein direkter Mitbewerber ist – oft schwer zu bewältigen) und auf funktioneller oder generischer Basis (gegen eine Organisation, die kein Mitbewerber im gleichen Markt oder der gleichen Branche ist). Einzelpersonen sollten immer versuchen, ihr Projektmanagement so zu verbessern, dass es die strategischen Ziele der Organisation unterstützt. Zudem sollte der Einzelne in der Lage sein, die bestimmenden Prozesse und Strukturen, z. B. ein PMO zu identifizieren, die für den Projektmanagementprozess relevant sind und in der Lage sein, Verbesserungen auf organisationaler Ebene vorzuschlagen oder durchzuführen. Letztendlich sollten die durchgeführten Verbesserungen in der gesamten Organisation verbreitet werden.

Messgrößen

- Identifiziert und bewertet relevante organisationale Kompetenzmängel im Management von Projekten
- Identifiziert und bestimmt relevante Benchmarks für die erkannten Kompetenzmängel
- Identifiziert die Benchmarking-Bezugsbasis und die Good Practices
- Misst und vergleicht die aktuelle Leistung mit der Good Practice
- Identifiziert Maßnahmen für die erforderlichen Verbesserungen
- Setzt die identifizierten Maßnahmen um und bewertet den entstandenen Nutzen
- Verbreitet das neu erworbene Know-how in der gesamten Organisation

4.3.4 Macht und Interessen (Power and interest)

Definition

Die Kompetenz Macht und Interessen definiert, wie der Einzelne informelle persönliche Interessen und Gruppeninteressen erkennt und die daraus resultierende Politik und Machtausübung versteht. Dieses Kompetenzelement definiert, wie Personen, die an Projekten beteiligt sind, verstehen sollten, wie informelle Einflüsse (die aus Ambitionen und Interessen der Einzelnen und der Gruppe entstehen und durch die persönlichen und Gruppenbeziehungen verändert werden) mit dem Projektkontext in Verbindung stehen. Diese informellen Einflüsse unterscheiden sich von den formellen Interessen (wie sie z. B. in einer geschäftlichen Ausrichtung veröffentlicht werden), die von der Strategie der Organisation oder von Standards, Vorschriften usw. herrühren.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, Techniken zur Ausübung von Macht und Interessen anzuwenden, um die Stakeholder zufriedenzustellen und die vereinbarten Ergebnisse innerhalb des vereinbarten zeitlichen und finanziellen Rahmens zu liefern.

Beschreibung

Macht ist die Fähigkeit, das Verhalten anderer zu beeinflussen. Ein großer Teil des Einflusses entsteht durch informelle Macht, das ist jener Teil der Macht, der nicht in formelle Rollen, Strukturen und Prozesse „gegossen" ist. Dieser informelle Aspekt der Macht wird häufig von persönlichen Ambitionen und Interessen angetrieben. Stakeholder haben persönliche Ambitionen und Interessen, und sie werden häufig versuchen, ihren Einfluss geltend zu machen, um die Prozesse und/oder Ergebnisse des Projekts ihren Interessen entsprechend zu beeinflussen. Diese Aktionen können dem Projekt helfen oder es behindern. Das Verständnis für die informellen persönlichen Interessen und die daraus resultierende Strategie sowie die Fähigkeit, diese zu beeinflussen, ist entscheidend für den Projekterfolg.

Neben kulturellen Aspekten und Werten hat jede Person ihren eigenen Stil und ihre eigene Persönlichkeit. Der individuelle Ansatz beeinflusst die Art und Weise, wie der Einzelne seine Macht ausübt. In der Domäne Projektmanagement kann vom Einzelnen verlangt werden, ausreichenden Einfluss auszuüben, um den erfolgreichen Abschluss des Projekts zu realisieren. Der Einzelne muss daher auch die Interessen der wichtigsten Projektbeteiligten verstehen und priorisieren.

Interesse ist der Reiz eines bestimmten Themas oder eines gewünschten Ergebnisses, z. B. ein gewisser Wunsch für oder gegen eine Sache, eine Situation, eine Position, ein Ergebnis oder eine Meinung. Menschen versuchen oft ihre Interessen durchzusetzen, indem sie ihren Einfluss geltend machen. Interesse wird häufig durch formelle und informelle Beziehungen ausgeübt, was zu einer Einflussnahme durch eine Gruppe führen kann. Gruppen können aus informellen Gruppen von Kollegen und Freunden bestehen, oder aus formellen Strukturen wie Abteilungen, Räten und Ausschüssen. In formellen Gruppen sollte darauf geachtet werden, die formelle Rolle und Macht vom informellen Einfluss zu unterscheiden, der aus anderen Quellen der Macht stammen kann. Beispiele für informelle Macht umfassen die Macht von Vorbildern oder durch Expertenwissen.

Wissen

- Formelle Organisation (Mitarbeiter, Linie usw.) versus informelle Strukturen
- Informelle Entscheidungsprozesse
- Formelle und informelle Macht und Einfluss
- Unterschied zwischen Macht und Autorität

- Einflussbereich
- Interessensquellen
- Konformität
- Machtbasen
- Projektpsychologie
- Organisationskultur und Entscheidungsfindung
- Theorien zu Macht und Einfluss

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Beobachten und Analysieren psychologischer Prozesse
- Erkennen und Nutzen von Einfluss
- Nutzen von Macht, wenn angemessen
- Entdecken von Werten
- Aufzeigen der Stakeholder-Interessen

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Kontext-Kompetenzelemente (Perspective)
- People 2: Persönliche Integrität und Verlässlichkeit
- People 3: Persönliche Kommunikation
- People 4: Beziehungen und Engagement
- People 5: Führung
- People 9: Verhandlungen
- Practice 1: Projektdesign
- Practice 12: Stakeholder

Kompetenzindikatoren

4.3.4.1 Persönliche Ambitionen und Interessen Dritter und deren potenzielle Auswirkungen auf das Projekt beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Projekts einsetzen

Beschreibung

Menschen haben Ziele und Ambitionen, zum Beispiel Karriereziele oder den Wunsch, die Gesellschaft oder sich selbst zu verbessern. Sie haben auch Interessen, die mit diesen Ambitionen in Verbindung stehen und die Interessen beeinflussen, die sie im Projekt sowie an dessen Erfolg haben. Ein Teil ihrer Ambitionen und Interessen wird mit ihrer aktuellen formellen Position übereinstimmen, d. h. die Durchführung der Aufgaben, die sie formell erledigen müssen, kann ihnen helfen, ihre Ambitionen und Interessen zu realisieren. Es können auch ihre Ambitionen und Interessen über die formellen Interessen ihrer formellen Position hinausgehen (oder diesen sogar teilweise widersprechen). Die Fähigkeit, die Ambitionen und persönlichen Interessen von Menschen identifizieren zu können (Stakeholder, Teammitglieder oder Kollegen), ist oft nötig, um mit ihnen effektiv und effizient arbeiten zu können.

Messgrößen

- Erkennt und beurteilt die persönlichen Ambitionen und Interessen relevanter Einzelpersonen oder Personengruppen
- Erkennt und beurteilt die Unterschiede zwischen persönlichen und organisationalen Interessen und Zielen

4.3.4.2 Informellen Einfluss von Einzelpersonen und Personengruppen und deren potenzielle Auswirkungen auf das Projekt beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Projekts verwenden

Beschreibung

Informeller Einfluss muss von formellem Einfluss unterschieden werden, wie er in organisationalen Dokumenten und Prozessen festgelegt ist. Menschen können aus vielen verschiedenen Gründen und auf viele verschiedene Arten Einfluss haben. Neben der formell vereinbarten, legitimen Macht, z. B. von Abteilungsleitern, Führungskräften, Richtern und Lehrern, gibt es zahlreiche weitere Machtbasen, zum Beispiel Macht durch Zwang, Macht durch Belohnung, Macht durch Vorbildungsfunktion oder Macht durch Wissen. Auch Beziehungen sind eine starke Grundlage für Macht. Die Einflussnahme auf Entscheidungen durch persönliche Beziehungen ist eine gängige und oft effektive Vorgehensweise. Es gibt häufig deutliche Unterschiede in der Fähigkeit von Personen oder Gruppen, bestimmte Arten von Entscheidungen oder Entscheidungen, die in einem bestimmten Fachgebiet oder Teil der Organisation getroffen werden, zu beeinflussen. Dieser Unterschied wird als „Einflussbereich" bezeichnet. Jede Person und jede Gruppe hat ihren eigenen Einflussbereich und es ist wichtig, diesen zu kennen.

Messgrößen

- Erkennt und schätzt den Einfluss, die Macht und den Wirkungsbereich bestimmter Personen in verschiedenen Umgebungen ein
- Erkennt Gruppenzugehörigkeiten und Beziehungen zum Projekt

4.3.4.3 Persönlichkeiten und Arbeitsstile Dritter beurteilen und zum Nutzen des Projekts einsetzen

Beschreibung

Jede Person ist einzigartig, handelt und arbeitet auf ihre ganz persönliche Art und Weise. Der Stil wird auch durch kulturelle Faktoren beeinflusst, wie im Abschnitt „Kultur und Werte" beschrieben. Verschiedene Menschen können die gleichen Ambitionen und/oder Interessen haben, aber dennoch ihren Einfluss unterschiedlich ausüben. Andere Menschen legen möglicherweise das gleiche Verhalten oder den gleichen Stil an den Tag, haben jedoch unterschiedliche Ambitionen und/oder Interessen. Der Einzelne muss diese Unterschiede bei der Arbeit mit Einzelpersonen und Gruppen auf effiziente und effektive Weise berücksichtigen.

Messgrößen

- Identifiziert und erkennt die Unterschiede zwischen Verhaltensweise und Persönlichkeit
- Identifiziert und erkennt die Unterschiede zwischen kulturellen Aspekten und Persönlichkeit

4.3.5 Kultur und Werte (Culture and values)

Definition

Die Kompetenz Kultur und Werte definiert die Herangehensweise des Einzelnen, um Kultur und Werte der Organisation und der übrigen Gesellschaft zu verstehen und zu beeinflussen, in der das Projekt angesiedelt ist. Dabei muss der Einzelne, der sich an einem Projekt beteiligt oder dieses leitet, auch erkennen, welche Folgen diese kulturellen Einflüsse auf das Projekt haben und wie dieses Wissen in das Management des jeweiligen Projekts einfließen kann. Kultur kann definiert werden als eine Reihe von Verhaltensweisen innerhalb einer Gemeinschaft und die Bedeutung, die die einzelnen Mitglieder dieser Gemeinschaft ihnen beimessen. Werte können als eine Reihe von Konzepten definiert werden, die die Grundlage für die Handlungen der Mitglieder der Gemeinschaft bilden. Explizite Definitionen von Werten können Ethik-Kodizes umfassen. Viele Organisationen beschreiben in ihrer Strategie auch explizit Unternehmenswerte.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, den Einfluss interner und externer kultureller Aspekte auf den Projektansatz, die Projektziele, die Projektprozesse, die vereinbarten Ergebnisse und deren Nachhaltigkeit zu erkennen und zu integrieren.

Beschreibung

Organisationen sind soziale Systeme, in denen das persönliche Verhalten in einen sozialen Kontext gemeinsamer Werte, Visionen, Normen, Symbole, Überzeugungen, Gewohnheiten, Ziele usw., kurz gesagt in eine gemeinsame Kultur, eingebettet ist. Diese Kultur hat formelle, eindeutige Ursprünge und Aspekte (wie das Leitbild der Organisation und die Unternehmenswerte) sowie informelle, eher implizite Aspekte (wie Überzeugungen, gängige Praktiken). Darüber hinaus agiert jede Organisation in einer Gesellschaft, die ebenfalls eine bestimmte eigene Kultur (und möglicherweise Subkulturen) hat, welche ihrerseits durch eigene Werten, Normen, Symbole, Überzeugungen und Gewohnheiten geprägt ist. Alle diese kulturellen Aspekte beeinflussen die Art und Weise wie Menschen innerhalb dieser Gesellschaft, Organisation und Projekte miteinander und mit allen weiteren internen und externen Stakeholdern interagieren. Projekte sind oft wichtige Bestandteile der Stammorganisation(en) und gleichzeitig sind Projekte temporäre Organisationen, deren interne Kultur mit den externen Kulturen abgestimmt werden muss (externe Anpassung und interne Integration). In der Domäne Projektmanagement kann vom Einzelnen verlangt werden, das Projekt mit der bestehenden Kultur und den Werten der Organisation abzustimmen. In einem multikulturellen Projekt muss der Einzelne möglicherweise mit mehreren verschiedenen Ausprägungen von Kultur und Werten umgehen.

Die Ausrichtung von Kultur und Werten hat für jene Projekte eine noch größere Bedeutung, die sich über mehrere Gesellschaften, Organisationen oder Gruppen erstrecken und so eine multikulturelle Umgebung bilden. Zu Beginn eines Projekts und in regelmäßigen Abständen während des Verlaufs muss der Einzelne die relevante(n) Kultur(en) im internen und externen Kontext des Projekts oder der Organisation würdigen. Der Einzelne muss die Projektkultur an diese Gegebenheiten anpassen (und dies regelmäßig überprüfen), um die Projektziele auf möglichst effizientem und effektivem Weg zu erreichen. Sofern verfügbar, können Forschungsergebnisse, interne und externe Standards, Vorschriften und Richtlinien (z. B. Governance-Prinzipien, Verhaltenskodizes) für die Abstimmung der Kulturen verwendet werden. Projekte werden manchmal explizit eingerichtet, um die bestehende Kultur und die Werte der Organisation zu verändern.

Die am Ende eines Projekts realisierten Lessons Learned können verwendet werden, um die Ausrichtung der Kultur in zukünftigen Projekten zu verbessern.

Wissen

- Relevante kulturelle Merkmale, Werte, Normen und zulässiges Verhalten
- Mission und Vision der Organisation
- Leitbilder
- Unternehmenswerte und Unternehmenspolitik
- Qualitätspolitik
- Ethik
- Unternehmerische Sozialverantwortung (CSR)
- Umweltfreundliches Projektmanagement
- Theorien über Kultur

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Wertbewusstsein
- Kulturbewusstsein
- Respekt gegenüber anderen Kulturen und Werten
- Fähigkeit, sich an verschiedene kulturelle Umgebungen anzupassen und in ihnen zu arbeiten
- Umgang mit Fragen, die sich aus einem kulturellen Zusammenhang ergeben
- Brücken bauen zwischen unterschiedlichen Kulturen und Werten, um die Ziele des Projekts, Programms oder Portfolios zu erreichen

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Kontext-Kompetenzelemente (Perspective)
- People 2: Persönliche Integrität und Verlässlichkeit
- People 3: Persönliche Kommunikation
- People 4: Beziehungen und Engagement
- Practice 1: Projektdesign
- Practice 6: Qualität

Kompetenzindikatoren

4.3.5.1 Kultur und Werte der Gesellschaft und deren Auswirkungen auf das Projekt beurteilen

Beschreibung

Alle Projekte sind in einer Gesellschaft angesiedelt (manchmal auch in mehreren). Die Werte und die ungeschriebenen Gesetze dieser Gesellschaft können einen starken Einfluss darauf haben, wie kommuniziert wird und wie Entscheidungen getroffen werden. Sie können auch einen Einfluss darauf haben, wie Verstöße gegen die allgemeine Norm beurteilt und behandelt werden. Sie können die Arbeitszeit festlegen oder sie beeinflussen, sowie wie, wann, wo und mit wem Informationen ausgetauscht, Büroräume geteilt und Mahlzeiten eingenommen werden können, usw. Der Einzelne benötigt ausreichend praktisches Wissen über die kulturelle Grundlage, die Werte und Normen der Gesellschaft oder der Gesellschaften, in denen das Projekt stattfindet.

Der Einzelne sollte fähig sein, die relevanten Auswirkungen dieser kulturellen Aspekte auf das Projekt zu erkennen, sie beim Ansatz zu berücksichtigen und regelmäßig zu überprüfen.

Messgrößen

- Kennt und berücksichtigt die kulturellen Werte, Normen und Anforderungen einer Gesellschaft
- Kennt, berücksichtigt und versteht die Auswirkungen kultureller Werte, Normen und Anforderungen auf das Projekt
- Arbeitet gemäß der kulturellen Anforderungen und Werte der Gesellschaft, ohne dabei die eigenen Werte aufs Spiel zu setzen

4.3.5.2 Das Projekt mit der formellen Kultur und den Werten der Organisation in Einklang bringen

Beschreibung

Alle Projekte müssen mit den Werten der Organisation abgestimmt werden und den formellen kulturellen Regeln und Anforderungen verbundener Abteilungen oder unterstützender Einheiten folgen sowie der Kultur übergeordneter Projekte und strategischer Entscheidungsgremien. Manchmal werden die unterstützten Werte schriftlich in einem oder mehreren Dokumenten festgehalten, z. B. Leitbild, Qualitätspolitik oder Unternehmenswerte. Der Einzelne sollte in der Lage sein, die relevanten Auswirkungen dieser kulturellen Aspekte für das Projekt zu erkennen und diese beim Ansatz zu berücksichtigen. Außerdem muss der Einzelne sicher sein, dass das Projekt die nachhaltige Entwicklung der Organisation unterstützt, zu der auch die unternehmerische Sozialverantwortung (Corporate Social Responsibility, kurz CSR) zählt.

CSR ist ein Steuerelement für die Erfüllung behördlicher und anderer Vorschriften, beruflicher Standards und weiterer ethischer und internationaler Normen. Durch CSR unterstützt eine Organisation den positiven Einfluss der eigenen Tätigkeit auf Umwelt, Verbraucher, Mitarbeiter, lokale Gemeinschaften, Stakeholder und alle anderen Mitglieder der Gesellschaft.

Messgrößen

- Erkennt und respektiert die formellen Normen und Anforderungen der Organisation
- Kennt die Werte und die Mission der Organisation und wendet sie entsprechend an
- Kennt die Qualitätspolitik der Organisation und wendet sie entsprechend an
- Erkennt die Auswirkungen der formellen Normen, Anforderungen, Werte, Mission und Qualitätspolitik der Organisation auf das Projekt
- Handelt nachhaltig durch Ausübung der sozialen Verantwortung der Organisation

4.3.5.3 Die informelle Kultur und Werte der Organisation und deren Auswirkungen auf das Projekt beurteilen

Beschreibung

Alle Projekte sind mit einer Organisation (oder mehreren) und deren informeller Kultur verbunden. Während die formellen Aspekte einer Organisationskultur einen signifikanten Einfluss haben können, können auch viele weitere Aspekte die Kultur oder die Subkulturen einer Organisation beeinflussen. Diese schließt Architektur, Möbel, Kleiderordnung, Bürowitze usw. ein. Annahmen sind tief verankerte, meist unbewusste Verhaltensweisen, wie z. B. die Art und Weise wie Menschen miteinander sprechen und umgehen (einschließlich Untergebene und Manager), wie man mit Problemen und Herausforderungen umgeht und wie die Toleranz für Fehler bzw. das Fehlverhalten ist, die sich alle aus

dem historischen und kulturellen Hintergrund der Organisation, ihrer Mitarbeiter und Manager ergeben. Der Einzelne sollte die kulturelle Basis der Organisation(en) analysieren, für die und innerhalb derer das Projekt stattfindet. Der Einzelne sollte in der Lage sein, die relevanten Auswirkungen dieser kulturellen Aspekte für das Projekt zu erkennen und diese bei seinem Projektansatz berücksichtigen.

Messgrößen

- Erkennt, analysiert und respektiert die informelle Kultur und die Werte der Organisation
- Identifiziert die Auswirkungen der informellen Kultur und der Werte der Organisation auf das Projekt und arbeitet im Einklang mit den informellen Werten und Normen der Organisation

4.4 Persönliche und Soziale Kompetenzen (People)

Der Bereich „Persönliche und Soziale Kompetenzelemente (People)“ behandelt die persönlichen und sozialen Kompetenzen des Einzelnen.

Dieser definiert zehn Kompetenzelemente:

- **Selbstreflexion und Selbstmanagement**
- **Persönliche Integrität und Verlässlichkeit**
- **Persönliche Kommunikation**
- **Beziehungen und Engagement**
- **Führung**
- **Teamarbeit**
- **Konflikte und Krisen**
- **Vielseitigkeit**
- **Verhandlungen**
- **Ergebnisorientierung**

4.4.1 Selbstreflexion und Selbstmanagement (Self-reflection and self-management)

Definition

Die Kompetenz Selbstreflexion ist die Fähigkeit, die eigenen Emotionen, Verhaltensweisen, Präferenzen bzw. Vorlieben und Werte sowie deren Einfluss zu erkennen, zu reflektieren und zu verstehen. Selbstmanagement ist die Fähigkeit, sich persönliche Ziele zu setzen, den Fortschritt zu überprüfen und anzupassen und die tägliche Arbeit systematisch zu erledigen. Es schließt den Umgang mit sich verändernden Bedingungen und den erfolgreichen Umgang mit Stress ein.

Zweck

Dieses Kompetenzelement dient dazu, den Einzelnen in die Lage zu versetzen, sein Verhalten zu kontrollieren und zu lenken, indem er den Einfluss der eigenen Emotionen, Vorlieben und Werte erkennt. Dies ermöglicht einen effektiven und effizienten Einsatz der eigenen Ressourcen und führt zu einer positiven Energie bei der Arbeit und einem Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit.

Beschreibung

Die uns eigenen Emotionen, Vorlieben und Werte leiten unsere Entscheidungen und unser Handeln. Wer sich dessen bewusst ist und über die Auswirkungen auf das eigene Verhalten, erhält die Möglichkeit, sich selbst zu führen. Das Nachdenken über die eigenen Werte und Verhaltensweisen, das Einholen von Feedback und das Bewusstsein für die individuelle, natürliche, erste Reaktion eröffnet die Möglichkeit, das eigene Verhalten zu ändern und zu verbessern. Die erste Reaktion kontrollieren zu können, unterstützt konsistentes Verhalten, Entscheiden, Kommunikation und die Führung anderer. Ein systematischer und disziplinierter Ansatz bei der täglichen Arbeit erfordert ein effektives Zeitmanagement, um priorisierte Ziele zu erreichen. Eine Steigerung der Effizienz bei der Arbeit bedeutet nicht, mehr und härter zu arbeiten, sondern gibt dem Einzelnen die Möglichkeit, Ergebnisse zu erreichen, die zu mehr Zufriedenheit und Motivation führen. Der Einzelne arbeitet eigenständig und unabhängig von externen Einflüssen und nutzt die Chancen, die Lessons Learned anzuwenden.

Wissen

- Techniken zur Reflexion und Selbstanalyse
- Stressmanagement für sich selbst und andere
- Entspannungstechniken und -methoden
- Arbeitstempo
- Feedback-Regeln und -Techniken
- Priorisierungstechniken
- Persönliches Zeitmanagement
- Fortschrittskontrollen
- Formulierung von Zielen, z. B. SMART-Methode
- Effektivitätstheorien

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Bewusstsein über eigene Arbeitsweisen und Vorlieben
- Bewusstsein über Umstände, die zu persönlichen Ablenkungen führen
- Selbstbetrachtung und Selbstanalyse

- Selbstbeherrschung im Sinne von Kontrollieren der Emotionen und Konzentrieren auf die Aufgaben, insbesondere bei Provokationen
- Selbstmotivation
- Delegieren von Aufgaben
- Setzen sinnvoller und authentischer individueller Ziele
- Durchführen regelmäßiger Fortschritts- und Ergebniskontrollen
- Umgang mit Fehlern und Misserfolg

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Persönlichen und Sozialen Kompetenzelemente (People)
- Perspective 4: Macht und Interessen
- Perspective 5: Kultur und Werte

Kompetenzindikatoren

4.4.1.1 Einfluss der eigenen Werte und persönlichen Erfahrungen auf die Arbeit identifizieren und reflektieren

Beschreibung

Um die persönlichen Werte, Neigungen und Leidenschaften zu identifizieren und zu reflektieren, muss der Einzelne zunächst seine persönlichen Meinungen, Standpunkte, Ideale und ethischen Werte kennen und reflektieren. Dies ist die Grundlage für konsequente Entscheidungen und Handlungen.

Die persönliche Erfahrung hat einen großen Einfluss darauf, wie der Einzelne Situationen und Menschen wahrnimmt und interpretiert. Die persönliche Erfahrung, wie die Welt funktioniert und wie Menschen sich verhalten, beeinflusst das eigene Denken und Handeln. Durch das Verstehen der eigenen Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozesse kann der Einzelne identifizieren, warum seine Interpretation möglicherweise von der Wahrnehmung anderer abweicht und kann so die Auswirkungen der Voreingenommenheit mildern. Das Gegenteil ist es, den Einfluss der Erfahrung zu negieren und zu erwarten, dass alle Menschen die „Realität“ genauso wahrnehmen wie man selbst.

Messgrößen

- Reflektiert die eigenen Werte
- Nutzt die eigenen Werte und Ideale in Entscheidungsprozessen
- Kommuniziert die eigenen Prinzipien und persönlichen Bedürfnisse
- Formuliert und diskutiert die eigene Erfahrung
- Relativiert die eigene Erfahrung im jeweils relevanten Kontext
- Nutzt die eigene Erfahrung, um Hypothesen über Menschen und Situationen aufzustellen

4.4.1.2 Selbstvertrauen auf der Basis von persönlichen Stärken und Schwächen aufbauen

Beschreibung

Sich seiner selbst bewusst zu sein bedeutet, sich mit den eigenen Stärken und Schwächen auseinanderzusetzen. Der Einzelne weiß, was er gut kann und was er gerne tut, aber auch, welche Aufgaben er delegieren oder anderen überlassen sollte. Die eigenen Talente aber auch die eigenen Grenzen zu kennen, erzeugt ein Gefühl der Selbstachtung. Der Einzelne zeigt Selbstvertrauen, indem er sich auf die eigenen Urteile und Fähigkeiten verlässt. Das Gegenteil wäre, sich andauernd Sorgen um die eigene Person oder Persönlichkeit zu machen, die eigenen Talente und Potenziale anzuzweifeln und zu überreagieren, wenn andere die persönlichen Schwächen ausnutzen.

Messgrößen

- Identifiziert die eigenen Stärken, Talente, Grenzen und Schwächen
- Setzt die eigenen Stärken, Talente und Leidenschaften wirksam ein
- Identifiziert Möglichkeiten zur Überwindung persönlicher Schwächen und Einschränkungen
- Erhält auch in Stresssituationen die Kommunikation aufrecht
- Akzeptiert Rückschläge, ohne dabei das Selbstvertrauen zu verlieren

4.4.1.3 Persönliche Motivationen identifizieren und reflektieren, um persönliche Ziele zu setzen und darauf zu fokussieren

Beschreibung

Das Bewusstsein der persönlichen Motivation ermöglicht es, persönliche Ziele zu stecken, die die Richtung vorgeben und Energie freisetzen. Der Einzelne weiß, was ihn antreibt und kann das in persönliche Ziele umwandeln. Der Einzelne behält auch bei Provokationen die Kontrolle über seine Emotionen. Das Gegenteil ist „mit dem Strom zu schwimmen“, das Leben so zu nehmen, wie es kommt und es nicht in eine bestimmte Richtung lenken zu wollen. Die einmal gesteckten Ziele ermöglichen ein ausgezeichnetes Vorgehen, auf die Aufgaben fokussiert zu bleiben. Der Einzelne ist in der Lage, sich trotz Unterbrechungen auf Aufgaben konzentrieren zu können und ist sich der Umstände bewusst, die zu Ablenkung führen. Der Einzelne vermeidet das Aufschieben und Vertagen, das sowohl für den Einzelnen als auch für Teams Stress bedeutet. Dazu zählt auch die Anwendung von Priorisierungstechniken. Fokussiert zu bleiben umfasst die Fähigkeit, die tägliche Arbeit zu beherrschen sowie Kommunikation und Beziehungen zu gestalten.

Messgrößen

- Zeigt Kenntnis der eigenen Motivation
- Setzt persönliche und berufliche Ziele und Prioritäten
- Wählt Aktivitäten aus, die zu den persönlichen Zielen beitragen
- Benennt persönliche Ablenkungsmuster
- Reflektiert sich selber regelmäßig, um den Fokus auf die Ziele aufrecht zu erhalten
- Liefert persönliche Commitments rechtzeitig
- Konzentriert sich trotz Ablenkungen oder Unterbrechungen auf die Aufgaben
- Gibt sich selbst die Richtung vor oder sucht in unsicheren Situationen nach Klärung

4.4.1.4 Eigene Arbeit abhängig von der Situation und den eigenen Ressourcen organisieren

Beschreibung

Keine Situation gleicht der anderen. Was in einer Situation funktioniert oder funktioniert hat, wird in einer anderen Situation möglicherweise nicht funktionieren. Der Einzelne versucht daher, Situationen und Menschen zu „lesen" und passt das Verhalten an die speziellen Umstände an, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen und die eigenen Ziele zu erreichen. Durch die Auswahl einer persönlichen Organisation und die Steuerung der eigenen Ressourcen zeigt der Einzelne die Fähigkeit, verschiedene Aufgaben effektiv und effizient zu priorisieren und ins Gleichgewicht zu bringen. Die Verschwendung von Zeit, Geld und Energie wird durch klare Verantwortlichkeiten und die Konzentration auf Aufgaben, die einen Mehrwert bringen, vermieden. Der Einzelne teilt die Arbeitsbelastung ein, um zu viel Stress zu vermeiden und berücksichtigt den persönlichen Bedarf an Ruhe und Erholung, wenn möglich und notwendig.

Messgrößen

- Plant und erfasst die eigene Arbeitszeit
- Priorisiert konkurrierende Anforderungen
- Sagt „nein", wenn es der Situation angemessen ist
- Setzt Ressourcen ein, um die Lieferergebnisse zu maximieren
- Passt die sprachliche Ausdrucksweise der Situation an
- Entwickelt für die Situation angemessene Taktiken

4.4.1.5 Verantwortung für das persönliche Lernen und die persönliche Weiterentwicklung übernehmen

Beschreibung

Der Einzelne behält das kontinuierliche Lernen im Blick und ist stets bemüht, die Qualität seiner Arbeit, Entscheidungen und Handlungen zu verbessern. Das Annehmen von Feedback und das Suchen von Unterstützung ermöglichen die persönliche Entwicklung und das persönliche Lernen. Wenn der Einzelne die Wahrnehmung und Sichtweisen anderer versteht und nutzt, einschließlich kritischer Beobachtungen und Bemerkungen, können die eigenen Standpunkte und Verhaltensweisen in Frage gestellt und verbessert werden. Das Gegenteil ist sich nicht zu verändern, Feedback als Kritik zu sehen, keine Kritik anzunehmen und sich zu weigern, die eigene Verhaltensweise zu ändern. Der Einzelne versucht sich weiterzuentwickeln, indem er geäußerte Kritik und Feedback als Wachstumschancen begreift und nutzt.

Messgrößen

- Nutzt Fehler und schlechte Ergebnisse als Impuls für Lernaktivitäten
- Nutzt Feedback als Chance für die persönliche Entwicklung
- Sucht Beratung
- Misst die eigene Leistung
- Fokussiert sich auf die ständige Verbesserung der eigenen Arbeit und eigenen Kompetenzen

4.4.2 Persönliche Integrität und Verlässlichkeit (Personal integrity and reliability)

Definition

Um Nutzen aus Projekten zu erzielen, müssen zahlreiche persönliche Verpflichtungen zur Erledigung der Arbeit eingegangen werden. Der Einzelne muss persönliche Integrität und Zuverlässigkeit zeigen, da ein Fehlen dieser Qualitäten ein Scheitern der gewünschten Ergebnisse zur Folge haben kann. Persönliche Integrität bedeutet, dass der Einzelne gemäß seiner eigenen moralischen und ethischen Werten und Prinzipien handelt. Zuverlässigkeit bedeutet, den Erwartungen und / oder dem vereinbarten Verhalten entsprechend zu handeln.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne befähigt wird, widerspruchsfreie Entscheidungen zu treffen, gleichbleibend zu handeln und sich in Projekten konsequent zu verhalten. Persönliche Integrität erzeugt ein vertrauensvolles Umfeld, in dem sich andere sicher fühlen und das sie zuversichtlich macht. So wirkt der Einzelne auch auf andere in seinem Umfeld.

Beschreibung

Integrität und Zuverlässigkeit bauen auf widerspruchsfreien Werten, Emotionen und Handlungen auf. Man sagt, was man tut und tut, was man sagt. Ethische Standards und moralische Prinzipien als Handlungs- und Entscheidungsgrundlage zusammen mit dem Übernehmen von Verantwortung für individuelle Handlungen und Entscheidungen ermöglichen und fördern Vertrauen. Der Einzelne ist eine Person, auf die man sich verlassen kann.

Wissen

- Ethik-Kodizes / empfohlene Praktiken
- Soziale Gerechtigkeit und Prinzipien zu Nachhaltigkeit
- Persönliche Werte und moralische Standards
- Ethiken
- Allgemeingültige Rechte
- Nachhaltigkeit

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Entwicklung von Vertrauen und Aufbau von Beziehungen
- Einhalten der eigenen Standards unter Druck und gegen Widerstände
- Korrigieren und Anpassen der persönlichen Verhaltensweisen

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Persönlichen und Sozialen Kompetenzelemente (People)
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien
- Perspective 4: Macht und Interessen
- Perspective 5: Kultur und Werte

Kompetenzindikatoren

4.4.2.1 Ethische Werte bei allen Entscheidungen und Handlungen anerkennen und anwenden

Beschreibung

Der Einzelne sollte seine eigenen Werte kennen, da diese Werte die Grundlage für widerspruchsfreie Entscheidungen und Handlungen sind. Zum Verständnis der Werte zählt auch die Fähigkeit, Meinungen und Positionen zu verschiedenen Themen zu äußern. Der Einzelne kommuniziert seine Prinzipien und zeigt so, wofür er steht. Der Einzelne gibt anderen ein Gefühl der Sicherheit, da er in seinen Entscheidungen und Handlungen berechenbar ist. Der Einzelne ist in der Lage, Widersprüche zu identifizieren und die Gründe für den Konflikt zwischen Aussagen und Handlungen zu erklären.

Messgrößen

- Kennt und reflektiert die eigenen Werte
- Nutzt eigene Werte und Ideale, um Entscheidungen zu gestalten
- Kommuniziert die eigenen Prinzipien

4.4.2.2 Nachhaltigkeit von Leistungen und Ergebnissen fördern

Beschreibung

Die Nachhaltigkeit zu fördern bedeutet, sich auf die Langlebigkeit von Lösungen zu konzentrieren, auch bei zeitlich begrenzten Aufgaben. Bei Nachhaltigkeit geht es nicht allein um soziale Gerechtigkeit, Umweltschutz oder wirtschaftliche Ergebnisse. Nachhaltigkeit ist die Betrachtung der langfristigen Ergebnisse und Auswirkungen des Verhaltens. Der Einzelne besitzt die Fähigkeit, das große Ganze zu überblicken und sich entsprechend zu verhalten.

Messgrößen

- Thematisiert Nachhaltigkeitsaspekte bei Lösungen proaktiv
- Berücksichtigt und bezieht langfristige Ergebnisse in die Lösung mit ein

4.4.2.3 Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen übernehmen

Beschreibung

Verantwortung zu übernehmen bedeutet, dass der Einzelne bei seinen Entscheidungen und Handlungen berücksichtigt, dass er selbst für die Konsequenzen verantwortlich ist – in positiver wie negativer Hinsicht. Der Einzelne hält Entscheidungen und Vereinbarungen ein, die mit anderen erarbeitet wurden. Der Einzelne fühlt sich für den Erfolg des Teams verantwortlich, stellvertretend für alle Projektbeteiligten.

Messgrößen

- Übernimmt die volle Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen
- Übernimmt sowohl für positive als auch für negative Ergebnisse die Verantwortung
- Trifft Entscheidungen und hält Vereinbarungen ein
- Arbeitet an persönlichen Defiziten, die dem Erfolg im Weg stehen

4.4.2.4 Widerspruchsfrei handeln, Entscheidungen treffen und kommunizieren

Beschreibung

Widerspruchsfreiheit bedeutet, dass der Einzelne dafür sorgt, dass Worte, Verhalten und Taten übereinstimmen. Durch die Anwendung der gleichen Leitlinien in allen Handlungen, Entscheidungen und der Kommunikation wird sein Verhalten berechenbar und in positiver Weise wiederholbar.
Widerspruchsfreiheit schließt Flexibilität bei der Überarbeitung von Plänen nicht aus, wenn Änderungsbedarf besteht oder eine Anpassung an besondere Situationen notwendig ist.

Messgrößen

- Zeigt Übereinstimmung von Worten und Taten
- Verwendet ähnliche Ansätze zur Lösung ähnlicher Probleme
- Passt das persönliche Verhalten dem Kontext der Situation an

4.4.2.5 Aufgaben sorgfältig erfüllen, um Vertrauen bei anderen zu schaffen

Beschreibung

Der Einzelne führt Aufgaben gründlich und sorgfältig aus. Das inspiriert andere zu vertrauen, Zusagen zu machen und Vereinbarungen zu treffen. Der Einzelne wird als jemand gesehen, dem andere vertrauen. Die Arbeitsergebnisse werden von anderen als beständig hochwertig beurteilt.

Messgrößen

- Erledigt Arbeitsaufträge sorgfältig und gründlich
- Erwirbt sich Vertrauen durch das termingerechte Abliefern vollständiger und genauer Arbeit

4.4.3 Persönliche Kommunikation (Personal communication)

Definition

Die Kompetenz Persönliche Kommunikation umfasst den Austausch der geeigneten Informationen, die präzise und lückenlos allen relevanten Parteien übermittelt werden.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, in unterschiedlichen Situationen, mit verschiedenen Zielgruppen und über verschiedene Kulturen hinweg effizient und effektiv zu kommunizieren.

Beschreibung

Die persönliche Kommunikation beschreibt die wichtigsten Aspekte einer effektiven Kommunikation. Sowohl der Inhalt als auch der Art zu kommunizieren (Tonfall, Informationskanal und -menge) müssen klar verständlich auf die Zielgruppe ausgerichtet sein. Der Einzelne muss sicherstellen, dass die Botschaften verstanden wurden, indem er der Zielgruppe aktiv zuhört und Feedback einholt. Der Einzelne sollte eine offene und ehrliche Kommunikation fördern und in der Lage sein, unterschiedliche Kommunikationsmittel einzusetzen (Präsentationen, Meetings, schriftliche Formulare usw.) und kennt ihren Nutzen ebenso wie ihre Grenzen.

Wissen

- Unterschiede zwischen Information und Botschaft
- Verschiedene Kommunikationsmethoden
- Unterschiedliche Fragetechniken
- Feedback-Regeln
- Moderation
- Präsentationstechniken
- Kommunikationskanäle und -stile
- Rhetorik
- Merkmale der Körpersprache
- Kommunikationstechnologien und -techniken

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Nutzen verschiedener Kommunikationswege und -stile für eine effektive Kommunikation
- Aktiv zuhören
- Fragetechniken
- Empathie
- Präsentations- und Moderationstechniken
- Effektiver Einsatz von Körpersprache

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Persönlichen und Sozialen Kompetenzen (People)
- Perspective 4: Macht und Interessen
- Perspective 5: Kultur und Werte
- Practice 5: Organisation, Information und Dokumentation
- Practice 12: Stakeholder

Kompetenzindikatoren

4.4.3.1 Eindeutige und strukturierte Informationen an andere weitergeben und deren gleiches Verständnis sicherstellen

Beschreibung

Eindeutige Informationen weiterzugeben bedeutet, die Informationen so zu strukturieren und zu übersetzen, dass der Empfänger sie verstehen und verwenden kann. Der Einzelne muss logisch und strukturiert kommunizieren, um das Verständnis zu überprüfen. Der Einzelne benötigt die Bestätigung, dass der Empfänger der Information die Botschaft so verstanden hat, wie sie gemeint war. Das bedeutet, sich auf den Empfänger zu konzentrieren, nicht auf die Information selbst und, wenn nötig, nach Bestätigung zu fragen.

Messgrößen

- Strukturiert Informationen abhängig von der Zielgruppe und der Situation logisch
- Verwendet in der Kommunikation passende Bilder, Geschichten, Metaphern o. Ä.
- Verwendet eine leicht verständliche Sprache
- Setzt öffentliche Reden und Präsentationen sinnvoll ein
- Führt Coachings und Schulungen durch
- Leitet und moderiert Besprechungen
- Nutzt Visualisierung, Körpersprache und Intonation, um Botschaften zu unterstützen und zu betonen

4.4.3.2 Offene Kommunikation ermöglichen und fördern

Beschreibung

Eine offene Kommunikation zu fördern bedeutet, andere aktiv einzuladen einen Beitrag zu leisten und ihre Meinung zu relevanten Themen zu äußern. Dazu ist eine vertrauensvolle Atmosphäre nötig, damit die Menschen ihre Ideen und Meinungen äußern können, ohne zurückgewiesen, bestraft oder ausgelacht zu werden. Es sollte klargestellt werden, wann und wie andere Personen die Freiheit haben und / oder dazu aufgefordert werden, Ideen, Emotionen und / oder Meinungen zu äußern und wann dies weniger angemessen ist. In letzteren Situationen sollten die Personen und ihre Beiträge dennoch respektvoll behandelt werden.

Zuhören und Feedback geben bedeutet Chancen zu nutzen, um Meinungen kennenzulernen und auszutauschen. Der Einzelne hat ein aufrichtiges Interesse an den Sichtweisen anderer und schafft einen offenen und informellen Rahmen für Feedback. Der Einzelne sorgt dafür, dass die Menschen und ihre Meinungen geschätzt werden.

Messgrößen

- Schafft eine offene und respektvolle Atmosphäre
- Hört aktiv und geduldig zu, bestätigt, was gehört wurde, wiederholt das Gehörte in eigenen Worten und stellt sicher, dass es richtig verstanden wird
- Unterbricht nicht und fängt nicht zu sprechen an, während andere reden
- Ist offen und zeigt ernsthaftes Interesse an neuen Ideen
- Bestätigt, dass die Botschaft / Information verstanden wurde oder bittet, wenn nötig, um Klärung, Beispiele und / oder Details
- Stellt klar, wann, wo und wie Ideen, Emotionen und Meinungen willkommen sind
- Stellt klar, wie mit Ideen und Meinungen umgegangen wird

4.4.3.3 Kommunikationsarten und -kanäle auswählen, um die Bedürfnisse der Zielgruppe, der Situation und der Führungsebene zu erfüllen

Beschreibung

Der Einzelne wählt eine angemessene Art der Kommunikation für das Zielpublikum. Der Einzelne besitzt die Fähigkeit, auf verschiedenen Ebenen und Kanälen zu kommunizieren. Formelle oder informelle, neutrale oder emotionale Kommunikation sollte erwogen werden, ebenso wie die Frage, ob eine schriftliche, mündliche oder visuelle Kommunikation am besten geeignet ist.

Messgrößen

- Wählt geeignete Kommunikationsarten und -kanäle abhängig von der Zielgruppe aus
- Kommuniziert entsprechend
- Überwacht und steuert die Kommunikation
- Verändert die Kommunikationsarten und -kanäle, abhängig von der jeweiligen Situation

4.4.3.4 Mit virtuellen Teams effektiv kommunizieren

Beschreibung

Ein virtuelles Team besteht aus Personen, die in verschiedenen Zeitzonen, an verschiedenen Orten und / oder in verschiedenen Organisationen arbeiten. Die Kommunikation in virtuellen Teams ist eine Herausforderung, da sich nicht alle Mitglieder in der gleichen Umgebung und / oder Organisation befinden und sie über verschiedene Organisationen, Städte, Länder und Kontinente verteilt sein können.

Die Kommunikation zwischen den Mitgliedern virtueller Teams ist häufig asynchron und nicht persönlich und findet mit Hilfe moderner Kommunikationstechnologie statt. Die Kommunikationsverfahren müssen Aspekte wie Sprache, Kanal, Inhalt und Zeitzonen beachten.

Messgrößen

- Nutzt moderne Kommunikationstechnologie wie beispielweise Webinare, Telekonferenzen, Chats oder Cloud-Computing
- Definiert eindeutige Kommunikationsprozesse und -verfahren und erhält diese aufrecht
- Fördert den Zusammenhalt und die Teambildung

4.4.3.5 Humor und Perspektivenwechsel angemessen verwenden

Beschreibung

Die Arbeit in Projekten kann oft stressig sein. Situationen, Probleme und sogar die eigene Arbeit aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten zu können, ist eine wichtige Fähigkeit. Humor gibt den Menschen die Möglichkeit, ein Gefühl für den Kontext zu entwickeln – eine Möglichkeit, um zu beurteilen wie gut, schlecht oder wichtig etwas im Vergleich zu anderen Dingen ist. Der Abbau von Spannungen durch Humor fördert häufig die Kooperation und das Treffen von Entscheidungen. Humor ist ein wirkungsvolles Werkzeug, um Spannungen in Situationen abzubauen, in denen Konflikte drohen. Wenn Humor zum richtigen Zeitpunkt und respektvoll eingesetzt wird, kann er die Kommunikation fördern.

Messgrößen

- Wechselt den Blickwinkel in der Kommunikation
- Reduziert Spannungen durch den Einsatz von Humor

4.4.4 Beziehungen und Engagement (Relationships and engagement)

Definition

Persönliche Beziehungen bilden die Grundlage für eine produktive Zusammenarbeit, persönlichen Einsatz und das Engagement anderer. Dazu zählen Eins-zu-Eins-Beziehungen sowie die Einrichtung eines ganzen Beziehungsnetzwerks. In den Aufbau dauerhafter und stabiler Beziehungen mit Einzelpersonen müssen Zeit und Aufmerksamkeit investiert werden. Die Fähigkeit, starke Beziehungen aufzubauen, wird vor allem durch soziale Kompetenzen wie Empathie und Vertrauen, Zuversicht und Kommunikationsfertigkeiten angetrieben. Gemeinsame Visionen und Ziele mit anderen Personen und im Team zu teilen, motiviert andere, sich für Aufgaben und die gemeinsamen Ziele zu engagieren.

Zweck

Dieses Kompetenzelement dient dazu, den Einzelnen in die Lage zu versetzen, persönliche Beziehungen aufzubauen und aufrecht zu erhalten sowie zu verstehen, dass die Fähigkeit sich gemeinsam zu engagieren, eine Voraussetzung ist für die Zusammenarbeit, Selbstverpflichtung und letztendlich die erfolgreiche Arbeit.

Beschreibung

Persönliche Beziehungen werden von einem ernsthaften Interesse für andere Menschen ausgelöst. Um eine Beziehung aufzubauen sind immer zwei Seiten nötig. Es geht um den Aufbau von Eins-zu-Eins-Beziehungen sowie das Schaffen und Unterstützen sozialer Netzwerke. In beiden Situationen muss der Einzelne in der Lage sein, offen mit anderen zu interagieren. Wenn die Beziehungen einmal aufgebaut wurden, müssen sie durch das Zeigen von Vertrauen, respektvolles Miteinander und eine offene Kommunikation gepflegt und verbessert werden. Kulturelle Unterschiede können das Interesse und die Attraktivität steigern, aber auch die Wahrscheinlichkeit für Missverständnisse, die die Qualität von Beziehungen gefährden können. Wenn persönliche Beziehungen bestehen, ist es wesentlich einfacher, andere zu motivieren, wenn die eigenen Visionen, Ziele und Aufgaben enthusiastisch kommuniziert werden. Eine weitere Möglichkeit, um andere zu motivieren und sie zu verpflichten ist, sie aktiv in Diskussionen, Entscheidungen und Handlungen einzubinden. Im Allgemeinen tendieren Menschen dazu, sich leichter für Ziele und Aufgaben zu engagieren, wenn sie vorab gefragt werden.

Wissen

- Intrinsische Motivation
- Motivationstheorien
- Umgang mit Widerständen
- Werte, Traditionen, individuelle Anforderungen unterschiedlicher Kulturen
- Netzwerktheorien

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Einsatz von Humor, um das Eis zu brechen
- Angemessene Arten der Kommunikation
- Respektvolle Kommunikation
- Respekt gegenüber anderen und Bewusstsein für die ethnische und kulturelle Vielfalt
- Vertrauen auf die eigene Intuition

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Persönlichen und Sozialen Kompetenzelemente (People)
- Perspective 4: Macht und Interessen
- Perspective 5: Kultur und Werte
- Practice 5: Organisation, Information und Dokumentation
- Practice 12: Stakeholder

Kompetenzindikatoren

4.4.4.1 Persönliche und berufliche Beziehungen aufbauen und pflegen

Beschreibung

Persönliche Beziehungen aufzubauen bedeutet, Chancen zu suchen und zu nutzen, um mit anderen Menschen in Kontakt zu treten. Der Einzelne zeigt Interesse an Menschen und ist bereit, sich mit ihnen zu engagieren. Der Einzelne nutzt Möglichkeiten und Situationen, um persönliche und berufliche Kontakte zu knüpfen und aufrecht zu erhalten. Der Einzelne ist präsent, verfügbar, offen für den Dialog und bleibt aktiv in Kontakt. Der Einzelne ist präsent und für die Teammitglieder, Auftraggeber, Kunden oder andere Stakeholder greifbar. Der Einzelne handelt aufmerksam, würdigt andere und hält sie auf dem Laufenden.

Messgrößen

- Sucht aktiv nach Möglichkeiten und Situationen, um neue Kontakte zu knüpfen
- Zeigt Interesse daran, neue Menschen kennenzulernen
- Setzt Humor kulturspezifisch ein, um das Eis zu brechen
- Ist präsent, verfügbar und offen für Dialoge
- Bleibt aktiv in Kontakt, baut eine Routine für gegenseitige Treffen auf
- Hält andere auf dem Laufenden

4.4.4.2 Soziale Netzwerke aufbauen, moderieren und an ihnen teilnehmen

Beschreibung

Das Aufbauen von, Fördern von und Teilnehmen an sozialen Netzwerken hat verschiedene Ausprägungen. Auf der ersten Ebene schließt sich der Einzelne an, leistet einen Beitrag und vernetzt sich mit anderen interessanten und / oder nützlichen Personen. Dadurch werden neue Beziehungen aufgebaut. Auf der zweiten Ebene baut der Einzelne neue, eigene Netzwerke und Kreise auf und schafft so neue Kommunikationsabläufe zwischen den Beteiligten. Der Einzelne handelt also als Förderer oder Kommunikationsdrehscheibe. Auf der nächsten Ebene der sozialen Vernetzung werden Dritten die eigenen Beziehungen zur Verfügung gestellt. Das heißt, Beziehungen zwischen anderen zu ermöglichen, zu stärken und aufzubauen, die auch dann aufrechterhalten werden, wenn der Einzelne nicht eingebunden ist.

Messgrößen

- Nimmt an sozialen Netzwerken teil und leistet eigene Beiträge
- Schafft und moderiert soziale Netzwerke
- Organisiert Ereignisse für das Networking
- Unterstützt Networking

4.4.4.3 Durch Zuhören, Verständnis und Unterstützung Empathie zeigen

Beschreibung

Empathie zeigen bedeutet, ernsthaftes Interesse und Anteilnahme an anderen Personen und ihrem Wohlbefinden zu zeigen. Der Einzelne hört anderen aufmerksam zu und stellt sein Verständnis sicher, indem er klärende oder Detailfragen stellt. Der Einzelne erkennt Emotionen, die von anderen ausgedrückt oder möglicherweise gerade erlebt werden. Der Einzelne geht auf diese Emotionen ein und reagiert auf sie in verständnisvoller oder mitfühlender Weise. Der Einzelne bietet Unterstützung an, auch wenn nicht danach gefragt wird.

Messgrößen

- Hört aktiv zu
- Gibt anderen das Gefühl, gehört zu werden
- Stellt klärende Fragen
- Bezieht sich auf die Probleme anderer und bietet Hilfe an
- Macht sich mit den Werten und Standards anderer vertraut
- Reagiert angemessen und zeitnah

4.4.4.4 Vertrauen und Respekt zeigen, indem andere ermutigt werden, ihre Meinungen und Bedenken zu äußern

Beschreibung

Jemandem zu vertrauen bedeutet, an dessen zukünftige Handlungen oder Entscheidungen zu glauben und von den positiven Absichten überzeugt zu sein. Der Einzelne hat keine versteckte Agenda, sondern teilt Informationen mit anderen. Der Einzelne akzeptiert, dass das Zeigen von Vertrauen eine Investition mit ungewissem Ausgang ist. Der Einzelne nimmt andere mit ihren Talenten und Meinungen ernst und erkennt an, dass der Erfolg auch von ihren Handlungen und ihrem Engagement abhängt. Um eine optimale Teamleistung zu erreichen, ist es von grundlegender Bedeutung, die Motivation der Teammitglieder zu verstehen. Dazu muss der Einzelne Zeit mit den Personen verbringen, um zu verstehen, wer sie sind und was in ihnen vorgeht. Der Einzelne sollte bedenken, dass die Werte, Erfahrungen und Ziele der anderen sich sehr stark von seinen eigenen unterscheiden können. Respektvoll zu handeln bedeutet, andere zu respektieren und so zu behandeln, wie er auch selbst gerne behandelt werden würde. Der Einzelne nimmt andere ernst, indem er ihre Meinung, ihre Arbeit und ihren Charakter, ihre Individualität oder Persönlichkeit schätzt, unabhängig von Geschlecht, Rasse, sozialem Status oder Hintergrund. Die kulturelle Vielfalt (cultural diversity) wird respektiert. Der Einzelne berücksichtigt Verhaltenskodizes als Leitlinien für Entscheidungen und Verhaltensweisen.

Messgrößen

- Verlässt sich auch auf mündliche Zusagen
- Weist den Teammitgliedern Aufgaben auf der Basis von Vertrauen zu
- Erwartet von anderen, dass sie entsprechend der gemeinsamen Werte und Vereinbarungen handeln
- Delegiert Arbeit, ohne jeden einzelnen Schritt zu überwachen und zu kontrollieren
- Fragt andere nach ihren Ideen, Wünschen und Sorgen
- Erkennt und respektiert Unterschiede zwischen Menschen
- Begrüßt die Bedeutung der beruflichen und persönlichen Vielfalt

4.4.4.5 Eigene Visionen und Ziele kommunizieren, um Engagement und Commitment Dritter zu erreichen

Beschreibung

Eine Vision und Ziele zu teilen bedeutet, eine positive oder sogar enthusiastische Einstellung für eine bestimmte Aufgabe, einen Prozess oder ein Ziel an den Tag zu legen und gleichzeitig realistischen Optimismus zu zeigen. Um andere zu inspirieren, werden eine ambitionierte und trotzdem eindeutige Vision, realistische Ziele und die Fähigkeit benötigt, dass die betroffenen Personen sich der Sache „verpflichten". Sich selbst zu verpflichten, ist dafür eine wichtige Voraussetzung.

Inspiration wird häufig durch eine gemeinsame Vision erreicht – eine Sicht auf die Zukunft, an die die Menschen glauben können und von der sie gerne ein Teil sein wollen. Diese Vision kann entweder explizit (sogar schriftlich festgehalten) oder implizit sein. Die Vision dient als Motivator für den Wandel. Menschen zu motivieren und ihr Commitment zu erhalten, bedeutet, dafür zu sorgen, dass sie sich persönlich für ein gutes Ergebnis verantwortlich fühlen. Dies kann auf verschiedene Arten erfolgen – indem er um Rat bittet, ihnen die Verantwortung für eine Aufgabe überträgt oder sie in Entscheidungen einbezieht.

Der Einzelne sollte die Fertigkeiten und Erfahrungen seiner Kollegen optimal nutzen. Das bedeutet, dass Personen entsprechend ihrer Möglichkeiten, zum bestehenden Wissen etwas hinzuzufügen, an Entscheidungen beteiligt werden sollten. Das gleiche gilt für das Teilen von Informationen, da dies das Commitment steigern kann. Der Einzelne muss sich aber auch der Gefahren der Informationsflut bewusst sein. Jedes Teammitglied hat seine eigenen Aufgaben und in manchen Fällen ist es besser, nur so viele Informationen wie nötig mitzuteilen.

Messgrößen

- Denkt positiv und verhält sich entsprechend
- Kommuniziert Vision, Ziele und Ergebnisse klar und eindeutig
- Lädt zur Diskussion und Kritik an Vision, den Zielen und Ergebnissen ein
- Beteiligt andere an Planung und an Entscheidungsprozessen
- Fordert Commitment ein
- Nimmt Beiträge der einzelnen Personen ernst
- Sorgt für ein gemeinsames Commitment aller, um den Erfolg sicher zu stellen

4.4.5 Führung (Leadership)

Definition

Führung (Leadership) bedeutet, eine Richtung vorzugeben und Einzelpersonen und Gruppen anzuleiten. Die Kompetenz umfasst die Fähigkeit, passende Führungsstile in unterschiedlichen Situationen einzusetzen. Neben dem Zeigen von Führungskompetenz für das eigene Team muss der Einzelne auch vom Senior Management und anderen Projektbeteiligten als Führungskraft für das Projekt angesehen werden.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, zu führen, eine Richtung vorzugeben und andere zu motivieren, um die individuelle und die Teamleistung zu verbessern.

Beschreibung

Der Einzelne muss verschiedene Führungsstile kennen und entscheiden, welcher Stil für die eigene Persönlichkeit, das Projekt, das angeleitete Team und die anderen Projektbeteiligten in verschiedenen Situationen angemessen ist. Der eingesetzte Führungsstil umfasst Handlungsmuster, Kommunikationsarten, Einstellungen zu Konflikten, Möglichkeiten, um das Verhalten von Teammitgliedern zu steuern, Entscheidungsprozesse und den Umfang und die Art der delegierten Aufgaben. Führungsfähigkeit ist während des gesamten Lebenszyklus des Projekts wichtig und gewinnt zunehmend an Bedeutung, wenn Veränderungen notwendig sind oder es Unsicherheiten bzgl. eines bestimmten Vorgehens gibt.

Wissen

- Führungsmodelle
- Individuelles Lernen
- Kommunikationstechniken
- Coaching
- Sinn stiften und Sinn geben
- Machtbasen
- Entscheidungsfindung (im Konsens, demokratisch / mehrheitlich, als Kompromiss, autoritär, etc.)

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Bewusstsein für die eigene Person
- Fertigkeiten für das Zuhören
- Emotionale Stärke
- Fähigkeit einen Wertekatalog auszudrücken
- Umgang mit Fehlern und Scheitern
- Weitergeben von Werten
- Schaffen eines Teamgeistes
- Methoden und Techniken für Kommunikation und Führung
- Management virtueller Teams

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Persönlichen und Sozialen Kompetenzelemente (People)
- Alle Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 4: Macht und Interessen
- Perspective 5: Kultur und Werte

Kompetenzindikatoren

4.4.5.1 Initiative ergreifen und proaktiv mit Rat und Tat zur Seite stehen

Beschreibung

Die Initiative ergreifen, bedeutet, dazu zu neigen und die Fähigkeit zu haben, unaufgefordert zu handeln, einschließlich einen Vorschlag zu machen oder einen Ratschlag zu geben, die Führung zu übernehmen und / oder zu übergeben oder zu helfen. Die Initiative zu ergreifen, erfordert die Fähigkeit, vorauszudenken und sowohl mögliche Situationen wie auch mögliche Lösungen zu berücksichtigen.

Die Initiative zu ergreifen, erhöht den eigenen Einfluss und die eigene Sichtbarkeit. Andererseits besteht das Risiko, Einfluss oder Status zu verlieren, wenn die Initiative nicht erwünscht ist oder zu einem schlechten Ergebnis führt. Es sollten daher immer zunächst alle Vor- und Nachteile sorgfältig abgewogen werden.

Messgrößen

- Schlägt Handlungen vor oder führt diese aus
- Bietet unaufgefordert Hilfe oder Ratschläge an
- Denkt und handelt zukunftsorientiert, d. h. denkt einen Schritt voraus
- Wägt Initiative und Risiko ab

4.4.5.2 Ownership übernehmen und Commitment zeigen

Beschreibung

Verantwortung übernehmen ist eine persönliche Übernahme. Diese Verpflichtung gegenüber den Projektzielen lässt die Menschen an die Werte des Projekts glauben. Der Einzelne handelt unternehmerisch, indem er die volle Verantwortung für den Prozess übernimmt und Gelegenheiten für Verbesserungen erkennt. Der Einzelne überwacht kontinuierlich die Prozesse und Ergebnisse, um die richtigen Gelegenheiten für das Eingreifen und das Vornehmen von Verbesserungen zu finden und eröffnet Möglichkeiten zu lernen.

Messgrößen

- Lebt Verantwortung und Engagement in Verhalten, Ausdrucksweise und Haltung vor
- Spricht positiv über das Projekt
- Zieht andere mit und erzeugt Enthusiasmus für das Projekt
- Legt Messgrößen und Leistungsindikatoren fest
- Sucht nach Möglichkeiten zur Verbesserung der Projektprozesse
- Fördert Lernen

4.4.5.3 Durch Vorgeben der Richtung, durch Coaching und Mentoring die Arbeit von Einzelpersonen und Teams leiten und verbessern

Beschreibung

Die Richtung vorgeben, Coaching und Beratung anbieten, bedeutet, Menschen und Teams anzuleiten und zu unterstützen sowie Bedingungen zu schaffen, die die Motivation der Menschen für ihre Aufgaben erhöhen. Coaching und Beratung konzentrieren sich auf eine Verbesserung der Fähigkeiten und der Eigenständigkeit von Teammitgliedern. Die Richtung vorgeben bedeutet, sie bei ihren Tätigkeiten anzuleiten. Der Einzelne schafft und kommuniziert dabei persönliche und gemeinsame Ziele und Handlungen und agiert danach. Der Einzelne schafft und teilt eine Vision, die das Projekt anführt. Die Richtung vorgeben, Coaching und Mentoring anzubieten, erfordert die Fähigkeit, in anspruchsvollen und unklaren Situationen einen kühlen Kopf zu bewahren. Der Einzelne muss außerdem wissen, wann und in welche Richtung Coaching und Mentoring benötigt werden und in welcher Form sie durchgeführt werden sollen. Manchmal ist es besser, einen Vorschlag oder eine Entscheidung eine Zeit lang zurückzuhalten, um die Eigenständigkeit und Kreativität von Teams und Einzelpersonen zu fördern.

Messgrößen

- Bietet Orientierung für Personen und Teams an
- Coacht und bietet Mentoring für Teammitglieder an, um deren Kompetenzen weiterzuentwickeln
- Entwickelt Vision und Werte und führt gemäß diesen Prinzipien
- Stimmt die individuellen Ziele mit den gemeinsamen Zielen ab und beschreibt, wie diese erreicht werden können

4.4.5.4 Macht und Einfluss angemessen auf Dritte ausüben, um die Ziele zu erreichen

Beschreibung

Macht und Einfluss auszuüben, bedeutet, als Führungskraft sichtbar zu sein und anderen die Möglichkeit zu eröffnen, zu folgen. Dafür muss er die Bedürfnisse von Kollegen, Mitarbeitern, Auftraggebern und anderen Projektbeteiligten verstehen, auf sie eingehen und die Erwartungen und deren Meinungen beeinflussen. Einfluss ausüben bedeutet auch, die Handlungen anderer in eine bestimmte Richtung zu lenken, unabhängig davon ob er Weisungsbefugnis besitzt oder nicht. Eine Führungsperson formt aktiv Sichtweisen und schafft durch Worte und Taten eine bestimmte Wahrnehmung von Situationen, Ergebnissen und Beziehungen. Manchmal muss Macht eingesetzt werden, um Ergebnisse zu erzielen oder Stillstand zu überwinden; in anderen Situationen ist ein einfaches, gut platziertes Wort möglicherweise wesentlich wirkungsvoller. Der offene Einsatz von Macht kann Unmut auslösen oder zu Gegenkräften führen. Eine Führungskraft sollte daher genau wissen, wann welche Art von Macht einzusetzen ist und auf welche Art und Weise. Der Einsatz und die Effektivität von Macht und Einfluss stehen immer in einem engen Zusammenhang mit der Kommunikation. Eine Führungskraft sollte die Möglichkeiten und Grenzen aller Kommunikationsarten und -kanäle kennen.

Messgrößen

- Setzt unterschiedliche Arten von Einfluss und Macht ein
- Setzt Einfluss und / oder Macht rechtzeitig ein
- Wird von den Stakeholdern als LeiterIn des Projekts oder Teams wahrgenommen

4.4.5.5 Entscheidungen treffen, durchsetzen und überprüfen

Beschreibung

Entscheidungen zu treffen bedeutet, in der Lage zu sein, eine Vorgehensweise aus mehreren verschiedenen Alternativen auswählen zu können. Entscheidungen werden häufig auf Grundlage unvollständiger oder sogar widersprüchlicher Informationen und mit unsicheren Konsequenzen getroffen. Das Treffen von Entscheidungen ist eine bewusste Auswahl aus einer Reihe von Alternativen, von denen diejenige gewählt wird, die am besten auf die Ziele ausgerichtet ist. Entscheidungen sollten auf der Grundlage einer Analyse der Fakten getroffen werden unter Einbeziehung der Sichtweisen und Meinungen anderer.

Manchmal ist die Qualität der Informationen so schlecht, dass Entscheidungen intuitiv getroffen werden. Das Überprüfen und die Bereitschaft, frühere Entscheidungen auf Grundlage neuer Informationen zu verändern, ist ein wichtiger Teil der Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen. Entscheidungen müssen häufig von anderen getroffen werden, z. B. von Linienmanagern oder Lenkungsausschüssen. Die Führungskraft übt ihren Einfluss aus, damit diese Personen die richtigen Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt treffen.

Messgrößen

- Geht angemessen mit Unsicherheit um
- Fordert rechtzeitig und auf angemessene Weise zur Meinungsäußerung und Diskussion auf, bevor Entscheidungen getroffen werden
- Erklärt die Gründe für Entscheidungen
- Beeinflusst Entscheidungen von Stakeholdern durch das Anbieten von Analysen und Interpretationen
- Kommuniziert Entscheidung und Absicht klar
- Überprüft und verändert Entscheidungen aufgrund neuer Fakten
- Reflektiert frühere Situationen, um die Entscheidungsprozesse zu verbessern

4.4.6 Teamarbeit (Teamwork)

Definition

Bei der Kompetenz Teamarbeit geht es darum, Menschen zusammenzubringen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Teams sind Gruppen von Menschen, die zusammenarbeiten, um bestimmte Ziele zu erreichen. Projektteams sind meist interdisziplinär. Experten aus verschiedenen Bereichen arbeiten zusammen, um komplexe Ergebnisse zu realisieren. Bei der Teamarbeit geht es darum, ein produktives Team aufzubauen, indem es geformt, unterstützt und geführt wird. Die Kommunikation und die Beziehungen im Team zählen zu den wichtigsten Aspekten der erfolgreichen Teamarbeit.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, die richtigen Teammitglieder auszuwählen, die Ausrichtung des Teams zu fördern und ein Team effektiv zu leiten.

Beschreibung

Teamarbeit deckt den gesamten Lebenszyklus von Teams ab. In der ersten Phase werden die richtigen Teammitglieder ausgewählt. Anschließend wird das Team aufgebaut, unterstützt und gelenkt. Wenn die Teammitglieder und das Team als Ganzes im Projektverlauf in ihren jeweiligen Aufgaben immer reifer werden, können sie diese Aufgaben selbstständiger ausführen und erhalten folglich mehr Verantwortung.

Die Teambildung erfolgt häufig mithilfe von Treffen, Workshops und Seminaren, an denen die Person, die das Projekt leitet, die Teammitglieder und manchmal auch weitere Projektbeteiligte teilnehmen. Teamgeist (d. h. Menschen dazu bringen, gut zusammen zu arbeiten) kann erreicht werden durch individuelle Motivation, das Setzen von Zielen für das Team, gesellschaftliche Ereignisse und unterstützende Strategien und anderes. Probleme können aufgrund technischer oder wirtschaftlicher Schwierigkeiten auftreten oder durch andere stressige Situationen ausgelöst werden. Sie können auch aufgrund von unterschiedlicher Kultur und Bildung, unterschiedlicher Interessen und / oder Arbeitsweisen sowie großer räumlicher Distanzen zwischen den Teammitgliedern auftreten. Die Person, die das Team leitet, muss sowohl das Team als auch seine Mitglieder während des gesamten Projektlebenszyklus kontinuierlich weiterentwickeln. Während der Arbeit am Projekt sollte die Leistung der Teammitglieder regelmäßig von der Person, die das Projekt leitet, in Rücksprache mit dem Linienmanager überprüft werden, um den Bedarf für Entwicklung, Coaching und Training zu ermitteln und damit umzugehen.

Liegt die Leistung eines Teammitglieds unter dem geforderten Standard, müssen unter Umständen Abhilfemaßnahmen ergriffen werden.

Während der gesamten Lebensspanne eines Teams sollte persönliches Engagement gefördert, die Bildung von Netzwerken angeregt, eine produktive Arbeitsumgebung bereit gestellt und Kommunikation und Beziehungen gefördert werden.

Wissen

- Projektorganisation
- Rollenmodelle in Teams
- Team-Lebenszyklus-Modelle

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Personalbeschaffung und Personalauswahl
- Interview-Techniken
- Aufbau und Pflege von Beziehungen
- Fördern können

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Persönlichen und Sozialen Kompetenzelemente (People)
- Perspective 4: Macht und Interessen
- Perspective 5: Kultur und Werte
- Practice 5: Organisation, Information und Dokumentation
- Practice 8: Ressourcen
- Practice 10: Planung und Steuerung

Kompetenzindikatoren

4.4.6.1 Das Team zusammenstellen und entwickeln

Beschreibung

Um erfolgreiche Teamarbeit zu gewährleisten, müssen die richtigen Ressourcen für das Team ausgewählt werden. Neben der Tatsache, dass die Personen über die nötigen Kenntnisse und Fertigkeiten verfügen müssen, muss die Person, die das Projekt leitet, ebenfalls darauf achten, dass die „Chemie" zwischen den ausgewählten Teammitgliedern stimmt, um gemeinsam als Team arbeiten zu können. Bevor das ausgewählte Team die Arbeit aufnehmen kann, müssen die Mitglieder ein Verständnis für sich selbst als Team entwickeln. Die Rolle der Person, die das Team leitet, besteht darin, die individuelle Motivation in Teamleistung umzuwandeln. Die Mitglieder müssen befähigt werden, über einander und über die Aufgaben zu erfahren, mit denen sie konfrontiert sind. Die Teambildung ist eine fortlaufende Aufgabe, aber mit zunehmender Reife des Teams verändern sich die Aufgaben der Person, die das Team leitet, entsprechend.

Messgrößen

- Berücksichtigt individuelle Kompetenzen, Stärken, Schwächen und Motivation bei der Entscheidung über Aufnahme ins Team, Rollen und Aufgaben im Team
- Verdeutlicht Ziele und schafft eine gemeinsame Vision
- Legt Teamziele, Agenda und Fertigstellungskriterien fest
- Verhandelt gemeinsame Normen und Regeln für das Team
- Motiviert die Einzelnen und schafft ein Teambewusstsein

4.4.6.2 Zusammenarbeit und Netzwerken zwischen Teammitgliedern fördern

Beschreibung

Die Zusammenarbeit anregen bedeutet, die Teammitglieder aktiv zu beeinflussen, damit sie zusammenarbeiten und mit ihrer Erfahrung, ihrem Wissen, ihrer Meinung, ihren Ideen und Bedenken zum Nutzen für die festgelegten Ziele beitragen. Diskussionen und Meinungsverschiedenheiten sind eine unvermeidbare Folge dieses Vorgangs, aber solange die Person, die das Team leitet, für eine

produktive und respektvolle Atmosphäre sorgt, können die Teammitglieder davon ausgehen, dass die Konflikte zu einer besseren Leistung führen. Sobald einzelne Teammitglieder beginnen, die Zusammenarbeit durch eine spaltende oder kontraproduktive Rolle zu stören, muss die Person, die das Team leitet, dies korrigieren und in extremen Fällen das Teammitglied ersetzt. Die Teamleitung kann das Netzwerken durch physische und virtuelle Aktivitäten anregen, bei denen die Teammitglieder ihr Wissen austauschen und sich gegenseitig motivieren und inspirieren.

Messgrößen

- Schafft Gelegenheiten für Diskussionen unter den Teammitgliedern
- Fragt nach Meinungen, Vorschlägen und Bedenken der Teammitglieder, um die Leistung zu verbessern
- Teilt Erfolge mit dem / n Team(s)
- Fördert die Zusammenarbeit mit Menschen innerhalb und außerhalb des Teams
- Ergreift angemessene Maßnahmen, wenn die Zusammenarbeit im Team gefährdet ist
- Verwendet Tools für die Zusammenarbeit

4.4.6.3 Die Entwicklung des Teams und der Teammitglieder ermöglichen, unterstützen und überprüfen

Beschreibung

Zur Teamentwicklung gehören die kontinuierliche Entwicklung des Teams sowie die Motivation der Mitglieder, neues Wissen und neue Fertigkeiten zu erwerben. Die Person, die das Team leitet, hat die Aufgabe, diese Lernbemühungen zu unterstützen, zu ermöglichen und zu überprüfen sowie Möglichkeiten für den Austausch von Wissen zwischen den Teammitgliedern, mit anderen Teams und der Organisation außerhalb des Projekts zu schaffen.

Messgrößen

- Fördert kontinuierliches Lernen und das Teilen von Wissen
- Nutzt Techniken zur Förderung der Entwicklung des Teams und der Teammitglieder
- Bietet Möglichkeiten für Seminare und Workshops an (inner- und außerbetrieblich)
- Plant und fördert Veranstaltungen zu „Lessons Learned“
- Stellt den Teammitgliedern Zeit und Gelegenheit zur Selbstverwirklichung zur Verfügung

4.4.6.4 Teams durch das Delegieren von Aufgaben und Verantwortlichkeiten stärken

Beschreibung

Verantwortung erzeugt Einbindung. Die Person, die das Team leitet, verbessert die Einbindung und das individuelle und kollektive Empowerment, indem sie Aufgaben und Probleme an Teams oder Teammitglieder delegiert. Abhängig von ihrer Reife können die delegierten Aufgaben groß, herausfordernd und wichtig sein. Das Ergebnis der Aufgaben, die an Teams und Einzelpersonen delegiert wurden, sollte gemessen werden. Feedbackrunden für das Team sollten angeboten werden, um den Lernerfolg sicherzustellen.

Messgrößen

- Delegiert Aufgaben, wenn und wo dies angemessen ist
- Empowert Einzelpersonen und Teams durch Delegieren von Verantwortung

- Erläutert Leistungskriterien und -erwartungen
- Stellt Berichtsstrukturen auf Teamebene bereit
- Führt Feedback-Runden auf individueller und Teamebene durch

4.4.6.5 Fehler erkennen, um das Lernen aus Fehlern zu ermöglichen

Beschreibung

Die Person, die das Team leitet, sorgt dafür, dass die Auswirkungen von Fehlern und Irrtümern auf die Ergebnisse, Prozesse und den Erfolg des Projekts möglichst gering gehalten werden. Der Einzelne ist sich bewusst, dass Fehler jederzeit passieren können und versteht und akzeptiert, dass Menschen Fehler machen. Der Einzelne analysiert Fehler und fördert das Lernen aus Fehlern. Irrtümer und Fehler werden als Plattform für Veränderungen und Verbesserungen genutzt, damit die Fehlerwahrscheinlichkeit in Zukunft sinkt.

In manchen Fällen kann die Person, die das Team leitet, aber auch Verhaltensweisen fördern, die die Fehlerwahrscheinlichkeit erhöhen, z. B. wenn das Projekt innovative Ansätze benötigt, um Probleme und Schwierigkeiten zu überwinden. Selbst in diesem Fall sorgt die Person, die das Team leitet, dafür, dass die finalen Ergebnisse, Prozesse und der Projekterfolg nicht negativ beeinflusst werden. Der Einzelne sucht nach den Grundursachen für Fehler und ergreift effektive Maßnahmen, um sicherzustellen, dass sich die gleichen Fehler nicht wiederholen.

Messgrößen

- Vermeidet, soweit möglich, negative Auswirkungen von Fehlern auf den Projekterfolg
- Ist sich bewusst, dass Fehler passieren und akzeptiert, dass Menschen Fehler machen
- Geht mit Fehlern und deren Verursachern konstruktiv um
- Analysiert und diskutiert Fehler, um Verbesserungspotenziale in den Prozessen zu ermitteln
- Hilft den Teammitgliedern, aus ihren Fehlern zu lernen

4.4.7 Konflikte und Krisen (Conflict and crisis)

Definition

Zur Kompetenz Konflikte und Krisen gehört das Abmildern oder Lösen von Konflikten und Krisen durch hohe Aufmerksamkeit für das Umfeld und die Fähigkeit, Abhilfe für Meinungsverschiedenheiten zu erkennen und anzubieten. Konflikte und Krisen können Ereignisse und Situationen einschließen, charakterliche Konflikte, Stresslevels und andere potenzielle Gefahren. Der Einzelne muss mit diesen Szenarien angemessen umgehen und einen Lernprozess für zukünftige Konflikte und Krisen anregen.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, effektive Maßnahmen zu ergreifen, wenn eine Krise oder ein Aufeinanderprallen gegensätzlicher Interessen/inkompatibler Persönlichkeiten auftritt.

Beschreibung

Konflikte können zwischen zwei oder mehr Personen und/oder Parteien entstehen. Sehr häufig untergräbt ein Konflikt ein gutes Arbeitsumfeld und kann negative Auswirkungen auf die beteiligten Parteien haben. Eine Krise kann aus einem Konflikt erwachsen oder das Ergebnis einer plötzlichen, abrupten oder einschneidenden Veränderung einer Situation sein, die die Realisierung der Projektziele zu vereiteln droht, entweder in direkter oder indirekter Weise. In solchen Momenten ist eine schnelle Reaktion und eine qualifizierte Einschätzung nötig, um die Krise zu bewerten, Szenarios für deren Lösung zu definieren, das Projekt zu retten und zu entscheiden, ob das Problem eskaliert werden soll und bis auf welche Ebene in der Organisation es weitergetragen werden soll.

Die Fähigkeit, potenzielle Konflikte und Krisen zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren, erfordert ein Verständnis für die grundlegenden Mechanismen. Der Einzelne kann zahlreiche Mittel einsetzen, um auf potenzielle und tatsächliche Konflikte und Krisen zu reagieren, zum Beispiel in der Zusammenarbeit, mit Kompromissen, durch Vorbeugung, Überzeugung, mit Eskalation oder dem Einsatz von Macht. Jedes Mittel dient dazu, ein Gleichgewicht zwischen den Interessen herzustellen. Transparenz und Integrität des Einzelnen, der als Vermittler zwischen den Konfliktparteien fungiert, hilft bei der Suche nach akzeptablen Lösungen. Manchmal können Konflikte jedoch nicht innerhalb des Teams oder Projekts gelöst werden, dann muss eine unabhängige Partei hinzugezogen werden, die vermittelt oder eine solche, die eine Entscheidung trifft.

Wissen

- (De-)Eskalationstechniken
- Kreativitätstechniken
- Moderationstechniken
- Szenario-Techniken
- Konfliktphasen-Modelle
- Wert von Konflikten bei der Teambildung
- Krisenpläne
- Worst-Case-Szenarien

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Diplomatische Fertigkeiten
- Verhandlungsfertigkeiten, einen Kompromiss zu finden
- Moderationsfertigkeiten

- Überzeugungskraft
- Rhetorische Fertigkeiten
- Analytische Fertigkeiten
- Widerstandsfähigkeit gegen Stress

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Persönlichen und Sozialen Kompetenzen (People)
- Perspective 4: Macht und Interessen
- Perspective 5: Kultur und Werte
- Practice 8: Ressourcen
- Practice 10: Planung und Steuerung
- Practice 11: Chancen und Risiken

Kompetenzindikatoren

4.4.7.1 Konflikte und Krisen antizipieren und, wenn möglich, verhindern

Beschreibung

Ein Bewusstsein für potenzielle Konflikte und Krisen zu haben bedeutet, aufmerksam und achtsam für Situationen zu sein, die zu Meinungsverschiedenheiten führen können. Mögliche Konflikte werden im Idealfall identifiziert und verhindert bzw. in einer frühen Phase bewältigt, bevor sie sich ausdehnen. Ein Bestandteil der Prävention ist es, Konfliktthemen vorzugreifen, Teammitglieder mit gegensätzlichen Charakteren oder Interessen in getrennten Teams zu belassen und/oder konfliktgefährdete Punkte an bestimmte Personen zu delegieren. Stress ist ein häufiger Faktor für potenzielle Konflikte und Krisen, da die Menschen leichter reizbar sind, wenn sie unter Druck stehen. Der Einzelne sollte daher in der Lage sein, den individuellen Stresslevel von Personen zu erkennen, zu bewerten und zu senken.

Messgrößen

- Analysiert potenziell stressige Situationen
- Lässt konfliktäre Charaktere und Interessen in verschiedenen Aufgabenbereichen und/oder Teams arbeiten
- Delegiert konfliktanfällige Themen an die dafür geeigneten Personen
- Führt vorbeugende Maßnahmen ein
- Führt stressreduzierende Maßnahmen durch
- Reflektiert stressige Situationen im Team

4.4.7.2 Ursachen und Auswirkungen von Konflikten und Krisen analysieren und angemessene Reaktionen auswählen

Beschreibung

Konflikte durchlaufen mehrere Phasen, wie in zahlreichen Theorien definiert. Diese Phasen können in drei große Kategorien eingeteilt werden:

- Latent (potenziell, schlummernd, aber noch nicht sichtbar oder erkannt). Treten auf, wenn Einzelpersonen oder Gruppen Differenzen haben, die den einen oder anderen belasten, die Differenzen jedoch nicht groß genug sind, um eine Seite zum Handeln zu bewegen, um

die Situation zu verändern
- Entstehend (sichtbar aber noch immer rational). Kann vorkommen, wenn ein „auslösendes Ereignis“ eintritt, zum Beispiel eine offene Meinungsverschiedenheit zu einem Thema. Dieses Thema ist entweder der wahre Grund für den Konflikt oder ein Vorwand für einen anderen Interessens- oder Charakterkonflikt. Wenn der Konflikt entsteht, sprechen die Beteiligten noch miteinander und können vernünftige Lösungen diskutieren.
- Eskaliert (offener Konflikt). In dieser Phase streiten die Parteien offen und emotional miteinander und sind nicht in der Lage oder gewillt, Lösungen ruhig und vernünftig zu besprechen. Andere Menschen tendieren dazu Partei zu ergreifen, oder sie werden dazu gedrängt. In manchen Situationen können rechtliche Schritte ergriffen oder in Betracht gezogen werden.

Krisen erreichen hingegen sofort die dritte Stufe, ohne erkennbare Zwischenschritte. Sie sind jedoch häufig nicht das Ergebnis von Konfliktsituationen, sondern entstehen durch ein plötzlich auftretendes oder entdecktes Problem – das Auftreten eines erheblichen Risikos, ein externes Ereignis mit großen Auswirkungen usw. Die Kunst des Konflikt- und Krisenmanagements liegt darin, die Ursachen und Konsequenzen zu bewerten und zusätzliche Informationen für den Entscheidungsprozess zu erhalten, um mögliche Lösungen festzulegen.

Konflikte und Krisen können verschiedenste Gründe haben, von sachlichen Meinungsverschiedenheiten bis hin zu Konflikten aufgrund des Charakters. Außerdem können ihre Ursachen außerhalb des Projekts oder sogar außerhalb der Organisation liegen. Abhängig von den Gründen können unterschiedliche Lösungen möglich sein.

Krisen können auch anhand ihrer potenziellen Auswirkungen unterschieden werden. Abhängig von der jeweiligen Stufe können verschiedene Ansätze gewählt werden, um den Konflikt oder die Krise abzuschwächen, zu lösen oder zu eskalieren.

Messgrößen

- Ordnet die jeweilige Situation einer Konfliktphase zu
- Analysiert die Ursachen für einen Konflikt oder eine Krise
- Analysiert potenzielle Auswirkungen eines Konflikts oder einer Krise
- Wählt aus verschiedenen Ansätzen für die Bewältigung von Konflikten oder Krisen aus

4.4.7.3 Konflikte und Krisen und / oder deren Auswirkungen lösen bzw. in ihnen vermitteln

Beschreibung

Häufig muss das Konflikt- und Krisenmanagement vor dem Hintergrund erfolgen, dass Personen und / oder Gruppen verärgert oder in Panik sind. Der Einzelne muss die Informationen in kürzester Zeit zusammentragen, die Optionen abwägen, auf eine positive und wenn möglich synergetische Lösung abzielen und vor allem ruhig kontrolliert bleiben. Unter diesen Umständen sind Gelassenheit und ein ausgeglichenes Urteilsvermögen wichtige Eigenschaften. In Krisensituationen ist die Fähigkeit, entschlossen zu handeln, besonders wichtig.

Zu den potenziellen Mitteln für die Lösung von Konflikten zählen Zusammenarbeit, Kompromisse, Vorbeugung oder der Einsatz von Macht. Der Einsatz jedes Mittels hängt davon ab, wie ein Gleichgewicht zwischen den eigenen Interessen und denen der anderen erreicht werden kann. Gemeinschaftliches Konfliktmanagement erfordert die Bereitschaft aller Parteien, Kompromisse zu schließen. In frühen Konfliktphasen kann der Einzelne als Moderator / Schlichter auftreten – zumindest wenn er nicht direkt involviert ist. Der Einzelne bringt die Konfliktparteien zusammen und ermöglicht die Kommunikation, ohne zu stark zu urteilen. In späteren Phasen können der Einsatz von Macht,

die Eskalation an das höhere Management, professionelle Mediation und/oder rechtliche Schritte mögliche Optionen darstellen.

Messgrößen

- Spricht Themen offen an
- Schafft eine Atmosphäre für konstruktive Auseinandersetzungen
- Wählt aus und wendet die richtige Methode zur Bewältigung des Konflikts oder der Krise an
- Ergreift, wenn angemessen, Disziplinarmaßnahmen oder rechtliche Schritte

4.4.7.4 Lernergebnisse aus Konflikten und Krisen identifizieren und weitergehen, um die zukünftige Arbeit zu verbessern

Beschreibung

Wenn ein Konflikt gelöst wurde, ist es wichtig, im Umfeld wieder ein Gefühl der Harmonie und des Gleichgewichts herzustellen. Das Lernen aus Konflikten und Krisen anzuregen bedeutet, dass der Einzelne die Ursprünge und Gründe eines Konflikts auf einer Metaebene hinterfragen kann. Des Weiteren kann der Einzelne zwischen Zufällen im Umfeld und wahren Gründen eines Konflikts oder einer Krise unterscheiden, aus ihnen lernen und das Team dazu auffordern, das Gleiche zu tun, um in Zukunft besser mit ähnlichen Situationen umgehen zu können.

Messgrößen

- Stellt das Teamumfeld wieder her
- Motiviert das Team, den eigenen Anteil am Konflikt zu erkennen und daraus zu lernen
- Motiviert das Team, die eigene Rolle am Konflikt zu erkennen und daraus zu lernen
- Nutzt Konflikte in einer positiven Art, um sich weiterzuentwickeln
- Stärkt den Zusammenhalt im Team und die Stabilität gegenüber potenziellen zukünftigen Konflikten und Krisen

4.4.8 Vielseitigkeit (Resourcefulness)

Definition

Die Kompetenz Vielseitigkeit definiert die Fähigkeit, verschiedene Techniken und Denkweisen für die Definition, Analyse, Priorisierung, die Suche nach Alternativen für den Umgang mit oder die Lösung von Herausforderungen und Problemen anzuwenden. Das erfordert häufig originelles und einfallsreiches Denken und Handeln und regt die Kreativität von Einzelnen und die kollektive Kreativität des Teams an. Vielseitigkeit und Einfallsreichtum sind nützlich, wenn Risiken, Chancen, Probleme und Schwierigkeiten auftreten.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, mit Unsicherheiten, Problemen, Veränderungen, Einschränkungen und stressigen Situationen effektiv umzugehen, indem stetig nach neuen, besseren und effektiveren Ansätzen und / oder Lösungen gesucht wird.

Beschreibung

Vielseitigkeit beschreibt die optimale Nutzung der Dinge, mit denen er arbeiten muss. Es geht nicht nur darum, etwas Neues zu schaffen, sondern auch existierende Dinge besser, schneller oder günstiger zu machen. Der Einzelne sollte fähige Ressourcen akquirieren und den Einfallsreichtum bzw. die Vielseitigkeit im Team fördern, um Ideen anzuregen, zu bewerten und umzusetzen, die dem Prozess, den Ergebnissen und Zielen nutzen können. Ideen müssen dem Team häufig „verkauft“ werden, bevor sie auf Akzeptanz stoßen. Eine Teamatmosphäre, die offen für Kreativität und Innovation ist, ist eine Voraussetzung für die Akzeptanz. Andere Mitglieder des Teams werden sich für die Idee einsetzen und sie ausarbeiten, damit sie auf breitere Akzeptanz stößt.

Vielseitigkeit ist eine der wichtigsten Kompetenzen für den Projekterfolg. Vielseitigkeit hilft Probleme zu überwinden und motiviert das Team, gemeinsam aus einer Idee eine umsetzbare Lösung zu erarbeiten. Kreativität muss im Projektteam behutsam eingesetzt werden, damit der Fokus auf die Realisierung der vereinbarten Ergebnisse des Projekts nicht verloren geht. Konzeptionelle und analytische Techniken sind von entscheidender Bedeutung für den Umgang mit der Informationsflut, der sich viele Projekte und Organisationen gegenüber sehen. Die richtigen Informationen rechtzeitig extrahieren, präsentieren oder über sie berichten zu können, ist entscheidend für den Erfolg.

Wissen

- Techniken, um die Sichtweisen anderer zu erhalten
- Konzeptionelles Denken
- Abstraktionstechniken
- Strategische Denkweisen
- Analytische Techniken
- Konvergentes und divergentes Denken
- Kreativitätsmethoden
- Innovationsprozesse und -techniken
- Problemlösungsmethoden
- Laterales Denken
- Systemdenken
- Synergetisches und ganzheitliches Denken
- Szenarioanalyse
- SWOT-Techniken

- PESTEL-Analyse
- Kreativitätstheorien
- Brainstorming-Techniken, z. B. laterales Denken
- Konvergierende Techniken (komparative Analyse, Gesprächstechniken)

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Analytische Fertigkeiten
- Fördern von Diskussionen und Gruppenarbeitssitzungen
- Auswahl geeigneter Methoden und Techniken, um Informationen zu kommunizieren
- Unkonventionelles Denken – neue Wege, um Dinge zu erledigen
- Sich einen unbekannten zukünftigen Zustand vorstellen können
- Belastbar sein
- Umgang mit Fehlern und Misserfolgen
- Identifizieren und Erkennen unterschiedlicher Perspektiven und Kontexte

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Persönlichen und Sozialen Kompetenzelemente (People)
- Practice 1: Projektdesign
- Practice 2: Anforderungen und Ziele
- Practice 10: Planung und Steuerung
- Practice 11: Chancen und Risiken

Kompetenzindikatoren

4.4.8.1 Ein offenes und kreatives Umfeld schaffen und unterstützen

Beschreibung

Der Einzelne schafft eine Arbeitsumgebung, in der die Menschen gerne ihr Wissen weitergeben und Ideen und Meinungen äußern. Um Kreativität und Innovation anzuregen und zu unterstützen, muss der Einzelne offen sein für originelle und einfallsreiche Wege, um Hindernisse zu überwinden. Dazu zählen neue Produkte, Prozesse oder Verfahren oder die Korrektur bestimmter Aufgaben oder Rollen und Verantwortlichkeiten. Der Einzelne kann anderen das Gefühl vermitteln, dass Sie dazu eingeladen sind, sich zu äußern, damit das Projekt von ihren Beiträgen, Vorschlägen, Ideen und Bedenken profitieren kann. Das ist notwendig, um das Wissen und die Erfahrung Dritter zu nutzen. Da in einem Projekt immer Spezialisten aus verschiedenen Bereichen und mit unterschiedlichen Fähigkeiten zusammenarbeiten müssen, ist die Offenheit wichtig. Die meisten der Teammitglieder haben ein Fachgebiet, in dem sie mehr wissen als der Einzelne. Die Beziehungen im Team bauen auf gegenseitigem Respekt, Vertrauen und Zuverlässigkeit auf. Der Einzelne sollte seine Kollegen daher regelmäßig um Beiträge bitten und den Willen zeigen, ihre Ideen zu verstehen und gegebenenfalls zu übernehmen. Natürlich hat alles seine Zeit und seinen Platz und der Einzelne sollte daher klarstellen, wann der richtige Zeitpunkt für kreative Beiträge ist und wann nicht.

Messgrößen

- Ermutigt Menschen, ihr Wissen weiterzugeben und ihre Meinung zu äußern
- Fördert und unterstützt Kreativität, wenn angemessen
- Nutzt und fördert originelle und einfallsreiche Wege zur Überwindung von Hindernissen
- Holt Meinungen von Anderen ein und zeigt den Willen, ihre Ideen zu berücksichtigen und / oder zu übernehmen
- Berücksichtigt die Sichtweisen von Anderen

4.4.8.2 Konzeptionelles Denken anwenden, um Situationen zu analysieren und Lösungsstrategien zu definieren

Beschreibung

Jedes Projekt ist ein einzigartiges Vorhaben, um etwas Neues zu schaffen. Mit Ausnahme der einfachsten Projekte erfordert dies die Fähigkeit zur Abstraktion und Konzeptualisierung. Dabei wird das jeweilige Thema, sei es ein Ergebnis, ein Plan, eine Anforderung, ein Risiko, eine Situation oder ein Problem analysiert und in kleinere Teile aufgeteilt, die dann in neue und umsetzbare Ideen integriert werden. Der Einzelne muss konzeptionell denken und fähige Teammitglieder sinnvoll einsetzen. Konzeptionelles Denken bedeutet auch zu berücksichtigen, dass Probleme häufig mehrere Ursachen haben, die zueinander in einem allgemeinen Kontext in Beziehung stehen und dass verschiedene Arten der Problemlösung unterschiedliche Auswirkungen auf andere Teile haben, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Projekts.

Messgrößen

- Nutzt und fördert konzeptionelles Denken
- Ist sich bewusst, dass Probleme oft mehrere Ursachen und Lösungen, mehrere Auswirkungen haben
- Wendet systemisches Denken an

4.4.8.3 Analytische Techniken anwenden, um Situationen, Informationen und Trends zu analysieren

Beschreibung

Der Einzelne ist in der Lage, komplexe Situationen oder Probleme zu analysieren (oder deren Analyse zu delegieren) und Lösungen und Alternativen zu finden. Der Einzelne kann auch wertvolle Informationen und Trends aus komplexen Datenreihen analysieren und ableiten und die Ergebnisse verständlich präsentieren oder darlegen. Gute analytische Fertigkeiten zu haben, bedeutet, über verschiedene Methoden zu verfügen, die tatsächlichen Ursachen eines Problems zu erkennen und die richtigen Maßnahmen für dessen Lösung einzuführen oder vorzuschlagen.

Messgrößen

- Wendet unterschiedliche Analysetechniken an
- Analysiert Probleme, um Ursachen und mögliche Lösungen zu finden
- Analysiert komplexe Daten und extrahiert daraus relevante Informationen
- Berichtet und präsentiert Schlussfolgerungen, Zusammenfassungen und Trends von Daten klar und verständlich

4.4.8.4 Kreative Techniken fördern und anwenden, um Alternativen und Lösungen zu finden

Beschreibung

Kreative Techniken sollten eingesetzt werden, um Lösungen zu identifizieren. Diese Techniken können in „divergierende" und „konvergierende" Techniken unterschieden werden. Wenn Probleme auftreten, muss der Einzelne beurteilen, ob ein kreativer Lösungsansatz geeignet ist oder nicht. Wenn ein kreativer Ansatz gewählt wird, muss der Einzelne entscheiden, welche Methoden angewandt werden. Ist das Problem oder der Sachverhalt definiert (möglicherweise mithilfe von konzeptionellem Denken und / oder Analysetechniken), folgt eine divergierende kreative Phase, um mögliche Lösungen zu sammeln. Eine „Brainstorming"-Sitzung kann angemessen sein, in der sich die Mitglieder des Projektteams und andere Mitarbeiter der Organisation, die möglicherweise in der Lage sind, einen Beitrag zu leisten, treffen und ihre Ideen festhalten. Weitere häufig verwendete Techniken sind Mind-Maps, Storyboards, Visualisierung usw. Unabhängig davon, welche Methode für die Suche nach einer kreativen Lösung eingesetzt wird, muss der Sachverhalt aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden, müssen Tools, Wissen, gesunder Menschenverstand, Intuition und Erfahrung kombiniert und angewendet werden.

In der nachfolgenden, mehr analytischen und konvergierenden Phase werden mögliche Lösungen und deren Auswirkungen auf das bestehende Problem oder den Sachverhalt analysiert. Zu den konvergierenden Techniken zählen die gewichtete Auswahl, die Kräftefeldanalyse, usw. Die vielversprechendsten Ideen werden dann weiter ausgearbeitet und schließlich die besten Konzepte / Lösungen ausgewählt.

Messgrößen

- Nutzt Kreativitätstechniken
- Wendet divergierende Techniken an
- Wendet konvergierende Techniken an
- Bezieht unterschiedliche Sichtweisen und Kompetenzen mit ein
- Identifiziert Abhängigkeiten

4.4.8.5 Ganzheitliche Sicht auf das Projekt und seinen Kontext fördern, um den Entscheidungsprozess zu verbessern

Beschreibung

Eine ganzheitliche Sichtweise zu fördern, bedeutet, eine aktuelle Situation zum gesamten Kontext des Projekts in Beziehung zu setzen, wie zum Beispiel zu den Unternehmensstrategien, zeitgleich laufenden Aktivitäten und / oder Projekten. Der Einzelne verwendet mehrere Perspektiven, um Situationen zu beurteilen und mit ihnen umzugehen. Der Einzelne kennt die Bedeutung von Details und kann diese vom Gesamteindruck unterscheiden. Der Einzelne versteht die Beziehung zwischen der Situation und ihrem Kontext und kann Entscheidungen basierend auf einer Vielzahl von Einflüssen, Interessen oder Möglichkeiten treffen oder unterstützen. Der Einzelne kann anderen diese ganzheitliche Sichtweise erklären, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Projekts.

Messgrößen

- Zeigt ganzheitliches Denken und kann Zusammenhänge, das „big picture", erklären
- Nutzt unterschiedliche Perspektiven, um die aktuelle Situation zu analysieren und mit ihr umzugehen
- Stellt Verbindungen zwischen dem Projekt und seinem größeren Zusammenhang her

4.4.9 Verhandlungen (Negotiation)

Definition

Die Kompetenz Verhandlungen definiert den Prozess zweier Parteien oder mehr, mit dem ein Gleichgewicht zwischen verschiedenen Interessen, Bedürfnissen und Erwartungen erreicht werden soll, um eine gemeinsame Einigung und Verpflichtung zu erzielen und gleichzeitig eine positive Arbeitsbeziehung aufrecht zu erhalten. Die Verhandlung umfasst formelle und informelle Prozesse wie Kaufen, Mieten oder Verkaufen wie auch Prozesse hinsichtlich Anforderungen, Budget und Ressourcen in Projekten.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, durch den Einsatz von Verhandlungstechniken zufriedenstellende Einigungen mit Dritten zu erzielen.

Beschreibung

Einigungen basieren auf Positionen, die die Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen aller Beteiligten zufriedenstellen. Verhandlungen können politisch oder geschäftlich sein und haben häufig das Schließen von Kompromissen zur Folge, mit denen keine der Parteien in vollem Maße zufrieden ist. Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen beinhalten häufig Emotionen, Gefühle und Fakten, wodurch es schwierig sein kann, das Gesamtbild zu erkennen. Der Verhandlungsprozess wird häufig durch die relative Macht der Beteiligten beeinflusst sowie durch situationsbedingte Faktoren, die als „Einfluss“ bezeichnet werden können.

Verhandlungsführer müssen diese Aspekte untersuchen und Vermutungen zu ihnen anstellen, wenn keine vollständigen Informationen zur Verfügung stehen. Eine erfolgreiche Verhandlung wird durch die Entwicklung einer Reihe von Optionen ermöglicht, von denen jede das Potenzial besitzt, die unterschiedlichen Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen zu erfüllen. Bei Verhandlungen können verschiedene Techniken, Taktiken und Strategien eingesetzt werden.

Wissen

- Verhandlungstheorien
- Verhandlungstechniken
- Verhandlungstaktiken
- Verhandlungsphasen
- BATNA ((best alternative to a negotiated agreement): Beste Alternative zu einer ausgehandelten Einigung)
- Vertragsstandards und -arten
- Rechtliche und regulatorische Bestimmungen für Verträge und Vereinbarungen
- Analyse kultureller Aspekte und Taktiken

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Identifizieren der gewünschten Ergebnisse
- Durchsetzungsvermögen und Motivation, die gewünschten Ergebnisse zu erreichen
- Empathie
- Geduld
- Überzeugungskraft
- Aufbauen und Erhalten von Vertrauen und positiven Arbeitsbeziehungen

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Persönlichen und Sozialen Kompetenzelemente (People)
- Practice 1: Projektdesign
- Practice 2: Anforderungen und Ziele
- Practice 9: Beschaffung
- Practice 10: Planung und Steuerung

Kompetenzindikatoren

4.4.9.1 Interessen aller Parteien, die an den Verhandlungen beteiligt sind, identifizieren und analysieren

Beschreibung

Die Prioritäten der an den Verhandlungen beteiligten Parteien zu verstehen ist eine Voraussetzung, um ein erfolgreiches Ergebnis zu erreichen. Die Person, die an den Verhandlungen teilnimmt oder diese leitet, sollte über alle verfügbaren Mittel und Wege zunächst harte und weiche Fakten zu den Interessen, Bedürfnissen und Erwartungen aller Beteiligten zusammentragen. Eine Analyse dieser Informationen sollte die Prioritäten und die Lücken für weitere Untersuchungen aufzeigen. Über die Prioritäten anderer Beteiligter müssen häufig Vermutungen angestellt werden.

Messgrößen

- Kennt und reflektiert die eigenen Interessen, Bedürfnisse und Zwänge
- Sammelt und dokumentiert relevante harte und weiche Fakten zu den Interessen, Bedürfnissen und Erwartungen aller beteiligten Parteien
- Analysiert und dokumentiert verfügbare Informationen, um die eigenen Prioritäten sowie wahrscheinliche Prioritäten anderer beteiligter Parteien zu identifizieren

4.4.9.2 Optionen und Alternativen entwickeln und evaluieren, die das Potenzial haben, die Bedürfnisse aller Beteiligten zu erfüllen

Beschreibung

Der Einzelne identifiziert Kompromisse, Optionen und alternative Verhandlungslösungen. Diese werden während der Vorbereitungen für die Verhandlungen entwickelt und können während der Verhandlungen modifiziert werden, wenn neue Chancen auftauchen und sich die Situation verändert. Die Kompromisse, Optionen und Alternativen sollten auf die Interessen der Verhandlungspartner abgestimmt werden, damit sie im Verhandlungsprozess verwertbar sind. Eine beste Alternativoption (BATNA) sollte ebenfalls identifiziert werden, falls es bei einer Verhandlung nicht zu einer Einigung kommt.

Messgrößen

- Identifiziert Kompromisse, Optionen und alternative Lösungen auf Basis der Analyse der Interessen, Bedürfnisse und Prioritäten aller beteiligter Parteien
- Schlägt die richtige Option zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Art und Weise vor

4.4.9.3 Verhandlungsstrategie definieren, die mit den eigenen Zielen übereinstimmt und für alle beteiligten Parteien akzeptabel ist

Beschreibung

Die Verhandlungsstrategie sollte darauf fokussiert sein, was nach Meinung des Einzelnen für ein erfolgreiches Ergebnis entscheidend ist. Vor Beginn der Verhandlungen muss der Einzelne sich für die Strategien, Techniken und Taktiken entscheiden, die ihn in die Lage versetzen werden, ein optimales Ergebnis für das Projekt zu erreichen. Die Strategie kann von Faktoren wie dem Machtverhältnis zwischen den Parteien, dem Umfang dessen, was auf dem Spiel steht, den finanziellen Bedingungen, der Politik, kulturellen Aspekten und den Fähigkeiten der Verhandlungsführer abhängen. Die gewählte Strategie sollte den Interessen des Projekts angemessen sein und den Beziehungen der beteiligten Stakeholder nicht schaden. Der Einzelne sollte auch sekundäre Strategien berücksichtigen, die sich mit „Was wäre, wenn"-Szenarien befassen.

Zur Strategie gehört auch, festzulegen, wer die Verhandlungsführer sein werden und wie ihr genaues Mandat lautet (Umfang und Inhalt der Verhandlungen, Freiheiten, Rollen und Verantwortlichkeiten). In manchen Fällen kann auch die andere Partei gewählt werden und / oder der Inhalt und Umfang der Verantwortlichkeiten (mit wem worüber verhandelt wird). Diese Option sollte sorgsam abgewogen werden, da die Entscheidung später negative oder positive Auswirkungen haben kann.

Messgrößen

- Identifiziert mögliche Verhandlungsstrategien, um das gewünschte Projektergebnis zu erzielen
- Identifiziert Nebenstrategien und alternative Optionen, um „Was wäre wenn"-Szenarien anzugehen
- Entscheidet sich für eine Verhandlungsstrategie und erklärt, warum diese gewählt wurde
- Analysiert und wählt Verhandlungstechniken und -taktiken, um die gewünschte Verhandlungsstrategie zu unterstützen
- Identifiziert die Schlüsselparteien, die an den Verhandlungen teilnehmen und artikuliert deren Mandat deutlich

4.4.9.4 Einigungen mit anderen Parteien erzielen, die mit den eigenen Zielen übereinstimmen

Beschreibung

Eine Einigung wird durch Verhandlungen erreicht, bei denen die identifizierten Strategien, Tools und Taktiken eingesetzt werden, ohne die anderen Beteiligten zu verprellen. Verhandlungen können über einen längeren Zeitraum stattfinden und können verschiedene Phasen durchlaufen. Eine zufriedenstellende Einigung ist dann erreicht, wenn alle Beteiligten recht zufrieden mit dem Ergebnis sind, ihren Verpflichtungen nachkommen, der Meinung sind, dass die anderen Parteien fair verhandelt haben, sich respektiert fühlen und erneut verhandeln werden. Wenn keine Einigung erzielt werden kann oder die möglichen Ergebnisse nicht akzeptabel sind, wird die BATNA eingeführt.

Diese bestmögliche Lösung ist häufig eine Option, die nachhaltig ist und die besten langfristigen Ergebnisse für alle Parteien bietet. Es kann spezielle Situationen geben, in denen dies nicht möglich oder wünschenswert ist und die einen Kompromiss erfordern, jemandes gewünschtes Ergebnis zu erzielen. In vielen Situationen werden die vereinbarten Ergebnisse für die Zukunft dokumentiert.

Messgrößen

- Setzt in Verhandlungen Techniken und Taktiken ein, die den jeweiligen Umständen angemessen sind, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen
- Verhandelt, um eine nachhaltige Einigung zu erreichen
- Beweist Geduld und Engagement, um eine nachhaltige Einigung zu erreichen
- Wählt die beste gemeinsame Alternativoption (BATNA) aus, wenn das Erreichen einer nachhaltigen Einigung nicht möglich ist
- Dokumentiert die Verhandlungsergebnisse

4.4.9.5 Zusätzliche Verkaufs- und Akquisitionsmöglichkeiten entdecken und ausschöpfen

Beschreibung

Der Einzelne strebt beständig danach, die Prozesse und vereinbarten Ergebnisse schneller, besser und / oder günstiger zu realisieren. Das bedeutet, dass der Einzelne wachsam auf günstige Möglichkeiten achten muss, um dieses Ziel zu erreichen. Je nach Situation kann dies zum Beispiel bedeuten, nach neuen Lieferanten zu suchen oder alte Vereinbarungen neu zu verhandeln, nach Möglichkeiten zu suchen, neuen Kunden Dienstleistungen anzubieten, bessere Konditionen mit Stakeholdern zu verhandeln oder Teams oder Teammitglieder einzuladen, Aufgaben früher, besser und / oder günstiger zu realisieren. Verhandlungen finden statt, nachdem die neuen Gelegenheiten identifiziert wurden. Der gewünschte Zustand sollte im besten Interesse des Projekts und der Organisation betrachtet werden. Ist der Organisation mit der aktuellen Situation am besten gedient oder dann, wenn man sich um eine Verbesserung bemüht? Bei diesen Überlegungen ist sich der Einzelne bewusst, dass auch Verhandlungen Zeit und Einsatz erfordern und dass die aktuellen Beziehungen zu den Verhandlungspartnern beeinflusst werden können.

Messgrößen

- Sucht nach Möglichkeiten, um die vereinbarten Ergebnisse früher, besser und / oder günstiger zu liefern
- Wägt Alternativen zur aktuellen Situation und den Vereinbarungen ab
- Berücksichtigt den Einfluss von Alternativen auf die aktuellen Beziehungen

4.4.10 Ergebnisorientierung (Results orientation)

Definition

Ergebnisorientierung bedeutet, dass der Einzelne den kritischen Fokus auf die Ergebnisse des Projekts behält. Der Einzelne priorisiert die Mittel und Ressourcen, um Probleme, Herausforderungen und Hindernisse zu überwinden, damit das optimale Ergebnis für alle beteiligten Parteien erreicht werden kann. Die Ergebnisse werden bei Diskussionen stets in den Vordergrund gestellt, und das Team strebt nach diesen Ergebnissen. Ein kritischer Aspekt der Ergebnisorientierung ist die Produktivität, die als eine Kombination von Effektivität und Effizienz gemessen wird. Der Einzelne muss Ressourcen effizient planen und einsetzen, um die vereinbarten Ergebnisse zu erreichen und effektiv zu sein.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne sich auf die vereinbarten Ergebnisse konzentrieren und danach streben kann, das Projekt zum Erfolg zu führen.

Beschreibung

Der Großteil der Arbeit im Verlauf von Projekten fällt für die Definition und das Managen von Aufgaben und das Lösen kleinerer und größerer Probleme an. In dieser Phase müssen wiederholt Entscheidungen getroffen werden, über Prioritäten, Zuordnung, einzusetzende Techniken usw. Die Ergebnisorientierung erleichtert diese Entscheidungen durch die Definition eines grundlegenden Kriteriums: „Wird die aktuelle Arbeit die gewünschten Ergebnisse realisieren oder den Prozess schneller, günstiger und / oder besser machen?“

Ergebnisorientierung bedeutet, die Aufmerksamkeit des Einzelnen und des Teams auf Hauptziele zu lenken, um so das optimale Ergebnis für alle Beteiligten zu erreichen. Der Einzelne muss dafür sorgen, dass die vereinbarten Ergebnisse alle relevanten Stakeholder zufriedenstellen. Das gilt auch für alle Änderungen, die im Projektverlauf vereinbart wurden. Während er seine Aufmerksamkeit auf die Ergebnisse lenkt, muss der Einzelne auf eventuelle ethische, rechtliche oder ökologische Probleme achten, die sich auf das Projekt auswirken, und damit umgehen. Zur Ergebnisorientierung zählt auch, den Fokus des Teams und der relevanten Stakeholder darauf zu lenken, die erwünschten Ergebnisse zu liefern, Probleme zu identifizieren, Techniken für die Suche nach den Ursachen einzusetzen und Lösungen zu finden und umzusetzen. Der Einzelne muss herausfinden, was die einzelnen Akteure des Projekts für sich selbst vom Projekt erwarten, um die Ergebnisse zu liefern, die von relevanten Stakeholdern gefordert und mit ihnen vereinbart wurden. Der Einzelne muss den Einsatz und die Entwicklung der Teammitglieder steuern und dabei ihre Erwartungen berücksichtigen.

Wissen

- Organisationstheorien
- Effizienzprinzipien
- Effektivitätsprinzipien
- Produktivitätsprinzipien

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Delegieren
- Effizienz, Effektivität und Produktivität
- Unternehmergeist
- Integration sozialer, technischer und ökologischer Aspekte
- Gespür für organisatorische Besonderheiten

- Erwartungsmanagement
- Identifizieren und Bewerten alternativer Optionen
- Kombiniert „die Sicht aus der Vogelperspektive“ mit der Aufmerksamkeit für wichtige Details
- Nutzenanalyse

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Persönlichen und Sozialen Kompetenzelemente (People)
- Perspective 1: Strategie
- Practice 1: Projektdesign
- Practice 2: Anforderungen und Ziele
- Practice 6: Qualität
- Practice 10: Planung und Steuerung
- Practice 11: Chancen und Risiken
- Practice 12: Stakeholder

Kompetenzindikatoren

4.4.10.1 Alle Entscheidungen und Handlungen hinsichtlich ihrer Auswirkung auf den Projekterfolg und die Ziele der Organisation evaluieren

Beschreibung

Der Einzelne wird in all seinem Tun vom Ziel des Projekts geleitet: das Projekt zum Erfolg zu führen. Das Ziel untermauert alle Entscheidungen und Handlungen des Einzelnen. Jede Entscheidung kann später negative oder positive Auswirkungen haben und muss somit sorgsam abgewogen werden. Der Einzelne urteilt über neue Entwicklungen nach den folgenden Kriterien: „Wird damit das Ziel oder Ergebnis erreicht (oder bedroht), bzw. der Prozess schneller, günstiger und/oder besser gemacht und so zu mehr Erfolg verholfen?“

Messgrößen

- Betrachtet die Ziele und vereinbarten Ergebnisse des Projekts als federführend für alle Aktivitäten
- Formuliert eigene Ziele auf Basis der Projektziele und -ergebnisse
- Leitet die Strategie des Projekts von den Zielen ab
- Beurteilt alle Entscheidungen und Handlungen hinsichtlich ihres Einflusses auf den Projekterfolg

4.4.10.2 Bedürfnisse und Mittel aufeinander abstimmen, um Ergebnisse und Erfolge zu optimieren

Beschreibung

Jede Entscheidung hat zur Folge, dass Mittel (Ressourcen, Geld, Zeit, Aufmerksamkeit) für bestimmte Aktionen (Aufgaben, Entscheidungen, Fragen, Probleme usw.) auf Basis der aufgenommenen Bedürfnisse zugewiesen oder vorenthalten werden. Um die Vergabe von Mitteln zu optimieren, muss der Einzelne sich ein klares Bild von den Prioritäten des Projekts machen. Auf dieser Grundlage muss der Einzelne die unterschiedlichen Bedürfnisse priorisieren und die Zuweisung von Mitteln ausgleichen, basierend auf den Prioritäten. Das kann bedeuten, dass erkannten Herausforderungen oder Problemen (gegenwärtig) keine Aufmerksamkeit oder Mittel zur Verfügung gestellt werden, da der

Einzelne urteilt, dass andere Bedürfnisse eine höhere Priorität haben.

Messgrößen

- Beurteilt und priorisiert die unterschiedlichen Bedürfnisse
- Erklärt, warum bestimmte Aktionen höher priorisiert werden
- Nutzt die Ergebnisorientierung als Mittel, um „nein" zu sagen und zu erklären warum

4.4.10.3 Gesunde, sichere und produktive Arbeitsumgebung schaffen und diese aufrecht erhalten

Beschreibung

Eine gesunde, sichere und produktive Arbeitsumgebung sicherstellen bedeutet, das Team mit allen erforderlichen Mitteln auszustatten und Ablenkungen zu beschränken, damit sich das Team auf eine effiziente Arbeitsweise konzentrieren kann. Der Einzelne fungiert als Filter und Puffer zwischen der Umgebung und den Teammitgliedern, fängt Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten auf, die den Fortschritt und die Ergebnisorientierung stören könnten. Außerdem unterstützt der Einzelne das Team mit der nötigen Infrastruktur und den nötigen Ressourcen.

Messgrößen

- Schirmt das Team vor ungewünschten Störungen ab
- Schafft gesunde, sichere und stabile Arbeitsbedingungen
- Definiert klar abgegrenzte und umsetzbare Arbeitspakete
- Stellt die erforderlichen Ressourcen und die erforderliche Infrastruktur zur Verfügung

4.4.10.4 Das Projekt, seine Prozesse und Ergebnisse promoten und diese „verkaufen"

Beschreibung

Der Einzelne muss häufig als Botschafter und Anwalt für das Projekt auftreten und allen betroffenen Parteien das Warum, Wie und Was (Ziele, Ansatz, Prozesse und vereinbarte Ergebnisse) erklären. Das Promoten verstärkt die Ergebnisorientierung, indem es die Ergebnisse und deren Notwendigkeit verdeutlicht. Dies kann durch regelmäßige Berichte und Einbindung der Stakeholder geschehen, wird aber genauso häufig durch formelle und informelle Kommunikation und Marketing erzielt und reicht von Gesprächen beim Kaffeetrinken mit Teammitgliedern bis hin zu formellen Präsentationen. Dieses Marketing oder „Verkaufen" des Projekts ist ein wesentlicher Bestandteil der Kommunikation des Einzelnen. Der Einzelne sollte auch die Teammitglieder, Projekteigner und andere dazu einladen, das Projekt zu bewerben.

Messgrößen

- Verteidigt und wirbt für die Ziele, Herangehensweise, Prozesse und vereinbarten Ergebnisse
- Sucht nach Möglichkeiten und Orten, das Projekt zu promoten
- Lädt andere ein, sich am Marketing für das Projekt zu beteiligen

4.4.10.5 Ergebnisse liefern und Akzeptanz erhalten

Beschreibung

Die Nagelprobe für jeden Einzelnen ist, ob das Versprochene geliefert oder realisiert werden kann, um die Ergebnisse zu erzielen. Diese Qualität erfordert einen klaren Ressourcenplan, geplante Ergebnisse, einen festen Glauben an die persönliche Leistungsfähigkeit und die des Teams, um Hindernisse und Probleme zu überwinden, sowie das allumfassende Begehren zu befriedigen.

Der Einzelne weiß, dass Effektivität nicht mit Effizienz zu verwechseln ist. Effektivität ist das Erreichen der geplanten Ziele, z. B. die vereinbarten Ergebnisse im Rahmen der festgelegten Termine, des Budgets, der Qualität, zu realisieren, wohingegen Effizienz bedeutet, dies mit dem geringst möglichen Kosten- und Zeitaufwand zu erreichen (zum Beispiel gemessen anhand einer Gegenüberstellung der geplanten und der tatsächlichen Mitarbeiterzahl). Dafür muss der Einzelne ständig nach Möglichkeiten suchen, um die vereinbarten Ergebnisse schneller, günstiger oder besser zu realisieren. Letztlich muss der Einzelne in der Lage sein, Menschen für die Sache zu begeistern und gleichzeitig das geplante Produktivitätsniveau aufrechtzuerhalten, und wissen, was der Einzelne in einer bestimmten Situation und Organisation tun kann und was nicht (und damit durchkommt) und was politisch angemessen ist.

Messgrößen

- Differenziert die Konzepte von Effizienz, Effektivität und Produktivität
- Plant und gewährleistet Effizienz, Effektivität und Produktivität
- Setzt Dinge um
- Fokussiert sich auf und realisiert kontinuierliche Verbesserungen
- Denkt in Lösungen, nicht in Problemen
- Überwindet Widerstände
- Erkennt Grenzen beim Erreichen der Ergebnisse und geht diese Defizite an

4.5 Technische Kompetenzen (Practice)

Der Kompetenzbereich der Technischen Kompetenzen beschäftigt sich mit den Kernprojektkompetenzen.

Dieser definiert dreizehn technische Kompetenzelemente:

- **Projektdesign**
- **Anforderungen und Ziele**
- **Leistungsumfang und Lieferobjekte**
- **Ablauf und Termine**
- **Organisation, Information und Dokumentation**
- **Qualität**
- **Kosten und Finanzierung**
- **Ressourcen**
- **Beschaffung**
- **Planung und Steuerung**
- **Chancen und Risiken**
- **Stakeholder**
- **Change und Transformation**

4.5.1 Projektdesign (Design)

Definition

Die Kompetenz Projektdesign definiert, wie die Bedürfnisse, Wünsche und Einflüsse der Organisation(en) vom Einzelnen interpretiert und gewichtet werden und auf das höchste Level des Projektdesigns übertragen werden, um die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit sicherzustellen. Abgeleitet aus diesem externen Kontext erstellt das Design eine „Kohle-Skizze" – einen Entwurf oder eine Gesamtarchitektur, wie das Projekt eingerichtet, angelegt und gemanagt werden sollte. Dieser berücksichtigt Ressourcen, Finanzmittel, Ziele der Stakeholder, Nutzen und Veränderungen der Organisation, Risiken und Chancen, Governance, Lieferung sowie Prioritäten und Notfälle. Da sich alle externen Faktoren und Erfolgskriterien (und / oder die Wahrnehmung für deren Relevanz) im Projektverlauf häufig verändern, muss das Projektdesign in regelmäßigen Abständen neu bewertet und wenn nötig angepasst werden.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, alle kontextuellen und sozialen Aspekte erfolgreich zu integrieren und daraus den vorteilhaftesten Ansatz für ein Projekt abzuleiten, um aktive Beteiligung und Erfolg sicherzustellen.

Beschreibung

Das Projektdesign befasst sich mit der Entwicklung, Einführung und Aufrechterhaltung eines Ansatzes, der den Zielen der Organisation am besten dient und alle formellen und informellen Faktoren berücksichtigt, welche die Unternehmensziele und den Erfolg oder das Scheitern des jeweiligen Projekts unterstützen oder behindern. Das Design umfasst auch die Berücksichtigung von Intention, Governance, Strukturen und Prozessen, relevanten Standards und Vorschriften, kulturellen Aspekten sowie persönlichen und Gruppeninteressen in der Organisation (oder in Organisationen) und der übrigen Gesellschaft. Bei der Auswahl des Ansatzes spielen auch die Lessons Learned aus anderen Projekten innerhalb der Organisation, der Branche oder von außerhalb und die Besonderheiten dieses Projekts eine wichtige Rolle.

Das Design befasst sich mit zahlreichen Aspekten, einschließlich Governance und Entscheidungsfindung, Berichterstattung und Ressourcen sowie dem Erfüllen von Standards und Vorschriften und der Einhaltung kultureller Normen und Werte (innerhalb der Organisation und der übrigen Gesellschaft). Aspekte wie der wahrgenommene Nutzen, Motivation, Kommunikation mit dem Team und den Stakeholdern usw. müssen auch berücksichtigt werden. Die deutliche und klare Definition dieser Ziele, Faktoren und Kriterien ist eine wichtige Anforderung von Beginn an und auch während der Durchführung des Projekts. Diese Aktivität führt zu einer vollständigen, situationsbezogenen High-Level-Skizze, die später in bestimmte Handlungen übertragen wird, die zum Erfolg des Projekts führen sollen.

Der gewählte Ansatz umfasst auch die Management- und Steuerungsphilosophie. Die Architektur spiegelt Rhythmus, Balance und Verpflichtung wider und gibt die Richtung für Teilaufgaben und ihren Platz im Projekt vor. Die Wahl des Ansatzes und der Designaktivitäten muss erfolgen, bevor mit den Planungen, der Organisation und der Durchführung des Projekts begonnen wird. Des Weiteren sollte der gewählte Ansatz während des Projektlebenszyklus regelmäßig „überdacht" und geprüft werden, da sich die Umstände sowohl innerhalb des Projekts als auch im größeren Kontext ändern können.

Wissen

- Kritische Erfolgsfaktoren
- Erfolgskriterien
- Lessons Learned
- Benchmarking
- Komplexität
- Projekt-, Programm- und Portfolioerfolg
- Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement-Erfolg
- Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement-Tools
- Führungsstile
- Strategie
- Magisches Dreieck
- Leistungsmanagement
- Regeln und Methoden des Projektdesigns in Organisationen
- Bestimmte Methoden für den Geschäftszweig und den Kontext
- Organisationsmodelle, z. B. Kontingenztheorie
- Theory of Change

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Kontextbewusstsein
- Systemdenken
- Ergebnisorientierung
- Verbesserungen durch Einbeziehen von Lessons Learned
- Strukturelle Dekomposition
- Analyse und Synthese

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Alle Kontext-Kompetenzelemente (Perspective)
- People 5: Führung
- People 8: Vielseitigkeit
- People 9: Verhandlungen
- People 10: Ergebnisorientierung

Kompetenzindikatoren

4.5.1.1 Erfolgskriterien anerkennen, priorisieren und überprüfen

Beschreibung

Erfolgskriterien sind Messgrößen, die Stakeholder verwenden, um den Erfolg eines Projekts zu bewerten und zu beurteilen. Diese Kriterien können sowohl formell als auch informell sein. Formelle Kriterien befassen sich mit den erklärten Zielen des Projekts. Diese Ziele im Rahmen der vereinbarten Grenzen zu erreichen, z. B. strategische Ziele, taktische und operative Ziele, ist ein wichtiger Teil, aber eben nur ein Teil des Projekterfolgs. Informelle Kriterien, mit deren Hilfe die Stakeholder die Ergebnisse bewerten, sind ebenfalls von Bedeutung. Diese Kriterien beinhalten möglicherweise die wahren Gründe, warum ein Projekt begonnen, unterstützt, vereitelt oder beendet wird. Erfolgskriterien befassen sich

auch mit der Wechselwirkung in einem größeren Kontext – persönliche oder Gruppeninteressen, die vom Projekt oder dessen Ergebnis beeinflusst werden, abhängig davon, ob ein Projekt andere Projekte und Programme, Aktivitäten, Ziele, Ressourcen usw. unterstützt oder mit diesen im Konflikt steht.

Der Einzelne sammelt, bestätigt, priorisiert und nutzt sowohl formelle als auch informelle Erfolgskriterien für das Projekt. Nicht nur die formellen, sondern auch die informellen Kriterien müssen vom Einzelnen ernst genommen werden, da sie einen deutlichen Einfluss auf die Bereitschaft der interessierten Parteien haben, das Projekt zu unterstützen und mit ihm zusammenzuarbeiten und somit direkten Einfluss auf seinen Erfolg haben. Die Erfolgskriterien spielen eine entscheidende Rolle bei der Definition des Ansatzes. Wenn das Hauptkriterium z. B. die Qualität des Endprodukts ist, so werden Qualitätsprozesse, Qualitätsprüfungen und -sicherung sowie die Beschäftigung mit der Qualität eine wichtige Rolle im gewählten Ansatz spielen. Dieser Ansatz würde sich deutlich von einem Projekt unterscheiden, dessen Hauptaugenmerk auf der Zeit (Geschwindigkeit der Lieferung) oder dem Budget liegt. Erfolgsfaktoren sind hingegen Elemente, die Einzelne in ihr Projekt einbeziehen sollen, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, die Erfolgskriterien zu erfüllen und ein erfolgreiches Ergebnis zu erzielen. Diese Faktoren können aus sehr unterschiedlichen Quellen stammen und unterschiedliche Formen annehmen. Sie reichen vom Einsatz (oder der Vermeidung) bestimmter Tools, Methoden oder Techniken, bis hin zur Auswahl bestimmter Ressourcen, Einrichtung der Organisation, Phasen, Berichterstattung und Kommunikationsmittel und -stile, Qualitätsmethoden usw. Im Verlauf eines jeden Projekts kann sich die relative Bedeutung von Erfolgsfaktoren und -kriterien verändern, entweder aufgrund kontextueller oder sozialer Aspekte und der Dynamik des Projekts selbst. Aus diesem Grund überprüft und bewertet der Einzelne die Aktualität und die relative Bedeutung der Erfolgskriterien in regelmäßigen Abständen und nimmt – sofern nötig – die erforderlichen Veränderungen am Ansatz vor, um den Erfolg zu erzielen. Diese Veränderungen können sogar so weit gehen, dass der Einzelne der Organisation empfiehlt, das Projekt vorzeitig zu beenden.

Messgrößen

- Identifiziert, klassifiziert, evaluiert und priorisiert die Einflüsse aus jeder der fünf Kontext-Kompetenzen, die für das Projekt erfolgsrelevant sind
- Erkennt und beurteilt sowohl formelle als auch informelle Einflusselemente
- Bewertet und priorisiert Erfolgskriterien aus jeder der fünf Kontext-Kompetenzen
- Erkennt und beurteilt sowohl formelle als auch informelle Erfolgskriterien
- Kennt und nutzt relevante Erfolgsfaktoren
- Beurteilt die Relevanz der Erfolgskriterien regelmäßig neu

4.5.1.2 Lessons Learned aus und mit anderen Projekten überprüfen, anwenden und austauschen

Beschreibung

Zu Beginn des Projekts sammelt der Einzelne die Lessons Learned aus früheren Projekten (sowohl aus der/den Organisation/en und aus der übrigen Gesellschaft, einschließlich Forschung und Benchmarks) und wendet das Gelernte im aktuellen Projekt an. In regelmäßigen Abständen und am Ende des Projekts bewertet der Einzelne (mit dem Team und relevanten Stakeholdern) den Ansatz und sammelt Lessons Learned aus dem aktuellen Projekt. Diese sollen dann innerhalb der Organisation weitergegeben werden. Der Einzelne kennt und nutzt die verschiedenen Methoden und Tools für die Verteilung von Lessons Learned in der Organisation, z. B. strategisches Projektbüro, Wissensbasis, internes soziales Netzwerk.

Messgrößen

- Würdigt und sammelt Lessons Learned aus früheren Projekten
- Nutzt relevante Lessons Learned
- Kennt und nutzt Forschung und Benchmarking-Methoden für die Verbesserung der Projektleistung
- Identifiziert Lessons Learned aus dem Projekt und gibt diese an die Organisation weiter

4.5.1.3 Projektkomplexität und ihre Konsequenzen für den Projektmanagementansatz bestimmen

Beschreibung

Bei der Wahl eines geeigneten Ansatzes muss der Einzelne die spezifische Komplexität des Projekts berücksichtigen – die Komplexität der vereinbarten Ergebnisse und/oder der erforderlichen Prozesse des Projekts. Die Komplexität kann viele Gründe und Ursachen haben. Es kann sein, dass die Ergebnisse oder die notwendigen internen Prozesse des Projekts innovativ, technisch komplex sind und/oder stark ineinander greifen. Es ist möglich, dass das Projekt viele Teams, Menschen, Unterstützer, Abhängigkeiten usw. umfasst. Es kann auch sein, dass der Kontext des Projekts komplex ist, zum Beispiel viele Stakeholder mit unterschiedlichen Interessen, viele Schnittstellen mit anderen Prozessen, Projekten, Programmen usw. Zeitpläne können knapp, Budgets begrenzt, Ergebnisse entscheidend für die Organisation sein usw. Alle diese internen und externen Faktoren müssen vom Einzelnen berücksichtigt werden, da sie eine wichtige Rolle für die Definition des optimalen Ansatzes für das Projekt spielen.

Messgrößen

- Identifiziert den Komplexitätslevel des Projekts
- Erkennt Komplexitätstreiber
- Identifiziert und definiert den Einfluss bestimmter Prozesse, Rahmenbedingungen oder Ergebnisse auf die Komplexität
- Identifiziert und definiert den Einfluss bestimmter externer und interner Parameter auf die Komplexität
- Beurteilt und nutzt Maßnahmen zur Reduzierung der Komplexität

4.5.1.4 Generellen Projektmanagementansatz auswählen und anpassen

Beschreibung

Zu Beginn des Projekts wählt der Einzelne einen Ansatz, der die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit bietet angesichts der Einschränkungen durch kontextuelle Einflüsse und Anforderungen, der Komplexität des Projekts, der Lessons Learned, der bekannten Erfolgskriterien und der verfügbaren Erfolgsfaktoren. Der Ansatz kann eine Vision (Grundprinzipien) enthalten sowie eine Architektur für das Projekt, um den Erfolg zu erzielen. Dieser Ansatz kann auch eine übergeordnete Definition (oder Modifikation) von Inhalt und Umfang, Qualitätsaspekten, Organisation, Kommunikation, Dokumentation, Planung und Stakeholder-Ansatz, Auswahl der Ressourcen, Risikotoleranz, Management- und Leistungskriterien usw. enthalten. Der Einzelne überprüft den Ansatz in regelmäßigen Abständen, da viele der kontextuellen und sozialen Einflüsse sich über den Projektlebenszyklus verändern können.

Messgrößen

- Bewertet und beurteilt verschiedene mögliche Projektmanagementansätze
- Wählt den Ansatz mit der größten Erfolgschance aus
- Erklärt und begründet den gewählten Ansatz und seine Beziehung zum Projekterfolg
- Erklärt die wesentlichen Auswirkungen des gewählten Ansatzes auf die Projektorganisation
- Erklärt die wesentlichen Auswirkungen des gewählten Ansatzes auf die Stammorganisation
- Evaluiert den gewählten Ansatz basierend auf kontextuellen und internen Entwicklungen in regelmäßigen Abständen neu
- Nimmt notwendige Änderungen am Ansatz vor und erklärt, warum diese durchgeführt wurden

4.5.1.5 Konzept für die Projektdurchführung entwerfen, überwachen und anpassen

Beschreibung

Auf Grundlage des gewählten Ansatzes zeichnet der Einzelne eine übergeordnete „grobe Skizze", eine Blaupause oder sogar eine Architektur (Konzept) für das Projekt. Dieser übergeordnete Plan wird später mit Hilfe formalisierter Pläne im Detail ausgearbeitet, aber das grundlegende Design betrachtet nur die essenziellen Entscheidungen, wie z. B. Eigenfertigung oder Zukauf, Wasserfall oder iterativ, interne oder externe Ressourcen, einzusetzende Tools und Methoden, und die Konsequenzen jeder Entscheidung für den Erfolg. Die Auswahl, die der Einzelne trifft, umfasst auch die Art und Weise, wie das Projekt am besten geführt werden soll. Projektmanagementerfolg ist ein entscheidender Teil und eine Voraussetzung für den Projekterfolg. Das kann unter bestimmten Umständen bedeuten, ein starkes Profil als Führungskraft zu wählen, oder aufgrund anderer Kriterien als Erster unter Gleichen (primus inter pares) für das Team oder die Stakeholder aufzutreten. Diese Entscheidung hängt häufig von den Umständen und dem Umfeld und / oder der Projektphase ab, die erreicht wurde. Im Verlauf des Projekts bewertet der Einzelne in regelmäßigen Abständen das Design (oder Aspekte davon) und berücksichtigt dabei die Entwicklung und den Fortschritt des Projekts, sich verändernde kontextuelle Einflüsse und Anforderungen, bekannte Erfolgskriterien und verfügbare Erfolgsfaktoren. Dies führt oft zu kleineren und größeren Änderungen der gewählten Architektur für die Durchführung.

Messgrößen

- Erstellt ein Konzept für die Projektdurchführung mit zugehörigen Ergebnissen
- Legt die Geschäftsregeln und die Steuerungsphilosophie fest
- Überwacht das Projekt anhand des Konzepts
- Aktualisiert das Konzept auf Grundlage von Veränderungen

4.5.2 Anforderungen und Ziele (Requirements, objectives and benefits)

Definition

Die Kompetenz Anforderungen und Ziele definiert das „Warum" für das Projekt – welche Ziele müssen erreicht werden, welcher Nutzen muss realisiert werden und welche Anforderungen der Stakeholder müssen erfüllt werden. Sie werden von den Bedürfnissen, Erwartungen, Anforderungen und strategischen organisationalen Zielen der Stakeholder abgeleitet.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, die Beziehung zwischen den Ergebnissen zu erkennen, die die Stakeholder erreichen wollen und denen, die das Projekt erfüllen wird.

Beschreibung

Der Einzelne wird auf viele Definitionen stoßen für Ziele, Nutzen, Einflüsse, Arbeitsergebnisse, Werte, Anforderungen, Ergebnis und Wirkung und wie sie zueinander in Beziehung stehen. Sie alle haben eine unterschiedliche Sichtweise auf die Brücke zwischen dem, was die Stakeholder erreichen wollen und dem, was das Projekt liefern wird. Der Einzelne ist sich dieser Tatsache bewusst und wird zur Zweckbestimmung des Projekts eindeutig definieren, was benötigt wird, um die Fragen „warum, wie, was, wann, wer, wo und für wen…" zu beantworten. Der Einzelne wird einen Prozess mit allen Stakeholdern einleiten, um eine geeignete Definition zu erarbeiten, was das Projekt für sie erreichen wird. Diese muss dann in eindeutig definierte Leistungen und Ergebnisse des Projekts übertragen werden, die dann wiederum an die Stakeholder kommuniziert werden, um die Erwartungen zu definieren und zu handhaben. Dieser Prozess wird iterativ durchgeführt. Es wird zu Veränderungen der Sichtweisen der Stakeholder und der Leistungen und Ergebnisse des Projekts kommen, was regelmäßige Aktualisierungen notwendig macht. Dieser Prozess wird daher zu Beginn ausgeführt und in regelmäßigen Abständen wiederholt. Kommunikation, Verhandlungsgeschick und analytische Fertigkeiten sind von entscheidender Bedeutung. Um einen Abgleich unter den Stakeholdern zu erreichen, werden häufig Workshops anstelle von Einzelgesprächen durchgeführt. Um eindeutig zu definieren, was und aus welchen Gründen das Projekt realisieren muss, müssen die Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder eruiert und priorisiert werden.

Wissen

- Temporäre und permanente Organisation
- Erwartungen, Bedürfnisse und Anforderungen
- Projektauftrag
- Projektauftraggeber (Owner)
- Einsatzfähigkeit, Zweckmäßigkeit
- Werte-Management
- Abnahmekriterien
- Nutzenabbildung
- Zielanalyse
- Strategische Ausrichtung

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Unternehmensstrategie
- Stakeholder–Beziehungen
- Erfassen von Wissen
- Moderation von Workshops
- Führen von Interviews
- Zielformulierung, z. B. SMART-Methode
- Synthese und Priorisierung

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 1: Strategie
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien
- People 3: Persönliche Kommunikation
- People 5: Führung
- People 8: Vielseitigkeit
- People 9: Verhandlungen

Kompetenzindikatoren

4.5.2.1 Hierarchie der Projektziele definieren und entwickeln

Beschreibung

Jedes Projekt wird aufgrund von Bedürfnissen und Zielen der Organisation begonnen. Aus diesen organisationalen Zielen werden die Ziele für das Projekt abgeleitet: Übergeordnete Aussagen, welche die Grundlage und den Gesamtkontext dafür liefern, was das Projekt erreichen möchte. Aus diesen eher allgemeinen Zielen werden dann die Projektzielvorgaben abgeleitet: Aussagen auf tieferer Ebene, welche die spezifischen, greifbaren Produkte und Arbeitsergebnisse beschreiben, die das Projekt liefern wird. Diese Zielhierarchie wird sowohl durch Kontextfaktoren beeinflusst und bestimmt, als auch durch Elemente wie die spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder. Das Leitbild des Projekts erklärt die strategischen Gründe für den Start des Projekts. Als nächstes werden die Projektzielvorgaben definiert, mit denen die Projektergebnisse im Rahmen akzeptabler Risiken, von vereinbarten Terminen und des Budgets realisiert werden müssen. Eine dritte Kategorie von Zielen sind potenzielle positive Nebenaspekte (resultierender Nutzen). Beispiele umfassen das Erlangen neuen Wissens, das Stärken von Beziehungen und die Erfahrung mit Outsourcing.

Messgrößen

- Stellt eine Beziehung zwischen den Zielen der Organisation und des Projekts her
- Stellt eine Beziehung zwischen den strategischen und operativen Zielen des Projekts her
- Definiert eine Zielhierarchie für das Projekt
- Erklärt die Relevanz und den Inhalt der Zielhierarchie

4.5.2.2 Bedürfnisse und Anforderungen der Projekt-Stakeholder identifizieren und analysieren

Beschreibung

Kompetenz in der Identifizierung der Bedürfnisse und Anforderungen von Stakeholdern erfordert Wissen über sowie die Kommunikation mit der Stammorganisation und den Stakeholdern einschließlich Kunden und Endverbrauchern. Bedürfnisse und Erwartungen decken sich nicht mit den formulierten Anforderungen. Häufig werden Bedürfnisse nicht formuliert, weil sie zum Beispiel offensichtlich sind, unbewusst oder versteckt. Soweit möglich sollten Bedürfnisse formuliert und in Anforderungen übertragen werden. Diese Anforderungen müssen analysiert werden, zum Beispiel mithilfe von Werte-Management-Techniken.

Messgrößen

- Kennt den Unterschied zwischen Bedürfnissen, Erwartungen und Anforderungen
- Identifiziert und dokumentiert die Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder
- Baut Strukturen auf, um Arbeitsergebnisse zu den Anforderungen zurückverfolgen zu können
- Analysiert die Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder

4.5.2.3 Anforderungen und Abnahmekriterien priorisieren und darüber entscheiden

Beschreibung

Nach ihrer Analyse müssen die Anforderungen priorisiert werden. Die Prioritäten werden vom Projektauftraggeber (Owner), hohen Führungskräften oder externen Kunden bestimmt. Die Methoden zur Dokumentation der Anforderungen muss festgelegt werden, z. B. ein mehr oder weniger detailliertes Lastenheft oder ein Product Backlog mit User-Stories. Anforderungen sollten in Abnahmekriterien übertragen werden, mit denen die Arbeitsergebnisse überprüft werden können.

Messgrößen

- Priorisiert die Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder
- Dokumentiert und vereinbart die Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder
- Unterstützt und überwacht die Übersetzung der Anforderungen in Abnahmekriterien

4.5.3 Leistungsumfang und Lieferobjekte (Scope)

Definition

Der Leistungsumfang definiert den spezifischen Fokus oder Inhalt des Projekts. Er beschreibt die Ergebnisse, die Leistung und den Nutzen und damit die Arbeit, die zu ihrer Erzeugung erforderlich ist. Er beschäftigt sich auch mit dem Gegenstück: Der Beschreibung dessen, was nicht im Projekt enthalten oder Teil des Projekts ist. Im Wesentlichen beschreibt der Leistungsumfang die Grenzen des Projekts.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, Einblicke in die Grenzen von Inhalt und Umfang des Projekts zu erhalten und dessen Leistungsumfang zu steuern sowie zu verstehen, wie der Leistungsumfang Entscheidungen bezüglich des Managements und der Durchführung des Projekts beeinflusst (und davon beeinflusst wird).

Beschreibung

Der Leistungsumfang umfasst den Prozess des Verstehens, Definierens und Steuerns der spezifischen Projektinhalte. Es kann jedoch auch vorkommen, dass auch Dinge außerhalb des Leistungsumfangs definiert werden müssen. Der Leistungsumfang definiert alle Grenzen – die oft von entscheidender Bedeutung sind, um zu verstehen und zu entscheiden, was Teil des Projekts ist und was nicht.

Im Fall von Projekten umfasst der Leistungsumfang die Definition der Projektliefergegenstände, das Erstellen einer Leistungsbeschreibung, welche die Struktur definiert (Projektstrukturplan, kurz PSP) und, davon abgeleitet, die Definition von Arbeitspaketen. Der Leistungsumfang umfasst auch die Entwicklung der Konfigurationsüberwachung für Inhalt und Umfang, um die kontinuierliche Steuerung des Leistungsumfangs sicherzustellen und zu unterstützen. Die Überwachung und Steuerung der Konfiguration des Leistungsumfangs kann bei manchen Projekten das Risiko eines ungewollten Anstieges des Leistungsumfangs (Scope Creeping) verhindern. Die meisten Projekte finden in einer dynamischen Umgebung statt und folglich wird auch der Leistungsumfang nicht statisch sein. Um anhaltende Relevanz in der Stammorganisation sicherzustellen, wird ein nachhaltiger Leistungsumfang durch kontinuierliche Überwachung und Steuerung der Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen der (wichtigsten) Stakeholder aufrechterhalten.

Wissen

- Konfigurationsmanagement
- Hierarchische und nicht hierarchische Strukturen
- Planungspakete
- Definition des Leistungsumfangs (mit Ausschlüssen)
- Methoden zum Erfassen des Leistungsumfangs, z. B. Anwendungsszenarien, History Writing
- Scope Creeping
- Einschränkungen
- Design und Steuerungsmethoden für Arbeitsergebnisse
- Projektstrukturplan (PSP)
- Produktstrukturplan / Objektstrukturplan
- Arbeitspakete
- Projektstrukturplan-Lexikon

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Konfiguration des Leistungsumfangs
- Priorisierung
- Definieren eines Projektstrukturplans
- Definieren eines Produktstrukturplans / Objektstrukturplans
- Verwenden eines Projektstrukturplan-Lexikons
- Agile Entwicklung

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 1: Strategie
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien
- People 5: Führung
- People 8: Vielseitigkeit
- People 9: Verhandlungen
- People 10: Ergebnisorientierung

Kompetenzindikatoren

4.5.3.1 Lieferobjekte definieren

Beschreibung

Die Projektliefergegenstände sind die materiellen und immateriellen Aktivposten (Erfolge, Dienstleistungen, Ergebnisse) des Projekts, mit denen die erwartete Wirkung und der Nutzen realisiert werden müssen. Des Weiteren sind die Projektliefergegenstände die messbaren Ergebnisse für die Bewertung des Projektmanagementerfolgs. Ein Lieferobjekt ist ein materielles oder immaterielles Objekt, das als Projektergebnis erzeugt wird und an einen (internen oder externen) Kunden geliefert werden soll. Die Zielhierarchie, mit dem sich das Kompetenzelement Anforderungen und Ziele auseinandersetzt, wird hier vervollständigt und abgeschlossen. Die Projektliefergegenstände und deren Lieferteile sind im unteren Abschnitt der Hierarchie angesiedelt. In der grafischen Darstellung der Hierarchie werden Ziele und Arbeitsergebnisse mit Linien verbunden, um Beziehungen und Zusammenhänge darzustellen.

Messgrößen

- Definiert die Lieferobjekte
- Kennt und erklärt den Unterschied zwischen Zielen und Lieferobjekten
- Ordnet die Ziele den dazugehörigen Lieferobjekten zu
- Kennt und wendet die Zielhierarchie und ihren Zweck an

4.5.3.2 Leistungsumfang strukturieren

Beschreibung

Die Strukturierung des Leistungsumfangs hat eine systematische Aufteilung des gesamten Projektinhalts in Teilaufgaben und Arbeitselemente zur Folge. Diese Projektstruktur bzw. der Projektstrukturplan (PSP) enthält eine Gesamtaufteilung, gefolgt von weiteren Aufgliederungen. Eine typische grafische Darstellung des PSP ist eine Baumstruktur mit einer gewissen Zahl stufenweise unterteilter Unterebenen, abhängig von der gewünschten Detailtiefe der Aufgabe oder des Arbeitselements. Verschiedene Prinzipien können bei der Erstellung eines PSPs angewendet werden. Ein Prinzip lautet, dass die Gesamtstruktur alle nötigen Unterprodukte widergibt, die benötigt werden, um die Projektergebnisse zu erstellen, wie z. B. Analyse, Design, Entwicklung und Testen. Ein weiteres Prinzip, den Leistungsumfang zu strukturieren, kann die verschiedenen funktionalen oder physikalischen Strukturen der Projektergebnisse widerspiegeln. Unabhängig vom Ansatz ist die Strukturierung des Leistungsumfangs des Projekts eine wertvolle Möglichkeit, einen Überblick über den Projektinhalt zu erstellen. Den Leistungsumfang herausarbeiten und strukturieren kann daher auch bei einem iterativen, z. B. agilen, Ansatz relevant sein, obwohl die Detailtiefe des PSPs meist nicht so groß ist wie bei einem linearen oder sequenziellen Ansatz.

Messgrößen

- Kennt und erklärt den Zweck und Nutzen einer Struktur für den Leistungsumfang
- Kennt und wendet die Gliederungsprinzipien für das Erstellen des PSP an
- Erklärt die Unterschiede zwischen verschiedenen Gliederungsprinzipien des PSP
- Erklärt die Merkmale der Projektgrenzen
- Argumentiert, warum und wann ein bestimmtes Vorgehensmodell, z. B. agiles Vorgehen, für das Projekt gewählt wurde

4.5.3.3 Arbeitspakete definieren

Beschreibung

Die kleinsten Elemente im Projektstrukturplan (PSP) sind die Arbeitspakete mit exakt definierten Grenzen. Im Wesentlichen sind tatsächlich klare Grenzen das allgemeine Erfolgskriterium eines effektiven PSP. Ein Arbeitspaket (AP) wird definiert durch eine Beschreibung der durchzuführenden Arbeiten, der Arbeitsziele, der Kosten, des Ressourcenbedarfs und der Dauer. Wenn die Dauer, die Kosten und/oder der Ressourcenbedarf noch nicht geklärt sind, wird es als Paket in Planung (Status) bezeichnet. Bei einem iterativen, z. B. agilen, Ansatz wird ein Arbeitspaket (AP) in einem Softwareentwicklungsprojekt typischerweise als User-Story bezeichnet. Für die Definition einer User-Story und eines Arbeitspakets können die gleichen Regeln gelten. Control Accounts sind Gruppen von Arbeitspaketen, die üblicherweise für die Berichterstattung verwendet werden.

Messgrößen

- Definiert Arbeitspakete und Pakete in Planung
- Erklärt den Zweck und den Nutzen gut definierter Arbeitspakete
- Nennt und erklärt Möglichkeiten, ein Arbeitspaket zu definieren

4.5.3.4 Konfiguration des Leistungsumfangs erstellen und aufrechterhalten

Beschreibung

Das Konfigurationsmanagement des Leistungsumfangs hilft Defizite, Fehler und ungewolltes Scope Creeping (schleichender Inhalts- und Umfangszuwachs eines Projektes; Anm. d. Übersetzers) zu minimieren. Das Konfigurationsmanagement des Leistungsumfangs soll sicherstellen, dass Inhalt und Umfang anhand der vereinbarten Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder abgestimmt sind und dass alle dem Projekt zugewiesenen Ressourcen mit der gleichen Version des Produkts arbeiten. Projekte arbeiten in einer dynamischen Umgebung, wobei Veränderungen auftreten, die erfasst und gesteuert werden müssen, anstatt als Hindernisse und Hemmnisse für den Projekterfolg angesehen zu werden. Eine auf die Konfiguration des Leistungsumfangs ausgerichtete Denkweise ist charakteristisch für einen iterativen, z. B. agilen, Projektansatz und ist wertorientiert im Gegensatz zu plan- oder aufgabenorientierten Denkweisen. Das Konfigurationsmanagement des Leistungsumfangs ist meist ein kontinuierlicher Vorgang.

Messgrößen

- Managt die Konfiguration des Leistungsumfangs
- Definiert Rollen und weist diesen Verantwortlichkeiten für das Konfigurationsmanagement des Leistungsumfangs zu
- Stellt einen Zusammenhang zwischen der Konfiguration des Leistungsumfangs und dem Gesamtprojekt (sequenziell oder iterativ) her
- Vergleicht den Fortschritt und den Earned Value (Fortschrittswert) mit den Planungswerten

4.5.4 Ablauf und Termine (Time)

Definition

Die Kompetenz Ablauf und Termine umfasst die Identifizierung und Strukturierung (Ablauf- und Terminplanung) aller Komponenten eines Projekts in zeitlicher Reihenfolge, um die Durchführung zu optimieren.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, alle Komponenten, die für die Lieferung der vereinbarten Ergebnisse des Projekts notwendig sind, zu definieren, in eine zeitliche Abfolge zu bringen, zu optimieren, zu überwachen und zu steuern.

Beschreibung

Das Ziel der Zeitplanung ist, zu bestimmen, welche Vorgänge wann ausgeführt werden müssen, um die Durchführung des Projekts sicherzustellen und zu optimieren. In Projekten umfassen die Vorgänge oder Komponenten Arbeitspakete und Phasen. Im Fall von Projekten müssen diese Vorgänge analysiert, in eine zeitliche Abfolge gebracht werden, ihre Dauer geschätzt, in einem Ablauf-und Terminplan dargestellt werden und Personen oder Teams zugewiesen werden, damit sie in optimaler Reihenfolge ausgeführt werden. „Ablauf und Termine" deckt auch die Überwachung von Varianzen und Abweichungen ab. Abweichungen bei der Ausführung des Ablauf- und Terminplans, entweder verursacht durch externe Einflüsse (Änderungen der Lieferobjekte, Anforderungen, Ressourcen- oder Geldknappheit usw.) oder interne Einflüsse, z. B. späte oder nicht den Anforderungen entsprechende Lieferungen, können eine neue Ablauf – und Terminplanung erforderlich machen. Der Ablauf- und Terminplan sollte in regelmäßigen Abständen mit dem Ursprungsplan verglichen und wenn nötig angepasst werden.

Bei iterativer Planung kann der Ablauf- und Terminplan in Zeitfenster mit einer bestimmten Länge eingeteilt werden. Bei jeder Iteration kann eine bestimmte Abfolge von Vorgängen, z. B. Design, Durchführung, Test und Einführung, definiert werden. Die Gesamtprojektplanung konzentriert sich dann auf die Zahl der Iterationen und anderer Vorgänge, z. B. Vorbereitung, Überwachung. Wenn Unsicherheit bezüglich des benötigten Zeitrahmens für eine bestimmte Phase oder Tätigkeit besteht, sollte ein Zeitpuffer oder Spielraum in den Ablauf- und Terminplan eingefügt werden.

Wissen

- Planungsarten
- Schätzmethoden
- Nivellierung
- Methoden zur Ablauf- und Terminplanung, z. B. Balkenterminplan, Kanban-Diagramme
- Ressourcenzuweisung
- Netzplantechnik
- Bezugsbasen
- Planung des kritischen Pfads
- Verkürzen des Terminplans
- Timeboxing
- Phasen
- Meilensteine
- Fast Modelling und Prototyping
- Iterativer / agiler Entwicklungsprozess oder nach dem Spiral-Modell

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Aktivitäten in Arbeitspaketen definieren
- Abhängigkeiten definieren
- Zeitliche Abfolge von Komponenten festlegen
- Aktivität, Ressourcen und Dauer abschätzen

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien
- People 3: Persönliche Kommunikation
- People 5: Führung
- People 8: Vielseitigkeit
- People 9: Verhandlungen

Kompetenzindikatoren

4.5.4.1 Aktivitäten definieren, die nötig sind, um das Projekt (ab)liefern zu können

Beschreibung

Die Aktivitäten, die nötig sind, um die vereinbarten Ergebnisse zu erreichen, sollten auf Basis der Analyse der Lieferobjekte und/oder Anforderungen definiert werden, im Optimalfall durch einen Projektstrukturplan (PSP). Bei einer iterativen Planung konzentriert sich der Einzelne nur auf die Aktivitäten, die nötig sind, um die vereinbarten Lieferobjekte der aktuellen Iteration zu erzielen.

Messgrößen

- Definiert die Aktivitäten für die Realisierung der Projektergebnisse
- Leitet Vorgänge aus den PSP-Arbeitspaketen ab

4.5.4.2 Arbeitsaufwand und Dauer von Aktivitäten festlegen

Beschreibung

Für jede Aktivität müssen der notwendige Arbeitsaufwand und die Umsetzungsdauer bestimmt werden. Dazu muss auch bestimmt werden, welche Ressourcen und Ressourcenkompetenzen in welcher Menge für die jeweilige Aktivität benötigt werden. Wenn mehrere Ressourcen (sowohl materiell wie personell) verfügbar sind, muss ein Ausgleich zwischen Qualität, Kosten und Liefergeschwindigkeit gefunden werden. Dieser Ausgleich hängt ab von den Erfolgskriterien und Anforderungen des Projekts.

Messgrößen

- Bestimmt den Arbeitsaufwand und die Dauer von Aktivitäten
- Identifiziert die zur Durchführung einer Aktivität benötigten Arten von Ressourcen
- Identifiziert und entscheidet zwischen verschiedenen Ressourcenoptionen

4.5.4.3 Vorgehensweise für Termine und Phasen, ggf. Sprints, festlegen

Beschreibung

Abhängig vom gewählten Ansatz für das Projekt, z. B. Wasserfall-Modell oder iterative Planung, muss eine Entscheidung über Anzahl, Inhalt, Länge und Lieferobjekte der Stufen (oder Phasen) getroffen werden. Die Auswahl eines bestimmten Pfads hängt sehr stark von den Besonderheiten des Projekts ab – Erfolgskriterien und Anforderungen, Richtlinien in der Organisation und weitere kontextuelle Faktoren, Unsicherheit, usw. Größere Unsicherheiten können zum Beispiel kürzere Phasen zur Folge haben.

Messgrößen

- Kennt unterschiedliche Planungstechniken
- Wählt die passenden Planungstechniken aus
- Legt entsprechende Phasen oder Sprints fest
- Kennt die Auswirkungen von Unsicherheit auf die Planung und weiß, was zu tun ist, um die Auswirkungen zu minimieren

4.5.4.4 Abfolge der Projektaktivitäten bestimmen und einen Ablauf- und Terminplan erstellen

Beschreibung

Viele Vorgänge hängen von der Verfügbarkeit oder der bereits erfolgten Realisierung anderer Arbeitspakete oder Aktivitäten ab. Auf Basis dieser bekannten Abhängigkeiten und der kalkulierten Dauer der einzelnen Vorgänge kann eine Grafik zum Ablauf der Aktivitäten definiert werden. Daraus kann der kritische Pfad berechnet werden. Dieser kritische Pfad kann durch die Verfügbarkeit von Ressourcen beeinflusst werden. Der Vorgang der Nivellierung kann die Ressourcenzuweisung in der Planungsphase optimieren und kann den kritischen Pfad beeinflussen.

Messgrößen

- Legt die zeitliche Abfolge der Projektaktivitäten fest
- Bestimmt die Abhängigkeiten und wechselseitigen Beziehungen
- Berechnet den kritischen Pfad
- Gleicht die Ressourcenauslastung mit dem Ressourcenbedarf des Projektplans ab

4.5.4.5 Fortschritt anhand des Terminplans überwachen und notwendige Anpassungen vornehmen

Beschreibung

Sobald die Planung abgeschlossen ist und die Aktivitäten aufgenommen werden, sollten Kontrollsysteme, wie z. B. Systeme zur Zeiterfassung und Fortschritts-Meetings, eingerichtet sein. Es können unterschiedliche Methoden, wie z. B. die Fertigstellungswertanalyse eingesetzt werden, um den realisierten Fortschritt mit der Bezugsbasis zu vergleichen. Ein Projektplan kann zahlreichen Störungen unterliegen, die Anpassungen notwendig machen. Diese können aus unterschiedlichen Quellen stammen (Änderungen bei den Lieferobjekten, Anforderungen, Ressourcen- oder Geldknappheit oder verspätete oder nicht den Anforderungen entsprechende Lieferungen) und eine Überarbeitung der Planung erforderlich machen. Der Ablauf- und Terminplan sollte in regelmäßigen Abständen mit der Bezugsbasis verglichen und, wenn nötig, angepasst werden.

Messgrößen

- Weiß, wann und wie unterschiedliche Systeme der Terminsteuerung eingesetzt werden
- Passt die Planung als Reaktion auf verschiedene Arten von Störungen an
- Vergleicht den Fortschritt und den Earned Value (Fertigstellungswert) mit den Planwerten

4.5.5 Organisation, Information und Dokumentation (Organisation and information)

Definition

Die Kompetenz Organisation, Information und Dokumentation umfasst die Definition, Einführung und das Management der temporären Projektorganisation. Organisation und Information umfasst außerdem die Definitionen der erforderlichen Rollen und Verantwortlichkeiten sowie einen effektiven Informationsaustausch für die temporäre Organisation. Die Kompetenz beinhaltet auch die Erstellung und Speicherung von Dokumentation, Strukturen für die Berichterstattung und der projekt-internen Kommunikationsabläufe.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, eine hochleistungsfähige temporäre Organisation aufzubauen, wozu auch die untrennbare Verbindung von Organisationsstruktur und Kommunikationsprozessen zählt.

Beschreibung

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie das Projekt organisiert ist. Die Organisations- und Informationskompetenz umfasst das Personal und die zugehörigen Kommunikationsprozesse. Die Organisation deckt auch die Rollen, Verantwortlichkeiten und Berechtigungen im Projekt auf verschiedenen Ebenen ab. Meist unterscheidet sie (mindestens) zwischen der Auftraggeberebene, der Projektebene und der Komponentenebene. Sie beschreibt den (formellen) Informationsfluss zwischen diesen Ebenen, so dass jede Ebene in der Lage ist, die ihr zugewiesene Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen auf der Grundlage qualitativ hochwertiger Informationen zu treffen. Im Normalfall ist die Auftraggeberebene für die Definition von Zielen und Liefer- und Leistungsumfang des Projekts verantwortlich und die Projektebene für die Lieferung qualitativ hochwertiger Ergebnisse.

Damit alle Ebenen qualitativ hochwertige Entscheidungen treffen können, sollten sie durch korrekte, rechtzeitige und qualitativ hochwertige Informationen unterstützt werden. Der Einzelne ist für die Qualität, die Termine zur Verteilung und den Fluss der Informationen verantwortlich. Interne Information, Dokumentation und Kommunikation ist eng mit dem Management der Organisation verknüpft und umfasst die Identifizierung von Informationsbedürfnissen, den Aufbau erforderlicher Prozesse und Informationsstrukturen sowie letztendlich die Überwachung des internen und externen Informationsflusses.

Wissen

- Organisationsmodelle
- Projektstrukturplan als Grundlage für die Projektorganisation
- Dokumentenmanagementsysteme
- Informations- und Dokumentationssysteme
- Informationsplan
- Regulatorische Anforderungen
- Informationssicherheit
- Möglichkeiten zur Organisation von Governance für Projekte und Programme

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Dritte einbeziehen / überzeugen
- Organisation mit Personal ausstatten
- Delegieren von Aufgaben
- Management von Schnittstellen zu anderen Bereichen der Organisation
- Umgang mit Projektsoftware-Tools im Büro
- Techniken zur Vorbereitung offizieller Dokumente
- Planung des Informationsmanagements

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien
- People 3: Persönliche Kommunikation
- People 5: Führung
- People 6: Teamarbeit
- People 8: Vielseitigkeit
- People 9: Verhandlungen

Kompetenzindikatoren

4.5.5.1 Bedürfnisse der Stakeholder bezüglich Information und Dokumentation beurteilen und bestimmen

Beschreibung

Der Einzelne kennt die enge Verbindung zwischen Information und Organisation und weiß, dass bestimmte Informationsbedürfnisse auch den Bedarf für bestimmte Organisationsstrukturen bestimmen können. So liegt beispielsweise bei Organisationen, die ein Outsourcing mit einem oder mehreren virtuellen Teams betreiben, der Bedarf für einen hohen Informationsgrad auf der Hand. Es muss sorgfältig darauf geachtet werden wer welche Informationen erhält – eine Informationsüberflutung einzelner Personen muss zwingend vermieden werden. Im Allgemeinen sollten die interessierten Parteien nur die Informationen erhalten, die sie brauchen und diese in geeigneter Form. Der Einzelne muss den Bedarf für formelle und informelle Information / Dokumentation unterscheiden können. Die Kenntnis der unternehmenseigenen Strukturen und Prozesse wird automatisch einen Teil der formellen Information und Dokumentation erzeugen (Spezifikationen, Pläne, Budgets, Berichte usw.). Es liegt in der Verantwortung des Einzelnen, zu gewährleisten, dass der Informations- und Organisationsbedarf definiert wird.

Messgrößen

- Beurteilt und dokumentiert den Informations- und Dokumentationsbedarf des Projekts
- Führt unterschiedliche formelle und informelle Kommunikationsarten ein
- Legt auf Basis der Bedürfnisse der Organisation die Merkmale des Projekts fest

4.5.5.2 Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt definieren

Beschreibung

Der Einzelne kann die temporäre Organisation auf unterschiedliche Art und Weise strukturieren und ist sich über den Einfluss von Governance und kontextuellen Eigenschaften bewusst, wie z. B. Strategie, Strukturen und Prozesse, Macht und Interesse, Standards und Vorschriften, Kultur und Werte. Genutzte Technologien, erwartete Lösungen, erforderliche Kompetenzen und die geografische Standort des Teilnehmers werden ebenfalls einen großen Einfluss auf das Design und die Organisationsstruktur haben. Der Einzelne kennt die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Strukturen und ist auch in der Lage, die temporäre Organisation zu gestalten mit Personal auszustatten und die einzuführen. Wenn nötig, werden ein angemessener Governance-Rahmen und eine Governance-Struktur für das Projekt eingerichtet sowie für alle untergeordneten Projekte (sofern vorhanden). Als Teil dieses Rahmens werden Rollen und Verantwortlichkeiten eindeutig definiert und ebenfalls Entscheidungsbefugnisse und Delegationsebenen identifiziert.

Messgrößen

- Erklärt die grundsätzlichen Möglichkeiten, eine temporäre Organisation zu strukturieren
- Entwickelt ein Governance-System
- Definiert die Verantwortlichkeiten der Schlüsselpersonen im Projekt
- Identifiziert Beziehungen und Schnittstellen zu den Corporate Governance Regeln
- Identifiziert und dokumentiert die Unterschiede zwischen den Linien- und Projektbefugnissen

4.5.5.3 Infrastruktur, Prozesse und Informationssysteme aufbauen

Beschreibung

Der Einzelne weiß, wie Kommunikationsprozesse inklusive Rollen und Verantwortlichkeiten aufzubauen sind sowie alle Regeln und Richtlinien dafür, welche internen Informationen kommuniziert werden müssen und wann. Zusätzlich werden geeignete Systeme und Methoden zur Unterstützung der Governance-Regeln eingeführt. Die Fähigkeit redundante Informationen zu begrenzen und / oder zu vermeiden, ist eines der wichtigsten Erfolgskriterien für den Aufbau effizienter Informationsprozesse. Die Informationen müssen widerspruchslos und eindeutig sein. Informationsinfrastrukturen umfassen die Systeme, Mittel und Methoden, die für die Dokumentation, Speicherung und Kommunikation der internen Informationen erforderlich sind. Informationsinfrastrukturen und IT sind in einer modernen Organisation untrennbar verbunden und folglich ist es wichtig, dass der Einzelne die IT-Systeme und -Richtlinien der Organisation kennt.

Messgrößen

- Erklärt Zweck und Inhalt von Informationsprozessen
- Verteilt interne Informationen mit Hilfe verschiedener Methoden
- Stellt sicher, dass redundante Informationen begrenzt und / oder vermieden werden
- Erklärt die Vorteile verschiedener Arten von Meetings
- Erklärt, was eine Kommunikationsinfrastruktur umfasst
- Führt Planungs- und Steuerungsmechanismen ein, z. B. Dokumentation wichtiger Entscheidungen

4.5.5.4 Organisation des Projekts implementieren, überwachen und anpassen

Beschreibung

Der Einzelne weiß, wie die Projektorganisation zu steuern ist, einschließlich Einführung, Überwachung und Aufrechterhaltung der temporären Organisation. Einführung bedeutet, die zu Beginn definierte Organisationsstruktur einsatzfähig zu machen – dafür zu sorgen, dass sie funktioniert. Die Einführung umfasst jedoch auch Änderungen an der Organisation, sofern nötig. Da sich das Projekt weiterentwickelt, sollte der Bedarf vorausgesehen werden, Änderungen an der temporären Organisation vorzunehmen. Jede vorgegebene Struktur einer Organisation ist nur für begrenzte Zeit gültig. Besonders Veränderungen an den kontextuellen Faktoren, wie z. B. Strategie und / oder Macht und Interesse, führen oft dazu, sich auf die temporäre Organisation auszuwirken und erfordern Veränderungen oder kleine Anpassungen. Durch die fortlaufende Überwachung der Projektumgebung muss der Einzelne den Änderungsbedarf der temporären Organisation aktiv ins Auge fassen.

Messgrößen

- Führt neue Organisationsstrukturen ein
- Überwacht die Organisation einschließlich der beteiligten Rollen
- Passt bei Bedarf die Organisation einschließlich der beteiligten Rollen an

4.5.6 Qualität (Quality)

Definition

Qualität in Projekten beruht auf zwei maßgebenden Einflussgrößen. Einerseits geht es um die Qualität des Prozesses, also die Art und Weise, in welcher das Projekt organisiert wird. Das betrifft die Entwicklung, Einführung und Überprüfung von Standards für das Qualitätsmanagement in (Teil-) Projekten und Aufgaben. Andererseits geht es um das Management, die Sicherung und Kontrolle der Qualität von Ergebnis und Leistung des Projekts. Qualität umfasst das gesamte Projekt über seinen gesamten Lebenszyklus, vom Anfang bis hin zur Übergangsphase nach Abschluss des Projekts.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, die Qualität der zu erbringenden Dienstleistung bzw. des zu liefernden Produkts sowie des zu organisierenden Lieferprozesses zu managen und Qualität als ein außerordentlich wertvolles Instrument für das Management der Nutzenrealisierung anzuerkennen.

Beschreibung

Qualität in Projekten betrifft einerseits die Sicherung der angemessenen Qualität von erbrachten (Teil-) Dienstleistungen oder gelieferten Produkten (spezifisch in Projekten). Andererseits geht es um die Gewährleistung der ordnungsgemäßen Einführung von Qualitätsprozessen in das gesamte Projekt. Um sicherzustellen, dass Qualitätsprozesse ordnungsgemäß eingeführt sind, sollte ein Standard festgelegt und dessen Effektivität zu gemessen werden. Für gewöhnlich beruht dieser Vorgang auf den Qualitätsstandards und -methoden der Organisation hinter dem Projekt, als Auftraggeber oder als Lieferant. Diese müssen auf das jeweilige Projekt zugeschnitten und anschließend eingeführt, gemessen und angepasst werden.

Wissen

- Validierung und Verifizierung
- Prozessqualitätsmanagement-Tools, z. B. Lean, Six Sigma, Kaizen
- Produktqualitätsmanagement
- Kosten für Qualität
- Qualitätsmanagementstandards, z. B. TQM, EFQM, Theory of Constraints, Deming-Zyklus
- Organisationale Tools zur Qualitätsanalyse
- Standardabläufe
- Umsetzung von Richtlinien
- Testdesign
- Verwendung von Indikatoren
- Inspektionsmethoden und -techniken
- Risk-Based-Testing
- Prüftechniken, beispielsweise automatisiertes Prüfen
- Kontinuierliche Integration
- Softwareanwendung zur Durchführung und Steuerung von Prüfungen und zum Umgang mit Mängeln

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Analysieren der Auswirkungen des Qualitätsmanagements auf Projekte und Personen
- Einführen eines Standards (Prozess und Personen)

- Anpassen eines Qualitätsstandards
- Korrigieren der Verhaltensweisen von Menschen und der Gruppe anhand einer breiten Vielfalt an Maßnahmen
- Entwickeln und Ausführen von Qualitätsplänen
- Durchführen von Qualitätssicherungsverfahren
- Durchführen von Qualitätsaudits und interpretieren ihrer Ergebnisse
- Ausarbeiten von Prüfplänen

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien
- Perspective 5: Kultur und Werte
- People 6: Teamarbeit
- People 8: Vielseitigkeit
- People 10: Ergebnisorientierung

Kompetenzindikatoren

4.5.6.1 Qualitätsmanagementplan für das Projekt entwickeln, die Implementierung überwachen und gegebenenfalls überarbeiten

Beschreibung

Das Managen der Qualität erfüllt den Zweck, die Qualität der auf das Projekt und dessen Lieferungen anwendbaren Anforderungen und Standards zu planen und zu gewährleisten. Die Planung der Qualität besteht darin, gemeinsam mit dem Auftraggeber / Projektträger und den wichtigsten Stakeholdern die zu erreichenden Qualitätsziele festzulegen und zu vereinbaren. Dies schließt Indikatoren und qualitätsbezogene Zielvorgaben für diese Indikatoren im vorliegenden Projekt ein. Zudem werden Instrumente, Verfahren, Techniken und Ressourcen festgelegt, die zum Erreichen der Qualitätsziele erforderlich sind. Ferner wird der Qualitätsplan ausgearbeitet, einschließlich der Art der Überprüfungen, Verantwortlichkeiten, Teilnehmer und einem mit dem allgemeinen Terminplan des Projekts abgestimmten Zeitplan. Schließlich werden die im Plan festgelegten Aufgaben überwacht und bewertet und die qualitätsbezogenen Aufgaben abgeschlossen, ebenso wie alle anderen Projektaufgaben.

Messgrößen

- Entwickelt und überwacht einen Qualitätsplan
- Benennt verschiedene Arten von Qualitätszielen
- Führt Maßnahmen zur Erreichung der definierten Qualitätsziele ein
- Definiert und führt Qualitätsmaßnahmen ein
- Erläutert und benennt die verschiedenen Tools / Techniken zum Erreichen der Qualitätsziele
- Erläutert und benennt Verfahren zum Erreichen der Qualitätsziele
- Erläutert, wie die Qualitätsmanagementaktivitäten mit den allgemeinen Projekttätigkeiten in Einklang zu bringen sind

4.5.6.2 Projekt mit seinen Lieferobjekten überprüfen, um sicherzustellen, dass sie die Anforderungen des Qualitätsmanagementplans weiterhin erfüllen

Beschreibung

Das Qualitätsmanagement erfüllt den Zweck, das Projekt und seine Arbeitsergebnisse kontinuierlich zu überprüfen. Es umfasst sämtliche Prozesse, Tools, Verfahren, Techniken und Ressourcen, die zum Erreichen der festgelegten und geplanten Qualitätsziele erforderlich sind. Durch den Qualitätsmanagementprozess wird sichergestellt, dass die zu erreichenden Qualitätsziele den Mitgliedern der temporären Projektorganisation kommuniziert, von diesen verstanden, anerkannt und befolgt werden. Darüber hinaus umfasst der Prozess mit Fortschreiten des Projekts die Ausführung des Qualitätsplans, seine Überprüfung und das Liefern der Indikatoren für seine Erfüllung. Qualitätsaudits können von verschiedenen Parteien, von Personen inner- oder außerhalb der temporären Projektorganisation oder selbst von externen Parteien, beispielsweise von Kunden, durchgeführt werden. Audits dienen einem relevanten und wichtigen Zweck, denn sie bestimmen die Leistung des Qualitätsprozesses. Die Qualitätskontrolle und deren Ergebnisse müssen analysiert werden, um den Bedarf an korrektiven und präventiven Maßnahmen oder Änderungsanforderungen zu ermitteln. Qualitätsaudits können auch als Instrument zur Berichterstattung über Fortschritte genutzt werden.

Messgrößen

- Erläutert die verschiedenen Methoden zur Überprüfung der Projektergebnisse und -prozesse
- Benennt die wesentlichen Faktoren für einen wirksamen und effizienten Projektreview
- Legt fest, wie die Qualitätsziele des Projekts kommuniziert werden
- Nennt verschiedene Gründe für die Durchführung eines Projektaudits
- Führt ein Qualitätsaudit durch
- Analysiert die Ergebnisse des Qualitätsaudits und formuliert Maßnahmen oder Change Requests
- Stellt mindestens ein Beispiel für eine Korrekturmaßnahme vor

4.5.6.3 Erreichung der Qualitätsziele des Projekts verifizieren und erforderliche korrektive und / oder präventive Maßnahmen empfehlen

Beschreibung

Die Verifizierung erfüllt den Zweck, zu ermitteln, ob die festgelegten projektbezogenen Qualitätsanforderungen, -ziele und -standards in jeder Phase der Projektentwicklung erfüllt werden. Der Verifizierungsprozess erfolgt im gesamten Lebenszyklus des Projekts, normalerweise zum Abschluss jeder Phase. In diesem Rahmen wird ermittelt, ob die Qualität der Projektergebnisse und Prozesse erfüllt wird, und es werden durch die Anwendung der festgelegten Instrumente, Verfahren und Techniken Mängel festgestellt. Zusätzlich werden die möglichen Ursachen für die Mängel analysiert, die geeigneten korrektiven und präventiven Maßnahmen festgelegt und die zu empfehlenden Änderungsanforderungen formuliert. Schließlich werden die korrektiven und präventiven Maßnahmen und Änderungsanforderungen an die relevanten Mitglieder der temporären und permanenten Projektorganisation kommuniziert.

Parteien, welche der permanenten Organisation angehören, sind zur Durchführung von Verifizierungstätigkeiten befugt. Dabei hat es sich als kosteneffizienter erwiesen, die Verifizierung nicht am Ende des Projekts, sondern in den frühen Entwicklungsphasen vorzunehmen.

Messgrößen

- Beschreibt das Ergebnis eines geplanten und durchgeführten Nachweisverfahrens
- Erläutert Inhalt und Ergebnis einer Fehler-Ursachen-Analyse auf Basis entdeckter Mängel
- Erläutert den Ablauf und die Ziele von Begutachtungsverfahren
- Erbringt Nachweise und empfiehlt Korrekturmaßnahmen
- Beschreibt die Inhalte und Schritte bei der Kommunikation von bevorzugten und empfohlenen korrektiven Maßnahmen und Change Requests

4.5.6.4 Validierung von Projektergebnissen planen und organisieren

Beschreibung

Häufig kann nicht bewertet werden, ob ein spezifisches, messbares, erreichbares und zeitlich festgelegtes Ziel erreicht wird oder nicht, oder der Grad oder prozentuale Anteil, zu welchem das Ziel oder die Zielsetzung erreicht wird, kann nicht genau ermittelt werden. Der aus einem Projekt mittels der Projektergebnisse gezogene erwartete Nutzen ist ein Beispiel dafür, da es sich oftmals schwierig gestaltet, eine ausführliche Messung und Überprüfung durchzuführen. In diesen Fällen ist die Validierung ein praktikabler Ansatz zur Bestimmung des Qualitätsniveaus des aus dem Projektergebnis gezogenen Nutzens. Ziel der Validierung ist es, eine formelle Abnahme des Projekts seitens des Kunden zu erhalten.

Die Validierung wird typischerweise von der permanenten Organisation oder anderen externen Parteien, z. B. Kunden, und seltener von der temporären Organisation selbst ausgeführt. Allerdings liegt es in der Verantwortung des Einzelnen, die Validierung zu planen und zu organisieren. Die Validierung kann auf verschiedene Weise erfolgen: als einmaliges Ereignis oder als Prozess im Sinne einer kontinuierlichen Validierung.

Messgrößen

- Erläutert den Unterschied zwischen Verifizierung und Validierung
- Dokumentiert die verschiedenen Typen der für die Qualitätsvalidierung geeigneten Qualitätsziele
- Führt eine Validierung der Projektergebnisse durch
- Holt die Abnahmebedingungen beim Kunden ein

4.5.6.5 Qualität im Verlauf des Projekts sicherstellen

Beschreibung

Auf Grundlage der Qualitätsverfahren der Organisationen und Lieferanten wird ein Qualitätsansatz für das Projekt ausgewählt und eingeführt. Dieser sollte zweckgemäß sein und relativ einfach einzuführen. Die Anpassung, Integration und Einführung erfordert, mit mehreren Organisationen (oder Teilen von Organisationen) zusammenzuarbeiten, von denen jede ihre eigene Arbeitsweise bevorzugt. Im Anschluss an die Einführung müssen regelmäßige Überprüfungen und Verbesserungen erfolgen, um die Zweckmäßigkeit zu gewährleisten. Da Qualität nicht nur Prozesse, sondern auch Personen betrifft, ist ein besonderes Augenmerk auf das Qualitätsbewusstsein und „die geeignete Qualität für dieses Projekt“ zu richten.

Messgrößen

- Beurteilt, adaptiert und integriert die von Organisationen verwendeten Qualitätsstandards
- Führt Qualitätsprozesse im Projekt ein
- Führt regelmäßige Beurteilungen der eingeführten Prozesse durch und optimiert diese bei Bedarf
- Führt Qualitätsbewusstsein im Projekt ein, damit alle Beteiligten wissen, welche Qualität gefordert ist
- Führt regelmäßige Beurteilungen des Qualitätsbewusstseins durch und trifft bei Bedarf korrektive Maßnahmen

4.5.7 Kosten und Finanzierung (Finance)

Definition

Zur Kompetenz Kosten und Finanzierung gehören sämtliche Tätigkeiten zur Schätzung, Planung, Beschaffung, Verwendung und Kontrolle finanzieller Ressourcen, sowohl der Zuflüsse als auch der Abflüsse des Projekts. Daher betreffen Kosten und Finanzierung sowohl das Kostenmanagement (Abflüsse, häufig bezogen auf ein Budget) sowie die Beschaffung von Fördermitteln (externe Zuflüsse in die Organisation) und / oder Kapitalbeschaffung (innerhalb der Organisation beschaffte Zuflüsse), die für das erfolgreiche Management des Projekts erforderlich sind.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, sicherzustellen, dass das Projekt jederzeit über ausreichende finanzielle Ressourcen verfügt, dass die finanziellen Ziele des Projekts erfüllt werden können, und dass der Finanzierungsstatus überwacht, in einem Bericht festgehalten, berichtet und für ein angemessenes Management der Finanzressourcen genutzt wird.

Beschreibung

Zunächst muss der Einzelne die zur Ausführung des Projekts benötigten Kosten einschätzen, also das Budget definieren. Des Weiteren muss der Einzelne Maßnahmen im Zusammenhang mit der Art und Weise der Finanzierung bzw. der Beschaffung der Fördermittel des Projekts treffen. Folglich muss der Einzelne wissen, wie hoch die geplanten (bzw. erwarteten) und tatsächlichen Kosten des Projekts sind, und wie sie mit dem Fortschritt der verrichteten Arbeit und den erreichten Zielen im Zusammenhang stehen.

Zusätzlich müssen innerhalb der Projektorganisation Kostenmanagementsysteme festgelegt werden. Diese werden eingesetzt, um den Finanzierungsstatus zu überwachen und einen Ausblick auf die Finanzen und die Leistung bereitzustellen, damit der Einzelne fundierte Entscheidungen treffen kann. Der Einzelne muss wissen, wie hoch die vertraglich vereinbarten Fördermittel sind und welche Investition erwartet wird. Auf diese Weise kann der Einzelne die Leistungsindikatoren nutzen, um die künftige Leistung des Projekts einzuschätzen, und falls kostenbezogene Verstöße gemeldet werden, sollte er diese gemäß der Organisation und Governance des Projekts berichten und geeignete Abhilfepläne unterbreiten. Der Begriff „Kapitalbeschaffung“ wird verwendet, wenn eine Organisation das Projekt intern finanziert; der Begriff „Fördermittelbschaffung“ wird verwendet, wenn die Organisation Mittel für das Projekt von externen Ressourcen, z. B. über Kredite, Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, öffentlichen Fördermittelgebern, usw. bezieht.

Für jedes Projekt ist die ordnungsgemäße Verwaltung des Zahlungsflusses bezüglich der Ausgaben und Einnahmen entscheidend. Die Mittelzu- und -abflüsse müssen regelmäßig berechnet und bewertet werden, damit die angemessenen Maßnahmen getroffen werden können, um ausreichende Finanzressourcen zu gewährleisten. Die Einrichtung des Finanzmanagementsystems muss in Zusammenarbeit mit der Finanzabteilung / den Finanzabteilungen und anderen relevanten Teilen der Stammorganisation ausgearbeitet und eingeführt werden.

Wissen

- Grundlagen der Finanzbuchhaltung (Zahlungsfluss, Kontenrahmen, Kostenstrukturen)
- Kostenschätzungsmethoden, z. B. Schätzungen eines oder mehrerer Experten (Delphi-Methode), historische Daten, Analogien, Aufwandsmodelle, parametrische Schätzungen (Funktionspunkt-Methode), Dreipunktschätzung
- Kostenkalkulationstechniken, z. B. direkte / indirekte Berechnung, Prozesskostenrechnung
- Design-to-Cost / Zielkostenrechnung
- Prozesse und Governance für das Kostenmanagement
- Methoden zur Überwachung und Steuerung von Aufwendungen
- Leistungsindikatoren (Earned Value)
- Berichterstattungsvorgaben
- Prognoseverfahren (linear, parametrisch, Velocity-Analyse)
- Finanzierungsoptionen
- Fördermittelquellen
- Konzepte und Begriffe des Finanzmanagements, z. B. Zahlungsfluss, Aktiva-Passiva-Verhältnis, Anlagenrendite, Rentabilitätswerte
- Situative Ansätze
- Einschlägige Übereinkommen, Vereinbarungen, Gesetze und Vorschriften, einschließlich (jedoch nicht begrenzt auf) Besteuerung, Währungsaustausch, bilaterale oder regionale Handelsabkommen, internationale Handelsbedingungen, Bestimmungen der Welthandelsorganisation

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Überzeugende Argumentation / Verhandlung mit Sponsoren
- Szenario-Techniken
- Auslegung und Bekanntgabe der tatsächlichen Kostenlage
- Ausarbeitung von Finanzprognosen und -modellen
- Schreibfertigkeiten
- Präsentationsfähigkeiten
- Lesen von Geschäftsberichten
- Auslegung von Finanzdaten und Trendermittlung
- Finanzmanagement-Ansatzanalyse
- Erstellung eines Projektbudgets
- Festlegung von Rahmenbedingungen für die Kostenschätzung der Ressourcen im Projekt
- Leitung und Genehmigung von Kostenstrategien und Kostenmanagementplänen
- Ausarbeitung und Pflege von Kostenmanagementsystemen
- Durchführung von Analysen, Bewertung von Optionen und Einführung von Maßnahmen angesichts von Projektkostenschwankungen

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien
- People 5: Führung
- People 8: Vielseitigkeit
- People 9: Verhandlungen
- People 10: Ergebnisorientierung

Kompetenzindikatoren

4.5.7.1 Projektkosten abschätzen

Beschreibung

Der Einzelne muss die zur Ausführung des Projekts benötigten Kosten einschätzen oder, wenn möglich, berechnen. Direkte Kosten, wie Arbeitsstunden, Betriebsmittel, Investitionen, laufende Betriebskosten, Reisekosten und Schulungskosten sowie indirekte Kosten, wie Overheadkosten, Lizenzen oder auch Opportunitätskosten, müssen grundsätzlich identifiziert und geschätzt werden. Die Kostenschätzung umfasst die Nutzung eines Kostenstrukturplans (falls möglich, von einem Projektstrukturplan hergeleitet) oder andere geeignete Methoden, um die geschätzten Kosten verschiedenen Kategorien zuzuordnen. Die Kostenschätzung erfolgt in den meisten Fällen mittels der „Top-down"-Technik anhand von Erfahrungen einschlägiger Experten, historischen Daten, Gruppenschätzung, der „Bottom-up"-Technik und anderen fachspezifischen Techniken. Kostenziele für das gesamte Projekt oder einzelne Kostenkategorien können ebenfalls anhand der Top-down- oder der Bottom-up-Technik definiert werden. Im Rahmen der Berechnung muss der Einzelne auch jegliche normativen Kostenstandards berücksichtigen, welche helfen können, eine genauere Berechnung vorzunehmen, z. B. Kostenkalkulationsstandards für die Maschinenbauindustrie. Darüber hinaus muss der Einzelne je nach Gegebenheiten der Branche und der Beschaffenheit der auf dem Markt angebotenen Güter oder Dienstleistungen dazu fähig sein, die geeignete Kostenkalkulationstechnik anzuwenden.

Messgrößen

- Erstellt Kostenstrukturen und identifiziert Kostenkategorien
- Wählt die geeignete Kostenkalkulationsmethode aus
- Legt die Kostenziele anhand relevanter Standards und / oder interner Richtlinien fest

4.5.7.2 Projektbudget erstellen

Beschreibung

Die Aufstellung von Budgets ist eng mit der Kostenschätzung verbunden. Auf Grundlage der Kostenschätzung definiert der Einzelne die Budgets auf den entsprechenden Ebenen seines Kostenstrukturplans. Durch eine enge Verbindung zum Projektstrukturplan wird gewährleistet, dass es möglich ist, zu ermitteln, wann und wofür Kosten entstehen. Der Einzelne erhält einen Überblick über die zeitbezogenen Mittelausgaben. Wenn nicht nur die Mittelabflüsse, sondern auch die Zuflüsse berücksichtigt werden, kann selbst in frühen Projektphasen ein Cashflow prognostiziert werden. Die Kosten sollten in eine zeitliche Beziehung gesetzt werden, um überprüfen zu können, ob die Kosten durch die Kapitelbeschaffung oder die Fördermittelbeschaffung der Organisation gesichert werden können, und um anderenfalls sicherzustellen, dass die entsprechenden Anpassungen vorgenommen werden. Im Projektbudget sollten Reserven berücksichtigt werden, um Unsicherheiten, Risiken, Claims oder Kostenüberschreitungen zu decken.

Messgrößen

- Stellt Budgetpläne auf
- Entwickelt Budgetszenarien auf der Grundlage kostenrelevanter Positionen
- Plant Budgetpositionen für Unvorhergesehenes ein
- Beurteilt das Budget unter Berücksichtigung der Termine und Finanzierung und nimmt Anpassungen vor
- Legt das endgültige Budget fest

4.5.7.3 Projektfinanzierung sichern

Beschreibung

Der Einzelne muss dafür sorgen, dass die Finanzressourcen zum richtigen Zeitpunkt verfügbar sind, um sicherzustellen, dass die Kosten gedeckt sind. Der Einzelne muss die Genehmigungsverfahren der Organisation, falls vorhanden, befolgen, um eine Bewilligung für den Finanzbedarf zu erhalten. Gespräche zum Thema Kapitalbeschaffung und Fördermittelbeschaffung können durch politische Umstände beeinflusst werden. In diesem Fall kann sich der Einzelne veranlasst sehen, bei potenziellen internen und externen Auftraggebern für das Projekt zu werben. Obgleich die Finanzierung unter die Verantwortung des Projektsponsors fallen sollte, muss der Projektleiter normalerweise die Finanzstruktur bestimmen.

Messgrößen

- Erarbeitet die Finanzierungsstrategie für das Projekt
- Identifiziert potenzielle Finanzierungsquellen
- Befolgt die Genehmigungsprozesse der Organisation
- Kooperiert, pflegt engen Kontakt und verhandelt mit potenziellen Kapital- und Fördermittelgebern, um die Finanzierung sicher zu stellen

4.5.7.4 Finanzmanagement- und Berichtssystem für das Projekt entwickeln, einrichten und aufrechterhalten

Beschreibung

Ein Finanzmanagement- und Berichterstattungssystem muss eingerichtet werden, damit jederzeit eine Übersicht über Finanzlage und -status des Projekts verfügbar ist. Durch das Finanzmanagementsystem werden die Kostenstruktur des Projekts, der Organisation und der Ablauf- und Terminplan zueinander in Beziehung gesetzt. Es umfasst nicht nur Prozesse, sondern auch Rollen und Verantwortlichkeiten, z. B. Zahlungsautorisierungen. Finanzberichte sind die visuellen Ausgaben des Managementsystems. Der Einzelne sollte Leistungsmanagement-Indikatoren festlegen, um die Beziehungen zwischen Kosten und Fortschritt zu überwachen, z. B. Cost to Complete und Earned Value. Zu den Ausgangsfaktoren für diese Indikatoren gehört die Abbildung von Kosten- und Projektstrukturen. In den meisten Organisationen ist das Projektfinanzmanagement eng verbunden mit den Buchhaltungs- und Controlling-Prozessen der Organisation. Sofern obligatorische Methoden und Instrumente vorhanden sind, sollten sie genutzt werden. Jedoch müssen diese an die spezifischen Bedürfnisse des Projekts angepasst werden. Andernfalls muss ein projektspezifisches Finanzmanagementsystem definiert und angewandt werden.

Messgrößen

- Definiert Prozesse und die Governance für das Finanzmanagement
- Definiert finanzielle Leistungsindikatoren für das Projekt
- Setzt die Projektkostenstruktur in Bezug zur Kostenstruktur der Organisation
- Entwickelt geeignete Berichte passend zur Organisation und Governance des Projekts

4.5.7.5 Finanzen überwachen, um Abweichungen vom Projektplan zu identifizieren und zu korrigieren

Beschreibung

Ziel des Finanzcontrollings ist es, Abweichungen vom Plan zu ermitteln, um rechtzeitig reagieren zu können. Der Einzelne überwacht die geplanten und tatsächlichen Kosten, Verbindlichkeiten und erwarteten Projektkosten sowie den Cashflow. Im Anschluss an die Analyse der Abweichung und ihrer möglichen Ursachen werden die erforderlichen Maßnahmen eingeleitet. Die geplanten Kosten lassen sich aus dem aktuellsten Projektplan (der zuletzt genehmigten Budgetaktualisierung mit Änderungen) herleiten. Die tatsächlichen Kosten beruhen auf den vom Projektteam überwachten Istdaten. Allerdings werden die tatsächlichen Zahlen oftmals von der Buchhaltung der Organisation bereitgestellt. Sie umfassen Aufwendungen für alle geplanten Kostenelemente, wie Arbeitsstunden, Reisekosten oder Rechnungen und alle anderen Verbindlichkeiten, die durch den Beschaffungsvertrag gedeckt und in der Kostenkalkulation nicht aufgeführt sind, z. B. Materialbeförderung, Beratungen.

Die Verbindlichkeiten werden oftmals im Kostencontrolling berücksichtigt. Verbindlichkeiten sind an Bestellungen gebundene Ausgaben, die noch nicht beglichen sind. Der Vergleich der tatsächlichen mit den geplanten Kosten ist besonders informativ, wenn die Kosten mit dem Projektfortschritt in Verbindung gebracht werden. Der Einzelne verwendet die finanziellen Leistungsindikatoren, um die Beziehungen zwischen geplanten Kosten, tatsächlichen Kosten, der tatsächlich verrichteten Arbeit und Fortschrittstrends, z. B. Earned-Value-Kennzahlen: ZK (engl. SPI), EF (engl. CPI), zu überwachen. Somit analysiert der Einzelne die aktuelle Projektleistung durch die Kontrolle der Finanzressourcen und managt jegliche Budgetunter-bzw. Budgetüberschreitung. Schließlich verwendet der Einzelne die Leistungsindikatoren, um Prognosen bezüglich künftiger Projektleistung zu erarbeiten. Falls kostenbezogene Verstöße prognostiziert wurden, muss der Einzelne diese gemäß der Organisation und Governance des Projekts berichten und einen geeigneten Abhilfeplan unterbreiten.

Messgrößen

- Erarbeitet und evaluiert Kostenberichte
- Analysiert und interpretiert die finanzielle Situation
- Verwendet Finanz-Kennzahlen zur Überwachung und Steuerung des Projekts
- Prognostiziert Projektergebnisse auf der Grundlage der Finanz-Kennzahlen
- Weist auf Kostenüberziehung hin und schlägt Maßnahmen für alle Arten von Kostenüberziehungen (Minderungspläne) vor, die nicht durch das Budget für Unvorhergesehenes abgedeckt sind, in Übereinstimmung mit Organisation und Governance des Projekts

4.5.8 Ressourcen (Resources)

Definition

Die Kompetenz Ressourcen umfasst die Definition, Beschaffung, Kontrolle und Entwicklung von Ressourcen, die zum Erzielen des Projektergebnisses erforderlich sind. Ressourcen umfassen Personal, Expertenwissen, Anlagen, Ausrüstungen, Materialien, Infrastruktur, Werkzeuge und andere Vermögenswerte, die zur zielgerichteten Durchführung der Tätigkeiten erforderlich sind. Zu diesem Kompetenzelement gehören die Festlegung einer Strategie zur Beschaffung und Nutzung der Ressourcen, um ein möglichst gutes Projektergebnis zu erzielen, die Optimierung der Ressourcennutzung angesichts der zeitlichen und finanziellen Grenzen sowie deren kontinuierlicher Überwachung und Kontrolle.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, sicherzustellen, dass die erforderlichen Ressourcen verfügbar sind und nach Bedarf zugewiesen werden, um die Ziele zu erreichen.

Beschreibung

Um seine Ziele zu erreichen, benötigt ein Projekt Ressourcen. Das Ressourcenmanagement besteht darin, geeignete Maßnahmen zu treffen, um diese Ressourcen zu definieren und zu beschaffen. Die Zuweisung von Ressourcen muss in der Planungsphase vorbereitet und im Laufe des gesamten Projektlebenszyklus regelmäßig überwacht und angepasst werden. Der Einzelne sollte sicherstellen, dass das Personal über die notwendigen Kompetenzen verfügt und die geeigneten Informationen, Instrumente und Schulungen erhalten hat, um die zugewiesenen Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Da sich der Ressourcenbedarf und die Verfügbarkeit von Ressourcen aus kontrollierbaren oder nicht beherrschbaren Gründen ständig ändern, ist die Beschaffung von Ressourcen ein kontinuierlicher bzw. regelmäßiger Prozess.

Im Rahmen von Projekten müssen Einzelpersonen oftmals mit der Stammorganisation oder externen Dienstleistern verhandeln, um die benötigten Ressourcen zu erhalten. Bei bestimmten Arten von Ressourcen können im Zusammenhang mit der Verfügbarkeit Konflikte auftreten, die auf unerwartete Ereignisse, wie Mittelknappheit, Leistungseinschränkungen, Ausrüstungsdefekte, Wetter, Arbeitsunruhen, usw. zurückzuführen sind. Infolge dieser Ereignisse kann eine Umstrukturierung der Aktivitäten und der in die aktuellen und künftigen Tätigkeiten eingebundenen Ressourcen erforderlich sein, insbesondere, wenn kritische Aktivitäten von diesen Ereignissen betroffen sind. Daher sind Maßnahmen einzuleiten, um solche unerwarteten Ereignisse zu identifizieren, und um sicherzustellen, dass die erforderlichen Anpassungen so früh wie möglich vorgenommen werden.

Wissen

- Methoden zur Ressourcenzuweisung
- Ressourcenbewertung
- Ressourcennutzungsberechnungen und Erfassungstechniken
- Kompetenzmanagement
- Beschaffungsverfahren, Konzepte bezüglich Angebot und Nachfrage
- Training

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Ressourcenplanung, -zuweisung und -management
- Identifizierung und Klassifizierung verschiedener Arbeitsmethoden
- Entwicklung einer Ressourcen-Kompetenzmatrix – Identifizierung von Fertigkeiten und Dokumentierung individueller Kompetenzlücken
- Priorisierung und Zuweisung von Ressourcen unter Berücksichtigung miteinander konkurrierender Prioritäten

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien
- Perspective 5: Kultur und Werte
- People 5: Führung
- People 6: Teamarbeit
- People 8: Vielseitigkeit
- People 9: Verhandlungen

Kompetenzindikatoren

4.5.8.1 Strategische Ressourcenplanung entwickeln, um die Projektergebnisse liefern zu können

Beschreibung

Im strategischen Ressourcenplan ist festgelegt, wer für welchen Teil der Ressourcendefinition, Zuteilung, Ressourcenentwicklung, Ressourcenverteilung und die Rückführung der Ressourcen verantwortlich ist. Die Verantwortlichkeiten können beim Programmmanager, wenn das Projekt Teil des Programms ist, bei den konstituierenden Organisationen, den Ressourcenmanagern oder den zugrunde liegenden Projekten liegen. Die strategische Ressourcenplanung muss mit der Zeitplanung abgeglichen sein. Der Einzelne arbeitet einen Plan aus, organisiert und bewertet diesen und passt ihn bei Bedarf an Änderungen an.

Messgrößen

- Ermittelt auf der Grundlage der Ressourcenplanung die für das Projekt erforderlichen Ressourcen
- Legt die Bezugsbasis für bestehende und beantragte Ressourcen fest
- Überprüft und analysiert die Ressourcenkapazität der Organisation und ermittelt Trends
- Koordiniert dies mit der jeweiligen Organisation oder den Portfoliomanagement-Prozessen

4.5.8.2 Qualität und Menge der benötigten Ressourcen definieren

Beschreibung

Der Einzelne muss die Ressourcen (Art, Menge und Qualität) identifizieren, die benötigt werden, um die Projektergebnisse auf der Grundlage des strategischen Ressourcenplans erfolgreich zu erbringen. Ressourcen umfassen Personal, Expertenwissen, Anlagen, Ausrüstungen, Materialien, Infrastruktur, Tools, nicht-finanzielle Mittel oder Dienstleistungen. Nach der Identifizierung dieses

Ressourcenbedarfs wird eine ausführlichere Analyse vorgenommen, um festzulegen, wann die Ressourcen verfügbar sein müssen, und in welcher Qualität und Menge sie benötigt werden. Daraus können ein oder mehrere ausführliche operative Ressourcenpläne hervorgehen.

Messgrößen

- Beschreibt die für das Projekt benötigten Ressourcen
- Erstellt auf der Grundlage einer ausführlichen Projektplanung eine Ressourcenplanung
- Definiert Menge und Qualität der benötigten Ressourcen

4.5.8.3 Potenzielle Ressourcenquellen identifizieren und ihre Beschaffung verhandeln

Beschreibung

Sobald die benötigten Ressourcen ermittelt sind, müssen die entsprechenden Ressourcenlieferanten identifiziert werden. Die Ressourcen können von den Organisationen oder von gewerblichen Partnern bezogen werden. Viele Organisationen stellen Beschaffungsrichtlinien bereit, die eingehalten werden müssen. Insbesondere, wenn Make-or-Buy-Entscheidungen getroffen werden müssen, ist der Einzelne auf formelle und informelle Netzwerke angewiesen. Dabei sind umfassende Kenntnisse über die Organisation sowie ein breiter Überblick über den Markt für Ressourcen erforderlich, um Beschaffungsalternativen zu ermitteln und zu beschließen. Die Beschaffung externer Ressourcen unterscheidet sich erheblich von der Zuweisung interner Ressourcen. Während die Beschaffung interner Ressourcen lediglich eine Frage der Verfügbarkeit und Qualität ist, müssen die Kosten für externe Ressourcen auch verhandelt werden.

Messgrößen

- Trifft Make-or-Buy-Entscheidungen
- Schafft und evaluiert Beschaffungsalternativen
- Definiert eine Beschaffungsstrategie
- Setzt sich mit Ressourcenanbietern in Verbindung
- Verhandelt die Verfügbarkeit von Ressourcen

4.5.8.4 Ressourcen gemäß dem festgelegten Bedarf zuweisen und verteilen

Beschreibung

Die Zuweisung von Ressourcen besteht darin, Ressourcen auf spezifischen Projekte oder Tätigkeiten zuzuweisen. Dadurch wird die Überwachung, Kontrolle und das Management der Ressourcen, ihrer Ergebnisse und der damit verbundenen Kosten ermöglicht. Die Zuweisung von Ressourcen ist im Allgemeinen eng mit der Zeitplanung verbunden. Änderungen im Ablauf- und Terminplan und der Verfügbarkeit oder Qualität von Ressourcen stehen oftmals in Wechselbeziehung. Bei der Zuweisung von Personal sind gewisse Besonderheiten, wie die Produktivität oder die Lerngeschwindigkeit, zu berücksichtigen, die zwischen Einzelnen unterschiedlich ausfallen können. Vertraglich festgelegte Ressourcen müssen innerhalb des Projekts je nach Bedarf und gemäß des strategischen Ressourcenplans verteilt werden. Dabei müssen die Bestimmungen eingehalten werden, denen die vertraglich vereinbarten Ressourcen unterliegen. Wenn Konflikte im Ressourcenbedarf auftreten, muss der Einzelne alle Optionen berücksichtigen, und die beste Lösung aufgrund von Prioritäten, Dringlichkeit oder anderen Kriterien finden. Es müssen Maßnahmen zur Überbrückung

von Ressourcenknappheit entwickelt und eingeleitet werden. Der Einzelne muss in der Lage sein, die Ressourcenverteilung zu organisieren und bei Bedarf anzupassen. Dies gilt nicht nur für die Ressourcen, für welche der Einzelne direkt verantwortlich ist, sondern auch für Ressourcen mit einer kritischen Bedeutung für die Erbringung von Leistungen, welche der Zuständigkeit anderer Parteien unterliegen (durch die strategische Ressourcenplanung festgelegt).

Messgrößen

- Setzt die Ressourcen mit der Projektstruktur in Beziehung
- Erstellt Ablauf- und Terminpläne (bzw. Aufgabenlisten) für Ressourcen
- Vermittelt bei ressourcenbezogenen Konflikten

4.5.8.5 Ressourcenverbrauch evaluieren und erforderliche Korrekturmaßnahmen ergreifen

Beschreibung

Alle relevanten Ressourcenparameter und -indikatoren müssen überwacht werden, um die angemessene Nutzung der Ressourcen zu gewährleisten. Die Ressourcen evaluieren setzt die Anwendung einer systematischen Vorgehensweise zur Herleitung von Produktivitätszahlen voraus. Bei Bedarf sollte der Einzelne korrektive Maßnahmen einleiten. Im Falle einer Über- oder Unterschätzung müssen neue Zuweisungen geprüft werden.

Darüber hinaus sollte der Einzelne regelmäßig die Qualität und Verfügbarkeit zugewiesener Ressourcen bewerten. Im Falle externer Ressourcen können Absprachen mit Lieferanten und anderen Auftragnehmern erforderlich sein, um die Ressource zu optimieren oder auszutauschen. Gegebenenfalls muss die Leistung des Personals verbessert werden. In diesem Fall benötigen diese Personen Entwicklung, Coaching und spezifische Schulungsmaßnahmen. Dies sollte mit den Ressourcenlieferanten verhandelt und koordiniert werden. Der Einzelne ist für die Zuweisung und Neuzuweisung kritischer Ressourcen zuständig, selbst über die Ressourcen hinaus, für welche der Einzelne direkt zuständig ist.

Messgrößen

- Definiert eine systematische Vorgehensweise, um den Ressourcenverbrauch zu bewerten
- Ermöglicht die Förderung von Kompetenzen / Fertigkeiten
- Weist mit den entsprechenden Teammitgliedern und ihrem Linienmanagement auf eine Kompetenzknappheit

4.5.9 Beschaffung (Procurement and partnership)

Definition

Die Beschaffung ist ein Vorgang, bei dem Güter und / oder Dienstleistungen von externen Parteien eingekauft oder bezogen werden. Dazu gehören alle Prozesse von der Einkaufsplanung über den Einkaufsvorgang bis hin zur Vertragsverwaltung. Da sich die Beschaffung hauptsächlich an Lieferanten außerhalb der Stammorganisation richtet, werden Ressourcen (Personal, Werkzeuge, Materialien und Teillieferungen) beschafft, die innerhalb der Organisation nicht verfügbar sind. Diese Kompetenz umfasst zudem das Auswählen bzw. Einschlagen der optimalen Beschaffungswege in Übereinstimmung mit der langfristigen Zielsetzung des Kunden, aber auch der Organisation, z. B. Partnerschaft, Joint Ventures. Diese Wege bieten den Vorteil, Finanzierung, Fachwissen usw. zu teilen, bergen jedoch auch die Risiken, auf dem Markt zu scheitern.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, von den ausgewählten Lieferanten oder Partnern den größtmöglichen Nutzen zu erzielen und somit einen höchsten Mehrwert für den Käufer und die Organisation zu erbringen.

Beschreibung

Durch den Beschaffungsprozess haben Organisationen die Möglichkeit, die erforderlichen Ressourcen zu erwerben, welche diese Organisationen nicht besitzen oder selbst produzieren, mindestens in den benötigten Mengen. Die Beschaffungsrichtlinien der Organisation werden häufig von übergeordneten Strukturen vorgegeben. Wenn die Aspekte der Beschaffung einen maßgebenden Anteil eines Projekts einnehmen, oder wenn es mehrere Beschaffungskomponenten gibt, sollte der Beschaffungsvorgang in einem Beschaffungsplan dokumentiert werden, der mindestens Folgendes beinhaltet:

- Zu verwendende Vertragstypen
- Rollen und Verantwortlichkeiten
- Lieferantenauswahlverfahren
- Vorschriften zur Vergabe von Unteraufträgen.

Das Beschaffungsmanagement wird entweder vom Projekt zugeordneten Einzelnen ausgeführt, an Experten oder Abteilungen übertragen, z. B. Rechts-, Finanzabteilung), vom dem für organisationsweite Beschaffung und strategische Partnerschaften auf Programmebene Zuständigen geleitet oder sogar von der Portfolioebene beeinflusst. Strategische Überlegungen, wie Nach-haltigkeit, Lebenszykluskosten und der reduzierte Mehraufwand durch die Entwicklung positiver Beziehungen zu Lieferanten, Partnern oder Käufern und die damit verbundenen Risiken müssen ebenfalls in Betracht gezogen werden. Für jede zu beschaffende Komponente umfasst der grundlegende Prozess die Ermittlung der Bedürfnisse, die Festlegung potenzieller Lieferanten oder Partner, das Einholen technischer und finanzieller Angebote, die Auswahl eines bevorzugten Lieferanten oder Partners und die Verhandlung einer Vereinbarung mit dem bevorzugten Lieferanten, den Einkauf sowie die Vertragsverwaltung. Das Inventar, Abgänge und andere relevante Funktionen werden oftmals der indirekten Beschaffung zugeordnet. Der jeder Phase gewidmete Arbeitsaufwand sollte der Größe und Komplexität der beschafften Komponente entsprechen.

Ein Austausch von Gütern oder Dienstleistungen zwischen Einheiten derselben Rechtsperson kann in einigen Fällen als Beschaffung angesehen werden. In diesen Fällen sollte die Beschaffung so behandelt werden, als würde sie zwischen unabhängigen Parteien stattfinden, und daher demselben Maß an Kontrolle unterzogen werden.

Wissen

- Beschaffungsstrategien
- Make-or-Buy-Analyse
- Lieferantenentwicklungsmethoden
- Organisatorische Beschaffungspolitik , Verfahren und Praktiken
- Beschaffungsmethoden, z. B. Leistungsanfrage (Request for Information (RFI), Aufforderung zur Angebotsabgabe (Request for Proposal (RFP), Preisanfrage (Request for Quotation, RFQ)
- Vertragstypen, z. B. Festpreis, nach Aufwand, Selbstkostenerstattungsvertrag
- Prozesse, Methoden und Instrumente des Nachforderungsmanagements
- Ausschreibungsverfahren und -praktiken
- Juristische Kenntnisse für Verträge
- Vertragsbedingungen
- Lieferkettenmanagement

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Taktisches Know-how
- Präsentationsfähigkeiten
- Vertragsverwaltung

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien
- Perspective 5: Kultur und Werte
- People 4: Beziehungen und Engagement
- People 5: Führung
- People 8: Vielseitigkeit
- People 9: Verhandlungen

Kompetenzindikatoren

4.5.9.1 Beschaffungsbedarf, Optionen und Prozesse vereinbaren

Beschreibung

Die Ermittlung von Bedürfnissen und Optionen ist ein Prozess zur Bestimmung, welche Ressourcen oder Dienstleistungen beschafft werden müssen, oder für welche Aspekte des Projekts Partner hinzugezogen werden müssen. Dies kann auf der Knappheit oder dem Mangel interner Verfügbarkeiten oder auf der bewussten Entscheidung beruhen, Ressourcen extern zu beschaffen (Make-or-Buy-Strategie).

In diesem Rahmen müssen die Beschaffungsoptionen und -wege, die Akquisitionsanforderungen, die Ausschreibungsunterlagen und die Auswahlkriterien vereinbart werden. Der Einzelne managt diesen Prozess und arbeitet dazu in vielen Fällen eng mit spezialisierten Abteilungen oder dem Management zusammen bzw. überträgt ihnen bestimmte Aufgaben, wobei sicherzustellen ist, dass die relevanten Informationen verfügbar gemacht werden, und dass die entsprechenden internen und externen Stakeholder in Kenntnis gesetzt werden.

Messgrößen

- Begründet auf der Grundlage des Bedarfs die Beschaffung
- Konzipiert, produziert oder erfasst die benötigten Informationen als Input für die Experten im Bereich Beschaffung
- Erstellt auf der Grundlage des Bedarfs Ausschreibungsunterlagen und Auswahlkriterien
- Unterstützt Beschaffungsvorbereitungsprozesse und -abläufe

4.5.9.2 Zur Evaluation und Auswahl von Lieferanten und Partnern beitragen

Beschreibung

Der Einzelne stellt sicher, dass die potenzielle Partnerorganisation und/oder andere Experten, Lieferanten oder Partner ermittelt, bewertet und ausgewählt werden. In diesem Auswahlverfahren kommen die festgelegten Ausschreibungsunterlagen und Auswahlkriterien zum Einsatz. Alternativ dazu werden diese neu formuliert, falls kein Lieferant in der Lage ist, gemäß dem Aufgabenbereich zu liefern. Diese Ausschreibungs- und Auswahlkriterien sowie das Beschaffungsverfahren können formellen Richtlinien unterworfen sein, z. B. in Ländern mit römisch-germanisch geprägten Rechtssystemen. Das Auswahlverfahren selbst umfasst oftmals verschiedene Schritte, wie Leistungsanfragen (Requests For Information, kurz RFI) und Angebotsanfragen (Requests For Proposal, kurz RFP) oder Preisanfragen (Requests For Quotation, kurz RFQ). Wenn die Beschaffung in einem Partnerschaftsmodell mündet und das Ausschreibungsverfahren nicht zum Einsatz kommt, sollte der Einzelne bei der Auswahl von Partnern ein strenges Qualitätssicherungsverfahren anwenden.

Messgrößen

- Initiiert eine Angebotsanforderung (Ausschreibung), falls erforderlich in Zusammenarbeit mit der Beschaffungsabteilung (Einkaufsabteilung)
- Stellt die einzelnen Schritte des Lieferantenauswahlprozesses dar
- Definiert und erläutert die Inhalte von Ausschreibungsunterlagen
- Definiert und wendet die Auswahlkriterien an
- Bringt die formellen Beschaffungsrichtlinien (internationale, nationale und branchenspezifische Bestimmungen) miteinander in Einklang
- Beurteilt die Besonderheiten der Beschaffung und empfiehlt Partnerschaftsmodelle

4.5.9.3 Zu Verhandlungen und Vereinbarungen von Vertragsbestimmungen beitragen, um diese in Einklang mit den Projektzielen zu bringen

Beschreibung

Nach der Auswahl des Lieferanten oder Partners kann ein Verhandlungsverfahren eingeleitet werden, um die Vertragsbestimmungen zu vereinbaren. Der Einzelne überwacht diesen Prozess und stellt sicher, dass die Verhandelnden über ein klares Mandat verfügen und eng mit Einkaufsfachleuten und/oder Rechtsexperten zusammenarbeiten. Die Verträge können in ihrer Form, ihrer Detaillierungstiefe, der Vertragsdauer, ihren Bestimmungen und Sanktionen, dem geltendem Recht und in vielen anderen Aspekten voneinander abweichen. Der Einzelne muss darauf achten, dass sich diese Aspekte streng an den Zielen des Projekts und der Organisation orientieren.

Wenn die Vertragsverhandlungen komplex sind und einen längeren Zeitraum einnehmen, wird in einigen Fällen eine vorvertragliche Vereinbarung geschlossen, um die vorbereitenden Maßnahmen oder Lieferungen einleiten zu können.

Messgrößen

- Definiert ein Verhandlungsmandat und legt die zu verhandelnden Ziele fest
- Unterscheidet zwischen verschiedenen Vertragsformen und ihren Auswirkungen auf das Projekt
- Kennt die Vertragsbestimmungen und reflektiert ihre Auswirkungen auf das Projekt
- Handelt einen Vertrag durch die Festlegung von Preis, Verfügbarkeit, Kundenanpassungsmöglichkeiten und Beschaffungsterminen aus

4.5.9.4 Vertragsausführung überwachen, Probleme ansprechen und, falls notwendig, Entschädigungen verlangen

Beschreibung

Die Vertragserfüllung umfasst die kontinuierliche Überwachung des Lieferanten oder Partners, nachdem der Vertrag geschlossen wurde, um sicherzustellen, dass der Vertrag ordnungsgemäß und fristgerecht ausgeführt wird. Im Falle von Vertragsabweichungen muss der Einzelne entsprechende Maßnahmen einleiten oder, falls erforderlich, innerhalb der eigenen Organisation eskalieren. Wenn eine oder mehrere vertragliche Bestimmungen, z. B. Lieferfrist, Qualität, nicht eingehalten werden, muss der Einzelne Maßnahmen ergreifen, um auf dieses Problem hinzuweisen und gegebenenfalls eine Lösung zu finden. Dies kann verschiedene Techniken umfassen, von informellen Hinweisen bis hin zu ernsthaften Neuverhandlungen, wobei der Einzelne wissen muss, wann jede dieser Techniken einzusetzen ist. Wenn der Vertragspartner nach Anwendung dieser Techniken in Verzug verbleibt, sollte der Einzelne eine Entscheidung darüber fällen oder einholen, ob eine Vertragsstrafe geltend gemacht oder anderweitig eine Entschädigung vom Vertragspartner verlangt werden sollte. Diese Situation kann rechtliche Maßnahmen oder die Einbindung von Rechtsexperten erfordern, wobei grundsätzlich Absprache mit dem Management zu halten ist, um sie an der langfristigen Politik des strategischen Einkaufs auszurichten.

Messgrößen

- Führt Maßnahmen zum Managen der Vertragserfüllung ein
- Identifiziert Abweichungen zum Vertrag
- Begegnet Vertragsverletzungen mit der Einleitung korrektiver Maßnahmen
- Zieht bei schwierigen (Nach-)Verhandlungen rechtliche, logistische und / oder Beschaffungsfunktionen der Organisation hinzu
- Geht mit vertragsbezogenen Streitigkeiten und Nachforderungen des Lieferanten um
- Schließt und beendet die vereinbarte Geschäftsbeziehung, wenn entweder das Projekt gefährdet ist, oder wenn alle vertraglichen Verpflichtungen erfüllt wurden

4.5.10 Planung und Steuerung (Plan and control)

Definition

Anhand des Designs werden alle Elemente in einem ausgewogenen Plan zusammengeführt, dessen Ausführung überwacht wird. Basierend auf den Änderungen, die sich im Laufe des Projekts bzw. im Projektkontext ergeben, sollte der Plan regelmäßig aktualisiert werden. Die Steuerung wird ebenfalls regelmäßig angepasst und verbessert, sodass der Einzelne die Kontrolle behält.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, sich einen ausgewogenen und ganzheitlichen Überblick über das Management eines Projekts zu verschaffen und aufrechtzuerhalten. Die Aufrechterhaltung von Ausgewogenheit, Einheitlichkeit und Leistung ist von grundlegender Bedeutung für das Erreichen der vereinbarten Ergebnisse.

Beschreibung

Die Planungs- und Steuerungskompetenz ist die, bei der alle Informationen zusammenlaufen und Entscheidungen vorbereitet oder getroffen werden. Viele Prozesse und Aktivitäten werden in den anderen Kompetenzelementen ausführlich beschrieben und gemanagt. In diesem Kompetenzelement werden sie gemeinsam betrachtet und gemanagt, wie im durch das Projektdesign festgelegte Architekturdokument / Konzept vorgeschrieben. Der grundlegende, zyklische Prozess läuft folgendermaßen ab: planen, ausführen, beobachten, Plan bzw. Ausführung anpassen.

Vom Gesichtspunkt des Projektmanagements her liegt der Fokus auf Planung und Überwachung. Informationen müssen gesammelt und kombiniert werden, die Organisation sowie die jeweiligen Teams müssen ausgewählt und Entscheidungen müssen getroffen werden. Der Einzelne muss entscheiden, wie der Aufwand für Projektmanagement geplant und messbar gemacht werden kann bzw. wie er das Projekt managen wird. Hierzu gehört die Wahl des richtigen Führungsstils, wie viel und was delegiert werden soll, usw. Alle diese Punkte werden in einer oder mehreren Entscheidungsvorlagen festgelegt (Vision, Roadmap, Plan, usw.), die besprochen und abgestimmt werden müssen. Sobald das Projekt eingerichtet ist, sollten auch die Überwachungsprozesse bereit sein. Anhand dieser Prozesse werden regelmäßig Informationen zu Finanzierung, Fortschritt und Verwendung der Ressourcen im Vergleich zu Bezugsbasen, Einhaltung der Qualitäts- und anderer Standards, Zufriedenheit der Stakeholder, usw. gesammelt. Dabei ist eine regelmäßige Berichterstattung – sowohl von unteren Ebenen an den Projektmanager als auch vom Projektmanager an die Stakeholder – ein wesentlicher Bestandteil dieser Kompetenzen. Um den Lernprozess stetig voranzutreiben, sollte zudem der aufgebrachte Managementaufwand regelmäßig bewertet werden. Ausgehend von diesen Informationen können Änderungen erforderlich werden. Ein im Voraus festgelegter, transparenter Prozess des Änderungsmanagements ist ein weiteres grundlegendes Element des Projektcontrollings.

Nach ordnungsgemäßem Abschluss einer Phase während des Projektlebenszyklus sollte eine Evaluierung stattfinden und ein Bericht erstellt werden, in dem die Ergebnisse, Erfolge sowie die Lessons Learned festgehalten werden.

Wissen

- Phasen- / Stufenübergänge
- Berichterstattung
- Projektbüro
- Deming-Zyklus (Plan-Do-Check-Act)
- Änderungsantrag
- Management by Objectives (Führung durch Zielvereinbarung)
- Management by Exception (Führung nach dem Ausnahmeprinzip)
- Lessons Learned (Bericht über gewonnene Erkenntnisse)
- Phasen- / Stufen- / Sprint- / Freigabe-Planung
- Entscheidung zu Finanzierung oder Make-or-Buy
- Abweichungsbericht
- Problemberichte
- Projektmanagement-Plan
- Projekt(-phasen)-Beurteilung
- Entlastung
- Entscheidungsbefugnis

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Besprechungen zur Fortschrittskontrolle
- Änderungsmanagement
- Berichterstattung
- Verhandlung von Änderungsanträgen
- Start-up-Workshop
- Auftaktbesprechung
- Abschlussbesprechung
- Problemmanagement
- Fertigstellungswertanalyse
- Slip charts

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 1: Strategie
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien
- People 5: Führung
- People 7: Konflikte und Krisen
- People 8: Vielseitigkeit
- People 9: Verhandlungen

Kompetenzindikatoren

4.5.10.1 Projekt starten, Projektmanagement-Plan entwickeln und Zustimmung einholen

Beschreibung

Die erste Phase jedes Projekts ist von grundlegender Bedeutung, da sie die Basis für ein erfolgreiches Projekt darstellt. Diese Vorbereitungsphase ist häufig durch Unsicherheit gekennzeichnet, mit vagen oder noch nicht verfügbaren Informationen. Die Anforderungen der Stakeholder sind möglicherweise nur grob festgelegt, ihre Erwartungen unrealistisch und der Zeitrahmen nicht zu erfüllen, während früher Optimismus und Enthusiasmus mithilfe einer realistischen Sichtweise gezügelt werden müssen. Ein proaktiver Stil des Projektmanagements, ein gut vorbereiteter und effektiv geführter Start-up-Workshop sowie die Rekrutierung der richtigen Teammitglieder können die Chancen auf ein erfolgreiches Projekt verbessern. In einem oder mehreren Start-up-Workshops sollte der Fokus auf die Entwicklung des Projektauftrags und die Vorbereitung des Projektmanagement-Plans gelegt sowie die Teamrollen und der kritische Weg für das Projekt festgelegt werden.

Der Einzelne bereitet ein Projekt vor und plant dieses. Ausgehend vom vorab festgelegten übergeordneten Design holt der Einzelne ausreichend Informationen von Stakeholdern und Experten ein und analysiert, beurteilt und priorisiert diese, um einen gesamtheitlichen Projektmanagement-Plan zu erstellen. Dieser Plan basiert auf Informationen und Entscheidungen hinsichtlich Anforderungen und Qualität, festgelegter Arbeitsergebnisse und Zwänge, Organisations- und Kommunikationsstrukturen, erforderlicher Ressourcen (Einsatzmittel) und Budget, Planungs- und Hauptrisiken, usw. Abschließend muss der Plan beurteilt und bewilligt werden (inklusive der erforderlichen Ressourcen und des verfügbaren Budgets), um mit der/den Start- und Ausführungsphase(n) zu beginnen.

Messgrößen

- Organisiert den Prozess des Projektstarts
- Holt alle erforderlichen Informationen von Stakeholdern und Experten ein
- Analysiert, bewertet und priorisiert Informationen
- Organisiert und moderiert einen Projektstart-Workshop
- Bereitet den Projektauftrag bzw. den Projektmanagement-Plan vor und holt die Zustimmung ein
- Plant und kommuniziert den Projektmanagement-Aufwand
- Initiiert und managt den Übergang in eine neue Projektphase

4.5.10.2 Übergang in eine neue Projektphase einleiten und managen

Beschreibung

Nach der Entscheidung, das Projekt zu finanzieren und fortzusetzen, werden der Start der nächsten sowie aller nachfolgenden Phasen unter Berücksichtigung der folgenden Punkte ausgeführt:

- Der spezifischen Ziele für diese nächste Phase des Projekts
- Aller erforderlichen organisatorischen Änderungen
- Der Notwendigkeit, den Projektauftrag und die Projektmanagement-Pläne erneut zu bestätigen oder abzuändern.

Aktualisiert werden müssen dabei der detaillierte Ablauf- und Terminplan, Kosten- und Ressourcenpläne, das Risikoregister und möglicherweise der zu erwartende Nutzen (Wirtschaftlichkeitsbetrachtung / Business Case). Abhängig von der Größe und der Komplexität des

Projekts stellt eine Auftaktbesprechung ein effektives Mittel dar, um das / die Projektteam(s) über die Pläne, den Bedarf und die Ziele des Projekts bzw. der Projektphase zu informieren und diese dementsprechend einzuteilen. Diese Besprechung bzw. dieser Workshop können zudem dafür genutzt werden, die Aufgabengliederung, die Planung, die Aufgabenzuteilung bzw. die Projektwerte genauer festzulegen.

Messgrößen

- Organisiert das Management des Projektumsetzungsprozesses
- Definiert die Ziele und Lieferobjekte der nachfolgenden Phase(n)
- Managt den Übergang der Projektphasen
- Organisiert und moderiert ein Kickoff-Meeting

4.5.10.3 Projektleistung mit dem Projektplan abgleichen und Korrekturmaßnahmen treffen

Beschreibung

Die Kontrolle basiert auf den Projektzielen, -plänen und -verträgen. Mithilfe dieses Management-Prozesses werden der tatsächliche Projektfortschritt und die tatsächliche Projektleistung gemessen, diese gegen die Bezugsbasis abgeglichen und ggf. Korrekturmaßnahmen getroffen. Diese Prüfung wird gewöhnlich anhand von Kontrollen gegen vorab festgelegte Ziele vorgenommen, indem die Ergebnisse gemessen und Abweichungen korrigiert werden (diagnostische Steuerung). Bestehen größere Unsicherheiten können diese durch Feedback und Vorschläge von aktiven Projektmitarbeiter verringert und so der Prozess angepasst werden (interaktive Steuerung). Steuerung und Berichterstattung werden für die aktuelle Periode ausgeführt und umfassen eine Prognose für eine angemessene Zahl an zukünftigen Perioden. Ein integriertes System zur Projektsteuerung und -berichterstattung deckt alle Projektziele und die entsprechenden Erfolgskriterien für die relevanten Projektphasen und Anforderungen aller Stakeholder ab.

Messgrößen

- Legt das Leistungscontrolling fest
- Beschreibt die für das Leistungscontrolling anzuwendenden Hilfsmittel und Methoden
- Misst Fortschritt und Leistung

4.5.10.4 Bericht über den Projektfortschritt erstatten

Beschreibung

Die Berichterstattung bietet Informationen und Kommunikation über den Projektfortschritt (Kosten, Zeit, Ressourcen, Risiken und Chancen, Ausnahmen, usw.) in der aktuellen sowie in vorherigen Phasen und eine Prognose für die Entwicklungen der aktuellen Phase bis hin zum Projektende. Die Berichterstattung umfasst sowohl regelmäßige verbale als auch schriftliche Statusaktualisierungen und Prognosen der Teammitglieder oder Teamleiter an den Projektmanager und des Projektmanagers an die Stakeholder (wie beispielsweise die Projektleitung und den Auftraggeber). Zudem beinhaltet die Berichterstattung Finanzaudits und -Bewertungen des Projekts. Ist der Einzelne und / oder das Team sehr erfahren, kann es für die Stakeholder ausreichend und akzeptabel sein, nur in Ausnahme-fällen die Berichterstattung einzusetzen. Das bedeutet, dass nur über wichtige Vorgänge Bericht erstattet und kein konstantes Monitoring mittels regelmäßiger Status- bzw. Update-Berichte erfolgt.

Messgrößen

- Erstellt eine Berichtsstruktur
- Erstellt einen Fortschrittsbericht
- Erstellt einen Prognosebericht
- Erstellt Phasenübergangsberichte

4.5.10.5 Projektänderungen beurteilen, Zustimmung für diese einholen und sie implementieren

Beschreibung

Häufig werden Änderungen in einem Projekt aufgrund unvorhergesehener Vorkommnisse nötig. So könnte es erforderlich sein, die Projektspezifikation oder die Vertragsbedingungen mit Auftragnehmern oder Kunden zu ändern. Änderungen müssen gegen die ursprünglichen, im Business Case und / oder Projektauftrag festgelegten Projektziele gespiegelt werden. Der zu verwendende Prozess des Änderungsmanagements sollte zu Beginn des Projekts mit allen relevanten Stakeholdern vereinbart werden. Ein formeller, proaktiver Änderungsmanagement-Prozess, welcher der Notwendigkeit einer Änderung vorgreift, ist einem Prozess vorzuziehen, der erst reagiert, nachdem die Notwendigkeit für eine Änderung offensichtlich ist.

Eine Änderung an Inhalt und Umfang eines Projekts bzw. an der Spezifikation eines Arbeitsergebnisses wird anhand eines formellen, vorherbestimmten Prozesses vorgenommen. Der Änderungsprozess umfasst alles, was sich aus der erforderlichen Änderung bzw. der neu identifizierten Möglichkeit ergibt, sowie die Einigung hinsichtlich des Entscheidungsprozesses, eine Übereinkunft, dass eine Änderung erforderlich ist sowie die Entscheidung, die Änderung anzunehmen und einzuführen. Dies gilt für alle Arten von Änderungen. Mithilfe des Änderungsmanagements werden Änderungen identifiziert, beschrieben, klassifiziert, bewertet, bewilligt bzw. abgelehnt, realisiert und gegen rechtliche und andere Vereinbarungen geprüft. Änderungen können von allen Parteien angefordert werden, müssen sowohl als vorgeschlagene als auch als genehmigte Änderungen gemanagt sowie ordnungsgemäß allen relevanten Stakeholdern mitgeteilt werden. Beim Management einer Änderung werden deren direkte und indirekte Auswirkungen auf das gesamte Projekt und dessen Kontext berücksichtigt. Die Auswirkungen der Änderungen auf Projektliefergegenstände, Konfiguration, Terminplan, Kosten, Finanzierungsplan und Risiken werden durch Vergleich mit den Projektausgangsbedingungen ermittelt. Sobald die Änderungen bewilligt wurden, wird der Projektplan dementsprechend angepasst.

Messgrößen

- Organisiert einen Prozess zur Steuerung der Änderungen
- Erstellt einen Change Request und dokumentiert dies im Change Log
- Implementiert den genehmigten geänderten Leistungsumfang

4.5.10.6 Eine Phase oder das Projekt abschließen und evaluieren

Beschreibung

Der Abschlussprozess findet nach der Fertigstellung des Projekts bzw. einer Phase des Projekts statt, nachdem die Projekt- oder Phasenergebnisse vorliegen. Jede Phase eines Projekts oder Teilprojekts sollte formell mit einer Auswertung und Dokumentation der durchgeführten Phase abgeschlossen werden. Dabei sollte überprüft werden, ob die Projektziele erreicht und die Erwartungen des Kunden erfüllt wurden. Beim Abschluss einer Phase sollten zudem die Vorschläge für die nächste(n) Phase(n) des Projekts überprüft sowie alle Angelegenheiten, die einer Entscheidung bedürfen, an die

entsprechende Stelle zur Bewilligung weitergeleitet werden. Wurde ein formeller Vertrag unterschrieben, fallen unter diese Betrachtungen die Übertragung von Verantwortlichkeiten vom Auftragnehmer auf den Projekteigner, der Beginn der Gewährleistungsfrist und die abschließenden Zahlungen, die in Rechnung gestellt werden müssen. Die Übergabedokumentation (auch Enddokumentation genannt) muss erstellt werden. Zudem müssen diejenigen, die die Projektergebnisse später verwenden, dementsprechend geschult werden. Dies alles ist von grundlegender Bedeutung, um sicherzustellen, dass die in das Projekt gesteckten Investitionen voll genutzt werden. Die Projektergebnisse, die gesammelten Erfahrungen und gewonnenen Erkenntnisse werden ausgewertet und dokumentiert, sodass sie der Verbesserung zukünftiger Projekte dienen können. Die Mitglieder des Projektteams werden für neue Aufgaben benötigt und sollten deshalb zuvor formell von ihren Rollen und Verantwortlichkeiten in diesem Projekt entbunden werden.

Messgrößen

- Organisiert den Prozess des Phasen- oder des Projektabschlusses
- Organisiert und moderiert einen Projektphasen- oder Projektabschluss-Workshop
- Moderiert die Projektevaluierung
- Erstellt einen Lessons Learned Bericht über die Projektphase oder das Projekt

4.5.11 Chancen und Risiken (Risk and opportunity)

Definition

Die Kompetenz Chancen und Risiken umfasst die Identifikation, die Analyse, die daraus resultierende Planung und Umsetzung sowie die Steuerung der Chancen und Risiken eines Projekts. Das Management von Chancen und Risiken versetzt Entscheidungsträger in die Lage, fundierte Entscheidungen zu treffen, Handlungen zu priorisieren und zwischen verschiedenen Handlungsalternativen zu unterscheiden. Beim Management von Chancen und Risiken handelt es sich um einen fortlaufenden Prozess, der sich über den gesamten Lebenszyklus des Projekts erstreckt.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, Chancen und Risiken zu verstehen und diese effektiv zu managen, Reaktionen und Gesamtstrategien eingeschlossen.

Beschreibung

Chancen (positive Auswirkungen) und Risiken (negative Auswirkungen) und werden immer im Zusammenhang mit den Projektzielen betrachtet und mit deren Konsequenzen für die Realisierung derselben. In einem ersten Schritt ist es empfehlenswert, zu erwägen, welche Gesamtstrategien dem Management von Chancen und Risiken am besten dienen würden, immer mit Blick auf die Unternehmensstrategien und das jeweilige Projekt. Danach wird der Prozess des Managements von Chancen und Risiken zunächst durch die Identifikation und Analyse der Chancen und Risiken geprägt, gefolgt von der Entwicklung und Einführung eines Reaktionsplans, der die beabsichtigten und geplanten Handlungen für den Umgang mit identifizierten Chancen und Risiken abdeckt. Dabei sollte der Reaktionsplan den allgemeinen gewählten Chancen- und Risikostrategien entsprechend entwickelt und eingeführt werden. Der Einzelne ist dafür zuständig, die Teammitglieder einzubeziehen und dafür zu sorgen, dass das Team den Prozess des Chancen- und Risikomanagements respektiert das Team auf Chancen und Risiken aufmerksam zu machen, die anderen Stakeholder und, wenn nötig, die entsprechenden Fachexperten in den Prozess mit einzubeziehen.

Wissen

- Strategien für das Management von Chancen und Risiken
- Notfallpläne, Ausweichpläne
- Vorsorgereserven (Kosten und Dauer)
- Erwarteter monetärer Wert
- Qualitative Risiko-Assessment-Tools und -Techniken
- Quantitative Risiko-Assessment-Tools und -Techniken
- Reaktionsstrategien und -pläne für Chancen und Risiken
- Risiko-Identifikations-Techniken und -Tools
- Szenario-Planung
- Sensitivitätsanalyse
- SWOT-Analyse: Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren)
- Gefährdungspotenzial, Risikobereitschaft, Risikoscheue und Risikotoleranz
- Projekt- oder Programmrisiken und geschäftliche Chancen und Risiken
- Restrisiko
- Wahrscheinlichkeit, Auswirkungen und Nähe von Chancen und Risiken
- Risikoeigner

- Risikoregister
- Quellen von Chancen und Risiken

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Identifikationstechniken für Chancen und Risiken
- Analysetechniken für Chancen und Risiken
- Entwicklung von Reaktionsplänen auf Chancen und Risiken
- Einführung, Überwachung und Steuerung von Reaktionsplänen für Chancen und Risiken
- Einführung, Überwachung und Steuerung von übergreifenden Strategien für das Management von Chancen- und Risiken
- Monte Carlo-Analyse
- Entscheidungsbäume, z. B. die Ishikawa-Analyse

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 1: Strategie
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien
- Perspective 4: Macht und Interessen
- People 5: Führung
- People 7: Konflikte und Krisen
- People 8: Vielseitigkeit

Kompetenzindikatoren

4.5.11.1 Chancen- und Risikomanagementstruktur entwickeln und implementieren

Beschreibung

Der Einzelne entwirft eine Struktur für das Management von Chancen- und Risiken, entwickelt es und führt es ein, um sicherzustellen, dass Chancen und Risiken über den ganzen Projektlebenszyklus hinweg konsequent und systematisch gesteuert werden. Die Risikomanagementstruktur sollte eine Definition der Methoden enthalten, anhand derer Risiken identifiziert, kategorisiert, analysiert, bewertet und behandelt werden, und sollten sich zudem an der Risikomanagementpolitik der Organisation sowie internationalen, nationalen bzw. Industriestandards ausrichten. Wenn Projekte Teil eines Programms oder Portfolios sind, wird in den Rahmenbedingungen des Risikomanagements zudem beschrieben, wer für die Handhabung welcher Chancen und Risiken zuständig ist, und welche Eskalationswege bestehen (aufwärts, abwärts, seitwärts).

Messgrößen

- Zieht potentielle Chancen- und Risikomanagementmodelle zu Rate
- Entwickelt eine Chancen- und Risikomanagementstruktur in Übereinstimmung mit den Organisationsrichtlinien und / oder internationalen Standards
- Gewährleistet die konsequente Anwendung der Chancen- und Risikomanagementstruktur

4.5.11.2 Chancen und Risiken identifizieren

Beschreibung

Der Einzelne ist verantwortlich für die fortlaufende Aufgabe der Identifikation aller Quellen von Chancen und Risiken sowie der Einbeziehung anderer in diesen Prozess. Es bestehen diverse Quellen von Chancen und Risiken, sowohl projekt-intern als auch extern. Der Einzelne kann verschiedene Techniken und Quellen verwenden, um Chancen und Risiken zu identifizieren, z. B. aus Lessons Learned, Literatur, Aufbaustrukturen von Chancen und Risiken und interaktiven Sitzungen mit Teammitgliedern, Stakeholdern und Fachexperten. Beim Identifikationsprozess geht es nicht nur darum, die Risiken zu identifizieren, sondern auch um die Chancen, beispielsweise die Lieferobjekte kostengünstiger herzustellen, das Projekt zu beschleunigen bzw. das Projekt weniger anfällig für Risiken zu machen oder einfach qualitativ zu verbessern. Da sich die Einflüsse aus der Umgebung des Projekts mit der Zeit ändern, sollte die Identifikation der Chancen und Risiken ein kontinuierlich fortlaufender Prozess sein.

Messgrößen

- Kennt und nutzt verschiedene Quellen zur Identifikation potenzieller Chancen und Risiken
- Identifiziert Chancen und Risiken
- Dokumentiert Chancen und Risiken in einem Register

4.5.11.3 Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen von Chancen und Risiken analysieren

Beschreibung

Der Einzelne ist für die fortlaufende Aufgabe der Analyse identifizierter Chancen und Risiken verantwortlich. Die Analyse von Chancen und Risiken kann qualitativ und quantitativ ausgeführt werden. Der beste Ansatz besteht in der Anwendung beider Vorgehensweisen sowie darin, sowohl Chancen als auch Risiken regelmäßig neu zu bewerten. Die qualitative Analyse umfasst eine eingehendere Beurteilung der Quellen der identifizierten Chancen und/oder Risiken und befasst sich zudem mit Bedingungen und Auswirkungen. Ein Beispiel ist die Szenario-Planung.

Die quantitative Analyse befasst sich mit Wahrscheinlichkeiten und Schätzungen und übersetzt zudem wahrscheinliche Auswirkungen in messbare Maßnahmen. Die quantitative Analyse liefert Zahlenwerte zur Messung der zu erwartenden Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen von Chancen und Risiken. Die Monte Carlo-Analyse und Entscheidungsbäume sind Beispiele für mächtige quantitative Techniken der Risikobewertung.

Messgrößen

- Bewertet Chancen und Risiken qualitativ
- Bewertet Chancen und Risiken quantitativ
- Erstellt und interpretiert einen Entscheidungsbaum für Chancen und Risiken

4.5.11.4 Strategien auswählen und Maßnahmen implementieren, um Chancen und Risiken zu adressieren

Beschreibung

Der Einzelne ist verantwortlich für den fortlaufenden Prozess der Auswahl und Einführung optimaler Reaktionen auf jegliche identifizierte Chancen oder Risiken. Dieser Prozess beinhaltet die Analyse verschiedener Reaktionsmöglichkeiten und die anschließende Auswahl der optimalen bzw. geeignetsten Lösung.

Für jedes Risiko kommen folgende Handlungsoptionen in Frage:

- Vermeiden des Risikos durch die Entscheidung, die Aktivität, die das Risiko verursacht, nicht zu starten oder fortzusetzen
- Das Risiko eingehen oder sogar noch erhöhen, um eine Chance wahrzunehmen
- Entfernen der Risikoquelle
- Ändern der Wahrscheinlichkeit
- Ändern der Konsequenzen
- Teilen des Risikos mit einer anderen Partei bzw. anderen Parteien (einschließlich Verträge und Risikofinanzierung)
- Eingehen des Risikos basierend auf einer fundierten Entscheidung
- Vorbereitung und Einführung eines Notfallplans.

Für die Chancen gelten ähnliche Handlungsoptionen:

- Ausräumen der Unsicherheit durch definitives Umsetzen der Chance (ausnutzen)
- Übergabe der Verantwortung an einen Dritten, der am besten dazu in der Lage ist, diese zu handhaben (teilen)
- Erhöhen der Wahrscheinlichkeit und/oder Auswirkungen durch Identifikation und Maximierung der wesentlichen Chancentreiber (verbessern)
- Keine besonderen Maßnahmen ergreifen, die Chance zu nutzen (ignorieren)

Nicht annehmbare Risiken und Chancen, die nicht weiter verfolgt werden, erfordern einen angemessenen Reaktionsplan. Häufig besteht jedoch selbst nach Einführung der Maßnahmen zur Risikobewältigung noch ein Restrisiko, das gemanagt werden muss.

Messgrößen

- Erklärt verschiedene Hilfsmittel und Methoden für die Einführung einer gewählten, übergreifenden Strategie für den Prozess des Chancen- und Risikomanagements
- Evaluiert Maßnahmen für Chancen und Risiken
- Evaluiert alternative Hilfsmittel und Methoden für die Umsetzung der Maßnahmen
- Nimmt für die Einführung der Maßnahmen Einfluss auf den Ressourcenplan und die erforderlichen Kompetenzen
- Führt einen Maßnahmenplan für Chancen und Risiken ein und kommuniziert diesen

4.5.11.5 Chancen, Risiken und implementierte Maßnahmen evaluieren und überwachen

Beschreibung

Nachdem angemessene Reaktionspläne für Chancen und Risiken eingeführt wurden (dazu kann die Benennung eines Risikoeigners für bestimmte oder alle Risiken gehören), müssen die Chancen und Risiken überwacht werden. Chancen und Risiken sowie die Angemessenheit des jeweils gewählten Reaktionsplans sollten regelmäßig neu bewertet werden. Die Wahrscheinlichkeiten und/oder

Auswirkungen der Chancen und Risiken können sich ändern, neue Informationen können verfügbar werden, neue Chancen und Risiken können sich ergeben, sodass die jeweiligen Reaktionspläne nicht mehr angemessen sind. Die übergreifenden Strategien müssen möglicherweise ebenso evaluiert werden. Tatsächlich handelt es beim Management von Chancen und Risiken nicht nur um einen periodischen Prozess. Es sollte vielmehr fortlaufend eingesetzt werden, da alle Handlungen einen Risikoaspekt beinhalten können.

Messgrößen

- Überwacht und steuert die Einführung und Umsetzung eines Aktionsplans für Chancen und Risiken
- Kommuniziert die Chancen und Risiken sowie die Angemessenheit der gewählten Maßnahmen

4.5.12 Stakeholder (Stakeholders)

Definition

Die Kompetenz Stakeholder umfasst die Identifikation, die Analyse, das Einbeziehen und das Managen der Einstellungen und Erwartungen aller relevanten Stakeholder. Als Stakeholder betrachtet werden können alle Einzelnen, Gruppen oder Organisationen, die an dem Projekt beteiligt sind, dieses beeinflussen, davon beeinflusst werden oder an der Durchführung bzw. dem Ergebnis desselben interessiert sind. Dazu gehören können Auftraggeber, Kunden und Anwender, Auftragnehmer / Unterauftragnehmer, Bündnisse und Partnerschaften sowie andere Projekte, Programme oder Portfolios. Zu den Verpflichtungen der Stakeholder gehört es, das Projekt kontinuierlich zu überarbeiten, es zu überwachen sowie ihren Interessen am Projekt bzw. ihres Einflusses auf das Projekt entsprechend zu handeln. Außerdem kann unter die Verpflichtungen der Stakeholder fallen, strategische Bündnisse einzugehen, die organisatorischen Möglichkeiten und Mittel zu schaffen, bei denen sowohl Chancen als auch Risiken geteilt werden.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, die Interessen, den Einfluss und die Erwartungen der Stakeholder zu managen, die Stakeholder zu beteiligen und ihre Erwartungen effektiv zu managen.

Beschreibung

Die Beteiligung der Stakeholder ist ein fortlaufender Prozess, der sich über den gesamten Lebenszyklus des Projekts hinzieht. Stakeholder sind die Partner für das Projekt, das durch sie erfolgreich sein wird. Die Erwartungen, Bedürfnisse und Vorstellungen der Stakeholder schaffen die Notwendigkeit für das Projekt und bilden seine Basis. Das Geld und die Ressourcen der Stakeholder sind notwendige Beiträge, und die Stakeholder nutzen die Ergebnisse.

Es gibt verschiedene Formen und Gruppierungen von Stakeholdern (höheres Management, Anwender, Auftragnehmer, Partner, Interessensverbände und -vertretungen, usw.), die über unterschiedliche Einstellungen, Interessen und Einfluss verfügen. Davon ausgehend hat jeder Stakeholder bzw. jede Stakeholdergruppe andere Informationsbedarfe. Daher ist eine Beteiligungsstrategie (häufig in einem Kommunikationsplan festgehalten) von grundlegender Bedeutung. Diese Strategie kann mit einem Fokus auf formelle und informelle Kommunikationskanäle ausgeführt werden oder auch anhand von Beteiligungsformen wie Bündnissen, Kollaborationen oder Netzwerken. Bündnisse werden gewöhnlich in einem schriftlichen Vertrag dokumentiert und formalisiert, beispielsweise durch einen Bündnisvertrag, oder durch die Gründung einer Arbeitsgemeinschaft. Kooperationspartner stammen häufig aus anderen Bereichen innerhalb einer Organisation oder können eine oder mehrere verschiedene Organisationen umfassen. Netzwerke verfügen über keine klare Machtstruktur, weshalb sich die Zusammenarbeit mit ihnen schwieriger gestaltet. Während der Durchführung der Beteiligungsstrategie sollte die Stakeholder-Umgebung konstant auf Änderungen hin überwacht werden, um so eine kontinuierliche Abstimmung und Verbesserung zu gewährleisten.

Wissen

- Stakeholder-Interessen
- Stakeholder-Einfluss
- Beteiligungsstrategien
- Kommunikationsplan
- Kooperationsverträge und Bündnisse
- Beobachten der externen Umgebung im Hinblick auf soziale, politische, wirtschaftliche und technologische Entwicklungen

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Stakeholder-Analyse
- Analyse kontextueller Zwänge
- Demonstration strategischer Kommunikationsfähigkeiten
- Erwartungsmanagement
- Formelle und informelle Kommunikation
- Präsentationstechniken
- Fähigkeit, Beziehungen zu entwickeln, um potentiell nützliche bzw. gegnerische Stakeholder zu identifizieren
- Kontextbewusstsein
- Konfliktbewältigung

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Alle Kontext-Kompetenzelemente (Perspective)
- People 3: Persönliche Kommunikation
- People 4: Beziehungen und Engagement
- People 5: Führung
- People 8: Vielseitigkeit

Kompetenzindikatoren

4.5.12.1 Stakeholder identifizieren und ihre Interessen sowie ihren Einfluss analysieren

Beschreibung

Der Einzelne identifiziert alle für das Projekt relevanten Personen, Gruppen und Organisationen. Zunächst muss der Einzelne die Einstellung aller Stakeholder (Gruppe) analysieren und die Gründe herausfinden, auf denen diese Einstellung basiert (Interesse des Stakeholders am Ergebnis oder Prozess des Projekts). Zudem muss der Einzelne wissen, welche vorteilhafte bzw. schädliche Wirkung (Einfluss) dieser Stakeholder (Gruppe) möglicherweise auf das Projekt haben könnte. Ihr Interesse kann verschiedene Ursprünge haben, z. B., weil sie die Lieferobjekte des Projekts verwenden wollen oder müssen, oder weil sie um knappe Ressourcen oder das Budget konkurrieren. Sie können also groß oder klein und positiv oder negativ sein. In letzterem Fall sind sie, aus welchem Grund auch immer, gegen das Projekt.

Der Einfluss der Stakeholder kann zudem größer oder kleiner sein und sich in einem oder mehreren Bereichen konzentrieren, z. B. die Fähigkeit, Finanzierung, Einsatzmittel, Büroräume und

-ausstattung, Priorität, Zugang zu bewilligen oder zurückzuhalten. Der Einzelne sollte in der Lage sein, zu Beginn jedes Projekts eine Stakeholderanalyse durchzuführen, um die Stakeholder, ihre Interessen und ihren Einfluss zu identifizieren. Im Laufe des Projekts sollte der Einzelne eine aktive Analyse der Projektumgebung aufrechterhalten, um neue Stakeholder, veränderte Interessen und Einflüsse zu identifizieren. Diese Änderungen im Stakeholder-Umfeld können das Ergebnis von Änderungen des Projekts selbst sein, z. B. der Übergang von der Design- zur Durchführungsphase. Häufiger sind sie jedoch das Ergebnis von Änderungen im Kontext des Projekts (organisatorische Änderungen, Personaländerungen im Management, wirtschaftliche Änderungen, neue Vorschriften, usw.). Der Einzelne sollte die Relevanz dieser Änderungen für das Projekt analysieren.

Messgrößen

- Identifiziert die wichtigsten Stakeholderkategorien
- Identifiziert und benennt die verschiedenen Interessen der Stakeholder
- Identifiziert und bewertet den Einfluss der Stakeholder
- Identifiziert die relevanten Änderungen im oder um das Projekt
- Analysiert die Konsequenzen von Änderungen für das Projekt
- Ergreift Maßnahmen, um die Stakeholder zu beeinflussen

4.5.12.2 Stakeholderstrategie und einen Kommunikationsplan entwickeln und aufrechterhalten

Beschreibung

Der Einzelne erstellt eine Stakeholderstrategie, die enthält, wie die verschiedenen Stakeholder in das Projekt und dessen Ziele einbezogen, auf dem Laufenden gehalten und verpflichtet werden können. Für jeden Stakeholder oder jede Stakeholdergruppe bedarf es hierfür eines unterschiedlichen Ansatzes, je nach deren Interesse und Einfluss. Zum besseren Management können Stakeholder mit ähnlichen Interessen und ähnlichem Einfluss in Gruppen zusammengefasst werden. Die Stakeholderstrategie wird häufig in einem Kommunikationsplan festgehalten, der für jeden Stakeholder bzw. jede Gruppe das Warum, das Was, das Wann (und wie häufig) und das Wie (durch welchen Kommunikationskanal) beschreibt, sowie wer (kommunizieren sollte) und mit welcher Detailgenauigkeit. Das Was ist dabei wesentlich. Die Nachricht sollte auf die spezifischen Erwartungen der Stakeholder ausgerichtet sein, sowie darauf, die Stakeholder dazu zu verpflichten, das Projekt zu unterstützen (bzw. es wenigstens nicht zu behindern).

Der Kommunikationsplan ist von zentraler Bedeutung für das Erwartungsmanagement. Dieses kann zusammengefasst werden als der Aufwand des Einzelnen, die Erwartungen der verschiedenen Stakeholder derart zu beeinflussen, dass diese erwarten und zu schätzen lernen, was (und wann) das Projekt liefern kann und wird, und dass sie nicht aufgrund falscher Erwartungen über Projektfortschritt und -ergebnis enttäuscht werden. Natürlich gehören zu jeder Kommunikation zwei Seiten, deshalb sollte sorgsam beachtet werden, ob und wie die Nachricht empfangen wurde. Zudem sollten Feedback und weitere eingehende Kommunikation weiterverfolgt werden. Da sich die Umstände ändern können, sollte der Kommunikationsplan regelmäßig überprüft und aktualisiert werden. Potentielle Bündnisse werden entwickelt und potentielle Unterstützer werden identifiziert. Der Nutzen und die Ergebnisse der potentiellen Partnerschaft bzw. des potentiellen Bündnisses werden für alle Parteien identifiziert. Eine Beziehung mit den möglichen Unterstützern wird aufgebaut und entwickelt.

Messgrößen

- Beschreibt die Bedeutung einer Stakeholderstrategie
- Erstellt einen Kommunikationsplan
- Passt den Kommunikationsplan und / oder die -strategie an die sich ändernden Umständen an
- Erklärt die Gründe für eine Änderung des Kommunikationsplans
- Identifiziert und evaluiert die Chancen möglicher Bündnisse und Partnerschaften
- Identifiziert und evaluiert potenzielle Unterstützer

4.5.12.3 Geschäftsführung, Auftraggeber und höheres Management einbinden, um Commitment zu erreichen und um Interessen und Erwartungen zu managen

Beschreibung

Bei fast allen Projekten gehören Geschäftsführung und Auftraggeber zu den wichtigsten Stakeholdern. Häufig ist die Geschäftsführung der Investor (Budget) und / oder kann über die Einsatzmittel, Priorität der Anforderungen, Definition des Leistungsumfangs, usw. entscheiden. Bei diesen primären Stakeholdern ist das Erwartungsmanagement deshalb von größter Bedeutung. Die Verpflichtung und das Vertrauen der Geschäftsführung, dem höheren Management und / oder dem / den Auftraggeber(n) sind von großem Nutzen, sowohl für den Erfolg des Projekts als auch für den des Managements. Deshalb sollten eine gute Arbeitsbeziehung und eine offene Kommunikation aufgebaut werden.

Manchmal sind die verschiedenen Rollen in einer Person vereint. Häufiger ist es jedoch so, dass verschiedene Personen eine oder mehrere dieser Rollen erfüllen, und sie alle haben ihre eigenen Erwartungen, Interessen an und Einflüsse auf das Projekt. Abhängig von dem jeweiligen Projekt und seinem Kontext können Geschäftsführung und / oder Projektträger ihren Teil zum Stakeholder-Management beitragen und als Repräsentanten fungieren, da sie häufig über den Status und die Verbindungen verfügen, die dem einzelnen Manager fehlen.

Messgrößen

- Bindet das Management und / oder Auftraggeber ein
- Managt die Erwartungen der Geschäftsführung, des höheren Managements und / oder des / der Auftraggeber(s)
- Setzt Geschäftsführung und / oder Projektträger als Botschafter ein

4.5.12.4 Benutzer, Partner und Lieferanten und andere Stakeholder einbinden, um deren Kooperation und Commitment zu erreichen

Beschreibung

Bei fast allen Projekten ist die frühe und vollständige Einbeziehung der Anwender eine Grundvoraussetzung für den Erfolg. Anwender (bzw. deren Repräsentanten) können Informationen bezüglich der Bedürfnisse und Anforderungen liefern sowie dazu, wie das Ergebnis verwendet werden wird. Dies ist häufig von grundlegender Bedeutung für die Definition der jeweiligen Lieferobjekte. Zudem können Anwender oder Gruppen von Anwendern Einsatzmittel für das Projekt liefern. Lieferanten können das Projekt mit Einsatzmitteln, Fachkenntnissen, Teilprodukten, usw. unterstützen. Dabei sollte darauf geachtet werden, die besten Anbieter zu wählen, insbesondere, wenn die Fachkenntnisse, Ressourcen und / oder Teilprodukte nur von außerhalb der Organisation bezogen werden können und dafür formelle Verträge abgeschlossen werden müssen.

Bei Partnern handelt es sich um Personen, Gruppen oder Organisationen, die kooperieren, um gemeinsam einen Teil der Lieferobjekte zu erbringen, oder sie wirken anhand eines umfangreicheren Beitrags an der Erzielung der Projektziele mit. Diese Partner haben ihren Einsatz möglicherweise nur für einen bestimmten Teil gebündelt oder arbeiten auf einer dauerhafteren Bündnisgrundlage zusammenarbeiten. Bei Partnern kann es sich auch um andere Manager handeln, mit denen das Tempo oder die Lieferobjekte des Projekts abgestimmt werden müssen, um den Nutzen für die Organisation zu optimieren.

Verfügt das Projekt über einen Lenkungsausschuss, so sind ein oder mehrere Senior-Anwender (Anwender-Repräsentanten) und Senior-Lieferanten (Lieferanten-Repräsentanten) Teil dieses Ausschusses. Manchmal können Anwender und andere Stakeholder Teil eines Sounding Boards sein, das die Leitung oder den Lenkungsausschuss berät. Der Einzelne muss bereits zu Projektbeginn den Fokus auf diese Stakeholdergruppen richten und seinen Einfluss darauf verwenden, die richtigen Anwender-Repräsentanten und Lieferanten auswählen.

Messgrößen

- Bindet Anwender bzw. Benutzer mit ein und fordert deren Commitment für das Projekt ein
- Fordert das Commitment von Lieferanten für das Projekt ein
- Kooperiert mit Partnern, um das optimale Ergebnis für die Organisation zu erzielen

4.5.12.5 Netzwerke und Allianzen aufbauen, aufrechterhalten und beenden

Beschreibung

Als Teil der Stakeholderstrategie können Netzwerke und Bündnisse eingeführt werden. Diese können sowohl formell als auch informell sein. Wenn sie formell sind, werden Vereinbarungen ausgehandelt und dokumentiert. Darüber hinaus wird ein Plan für die fortlaufende Zusammenarbeit entwickelt und eingeführt. Als Teil dieses Plans werden Leistungsmaßstäbe identifiziert und eine Ausstiegsstrategie entwickelt.

Alle Netzwerke und Bündnisse sollten öfters bewertet und, wenn nötig, verbessert werden. Bündnisse können nach Vereinbarung beendet werden, oder weil die formelle Arbeitsbeziehung nicht länger von Nutzen für die beteiligten Organisationen oder Stakeholder ist. Es kommt sehr häufig vor, dass eine Organisation mit den gleichen Partnern ein Bündnis für zukünftige neue Projekte eingehen will. Deshalb muss eine formelle Arbeitsbeziehung äußerst sorgfältig beendet werden. Netzwerke sind weniger formell und werden gewöhnlich über den Lebenszyklus des Projekts hinaus aufrechterhalten.

Messgrößen

- Verhandelt und dokumentiert die Kooperationsvereinbarungen
- Entwickelt einen Kooperationsplan und führt diesen ein
- Entwickelt und evaluiert Maßnahmen für den Erfolg
- Hält getroffene Maßnahmen aufrecht
- Beendet alle formellen Vereinbarungen

4.5.13 Change und Transformation (Change and transformation)

Definition

Neu entwickelte Fähigkeiten sind nur von Nutzen, wenn sie auch angewandt und von den entsprechenden Organisationen und Empfängern unterstützt werden. Change (hier gemeint: Veränderung, Verbesserung einer aktuellen Situation unter Beachtung der Vergangenheit) und Transformation (aus neuen Situationen entstehende Entwicklung, basierend auf einer Zukunftsvision) liefern die Prozesse, Tools und Techniken, die den Einzelnen und Organisationen dabei helfen können, erfolgreiche Übergänge hinsichtlich Personal und Organisation vorzunehmen, die in der Annahme und Übernahme von Change resultieren.

Zweck

Dieses Kompetenzelement beschreibt, wie der Einzelne in die Lage versetzt wird, Gesellschaften, Organisationen und Einzelnen dabei zu helfen, ihre Organisation derart zu ändern oder umzugestalten, dass sie die erwarteten Vorteile und Ziele erreichen.

Beschreibung

Projekte werden organisiert, um Verbesserungen zu erreichen. In vielen Fällen werden diese Verbesserungen nicht nur durch Lieferung eines Ergebnisses erreicht, sondern erfordern zudem kleine oder große Änderungen im Verhalten der Organisation. Normalerweise hat niemand etwas gegen Veränderung – es will nur niemand verändert werden. Diese Ablehnung kann beispielsweise erfolgreich angegangen werden, indem Unterstützung angeboten wird, dieser Widerstand angesprochen und das nötige Wissen und die Fähigkeit entwickelt wird, die Veränderung einzuführen. Eine strategische Veränderung umfasst zudem die Einflussnahme auf eine führende Koalition und andere psychologische und psychosoziale Interventionen. Bei einem guten Veränderungsmanagement fühlen sich die Menschen in den Veränderungsprozess eingebunden und werden nutzbringend zusammen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten, Nutzen realisieren und die entsprechenden Ergebnisse liefern. Die Umgestaltung wird dann zur Realität, basierend auf einer Vision, wenn das Verhalten verändert wird, weil der Wille besteht, Dinge anders zu machen. Das soll heißen, dass die Umgestaltung von Visionen geleitet wird und weitgehend von der Stärke der jeweiligen Vision und der Bereitschaft der diese Vision teilenden Personen abhängt, die sich mit voller Kraft dafür einzusetzen, dass sie wahr wird.

Das Ausmaß des für ein Projekt benötigten Veränderungs- und Umgestaltungsmanagements hängt dabei weitgehend davon ab, inwieweit das tägliche Leben der Einzelnen und Gruppen davon betroffen wird, sowie von Aspekten wie Kultur, Wertesystem und in der Vergangenheit erlebte Veränderungen. In erster Linie geschehen Veränderung (Change) und Umgestaltung (Transformation) nicht „per Entwurf" und laufen nicht als linearer Prozess ab. Der Einzelne muss die Effektivität der Veränderungen regelmäßig kontrollieren und bewerten und die Veränderungs- bzw. Umgestaltungsstrategie dementsprechend anpassen. Zudem muss der Einzelne die Veränderungskapazitäten und -fähigkeiten der Menschen, Gruppen bzw. der Organisation berücksichtigen, um ihnen erfolgreich bei der Anpassung oder Umgestaltung helfen zu können.

Aus Projekten gehen üblicherweise neue Fähigkeiten hervor. Nur wenn diese Fähigkeiten jedoch auch eingesetzt werden, können ein Mehrwert erzeugt und Nutzen erzielt werden. Organisations- oder Geschäftsveränderungen beeinflussen oder verändern häufig Prozesse, Systeme, Organisationsstrukturen und Arbeitsrollen. In erster Linie beeinflussen sie jedoch das Verhalten der Menschen. Veränderungen (Change) können recht klein sein oder sie erfordern eine komplette

Umgestaltung (Transformation). Manchmal können sie sogar eine störende Wirkung haben, was bedeutet, dass besondere Fertigkeiten benötigt werden, um sie zu bewerkstelligen. In vielen Fällen werden aufgrund eines Projekts Veränderungen veranlasst und organisiert. Das Projekt endet dann jedoch, bevor die daraus resultierenden Vorteile nutzbringend eingesetzt werden können.

Wissen

- Lernstile für Einzelne, Gruppen und Organisationen
- Managementtheorien für Veränderungen in Organisationen
- Auswirkungen von Veränderung auf Einzelne
- Persönliche Techniken für das Ver- / Änderungsmanagement
- Gruppendynamiken
- Wirkungsanalyse
- Akteursanalyse
- Motivationstheorie
- Theory of Change

Fertigkeiten und Fähigkeiten

- Analyse der Veränderungskapazität und -fähigkeit von Einzelnen, Gruppen oder Organisationen
- Interventionen aufgrund des Verhaltens von Einzelnen und Gruppen
- Umgang mit dem Widerstand gegenüber Veränderung

Zugehörige Kompetenzelemente

- Alle weiteren Technischen Kompetenzelemente (Practice)
- Perspective 1: Strategie
- Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse
- Perspective 4: Macht und Interessen
- Perspective 5: Kultur und Werte
- People 3: Persönliche Kommunikation
- People 5: Führung
- People 8: Vielseitigkeit

Kompetenzindikatoren

4.5.13.1 Adaptionsfähigkeit der Organisation(en) zu Veränderung beurteilen

Beschreibung

Sowohl Organisationen als auch Personen verfügen über eine begrenzte Kapazität, Fähigkeit und Bereitschaft zur Veränderung. Dies wird unter anderem beeinflusst durch den Erfolg vorheriger Veränderungen, Stress und Druck, das Verständnis für diese spezielle Veränderung, Kultur und Atmosphäre sowie den jeweiligen positiven bzw. negativen Ausblicken. Zudem kann es einen Widerstand gegen die vorgeschlagene Veränderung geben, offen oder verdeckt, der die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen negativ beeinflusst. In vielen Fällen kommt der Widerstand nicht von den Menschen, die direkt von dieser Veränderung betroffen sind, sondern von deren Managern. Die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen ist nicht feststehend, sondern wird sowohl von internen als auch externen Faktoren des Projekts beeinflusst.

Messgrößen

- Analysiert die Anpassungsfähigkeit an notwendige Veränderungen auf der Basis von vorherigen erfolgreichen bzw. erfolglosen Veränderungen in der Organisation
- Beurteilt mögliche Bereiche des Widerstands gegen die Veränderung
- Erkennt und beeinflusst Umstände, die die Anpassungsfähigkeit verbessern können
- Ergreift Maßnahmen, wenn der erforderliche oder erwartete Change (Veränderung) oder Transformation (Umgestaltung) außerhalb der Fähigkeiten der Organisation(en) liegt

4.5.13.2 Veränderungsanforderungen und Transformationschancen identifizieren

Beschreibung

Für auf die geschäftliche Perspektive ausgerichtete Projekte werden die Anforderungen der Organisation sowie der Projektkontext analysiert und festgelegt, welche Umgestaltung oder Geschäftsveränderung wann erfolgen muss. Für ein auf die gesellschaftliche Perspektive ausgerichtetes Projekt muss die Analyse festlegen, welche Gesellschaftsgruppen von dem Projekt beeinflusst werden können und müssen. Dies kann über Gespräche, das Sammeln von Wissen, die Analyse von Daten oder die Verwendung von Workshops erfolgen. Manchmal ergeben sich auch Möglichkeiten aufgrund von Änderungen der Marktvoraussetzungen, des Projektumfelds oder anderer organisatorischer bzw. gesellschaftlicher Änderungen. Veränderungsanforderungen und -möglichkeiten ändern sich fortlaufend, weshalb sie regelmäßig überprüft und angepasst werden müssen.

Messgrößen

- Identifiziert von der Veränderung betroffene Personen und Personengruppen
- Stellt Gruppeninteressen dar
- Identifiziert regelmäßig die Veränderungsanforderungen und Transformationschancen
- Passt sich an sich verändernde Interessen und Situationen an

4.5.13.3 Veränderungs- oder Transformationsstrategie für das Projekt entwickeln

Beschreibung

Der Einzelne entwickelt eine Veränderungsstrategie (bzw. diese entsteht und der Einzelne stellt sie zusammen), um die projizierten Veränderungen oder Umgestaltungen umzusetzen. Diese Strategie basiert auf der Intensität und den Auswirkungen der Veränderung und berücksichtigt außerdem die Fähigkeit zur Veränderung bzw. die Bereitschaft zur Umgestaltung der jeweiligen Organisation, Gesellschaft oder der Personen. Der Zeitplan der Veränderungen, die mit der Dynamik und den Möglichkeiten der Organisation in Einklang gebracht werden müssen, ist auch zu berücksichtigen. Entwickelt wird der Plan unter Rücksprache. Außerdem wird dieser regelmäßig aktualisiert.

Teil der Strategie ist zudem, herauszufinden, zu überwachen und zu bewerten, was in welchen Situationen funktioniert und was nicht. Veränderungen und Umgestaltung passieren nicht über Nacht, und gewöhnlich dauert es eine Weile, bis ein Mehrwert erzielt wird. Bei bedeutsameren Veränderungen oder Umgestaltungen wird ein schrittweiser Ansatz entwickelt, sodass frühzeitige Erfolge bewertet werden und als Anreiz für eine zukünftige Veränderung dienen können. Manchmal können Veränderungspläne geplant und strukturiert sein. Manchmal liegt ihr Fokus jedoch auch auf dem Gruppenverhalten, auf der Macht, auf dem Lernen oder auf der Entstehung.

Den einen richtigen Weg, Veränderung einzuführen, gibt es demnach nicht. Es gibt nicht nur einen richtigen Weg, Veränderung einzuführen. Die individuellen Bedürfnisse müssen aber an der Veränderung teilhaben.

Messgrößen

- Identifiziert gesellschaftliche, organisatorische und persönliche Veränderungs- oder Transformationsstrategien und erkennt beispielsweise Innovatoren, „Early Adopters", die Mehrheit und Zauderer
- Arbeitet mit anderen zusammen, um Strategien zu überprüfen
- Dokumentiert Strategien und erstellt einen umfassenden Veränderungsplan
- Entwickelt, falls erforderlich, einen Schritt-für-Schritt-Ansatz
- Passt regelmäßig den Veränderungs- oder Transformationsplan an, um Lessons Learned und Änderungen im Projektumfeld oder in der Gesellschaft einzuarbeiten
- Passt regelmäßig die Strategie an, wenn die Veränderung erfolgreich war und Nutzen erzielt wurde

4.5.13.4 Veränderungs- oder Transformationsmanagement implementieren

Beschreibung

Basierend auf der Veränderungsstrategie werden eine Reihe möglicher Interventionen geplant. Diese können Workshops, Trainings, Informationsveranstaltungen, Pilotprojekte, „Serious Games" und Visionen umfassen. Mit Interventionen hinsichtlich der Machtverhältnisse, Einflüsse und dem Umgang mit Widerstand ist sicherlich auch zu rechnen. Sobald eine Veränderung vorgenommen wurde, sollten Maßnahmen ergriffen werden, die Veränderung zu erhalten und Organisationen und Einzelne zu unterstützen, nicht in alte Verhaltensweisen „zurück zu fallen".

Messgrößen

- Entwickelt einen stimmigen Interventionsplan
- Führt ausgewählte Interventionen durch
- Leitet oder organisiert Workshops und Trainings
- Beschäftigt sich mit Widerständen gegen Veränderung
- Organisiert und führt Interventionen durch und nutzt dazu geeignete Medien
- Wendet Verstärkungstechniken an, um sicherzustellen, dass das neue Verhalten nachhaltig ist

Anhang A: Abgleich mit der ISO21500:2012

In der folgenden Tabelle sind jedem ICB4 Kompetenzelement die entsprechenden Elemente der ISO21500 gegenübergestellt. Diese Übersicht erfolgt lediglich für die ICB4 Projektmanagement Kompetenzen, da die ISO21500 die Domänen Programm- und Portfoliomanagement nicht umfasst.

Darüber hinaus ist zu beachten, dass es sich bei der ISO21500 um einen prozessorientierten Standard handelt, während die ICB4 einen Standard für individuelle Kompetenzen ist. In der Tabelle ist daher ersichtlich, welche Prozesse der ISO21500 dem Wissen, den Fertigkeiten und Fähigkeiten im Sinne der ICB4 entsprechen. Dort, wo ein ISO21500 Element in Klammern gesetzt ist, handelt es sich nur um eine teilweise Entsprechung zur ICB4.

IPMA ICB
Persönliche und Soziale Kompetenzelemente (People)

IPMA ICB Kompetenzelemente	ISO21500 correspondence
People 1: Selbstreflexion und Selbstmanagement	(3.9. Competences of project personnel)
People 2: Persönliche Integrität und Verlässlichkeit	(3.9. Competences of project personnel)
People 3: Persönliche Kommunikation	(3.9. Competences of project personnel) (4.3.20. Manage project team)
People 4: Beziehungen und Engagement	(3.9 Competences of project personnel) (4.3.20. Manage project team)
People 5: Führung	(3.9 Competences of project personnel) (4.3.20. Manage project team)
People 6: Teamarbeit	(3.9. Competences of project personnel) (4.3.20. Manage project team)
People 7: Konflikte und Krisen	(3.9. Competences of project personnel) (4.3.20. Manage project team)
People 8: Vielseitigkeit	(3.9. Competences of project personnel)
People 9: Verhandlungen	(3.9. Competences of project personnel)
People 10: Ergebnisorientierung	(3.9. Competences of project personnel) (4.3.20. Manage project team)

IPMA ICB
Technische Kompetenzelemente (Practice)

IPMA ICB Kompetenzelemente	ISO21500 correspondence
Practice 1: Projektdesign	3.4.2. Opportunity evaluation and project initiation 3.6. Project governance (3.8. Stakeholders and project organisation) (3.10. Project lifecycle) (4.3.2. Develop project charter) 4.3.8. Collect lessons learned
Practice 2: Anforderungen und Ziele	3.4.3. Benefits realisation (3.11. Project constraints) 4.3.2. Develop project charter
Practice 3: Leistungsumfang und Lieferobjekte	(3.11. Project constraints) 4.3.11. Define scope 4.3.12. Create work breakdown structure 4.3.13. Define activities 4.3.14. Control scope
Practice 4: Ablauf und Termine	(3.10. Project lifecycle) 4.3.21. Sequence activities 4.3.22. Estimate activity durations 4.3.23. Develop schedule 4.3.24. Control schedule
Practice 5: Organisation, Information u. Dokumentation	(4.3.15. Establish project team) 4.3.17. Define project organisation (4.3.38. Plan communications) (4.3.39. Distribute information) (4.3.40. Manage communications)
Practice 6: Qualität	4.3.32. Plan quality 4.3.33. Perform quality assurance 4.3.34. Perform quality control
Practice 7: Kosten und Finanzierung	(3.11. Project constraints) 4.3.25. Estimate costs 4.3.26. Develop budget 4.3.27. Control costs

IPMA ICB Kompetenzelemente	ISO21500 correspondence
Practice 8: Ressourcen	(3.9. Competences of project personnel) (3.11. Project constraints) (4.3.15. Establish project team) 4.3.16. Estimate resources 4.3.18. Develop project team 4.3.19. Control resources
Practice 9: Beschaffung	4.3.35. Plan procurements 4.3.36. Select suppliers 4.3.37. Administer procurements
Practice 10: Planung und Steuerung	(3.10. Project lifecycle) 4.3.3. Develop project plans 4.3.4. Direct project work 4.3.5. Control project work 4.3.6. Control changes 4.3.7. Close project phase or project
Practice 11: Chancen und Risiken	(3.11. Project constraints) 4.3.28. Identify risks 4.3.29. Assess risks 4.3.30. Treat risks 4.3.31. Control risks
Practice 12: Stakeholder	3.8. Stakeholders and project organisation 4.3.9. Identify stakeholders 4.3.10. Manage stakeholders (4.3.38. Plan communications) (4.3.39. Distribute information) (4.3.40. Manage communications)
Practice 13: Change und Transformation	Keine Entsprechung in der ISO21500

IPMA ICB
Kontext-Kompetenzelemente (Perspective)

IPMA ICB Kompetenzelemente	ISO21500 correspondence
Perspective 1: Strategie	3.4.1. Organisational strategy
Perspective 2: Governance, Strukturen und Prozesse	3.5. Project environment 3.6. Project governance (3.7. Projects and operations) (3.8. Stakeholders and project organisation)
Perspective 3: Compliance, Standards und Regularien	3.5. Project environment (3.11. Project constraints)
Perspective 4: Macht und Interessen	(3.8. Stakeholders and project organisation)
Perspective 5: Kultur und Werte	3.5. Project environment

Anhang B: Vergleich zwischen den Elementen der ICB3 und der ICB4

Die folgende Tabelle listet zu jedem Kompetenzelement der ICB3 die aktuellen Kompetenzelemente und / oder Kompetenzindikatoren der ICB4 auf. Dort, wo die Elemente oder Indikatoren der ICB4 in Klammern gesetzt sind handelt es sich nur um eine teilweise Entsprechung.

IPMA ICB Version 3.0 Technische Kompetenzelemente

IPMA ICB Version 3.0 Kompetenzelemente	IPMA ICB Version 4.0
1.01. Projektmanagementerfolg	**Practice 1:** Projektdesign **Perspective 1:** Strategie: KCI 4 „Kritische Erfolgsfaktoren (KEF) bestimmen, beurteilen und überprüfen" (**People 10:** Ergebnisorientierung: KCI 1: „Alle Entscheidungen und Handlungen hinsichtlich ihrer Auswirkung auf den Projekterfolg und die Ziele der Organisation evaluieren") (People 10: Ergebnisorientierung: KCI 5„Ergebnisse liefern und Akzeptanz erhalten")
1.02. Interessierte Parteien	**Practice 12:** Stakeholder (Perspective 4: Macht und Interessen)
1.03. Projektanforderungen und Projektziele	**Practice 2:** Anforderungen und Ziele
1.04. Risiken und Chancen	**Practice 11:** Chancen und Risiken
1.05. Qualität	**Practice 6:** Qualität
1.06. Projektorganisation	**Practice 5:** Organisation, Information und Dokumentation: KCI 2 „Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt definieren" **Practice 5:** Organisation, Information und Dokumentation: KCI 4 „Organisation des Projekts implementieren, überwachen und anpassen"
1.07. Teamarbeit	**People 6:** Teamarbeit
1.08. Problemlösung	**People 8:** Vielseitigkeit, vor allem die Kompetenzindikatoren 2-5
1.09. Projektstrukturen	**Practice 3:** Leistungsumfang und Lieferobjekte: KCI 2 „Leistungsumfang strukturieren" **Practice 3:** Leistungsumfang und Lieferobjekte: KCI 3 „Arbeitspakete definieren"
1.10. Leistungsumfang und Lieferobjekte	**Practice 3:** Leistungsumfang und Lieferobjekte: KCI 1 „Lieferobjekte definieren" **Practice 3:** Leistungsumfang und Lieferobjekte: KCI 4 „Konfiguration des Leistungsumfangs erstellen und aufrechterhalten"

IPMA ICB Version 3.0 Kompetenzelemente	IPMA ICB Version 4.0
1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine	**Practice 4:** Ablauf und Termine
1.12. Ressourcen	**Practice 8:** Ressourcen
1.13. Kosten und Finanzmittel	**Practice 7:** Kosten und Finanzierung
1.14. Beschaffung und Verträge	**Practice 9:** Beschaffung
1.15. Änderungen	**Practice 10:** Planung und Steuerung: KCI 5 „Projektänderungen beurteilen, Zustimmung für diese einholen und sie implementieren"
1.16. Überwachung und Steuerung, Berichtswesen	**Practice 10:** Planung und Steuerung: KCI 3 „Projektleistung mit dem Projektplan abgleichen und Korrekturmaßnahmen treffen" **Practice 10:** Planung und Steuerung: KCI 4 „Bericht über den Projektfortschritt erstatten"
1.17. Information und Dokumentation	**Practice 5:** Organisation, Information und Dokumentation: KCI 1 „Bedürfnisse der Stakeholder bezüglich Information und Dokumentation beurteilen und bestimmen" **Practice 5:** Organisation, Information und Dokumentation: KCI 3 „Infrastruktur, Prozesse und Informationssysteme aufbauen"
1.18. Kommunikation	**People 3:** Persönliche Kommunikation
1.19. Projektstart	**Practice 10:** Planung und Steuerung: KCI 1 „Projekt starten, Projektmanagement-Plan entwickeln und Zustimmung einholen" **Practice 10:** Planung und Steuerung: KCI 2 „Übergang in eine neue Projektphase einleiten und managen"
1.20. Projektabschluss	**Practice 10:** Planung und Steuerung: KCI 6 „Eine Phase oder das Projekt abschließen und evaluieren"

IPMA ICB Version 3.0 Persönliche Kompetenzelemente

IPMA ICB Version 3.0 Kompetenzelemente	IPMA ICB Version 4.0
2.01. Führung	**People 5:** Führung
2.02. Engagement und Motivation	**People 4:** Beziehungen und Engagement **People 5:** Führung: KCI 2 „Ownership übernehmen und Commitment zeigen" **People 4:** Beziehungen und Engagement: KCI 5 „Eigene Visionen und Ziele kommunizieren, um das Engagement und Commitment Dritter zu erreichen" **People 6:** Teamarbeit: KCI 4 „Teams durch das Delegieren von Aufgaben und Verantwortlichkeiten stärken" **People 1:** Selbstreflexion und Selbstmanagement: KCI 3 „Persönliche Motivationen identifizieren und reflektieren, um persönliche Ziele zu setzen und darauf zu fokussieren"
2.03. Selbststeuerung	**People 1:** Selbstreflexion und Selbstmanagement **People 2:** Persönliche Integrität und Verlässlichkeit: KCI 3 „Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen übernehmen"
2.04. Durchsetzungsvermögen	**People 5:** Führung: KCI 3 „Durch Vorgeben der Richtung, durch Coaching und Mentoring die Arbeit von Einzelpersonen und Teams leiten und verbessern" **People 5:** Führung: KCI 4 „Macht und Einfluss angemessen auf Dritte ausüben, um die Ziele zu erreichen"
2.05. Entspannung und Stressbewältigung	**People 1:** Selbstreflexion und Selbstmanagement: KCI 4 „Eigene Arbeit abhängig von der Situation und den eigenen Ressourcen organisieren" **People 3:** Persönliche Kommunikation: KCI 5 „Humor und Perspektivenwechsel angemessen anwenden" **People 10:** Ergebnisorientierung: KCI 3 „Gesunde, sichere und produktive Arbeitsumgebung schaffen und diese aufrecht zu erhalten"

IPMA ICB Version 3.0 Kompetenzelemente	IPMA ICB Version 4.0
2.06. Offenheit	**People 8:** Vielseitigkeit: KCI 1 „Ein offenes und kreatives Umfeld schaffen und unterstützen" (**People 3:** Persönliche Kommunikation: KCI 2 „Offene Kommunikation ermöglichen und fördern")
2.07. Kreativität	**People 8:** Vielseitigkeit: KCI 1 „Ein offenes und kreatives Umfeld schaffen und unterstützen" **People 8:** Vielseitigkeit: KCI 4 „Kreative Techniken fördern und anwenden, um Alternativen und Lösungen zu finden"
2.08. Ergebnisorientierung	**People 10:** Ergebnisorientierung
2.09. Effizienz	**People 10:** Ergebnisorientierung: KCI 2 „Bedürfnisse und Mittel auf einander abstimmen, um Ergebnisse und Erfolge zu optimieren"
2.10. Beratung	**People 4:** Beziehungen und Engagement: KCI 4 „Vertrauen und Respekt zeigen, indem andere ermutigt werden, ihre Meinungen und Bedenken zu äußern" **People 4:** Beziehungen und Engagement: KCI 5 „Eigene Visionen und Ziele kommunizieren, um das Engagement und Commitment Dritter zu erreichen"
2.11. Verhandlungen	**People 9:** Verhandlungen
2.12. Konflikte und Krisen	**People 7:** Konflikte und Krisen
2.13. Verlässlichkeit	**People 2:** Persönliche Integrität und Verlässlichkeit: KCI 4 „Widerspruchsfrei handeln, Entscheidungen treffen und kommunizieren" **People 2:** Persönliche Integrität und Verlässlichkeit: KCI 5 „Aufgaben sorgfältig erfüllen, um Vertrauen bei anderen zu schaffen"

IPMA ICB Version 3.0 Kompetenzelemente	IPMA ICB Version 4.0
2.14. Wertschätzung	**People 4:** Beziehungen und Engagement: KCI 4 „Vertrauen und Respekt zeigen, indem andere ermutigt werden, ihre Meinungen und Bedenken zu äußern" (**Perspective 5:** Kultur und Werte)
2.15. Ethik	**People 2:** Persönliche Integrität und Verlässlichkeit: KCI 1 „Ethische Werte bei allen Entscheidungen und Handlungen anerkennen und anwenden" **Perspective 3:** Compliance, Standards und Regularien: KCI 3 „Alle für das Projekt relevanten Verhaltensregeln und Berufsvorschriften identifizieren und einhalten" (**People 2:** Persönliche Integrität und Verlässlichkeit: KCI 2 „Nachhaltigkeit von Leistungen und Ergebnissen fördern") **Perspective 3:** Compliance, Standards und Regularien: KCI 4 „Für das Projekt relevante Prinzipien und Ziele der Nachhaltigkeit identifizieren und einhalten"

IPMA ICB Version 3.0 Kontext-Kompetenzelemente

IPMA ICB Version 3.0 Kompetenzelemente	IPMA ICB Version 4.0
3.01. Projektorientierung	**Perspective 2:** Governance, Strukturen, Prozesse: KCI 1 „Die Grundlagen des Projektmanagements und deren Einführung kennen"
3.02. Programmorientierung	**Perspective 2:** Governance, Strukturen, Prozesse: KCI 2 „Die Grundlagen des Programmmanagements und deren Einführung kennen"
3.03. Portfolioorientierung	**Perspective 2:** Governance, Strukturen, Prozesse: KCI 3 „Die Grundlagen des Portfoliomanagements und deren Einführung kennen"
3.04. Einführung von Projekt-, Programm- und Portfolio-Management	**Perspective 3:** Compliance, Standards und Regularien: KCI 6 „Die Projektmanagementkompetenz der Organisation beurteilen, vergleichen und verbessern"
3.05. Stammorganisation	**Perspective 2:** Governance, Strukturen, Prozesse
3.06. Geschäft	**Perspective 1:** Strategie (**Perspective 2:** Governance, Strukturen, Prozesse: KCI 5 „Das Projekt mit den Entscheidungs- und Berichterstattungsstrukturen sowie den Qualitätsanforderungen der Organisation in Einklang bringen") (**Perspective 4:** Macht und Interessen)
3.07. Systeme, Produkte und Technologie	**Perspective 2:** Governance, Strukturen, Prozesse **Perspective 3:** Compliance, Standards und Regularien: KCI 3 „Alle für das Projekt relevanten Verhaltensregeln und Berufsvorschriften identifizieren und einhalten" **Perspective 3:** Compliance, Standards und Regularien: KCI 5 „Für das Projekt relevante berufliche Standards und Tools beurteilen, nutzen und weiterentwickeln" **Perspective 1:** Strategie: KCI 5 „Key Performance Indicators (KPI) bestimmen, beurteilen und überprüfen"
3.08. Personalmanagement	**Perspective 2:** Governance, Strukturen, Prozesse: KCI 6 „Das Projekt mit den Prozessen und Funktionen des HR (Personalwesen) in Einklang bringen"

IPMA ICB Version 3.0 Kompetenzelemente	IPMA ICB Version 4.0
3.09. Gesundheit, Arbeits-, Betriebs- und Umweltschutz	**Perspective 3:** Compliance, Standards und Regularien: KCI 2 „Alle für das Projekt relevanten Vorschriften für Sicherheit, Gesundheit, und Umweltschutz (SGU) identifizieren und einhalten" **Perspective 3:** Compliance, Standards und Regularien: KCI 4 „Für das Projekt relevante Prinzipien und Ziele der Nachhaltigkeit identifizieren und einhalten"
3.10. Finanzierung	**Perspective 2:** Governance, Strukturen, Prozesse: KCI 6 „Das Projekt mit den Prozessen und Funktionen des HR (Personalwesen) in Einklang bringen"
3.11. Rechtliche Aspekte	**Perspective 3:** Compliance, Standards und Regularien: KCI 1 „Die für das Projekt gültigen Rechtsvorschriften identifizieren und einhalten"

Anhang C: Selbsteinschätzung

Zur Selbsteinschätzung der eigenen Kompetenzen eignet sich gut das sechsstufige Schema für kognitive Ziele nach Bloom. Eine untere Stufe ist immer in den oberen Stufen enthalten:
So setzt Analysefähigkeit die Anwendung komplexerer Denkprozesse voraus, und in der Analyse ist die Fähigkeit zum Verstehen eingeschlossen.

- Stufe 1 Wissen (Knowledge): Erinnern von Allgemeinem (Theorien, konkrete Einzelheiten, terminologisches Wissen, einzelne Fakten), Erinnern von Mustern, Prozessen, Methoden, Kategorien, Kriterien, Bewusstmachen von geeignetem Material, minimes Neuordnen

- Stufe 2 Verständnis (Comprehension): einfachste Ebene des Begreifens, einfache Zusammenhänge sehen, Bescheid wissen, worüber gesprochen wird, den Stoff benutzen (ohne ihn mit anderen Materialien in Beziehung zu setzen, oder seine umfassendste Bedeutung erkennen), übersetzen, eigene Worte verwenden, interpretieren, extrapolieren, Gelerntes wird auch in einem anderen Zusammenhang erkannt

- Stufe 3 Anwendung (Application): Gebrauch und Umsetzung von eindimensionalen Lerninhalten in eine neue und konkrete Situation

- Stufe 4 Analyse (Analysis): Zerlegen von komplexeren Sachverhalten in grundlegende Elemente und Teile, Identifizieren von Elementen, ordnende Prinzipien und (explizite und implizite) Strukturen oder Hierarchien klarmachen, Erkennen von Zusammenhängen, Beziehungen zwischen den Elementen deutlich machen, Diagnosen erstellen, Fallstudien

- Stufe 5 Synthese (Synthesis): Zusammenfügen von Elementen und Teilen zu einem neuen Ganzen, Entwickeln, Herstellen einer neuen Struktur, eines Plans, Einflechten von gemachten Erfahrung, Hypothesen entwickeln, vernetzen, fachübergreifend optimieren

- Stufe 6 Beurteilung (Evaluation): Bewerten, Auswerten, Beurteilen einer Lösung, eines Modells, eines Verfahrens im Hinblick auf seine Zweckmäßigkeit, Funktionstüchtigkeit, Stimmigkeit, Qualität, logische Fehler entdecken und begründen

		Wissen	Verständnis	Anwendung	Analyse	Synthese	Beurteilung
Perspective	Strategie						
	Governance, Strukturen und Prozesse						
	Compliance, Standards und Regularien						
	Macht und Interessen						
	Kultur und Werte						
People	Selbstreflexion und Selbstmanagement						
	Persönliche Integrität und Verlässlichkeit						
	Persönliche Kommunikation						
	Beziehungen und Engagement						
	Führung						
	Teamarbeit						
	Konflikte und Krisen						
	Vielseitigkeit						
	Verhandlungen						
	Ergebnisorientierung						
Practice	Projektdesign						
	Anforderungen und Ziele						
	Leistungsumfang und Lieferobjekte						
	Ablauf und Termine						
	Organisation, Information u. Dokumentation						
	Qualität						
	Kosten und Finanzierung						
	Ressourcen						
	Beschaffung						
	Planung und Steuerung						
	Chancen und Risiken						
	Stakeholder						
	Change und Transformation						

Anhang D: Übersicht der Kompetenzindikatoren der IPMA ICB4

Die nachfolgend aufgeführte Übersicht der Kompetenzindikatoren bezieht sich auf das Original. Die Kapitelnummern und Seitenverweise entsprechen daher der englischen Fassung.

Projectmanagement		
4.3.	**Perspective**	**39**
4.3.1.	Strategy	40
4.3.1.1.	Align with organisational mission and vision	41
4.3.1.2.	Identify and exploit opportunities to influence organisational strategy	42
4.3.1.3.	Develop and ensure the ongoing validity of the business / organisational justification	42
4.3.1.4.	Determine, assess and review critical success factors	43
4.3.1.5.	Determine, assess and review key performance indicators	43
4.3.2.	Governance, structures and processes	45
4.3.2.1.	Know the principles of project management and the way they are implemented	46
4.3.2.2.	Know and apply the principles of programme management and the way they are implemented	46
4.3.2.3.	Know and apply the principles of portfolio management and the way they are implemented	47

Programmemanagement		
5.3.	**Perspective**	**161**
5.3.1.	Strategy	162
5.3.1.1.	Align with organisational mission and vision	163
5.3.1.2.	Identify and exploit opportunities to influence organisational strategy	164
5.3.1.3.	Develop and ensure the ongoing validity of the business / organisational justification	164
5.3.1.4.	Determine, assess and review critical success factors	165
5.3.1.5.	Determine, assess and review key performance indicators	165
5.3.2.	Governance, structures and processes	167
5.3.2.1.	Know the principles of programme management and the way they are implemented and apply	168
5.3.2.2.	Know and apply the principles of project management and the way they are implemented	169
5.3.2.3.	Know the principles of portfolio management and the way they are implemented	169

Portfoliomanagement		
6.3.	**Perspective**	**285**
6.3.1.	Strategy	286
6.3.1.1.	Align with organisational mission and vision	287
6.3.1.2.	Identify and exploit opportunities to influence organisational strategy	288
6.3.1.3.	Develop and ensure the ongoing validity of the business / organisational justification	288
6.3.1.4.	Determine, assess and review critical success factors	289
6.3.1.5.	Determine, assess and review key performance indicators	289
6.3.2.	Governance, structures and processes	291
6.3.2.1.	Know the principles of portfolio management and the way they are implemented and apply	292
6.3.2.2.	Know and apply the principles of project and programme management and the way they are implemented	293
6.3.2.3.	Align the portfolio with the organisation's reporting and decision-making structures and quality management processes	293

4.3.2.4.	Supporting functions	47	5.3.2.4.	Supporting functions	170	6.3.2.4.	Align the portfolio with human resource processes and functions	294
4.3.2.5.	Align the project with the organisation's decision-making and reporting structures and quality requirements	48	5.3.2.5.	Align the programme with the organisation's decision-making and reporting structures and quality management processes	170	6.3.2.5.	Align the portfolio with finance and control processes and functions	294
4.3.2.6.	Align the project with human resource processes and functions	48	5.3.2.6.	Align the programme with human resource processes and functions	171			
4.3.2.7.	Align the project with finance and control processes and functions	49	5.3.2.7.	Align the programme with finance and control processes and functions	171			
4.3.3.	Compliance, standards and regulation	50	5.3.3.	Compliance, standards and regulation	172	6.3.3.	Compliance, standards and regulation	295
4.3.3.1.	Identify and ensure that the project complies with all relevant legislation	51	5.3.3.1.	Identify and ensure that the programme and each component within it complies with all relevant legislation	173	6.3.3.1.	Identify and ensure that the portfolio complies with all relevant legislation	296
4.3.3.2.	Identify and ensure that the project complies with all relevant health, safety, security and environmental regulations (HSSE)	52	5.3.3.2.	Identify and ensure that the programme and each component complies with all relevant health, safety, security and environmental regulations (HSSE)	174	6.3.3.2.	Identify and ensure that the portfolio complies with all relevant health, safety, security and environmental regulations (HSSE)	297
4.3.3.3.	Identify and ensure that the project complies with all relevant codes of conduct and professional regulation	52	5.3.3.3.	Identify and ensure that the programme and each component within it complies with all relevant codes of conduct and professional regulations	174	6.3.3.3.	Identify and ensure that the portfolio complies with all relevant codes of conduct and professional regulation	297
4.3.3.4.	Identify and ensure that the project complies with relevant sustainability principles and objectives	52	5.3.3.4.	Identify and ensure that the programme complies with relevant sustainability principles and objectives	175	6.3.3.4.	Identify and ensure that the portfolio complies with, relevant sustainability principles and objectives	298
4.3.3.5.	Assess, use and develop professional standards and tools for the project	53	5.3.3.5.	Assess, use and develop professional standards and tools for the programme	175	6.3.3.5.	Assess, use and develop professional standards and tools for the portfolio	298
4.3.3.6.	Assess, benchmark and improve the organisational project management competence	53	5.3.3.6.	Assess, benchmark and improve the organisational programme management competence	176	6.3.3.6.	Assess, benchmark and improve the organisational portfolio management competence	299

4.3.4	Power and interest	55
4.3.4.1.	Assess the personal ambitions and interests of others and the potential impact of these on the project	56
4.3.4.2.	Assess the informal influence of individuals and groups and its potential impact on the project	56
4.3.4.3.	Assess the personalities and working styles of others and employ them to the benefit of the project	57
4.3.5.	Culture and values	58
4.3.5.1.	Assess the culture and values of the society and their implications for the project	59
4.3.5.2.	Align the project with the formal culture and corporate values of the organisation	60
4.3.5.3.	Assess the informal culture and values of the organisation and their implications for the project	60
4.4.	**People**	**61**
4.4.1.	Self-reflection and self-management	62
4.4.1.1	Identify, and reflect on the ways in which own values and experiences affect the work	63

5.3.4.	Power and interest	178
5.3.4.1.	Assess the personal ambitions and interests of others and the potential impact of these on the programme	179
5.3.4.2.	Assess the informal influence of individuals and groups and its potential impact on the programme	180
5.3.4.3.	Assess the personalities and working styles of others and employ them to the benefit of the programme	180
5.3.5.	Culture and values	181
5.3.5.1.	Assess the culture and values of society and their implications for the programme	182
5.3.5.2.	Align the programme with the formal culture and corporate values of the coordinating organisations	183
5.3.5.3.	Assess the implications of informal culture and values of the coordinating organisations	183
5.4.	**People**	**184**
5.4.1.	Self-reflection and self-management	185
5.4.1.1	Identify, and reflect on the ways in which own values and experiences affect the work	186

6.3.4.	Power and interest	301
6.3.4.1.	Assess the personal ambitions and interests of others and the potential impact of these on the portfolio	302
6.3.4.2.	Assess the informal influence of individuals and groups and its potential impact on the portfolio	303
6.3.4.3.	Assess the personalities and working styles of others and employ them to the benefit of the portfolio	303
6.3.5.	Culture and values	304
6.3.5.1.	Assess the culture and values of the society and their implications for the portfolio	305
6.3.5.2.	Align the portfolio with the formal culture and corporate values of the organisation	306
6.3.5.3.	Assess the informal culture and values of the organisation and their implications for the portfolio	306
6.4.	**People**	**307**
6.4.1.	Self-reflection and self-management	308
6.4.1.1.	Identify, and reflect on the ways in which own values and experiences affect the work	309

4.4.1.2.	Build self-confidence on the basis of personal strengths and weaknesses	63
4.4.1.3.	Identify, and reflect on, personal motivations to set personal goals and keep focus	64
4.4.1.4.	Organise personal work depending on the situation and own resources	64
4.4.1.5.	Take responsibility for personal learning and development	65
4.4.2.	Personal integrity and reliability	66
4.4.2.1.	Acknowledge and apply ethical values to all decisions and actions	66
4.4.2.2.	Promote the sustainability of outputs and outcomes	67
4.4.2.3.	Take responsibility for own decisions and actions	67
4.4.2.4.	Act, take decisions and communicate in a consistent way	67
4.4.2.5.	Complete tasks thoroughly in order to build confidence with others	68
4.4.3.	Personal communication	69

5.4.1.2.	Build self-confidence on the basis of personal strengths and weaknesses	186
5.4.1.3.	Identify, and reflect on, personal motivations to set personal goals and keep focus	187
5.4.1.4.	Organise personal work depending on the situation and own resources	187
5.4.1.5.	Take responsibility for personal learning and development	188
5.4.2.	Personal integrity and reliability	189
5.4.2.1.	Acknowledge and apply ethical values to all decisions and actions	190
5.4.2.2.	Promote the sustainability of outputs and outcomes	190
5.4.2.3.	Take responsibility for own decisions and actions	190
5.4.2.4.	Act, take decisions and communicate in a consistent way	191
5.4.2.5.	Complete tasks thoroughly in order to build confidence with others	191
5.4.3.	Personal communication	192

6.4.1.2.	Build self-confidence on the basis of personal strengths and weaknesses	309
6.4.1.3.	Identify, and reflect on, personal motivations to set personal goals and keep focus	310
6.4.1.4.	Organise personal work depending on the situation and own resources	310
6.4.1.5.	Take responsibility for personal learning and development	311
6.4.2.	Personal integrity and reliability	312
6.4.2.1.	Acknowledge and apply ethical values to all decisions and actions	312
6.4.2.2.	Promote the sustainability of outputs and outcomes	313
6.4.2.3.	Take responsibility for own decisions and actions	313
6.4.2.4.	Act, take decisions and communicate in a consistent way	313
6.4.2.5.	Complete tasks thoroughly in order to build confidence with others	314
6.4.3.	Personal communication	315

4.4.3.1.	Provide clear and structured information to others and verify their understanding	70
4.4.3.2.	Facilitate and promote open communication	70
4.4.3.3.	Choose communication styles and channels to meet the needs of the audience, situation and management level	71
4.4.3.4.	Communicate effectively with virtual teams	71
4.4.3.5.	Employ humour and sense of perspective when appropriate	71
4.4.4.	Relationships and engagement	72
4.4.4.1.	Initiate and develop personal and professional relationships	73
4.4.4.2.	Build, facilitate and contribute to social networks	73
4.4.4.3.	Demonstrate empathy through listening, understanding and support	73
4.4.4.4.	Show confidence and respect by encouraging others to share their opinions or concerns	74
4.4.4.5.	Share own vision and goals in order to gain the engagement and commitment of others	74

5.4.3.1.	Provide clear and structured information to others and verify their understanding	193
5.4.3.2.	Facilitate and promote open communication	193
5.4.3.3.	Choose communication styles and channels to meet the needs of the audience, situation and management level	194
5.4.3.4.	Communicate effectively with virtual teams	194
5.4.3.5.	Employ humour and sense of perspective when appropriate	194
5.4.4.	Relationships and engagement	195
5.4.4.1.	Initiate and develop personal and professional relationships	196
5.4.4.2.	Build, facilitate and contribute to social networks	196
5.4.4.3.	Demonstrate empathy through listening, understanding and support	196
5.4.4.4.	Show confidence and respect by encouraging others to share their opinions or concerns	197
5.4.4.5.	Share own vision and goals in order to gain the engagement and commitment of others	197

6.4.3.1.	Provide clear and structured information to others and verify their understanding	316
6.4.3.2.	Facilitate and promote open communication	316
6.4.3.3.	Choose communication styles and channels to meet the needs of the audience, situation and management level	317
6.4.3.4.	Communicate effectively with virtual teams	317
6.4.3.5.	Employ humour and sense of perspective when appropriate	317
6.4.4.	Relationships and engagement	318
6.4.4.1.	Initiate and develop personal and professional relationships	319
6.4.4.2.	Build, facilitate and contribute to social networks	319
6.4.4.3.	Demonstrate empathy through listening, understanding and support	319
6.4.4.4.	Show confidence and respect by encouraging others to share their opinions or concerns	320
6.4.4.5.	Share own vision and goals in order to gain the engagement and commitment of others	320

4.4.5.	Leadership	76
4.4.5.1.	Initiate actions and proactively offer help and advice	77
4.4.5.2.	Take ownership and show commitment	77
4.4.5.3.	Provide direction, coaching and mentoring to guide and improve the work of individuals and teams	77
4.4.5.4.	Exert appropriate power and influence over others to achieve the goals	78
4.4.5.5.	Make, enforce and review decisions	78
4.4.6.	Teamwork	80
4.4.6.1.	Select and build the team	81
4.4.6.2.	Promote cooperation and networking between team members	81
4.4.6.3.	Support, facilitate and review the development of the team and its members	82
4.4.6.4.	Empower teams by delegating tasks and responsibilities	82

5.4.5.	Leadership	199
5.4.5.1.	Initiate actions and proactively offer help and advice	200
5.4.5.2.	Take ownership and show commitment	200
5.4.5.3.	Provide direction, coaching and mentoring to guide and improve the work of individuals and teams	200
5.4.5.4.	Exert appropriate power and influence over others to achieve the goals	201
5.4.5.5.	Make, enforce and review decisions	201
5.4.6.	Teamwork	203
5.4.6.1.	Select and build the team	204
5.4.6.2.	Promote cooperation and networking between team members	204
5.4.6.3.	Support, facilitate and review the development of the team and its members	205
5.4.6.4.	Empower teams by delegating tasks and responsibilities	205

6.4.5.	Leadership	322
6.4.5.1.	Initiate actions and proactively offer help and advice	323
6.4.5.2.	Take ownership and show commitment	323
6.4.5.3.	Provide direction, coaching and mentoring to guide and improve the work of individuals and teams	323
6.4.5.4.	Exert appropriate power and influence over others to achieve the goals	324
6.4.5.5.	Make, enforce and review decisions	324
6.4.6.	Teamwork	326
6.4.6.1.	Select and build the team	327
6.4.6.2.	Promote cooperation and networking between team members	327
6.4.6.3.	Support, facilitate and review the development of the team and its members	328
6.4.6.4.	Empower teams by delegating tasks and responsibilities	328

4.4.6.5.	Recognise errors to facilitate learning from mistakes	82
4.4.7.	Conflict and crisis	84
4.4.7.1.	Anticipate and possibly prevent conflicts and crises	85
4.4.7.2.	Analyse the causes and consequences of conflicts and crises and select appropriate response(s)	85
4.4.7.3.	Mediate and resolve conflicts and crises and / or their impact	86
4.4.7.4.	Identify and share learning from conflicts and crises in order to improve future practice	86
4.4.8.	Resourcefulness	88
4.4.8.1.	Stimulate and support an open and creative environment	89
4.4.8.2.	Apply conceptual thinking to define situations and strategies	90
4.4.8.3.	Apply analytic techniques to analysing situations, financial and organisational data and trends	90
4.4.8.4.	Promote and apply creative techniques to find alternatives and solutions	90

5.4.6.5.	Recognise errors to facilitate learning from mistakes	205
5.4.7.	Conflict and crisis	207
5.4.7.1.	Anticipate and possibly prevent conflicts and crises	208
5.4.7.2.	Analyse the causes and consequences of conflicts and crises and select appropriate response(s)	208
5.4.7.3.	Mediate and resolve conflicts and crises and / or their impact	209
5.4.7.4.	Identify and share learning from conflicts and crises in order to improve future practice	209
5.4.8.	Resourcefulness	211
5.4.8.1.	Stimulate and support an open and creative environment	212
5.4.8.2.	Apply conceptual thinking to define situations and strategies	213
5.4.8.3.	Apply analytic techniques to analysing situations, financial and organisational data and trends	213
5.4.8.4.	Promote and apply creative techniques to find alternatives and solutions	213

6.4.6.5.	Recognise errors to facilitate learning from mistakes	328
6.4.7.	Conflict and crisis	330
6.4.7.1.	Anticipate and possibly prevent conflicts and crises	331
6.4.7.2.	Analyse the causes and consequences of conflicts and crises and select appropriate response(s)	331
6.4.7.3.	Mediate and resolve conflicts and crises and / or their impact	332
6.4.7.4.	Identify and share learning from conflicts and crises in order to improve future practice	332
6.4.8.	Resourcefulness	334
6.4.8.1.	Stimulate and support an open and creative environment	335
6.4.8.2.	Apply conceptual thinking to define situations and strategies	336
6.4.8.3.	Apply analytic techniques to analysing situations, financial and organisational data and trends	336
6.4.8.4.	Promote and apply creative techniques to find alternatives and solutions	336

4.4.8.5	Promote a holistic view of the project and its context to improve decision-making	91	5.4.8.5.	Promote a holistic view of the programme and its context to improve decision-making	214	6.4.8.5.	Promote a holistic view of the portfolio and its context to improve decision-making	337
4.4.9.	Negotiation	92	5.4.9.	Negotiation	215	6.4.9.	Negotiation	338
4.4.9.1.	Identify and analyse the interests of all parties involved in the negotiation	93	5.4.9.1.	Identify and analyse the interests of all parties involved in the negotiation	216	6.4.9.1.	Identify and analyse the interests of all parties involved in the negotiation	339
4.4.9.2.	Develop and evaluate options and alternatives with the potential to meet the needs of all parties	93	5.4.9.2.	Develop and evaluate options and alternatives with the potential to meet the needs of all parties	216	6.4.9.2.	Develop and evaluate options and alternatives with the potential to meet the needs of all parties	339
4.4.9.3.	Define a negotiation strategy in line with own objectives that is acceptable to all parties involved	93	5.4.9.3.	Define a negotiation strategy in line with own objectives that is acceptable to all parties involved	216	6.4.9.3.	Define a negotiation strategy in line with own objectives that is acceptable to all parties involved	339
4.4.9.4.	Reach negotiated agreements with other parties that are in line with own objectives	94	5.4.9.4.	Reach negotiated agreements withother parties that are in line with own objectives	217	6.4.9.4.	Reach negotiated agreements with other parties that are in line with own objectives	340
4.4.9.5.	Detect and exploit additional selling and acquisition possibilities	94	5.4.9.5.	Detect and exploit additional selling and acquisition possibilities	217	6.4.9.5.	Detect and exploit additional selling and acquisition possibilities	340
4.4.10.	Results orientation	96	5.4.10.	Results orientation	219	6.4.10.	Results orientation	342
4.4.10.1.	Evaluate all decisions and actions against their impact on project success and the objectives of the organisation	97	5.4.10.1.	Evaluate all decisions and actions against their impact onprogramme success and the objectives of the organisation	220	6.4.10.1.	Evaluate all decisions and actions against their impact on portfolio success and the objectives of the organisation	343
4.4.10.2.	Balance needs and means to optimise outcomes and success	97	5.4.10.2.	Balance needs and means to optimise outcomes and success	220	6.4.10.2.	Balance needs and means to optimise outcomes and success	343
4.4.10.3.	Create and maintain a healthy, safe and productive working environment	98	5.4.10.3.	Create and maintain a healthy, safe and productive working environment	221	6.4.10.3.	Create and maintain a healthy, safe and productive working environment	344

4.4.10.4.	Promote and 'sell' the project, its processes and outcomes	98
4.4.10.5.	Deliver results and get acceptance	98
4.5.	**Practice**	**100**
4.5.1.	Project design	101
4.5.1.1.	Acknowledge, prioritise and review success criteria	102
4.5.1.2.	Review, apply and exchange lessons learned from and with other projects	103
4.5.1.3.	Determine complexity and its consequences for the approach	104
4.5.1.4.	Select and review the overall project management approach	104
4.5.1.5.	Design the project execution architecture	104

5.4.10.4.	Promote and 'sell' the programme, its processes and outcomes	221
5.4.10.5.	Deliver results and get acceptance	221
5.5.	**Practice**	**223**
5.5.1.	Programme design	224
5.5.1.1.	Acknowledge, prioritise and review success criteria	225
5.5.1.2.	Review, apply and exchange lessons learned fromand with other programmes and components	226
5.5.1.3.	Determine complexity and its consequences for the approach	227
5.5.1.4.	Create a programme vision	227
5.5.1.5.	Create and adapt a change strategy	228
5.5.1.6.	Select and tailor the overall programme management approach	228
5.5.1.7.	Design the programme execution architecture	229

6.4.10.4.	Promote and 'sell' the portfolio, its processes and outcomes	344
6.4.10.5.	Deliver results and get acceptance	344
6.5.	**Practice**	**346**
6.5.1.	Portfolio design	347
6.5.1.1.	Acknowledge, prioritise and review success criteria	348
6.5.1.2.	Review, apply and exchange lessons learned from and with other portfolios	349

				5.5.1.8.	Design a programme delivery strategy	229		
4.5.2.	Requirements and objectives	106		5.5.2.	Benefits and objectives	230	6.5.2.	Benefits	350
4.5.2.1.	Define and develop the project goal hierarchy	107		5.5.2.1.	Define and develop the goals and benefits hierarchy	231	6.5.2.1.	Define and develop the organisational goals hierarchy	351
4.5.2.2.	Identify and analyse the project stakeholder needs and requirements	107		5.5.2.2.	Identify and, if possible, quantify the programme benefits	232			
4.5.2.3.	Prioritise and decide on requirements and acceptance criteria	108		5.5.2.3.	Develop the benefits realisation strategy	232			
				5.5.2.4.	Define components, their outcomes and their interfaces	233			
				5.5.2.5.	Monitor benefit achievement	233			
4.5.3.	Scope	109		5.5.3.	Scope	234	6.5.3.	Scope	353
4.5.3.1.	Define the project deliverables	110		5.5.3.1.	Define the programme scope	235	6.5.3.1.	Establish and maintain the scope of the portfolio	354
4.5.3.2.	Structure the project scope	110		5.5.3.2.	Define the scope structure of the programme	235	6.5.3.2.	Control scope configuration of projects and programmes	354
4.5.3.3.	Define the work packages of the project	111		5.5.3.3.	Manage the scope of the components	236			

4.5.3.4.	Establish and maintain scope configuration	111	5.5.3.4.	Establish and maintain scope configuration	236			
4.5.4.	Time	112	5.5.4.	Time	237	6.5.4.	Time	356
4.5.4.1.	Define / Establish the activities required to deliver the project	113	5.5.4.1.	Sequence programme components and create a tranched roadmap	238	6.5.4.1.	Establishes the portfolio decision-making cycle	357
4.5.4.2.	Determine the work effort and duration of activities	113	5.5.4.2.	Manage the consistency of the tranches	238			
4.5.4.3.	Decide on schedule and stage approach	113	5.5.4.3.	Manage the transitions of tranches	239			
4.5.4.4.	Sequence project activities and create a schedule	114						
4.5.4.5.	Monitor progress against the schedule and make any necessary adjustments	114						
4.5.5.	Organisation and information	115	5.5.5.	Organisation and information	240	6.5.5.	Organisation and information	358
4.5.5.1.	Assess and determine the needs of stakeholders relating to information and documentation	116	5.5.5.1.	Design and implement programme governance framework and rules	241	6.5.5.1.	Assess and determine the needs of stakeholders relating to information and documentation	359
4.5.5.2.	Define the structure, roles and responsibilities within the project	116	5.5.5.2.	Define the structure, roles and responsibilities within the programme	242	6.5.5.2.	Define the structure, roles and responsibilities within the portfolio and component projects and programmes	360
4.5.5.3.	Establish infrastructure, processes and systems for information flow	117	5.5.5.3.	Establish infrastructure, processes and systems for information flows	242	6.5.5.3.	Establish infrastructure, processes and systems for information flow	360

4.5.5.4.	Implement, monitor and maintain the organisation of the project	117
4.5.6.	Quality	119
4.5.6.1.	Develop, monitor the implementation of, and revise a quality management plan for the project	120
4.5.6.2.	Review the project and its deliverables to ensure that they continue to meet the requirements of the quality management plan	120
4.5.6.3.	Verify the achievement of project quality objectives and recommend any necessary corrective and/or preventive actions	121
4.5.6.4.	Plan and organise the validation of project outcomes	122
4.5.6.5.	Ensure quality throughout the project	122
4.5.7.	Finance	123
4.5.7.1	Estimate project costs	124
4.5.7.2.	Establish the project budget	125
4.5.7.3.	Secure project funding	125

5.5.5.4.	Implement, monitor and maintain the organisation of the programme	243
5.5.6.	Quality	244
5.5.6.1.	Ensure quality throughout the programme	245
5.5.6.2.	Organise quality assurance of the programme	245
5.5.7.	Finance	246
5.5.7.1.	Determine the programme funding and financing strategy	247
5.5.7.2.	Determine and establish the programme budget	248
5.5.7.3.	Develop, establish and govern a funding and financial management framework	248

6.5.5.4.	Implement, monitor and maintain the organisation of the portfolio and component projects and programmes	361
6.5.6.	Quality	362
6.5.6.1.	Ensure quality throughout portfolio component projects and programmes	363
6.5.7.	Finance	364
6.5.7.1.	Determine and establish the portfolio budget	365
6.5.7.2.	Develop, establish and govern a financial performance and reporting system for the portfolio	366

4.5.7.4.	Develop, establish and maintain a financial management and reporting system for the project	126	5.5.7.4.	Distribute programme funds based on the needs of components and funding conditions	248			
4.5.7.5.	Monitor project financials in order to identify and correct deviations from the project plan	126	5.5.7.5.	Provide reports to funding and financing bodies	249			
4.5.8.	Resources	128	5.5.8.	Resources	250	6.5.8.	Resources	367
4.5.8.1.	Develop strategic resource plan to deliver the project	129	5.5.8.1.	Develop strategic resource plan to deliver the programme	251	6.5.8.1.	Develop strategic resource plan to deliver portfolio component projects and programmes	368
4.5.8.2.	Define the quality and quantity of resources required	129	5.5.8.2.	Define the quality and quantity of resources required	251	6.5.8.2.	Identify the quantity of required and available resources for running portfolio component projects and programmes	368
4.5.8.3.	Identify the potential sources of resources and negotiate their acquisition	130	5.5.8.3.	Identify the potential sources of resources and negotiate their availability	252	6.5.8.3.	Identify the skills of the required resources for running portfolio component projects and programmes	369
4.5.8.4.	Allocate and distribute resources according to defined need	130	5.5.8.4.	Allocate and distribute resources according to defined need	252			
4.5.8.5.	Evaluate resource usage and take any necessary corrective actions	131	5.5.8.5.	Evaluate resource usage	253			
4.5.9.	Procurement	132	5.5.9.	Procurement and partnership	254	6.5.9.	Procurement and partnership	370
4.5.9.1.	Agree on procurement needs, options and processes	133	5.5.9.1.	Maintain and govern the procurement system for the programme	255	6.5.9.1.	Maintain and govern the procurement system for the portfolio	371
4.5.9.2.	Contribute to the evaluation and selection of suppliers and partners	134	5.5.9.2.	Develop partnerships	256			

4.5.9.3.	Contribute to the negotiation and agreement of contractual terms and conditions that meet project objectives	134	5.5.9.3.	End partnerships	256			
4.5.9.4.	Supervise the execution of contracts, address issues and seek redress where necessary	135						
4.5.10.	Plan and control	136	5.5.10.	Plan and control	257	6.5.10.	Plan and control	373
4.5.10.1.	Start the project and develop and get agreement on the project management plan	137	5.5.10.1.	Establish the programme	258	6.5.10.1.	Establish the portfolio system	374
4.5.10.2.	Initiate and manage the transition to a new project phase	138	5.5.10.2.	Manage the interfaces and synergies between components	259	6.5.10.2.	Establish and maintain the portfolio cycle	375
4.5.10.3.	Control project performance against the project plan and take any necessary remedial actions	138	5.5.10.3.	Measure, evaluate the status of components, and influence their progress	259	6.5.10.3.	Report on the portfolio	375
4.5.10.4.	Report on project progres	139	5.5.10.4.	Provide direction to the component managers	260			
4.5.10.5.	Assess, get agreement on, and implement project changes	139	5.5.10.5.	Finalise the programme	260			
4.5.10.6.	Close and evaluate a phase or the project	140						
4.5.11.	Risk and opportunity	141	5.5.11.	Risk and opportunity	261	6.5.11.	Risk and opportunity	376
4.5.11.1.	Develop and implement a risk management framework	142	5.5.11.1.	Develop and implement a risk management framework	262	6.5.11.1.	Develop and implement a risk management framework	377

4.5.11.2.	Identify risks and opportunities	142
4.5.11.3.	Assess the probability and impact of risks and opportunities	143
4.5.11.4.	Select strategies and implement response plan to address risks and opportunities	143
4.5.11.5.	Evaluate and monitor risks, opportunities and implemented responses	144
4.5.12.	Stakeholders	145
4.5.12.1.	Identify stakeholders and analyse their interests and influence	146
4.5.12.2.	Develop and maintain a stakeholder strategy and communication plan	147
4.5.12.3.	Engage with the executive, sponsors and higher management to gain commitment and to manage interests and expectations	147
4.5.12.4.	Engage with users, partners, suppliers and other stakeholders to gain their cooperation and commitment	148
4.5.12.5.	Organise and maintain networks and alliances	148
4.5.13.	Change and transformation	150

5.5.11.2.	Identify risks and opportunities	263
5.5.11.3.	Assess the probability and impact of risks and opportunities	263
5.5.11.4.	Select strategies and implement response plans to address risks and opportunities	263
5.5.11.5.	Evaluate and monitor risks, opportunities and implemented responses	264
5.5.12.	Stakeholders	265
5.5.12.1.	Identify stakeholders and analyse their interests and influence	266
5.5.12.2.	Engage with the executive, sponsors and higher management to gain commitment and to manage interests and expectations	267
5.5.12.3.	Develop and maintain a stakeholder strategy and communication plan	267
5.5.12.4.	Engage with users, partners, suppliers and other stakeholders to gain their cooperation and commitment	268
5.5.12.5.	Organise and maintain networks and alliances	268
5.5.13.	Change and transformation	270

6.5.11.2.	Identify risks and opportunities	378
6.5.11.3.	Assess the probability and impact of risks and opportunities	378
6.5.11.4.	Select strategies and implement treatment plans to address risks and opportunities	378
6.5.11.5.	Evaluate and monitor risks, opportunities and implemented responses	379
6.5.12.	Stakeholders	380
6.5.12.1.	Identify stakeholders and analyse their interests and influence	381
6.5.12.2.	Develop and maintain a stakeholder strategy and communication plan	382
6.5.12.3.	Engage with the executive, sponsors and higher management to gain commitment and to manage interests and expectations	382
6.5.12.4.	Engage with users, partners, suppliers and other stakeholders to gain their cooperation and commitment	383
6.5.12.5.	Organise and maintain networks and alliances	383
6.5.13.	Change and transformation	385

4.5.13.1.	Assess the adaptability to change of the organisation(s)	151
4.5.13.2.	Identify change requirements and transformation opportunities	152
4.5.13.3.	Develop change or transformation strategy	152
4.5.13.4.	Implement change or transformation management strategy	153

5.5.13.1.	Assess the adaptability to change of the organisation(s)	271
5.5.13.2.	Identify change requirements and transformation opportunities	271
5.5.13.3.	Develop change or transformation strategy	272
5.5.13.4.	Implement change or transformation management strategy	272
5.5.14.	Select and balance	274
5.5.14.1.	Analyse the characteristics of components	275
5.5.14.2.	Prioritise components based on the programme's priorities	276
5.5.14.3.	Analyse and predict the future performance of the programme	276
5.5.14.4.	Prepare and facilitate programme decisions	277

6.5.13.1.	Assess and review the impacts of changes affecting the portfolio	386
6.5.13.2.	Develop change or transformation strategy for the portfolio	386
6.5.13.3.	Sustain the change process	387
6.5.14.	Select and balance	388
6.5.14.1.	Identify programmes or projects or ideas that could be included in the portfolio	390
6.5.14.2.	Analyse the characteristics of programmes and projects	390
6.5.14.3.	Prioritise programmes and projects based on the organisation's priorities	391
6.5.14.4.	Programme and project delivery oversight	391
6.5.14.5.	Analyse and predict the future performance of a portfolio	392
6.5.14.6.	Prepare and facilitate portfolio decisions	392

Anhang E: Übersicht der Kompetenzindikatoren für Projektmanagement

Die nachfolgende Übersicht zeigt die Kompetenzindikatoren der Domäne „Projektmanagement“. Die Kapitelnummern entsprechen der englischen bzw. der deutschen Fassung.

4.3.	Perspective
4.3.1.	Strategy
4.3.1.1.	Align with organisational mission and vision
4.3.1.2.	Identify and exploit opportunities to influence organisational strategy
4.3.1.3.	Develop and ensure the ongoing validity of the business / organisational justification
4.3.1.4.	Determine, assess and review critical success factors
4.3.1.5.	Determine, assess and review key performance indicators
4.3.2.	Governance, structures and processes
4.3.2.1.	Know the principles of project management and the way they are implemented
4.3.2.2.	Know and apply the principles of programme management and the way they are implemented
4.3.2.3.	Know and apply the principles of portfolio management and the way they are implemented
4.3.2.4.	Supporting functions
4.3.2.5.	Align the project with the organisation's decision-making and reporting structures and quality requirements
4.3.2.6.	Align the project with human resource processes and functions
4.3.2.7.	Align the project with finance and control processes and functions

4.3	Kontext-Kompetenzelemente (Perspective)
4.3.1	Strategie
4.3.1.1	Das Projekt mit der Mission und der Vision der Organisation in Einklang bringen
4.3.1.2	Chancen identifizieren und ausschöpfen, die Strategie der Organisation zu beeinflussen
4.3.1.3	Rechtfertigung für das Projekt entwickeln und sicherstellen, dass die betriebs- wirtschaftlichen und / oder organisationalen Gründe, die zum Projekt geführt haben, weiterhin bestehen
4.3.1.4	Kritische Erfolgsfaktoren (KEF) bestimmen, beurteilen und überprüfen
4.3.1.5	Key Performance Indikatoren (KPI) bestimmen, beurteilen und überprüfen
4.3.2	Governance, Strukturen, Prozesse
4.3.2.1	Die Grundlagen des Projektmanagements und deren Einführung kennen
4.3.2.2	Die Grundlagen des Programmmanagements und deren Einführung kennen
4.3.2.3	Die Grundlagen des Portfoliomanagements und deren Einführung kennen
4.3.2.4	Das Projekt mit den Supportfunktionen in Einklang bringen
4.3.2.5	Das Projekt mit den Entscheidungs- und Berichterstattungsstrukturen sowie den Qualitätsanforderungen der Organisation in Einklang bringen
4.3.2.6	Das Projekt mit den Prozessen und Funktionen des HR (Personalwesen) in Einklang bringen
4.3.2.7	Das Projekt mit den Finanz- und Controlling-Prozessen in Einklang bringen

4.3.3.	Compliance, standards and regulation	4.3.3	Compliance, Standards und Regularien
4.3.3.1.	Identify and ensure that the project complies with all relevant legislation	4.3.3.1	Die für das Projekt gültigen Rechtsvorschriften identifizieren und einhalten
4.3.3.2.	Identify and ensure that the project complies with all relevant health, safety, security and environmental regulations (HSSE)	4.3.3.2	Alle für das Projekt relevanten Vorschriften für Sicherheit, Gesundheit, und Umweltschutz (SGU) identifizieren und einhalten
4.3.3.3.	Identify and ensure that the project complies with all relevant codes of conduct and professional regulation	4.3.3.3	Alle für das Projekt relevanten Verhaltensregeln und Berufsvorschriften identifizieren und einhalten
4.3.3.4.	Identify and ensure that the project complies with relevant sustainability principles and objectives	4.3.3.4	Für das Projekt relevante Prinzipien und Ziele der Nachhaltigkeit identifizieren und einhalten
4.3.3.5.	Assess, use and develop professional standards and tools for the project	4.3.3.5	Für das Projekt relevante fachliche Standards und Tools beurteilen, nutzen und weiterentwickeln
4.3.3.6.	Assess, benchmark and improve the organisational project management competence	4.3.3.6	Die Projektmanagementkompetenz der Organisation beurteilen, vergleichen und verbessern
4.3.4	Power and interest	4.3.4	Macht und Interessen
4.3.4.1.	Assess the personal ambitions and interests of others and the potential impact of these on the project	4.3.4.1	Persönliche Ambitionen und Interessen Dritter und deren potenzielle Auswirkungen auf das Projekt beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Projekts einsetzen
4.3.4.2.	Assess the informal influence of individuals and groups and its potential impact on the project	4.3.4.2	Informellen Einfluss von Einzelpersonen und Personengruppen und deren potenzielle Auswirkungen auf das Projekt beurteilen sowie diese Kenntnisse zum Nutzen des Projekts verwenden
4.3.4.3.	Assess the personalities and working styles of others and employ them to the benefit of the project	4.3.4.3	Persönlichkeiten und Arbeitsstile Dritter beurteilen und zum Nutzen des Projekts einsetzen
4.3.5.	Culture and values	4.3.5	Kultur und Werte
4.3.5.1.	Assess the culture and values of the society and their implications for the project	4.3.5.1	Kultur und Werte der Gesellschaft und deren Auswirkungen auf das Projekt beurteilen
4.3.5.2.	Align the project with the formal culture and corporate values of the organisation	4.3.5.2	Das Projekt mit der formellen Kultur und den Werten der Organisation in Einklang bringen
4.3.5.3.	Assess the informal culture and values of the organisation and their implications for the project	4.3.5.3	Die informelle Kultur und Werte der Organisation und deren Auswirkungen auf das Projekt beurteilen

4.4.	People
4.4.1.	Self-reflection and self-management
4.4.1.1	Identify, and reflect on the ways in which own values and experiences affect the work
4.4.1.2.	Build self-confidence on the basis of personal strengths and weaknesses
4.4.1.3.	Identify, and reflect on, personal motivations to set personal goals and keep focus
4.4.1.4.	Organise personal work depending on the situation and own resources
4.4.1.5.	Take responsibility for personal learning and development
4.4.2.	Personal integrity and reliability
4.4.2.1.	Acknowledge and apply ethical values to all decisions and actions
4.4.2.2.	Promote the sustainability of outputs and outcomes
4.4.2.3.	Take responsibility for own decisions and actions
4.4.2.4.	Act, take decisions and communicate in a consistent way
4.4.2.5.	Complete tasks thoroughly in order to build confidence with others
4.4.3.	Personal communication
4.4.3.1.	Provide clear and structured information to others and verify their understanding

4.4	Persönliche und Soziale Kompetenzen (People)
4.4.1	Selbstreflexion und Selbstmanagement
4.4.1.1	Einfluss der eigenen Werte und persönlichen Erfahrungen auf die Arbeit identifizieren und reflektieren
4.4.1.2	Selbstvertrauen auf der Basis von persönlichen Stärken und Schwächen aufbauen
4.4.1.3	Persönliche Motivationen identifizieren und reflektieren, um persönliche Ziele zu setzen und darauf zu fokussieren
4.4.1.4	Eigene Arbeit abhängig von der Situation und den eigenen Ressourcen organisieren
4.4.1.5	Verantwortung für das persönliche Lernen und die persönliche Weiterentwicklung übernehmen
4.4.2	Persönliche Integrität und Verlässlichkeit
4.4.2.1	Ethische Werte bei allen Entscheidungen und Handlungen anerkennen und anwenden
4.4.2.2	Nachhaltigkeit von Leistungen und Ergebnissen fördern
4.4.2.3	Verantwortung für die eigenen Entscheidungen und Handlungen übernehmen
4.4.2.4	Widerspruchsfrei handeln, Entscheidungen treffen und kommunizieren
4.4.2.5	Aufgaben sorgfältig erfüllen, um Vertrauen bei anderen zu schaffen
4.4.3	Persönliche Kommunikation
4.4.3.1	Eindeutige und strukturierte Informationen an andere weitergeben und deren gleiches Verständnis sicherstellen

4.4.3.2.	Facilitate and promote open communication	4.4.3.2	Offene Kommunikation ermöglichen und fördern
4.4.3.3.	Choose communication styles and channels to meet the needs of the audience, situation and management level	4.4.3.3	Kommunikationsarten und -kanäle auswählen, um die Bedürfnisse der Zielgruppe, der Situation und der Führungsebene zu erfüllen
4.4.3.4.	Communicate effectively with virtual teams	4.4.3.4	Mit virtuellen Teams effektiv kommunizieren
4.4.3.5.	Employ humour and sense of perspective when appropriate	4.4.3.5	Humor und Perspektivenwechsel angemessen verwenden
4.4.4.	Relationships and engagement	4.4.4	Beziehungen und Engagement
4.4.4.1.	Initiate and develop personal and professional relationships	4.4.4.1	Persönliche und berufliche Beziehungen aufbauen und pflegen
4.4.4.2.	Build, facilitate and contribute to social networks	4.4.4.2	Soziale Netzwerke aufbauen, moderieren und an ihnen teilnehmen
4.4.4.3.	Demonstrate empathy through listening, understanding and support	4.4.4.3	Durch Zuhören, Verständnis und Unterstützung Empathie zeigen
4.4.4.4.	Show confidence and respect by encouraging others to share their opinions or concerns	4.4.4.4	Vertrauen und Respekt zeigen, indem andere ermutigt werden, ihre Meinungen und Bedenken zu äußern
4.4.4.5.	Share own vision and goals in order to gain the engagement and commitment of others	4.4.4.5	Eigene Visionen und Ziele kommunizieren, um das Engagement und Commitment Dritter zu erreichen
4.4.5.	Leadership	4.4.5	Führung
4.4.5.1.	Initiate actions and proactively offer help and advice	4.4.5.1	Initiative ergreifen und proaktiv mit Rat und Tat zur Seite stehen
4.4.5.2.	Take ownership and show commitment	4.4.5.2	Ownership übernehmen und Commitment zeigen
4.4.5.3.	Provide direction, coaching and mentoring to guide and improve the work of individuals and teams	4.4.5.3	Durch Vorgeben der Richtung, durch Coaching und Mentoring die Arbeit von Einzelpersonen und Teams leiten und verbessern
4.4.5.4.	Exert appropriate power and influence over others to achieve the goals	4.4.5.4	Macht und Einfluss angemessen auf Dritte ausüben, um die Ziele zu erreichen

4.4.5.5.	Make, enforce and review decisions	4.4.5.5	Entscheidungen treffen, durchsetzen und überprüfen
4.4.6.	Teamwork	4.4.6	Teamarbeit
4.4.6.1.	Select and build the team	4.4.6.1	Das Team zusammenstellen und entwickeln
4.4.6.2.	Promote cooperation and networking between team members	4.4.6.2	Zusammenarbeit und Netzwerken zwischen Teammitgliedern fördern
4.4.6.3.	Support, facilitate and review the development of the team and its members	4.4.6.3	Die Entwicklung des Teams und der Teammitglieder ermöglichen, unterstützen und überprüfen
4.4.6.4.	Empower teams by delegating tasks and responsibilities	4.4.6.4	Teams durch das Delegieren von Aufgaben und Verantwortlichkeiten stärken
4.4.6.5.	Recognise errors to facilitate learning from mistakes	4.4.6.5	Fehler erkennen, um das Lernen aus Fehlern zu ermöglichen
4.4.7.	Conflict and crisis	4.4.7	Konflikte und Krisen
4.4.7.1.	Anticipate and possibly prevent conflicts and crises	4.4.7.1	Konflikte und Krisen antizipieren und, wenn möglich, verhindern
4.4.7.2.	Analyse the causes and consequences of conflicts and crises and select appropriate response(s)	4.4.7.2	Ursachen und Auswirkungen von Konflikten und Krisen analysieren und angemessene Reaktionen auswählen
4.4.7.3.	Mediate and resolve conflicts and crises and / or their impact	4.4.7.3	Konflikten und Krisen und / oder deren Auswirkungen lösen bzw. in ihnen vermitteln
4.4.7.4.	Identify and share learning from conflicts and crises in order to improve future practice	4.4.7.4	Lernergebnisse aus Konflikten und Krisen identifizieren und weitergehen, um die zukünftige Arbeit zu verbessern
4.4.8.	Resourcefulness	4.4.8	Vielseitigkeit
4.4.8.1.	Stimulate and support an open and creative environment	4.4.8.1	Ein offenes und kreatives Umfeld schaffen und unterstützen
4.4.8.2.	Apply conceptual thinking to define situations and strategies	4.4.8.2	Konzeptionelles Denken anwenden, um Situationen zu analysieren und Lösungsstrategien zu definieren

4.4.8.3.	Apply analytic techniques to analysing situations, financial and organisational data and trends	4.4.8.3	Analytische Techniken anwenden, um Situationen, Informationen und Trends zu analysieren
4.4.8.4.	Promote and apply creative techniques to find alternatives and solutions	4.4.8.4	Kreative Techniken fördern und anwenden, um Alternativen und Lösungen zu finden
4.4.8.5	Promote a holistic view of the project and its context to improve decision-making	4.4.8.5	Ganzheitliche Sicht auf das Projekt und seinen Kontext fördern, um den Entscheidungsprozess zu verbessern
4.4.9.	Negotiation	4.4.9	Verhandlungen
4.4.9.1.	Identify and analyse the interests of all parties involved in the negotiation	4.4.9.1	Interessen aller Parteien, die an den Verhandlungen beteiligt sind, identifizieren und analysieren
4.4.9.2.	Develop and evaluate options and alternatives with the potential to meet the needs of all parties	4.4.9.2	Optionen und Alternativen entwickeln und evaluieren, die das Potenzial haben, die Bedürfnisse aller Beteiligten zu erfüllen
4.4.9.3.	Define a negotiation strategy in line with own objectives that is acceptable to all parties involved	4.4.9.3	Verhandlungsstrategie definieren, die mit den eigenen Zielen übereinstimmt und für alle beteiligten Parteien akzeptabel ist
4.4.9.4.	Reach negotiated agreements with other parties that are in line with own objectives	4.4.9.4	Einigungen mit anderen Parteien erzielen, die mit den eigenen Zielen übereinstimmen
4.4.9.5.	Detect and exploit additional selling and acquisition possibilities	4.4.9.5	Zusätzliche Verkaufs- und Akquisitionsmöglichkeiten entdecken und ausschöpfen
4.4.10.	Results orientation	4.4.10	Ergebnisorientierung
4.4.10.1.	Evaluate all decisions and actions against their impact on project success and the objectives of the organisation	4.4.10.1	Alle Entscheidungen und Handlungen hinsichtlich ihrer Auswirkung auf den Projekterfolg und die Ziele der Organisation evaluieren
4.4.10.2.	Balance needs and means to optimise outcomes and success	4.4.10.2	Bedürfnisse und Mittel auf einander abstimmen, um Ergebnisse und Erfolge zu optimieren
4.4.10.3.	Create and maintain a healthy, safe and productive working environment	4.4.10.3	Gesunde, sichere und produktive Arbeitsumgebung schaffen und diese aufrecht erhalten
4.4.10.4.	Promote and 'sell' the project, its processes and outcomes	4.4.10.4	Das Projekt, seine Prozesse und Ergebnisse promoten und diese „verkaufen“
4.4.10.5.	Deliver results and get acceptance	4.4.10.5	Ergebnisse liefern und Akzeptanz erhalten

4.5.	Practice
4.5.1.	Project design
4.5.1.1.	Acknowledge, prioritise and review success criteria
4.5.1.2.	Review, apply and exchange lessons learned from and with other projects
4.5.1.3.	Determine complexity and its consequences for the approach
4.5.1.4.	Select and review the overall project management approach
4.5.1.5.	Design the project execution architecture
4.5.2.	Requirements and objectives
4.5.2.1.	Define and develop the project goal hierarchy
4.5.2.2.	Identify and analyse the project stakeholder needs and requirements
4.5.2.3.	Prioritise and decide on requirements and acceptance criteria
4.5.3.	Scope
4.5.3.1.	Define the project deliverables
4.5.3.2.	Structure the project scope
4.5.3.3.	Define the work packages of the project

4.5	Technische Kompetenzen (Practice)
4.5.1	Projektdesign
4.5.1.1	Erfolgskriterien anerkennen, priorisieren und überprüfen
4.5.1.2	Lessons Learned aus und mit anderen Projekten überprüfen, anwenden und austauschen
4.5.1.3	Projektkomplexität und ihre Konsequenzen für den Projektmanagementansatz bestimmen
4.5.1.4	Generellen Projektmanagement-Ansatz auswählen und anpassen
4.5.1.5	Konzept für die Projektdurchführung entwerfen, überwachen und anpassen
4.5.2	Anforderungen und Ziele
4.5.2.1	Hierarchie der Projektziele definieren und entwickeln
4.5.2.2	Bedürfnisse und Anforderungen der Projekt -Stakeholder identifizieren und analysieren
4.5.2.3	Anforderungen und Abnahmekriterien priorisieren und darüber entscheiden
4.5.3	Leistungsumfang und Lieferobjekte
4.5.3.1	Lieferobjekte definieren
4.5.3.2	Leistungsumfang strukturieren
4.5.3.3	Arbeitspakete definieren

4.5.3.4.	Establish and maintain scope configuration	4.5.3.4	Konfiguration des Leistungsumfangs erstellen und aufrechterhalten
4.5.4.	Time	4.5.4	Ablauf und Termine
4.5.4.1.	Define / Establish the activities required to deliver the project	4.5.4.1	Aktivitäten definieren, die nötig sind, um das Projekt (ab)liefern zu können
4.5.4.2.	Determine the work effort and duration of activities	4.5.4.2	Arbeitsaufwand und Dauer von Aktivitäten festlegen
4.5.4.3.	Decide on schedule and stage approach	4.5.4.3	Vorgehensweise für Termine und Phasen, ggf. Sprints, festlegen
4.5.4.4.	Sequence project activities and create a schedule	4.5.4.4	Abfolge der Projektaktivitäten bestimmen und einen Ablauf- und Terminplan erstellen
4.5.4.5.	Monitor progress against the schedule and make any necessary adjustments	4.5.4.5	Fortschritt anhand des Terminplans überwachen und notwendige Anpassungen vornehmen
4.5.5.	Organisation and information	4.5.5	Organisation, Information und Dokumentation
4.5.5.1.	Assess and determine the needs of stakeholders relating to information and documentation	4.5.5.1	Bedürfnisse der Stakeholder bezüglich Information und Dokumentation beurteilen und bestimmen
4.5.5.2.	Define the structure, roles and responsibilities within the project	4.5.5.2	Struktur, Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt definieren
4.5.5.3.	Establish infrastructure, processes and systems for information flow	4.5.5.3	Infrastruktur, Prozesse und Informationssysteme aufbauen
4.5.5.4.	Implement, monitor and maintain the organisation of the project	4.5.5.4	Organisation des Projekts implementieren, überwachen und anpassen
4.5.6.	Quality	4.5.6	Qualität
4.5.6.1.	Develop, monitor the implementation of, and revise a quality management plan for the project	4.5.6.1	Qualitätsmanagementplan für das Projekt entwickeln, die Implementierung überwachen und gegegebenfalls überarbeiten
4.5.6.2.	Review the project and its deliverables to ensure that they continue to meet the requirements of the quality management plan	4.5.6.2	Projekt mit seinen Lieferobjekten überprüfen, um sicherzustellen, dass sie die Anforderungen des Qualitäts-managementplans weiterhin erfüllen

4.5.6.3.	Verify the achievement of project quality objectives and recommend any necessary corrective and / or preventive actions	4.5.6.3	Erreichung der Qualitätsziele des Projekts verifizieren und erforderliche korrektive und / oder präventive Maßnahmen empfehlen
4.5.6.4.	Plan and organise the validation of project outcomes	4.5.6.4	Validierung von Projektergebnissen planen und organisieren
4.5.6.5.	Ensure quality throughout the project	4.5.6.5	Qualität im Verlauf des Projekts sicherstellen
4.5.7.	Finance	4.5.7	Kosten und Finanzierung
4.5.7.1	Estimate project costs	4.5.7.1	Projektkosten abschätzen
4.5.7.2.	Establish the project budget	4.5.7.2	Projektbudget erstellen
4.5.7.3.	Secure project funding	4.5.7.3	Projektfinanzierung sichern
4.5.7.4.	Develop, establish and maintain a financial management and reporting system for the project	4.5.7.4	Finanzmanagement- und Berichtssystem für das Projekt entwickeln, einrichten und aufrechterhalten
4.5.7.5.	Monitor project financials in order to identify and correct deviations from the project plan	4.5.7.5	Finanzen überwachen, um Abweichungen vom Projektplan zu identifizieren und zu korrigieren
4.5.8.	Resources	4.5.8	Ressourcen
4.5.8.1.	Develop strategic resource plan to deliver the project	4.5.8.1	Strategische Ressourcenplanung entwickeln, um die Projektergebnisse liefern zu können
4.5.8.2.	Define the quality and quantity of resources required	4.5.8.2	Qualität und Menge der benötigten Ressourcen definieren
4.5.8.3.	Identify the potential sources of resources and negotiate their acquisition	4.5.8.3	Potenzielle Ressourcenquellen identifizieren und ihre Beschaffung verhandeln
4.5.8.4.	Allocate and distribute resources according to defined need	4.5.8.4	Ressourcen gemäß dem festgelegten Bedarf zuweisen und verteilen
4.5.8.5.	Evaluate resource usage and take any necessary corrective actions	4.5.8.5	Ressourcenverbrauch evaluieren und erforderliche Korrekturmaßnahmen ergreifen

4.5.9.	Procurement	4.5.9	Beschaffung
4.5.9.1.	Agree on procurement needs, options and processes	4.5.9.1	Beschaffungsbedarf, Optionen und Prozesse vereinbaren
4.5.9.2.	Contribute to the evaluation and selection of suppliers and partners	4.5.9.2	Zur Evaluation und Auswahl von Lieferanten und Partnern beitragen
4.5.9.3.	Contribute to the negotiation and agreement of contractual terms and conditions that meet project objectives	4.5.9.3	Zu Verhandlungen und Vereinbarungen von Vertragsbestimmungen beitragen, um diese in Einklang mit den Projektzielen zu bringen
4.5.9.4.	Supervise the execution of contracts, address issues and seek redress where necessary	4.5.9.4	Vertragsausführung überwachen, Probleme ansprechen und, falls notwendig, Entschädigungen verlangen
4.5.10.	Plan and control	4.5.10	Planung und Steuerung
4.5.10.1.	Start the project and develop and get agreement on the project management plan	4.5.10.1	Projekt starten, Projektmanagement-Plan entwickeln und Zustimmung einholen
4.5.10.2.	Initiate and manage the transition to a new project phase	4.5.10.2	Übergang in eine neue Projektphase einleiten und managen
4.5.10.3.	Control project performance against the project plan and take any necessary remedial actions	4.5.10.3	Projektleistung mit dem Projektplan abgleichen und Korrekturmaßnahmen treffen
4.5.10.4.	Report on project progres	4.5.10.4	Bericht über den Projektfortschritt erstatten
4.5.10.5.	Assess, get agreement on, and implement project changes	4.5.10.5	Projektänderungen beurteilen, Zustimmung für diese einholen und sie implementieren
4.5.10.6.	Close and evaluate a phase or the project	4.5.10.6	Eine Phase oder das Projekt abschließen und evaluieren
4.5.11.	Risk and opportunity	4.5.11	Chancen und Risiken
4.5.11.1.	Develop and implement a risk management framework	4.5.11.1	Chancen- und Risikomanagementstruktur entwickeln und implementieren
4.5.11.2.	Identify risks and opportunities	4.5.11.2	Chancen und Risiken identifizieren

4.5.11.3.	Assess the probability and impact of risks and opportunities	4.5.11.3	Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen von Chancen und Risiken analysieren
4.5.11.4.	Select strategies and implement response plan to address risks and opportunities	4.5.11.4	Strategien auswählen und Maßnahmen implementieren, um Chancen und Risiken zu adressieren
4.5.11.5.	Evaluate and monitor risks, opportunities and implemented responses	4.5.11.5	Chancen, Risiken und implementierte Maßnahmen evaluieren und überwachen
4.5.12.	Stakeholders	4.5.12	Stakeholder
4.5.12.1.	Identify stakeholders and analyse their interests and influence	4.5.12.1	Stakeholder identifizieren und ihre Interessen sowie ihren Einfluss analysieren
4.5.12.2.	Develop and maintain a stakeholder strategy and communication plan	4.5.12.2	Stakeholderstrategie und einen Kommunikationsplan entwickeln und aufrechterhalten
4.5.12.3.	Engage with the executive, sponsors and higher management to gain commitment and to manage interests and expectations	4.5.12.3	Geschäftsführung, Auftraggeber und höheres Management einbinden, um Commitment zu erreichen und um Interessen und Erwartungen zu managen
4.5.12.4.	Engage with users, partners, suppliers and other stakeholders to gain their cooperation and commitment	4.5.12.4	Benutzer, Partner und Lieferanten und andere Stakeholder einbinden, um deren Kooperation und Commitment zu erreichen
4.5.12.5.	Organise and maintain networks and alliances	4.5.12.5	Netzwerke und Allianzen aufbauen, aufrechterhalten und beenden
4.5.13.	Change and transformation	4.5.13	Change und Transformation
4.5.13.1.	Assess the adaptability to change of the organisation(s)	4.5.13.1	Adaptionsfähigkeit der Organisation(en) zu Veränderung bewerten
4.5.13.2.	Identify change requirements and transformation opportunities	4.5.13.2	Veränderungsanforderungen und Transformationschancen identifizieren
4.5.13.3.	Develop change or transformation strategy	4.5.13.3	Veränderungs- oder Transformationsstrategie für das Projekt entwickeln
4.5.13.4.	Implement change or transformation management strategy	4.5.13.4	Veränderungs- oder Transformationsmanagement implementieren

Anhang F:
1. Der Ethik-Kodex der GPM
2. The IPMA Code of Ethics and Professional Conduct

1. Der Ethik-Kodex der GPM

Präambel
Bei ihrer Berufsausübung beeinflussen Projektmanager die Lebensqualität jedes einzelnen Menschen in der Gesellschaft. Wegen dieses weitreichenden Einflusses müssen Projektmanager ihre Handlungen und Entscheidungen an den Grundwerten ausrichten:

Verantwortung, Kompetenz und Integrität.

Die Einhaltung der moralisch-ethischen Handlungsmaximen ist Wertmaßstab aller Tätigkeiten der Projektmanager.

In diesem Bewußtsein fordert die GPM als Fach- und Berufsverband von allen Projektmanagern, und im erweiterten Sinn von allen im Projektmanagement tätigen Personen, die Einhaltung des folgenden Ethik-Kodexes:

Verantwortung
Jeder Projektmanager räumt dem Gemeinwohl sowie der Gesundheit und Sicherheit jedes einzelnen Menschen hohe Priorität ein. Er trachtet nach Verbesserung der Lebensverhältnisse und der Umweltqualität. Weltoffenheit und Toleranz gegenüber anderen Kulturen bestimmen seine Haltung.

Der Projektmanager richtet seine Handlungen und Entscheidungen zielorientiert auf den Projekterfolg aus, den er für seinen Auftraggeber sicherzustellen hat. Das Vertrauen seines Auftraggebers und der anderen Projektbeteiligten achtet er als hohes Gut.

Durch seine Handlungen und Entscheidungen wird der Projektmanager dem Ansehen des Berufsstandes gerecht. Da Projekterfolg auf Teamarbeit basiert, berücksichtigt er die Interessen der Teammitglieder, der übrigen Projektbeteiligten und der Berufskollegen.

Kompetenz
Der Projektmanager betreibt nur Projekte, deren Komplexität und Folgen er im Wesentlichen überschaut. Er wägt kritisch Alternativen ab, um gesellschaftlichen Werten gerecht zu werden. Er achtet auf seine Handlungsfreiheit und orientiert seine Entscheidungen am Gemeinwohl.

Der Projektmanager strebt ein Optimum an Wirtschaftlichkeit an. Um die geforderten Funktionen und Qualitäten, Termine und Kosten zu sichern, wendet er Methoden, Verfahren und Systeme nach dem neuesten Wissensstand an. Er übernimmt nur Aufgaben, die seiner Erfahrung und Sachkunde entsprechen. Rechtzeitig ergreift er Maßnahmen, um Projektstörungen abzuwenden. Über Zielkonflikte und Projektprobleme berichtet er offen und wahrheitsgetreu.

Um seine eigenen Fähigkeiten zu verbessern und um auf dem neuesten Wissensstand zu bleiben, bildet sich der Projektmanager ständig weiter. Entsprechend eröffnet er auch Teammitgliedern und Mitarbeitern die Möglichkeiten zur eigenen beruflichen Weiterentwicklung und Ausbildung. Bei sich selbst, bei Teammitgliedern und bei den übrigen Projektbeteiligten achtet er auf faire Kooperation und auf sachliche Kritik. Gleichzeitig nimmt er Teammitglieder und Projektbeteiligte vor unberechtigter Kritik in Schutz. Sein Verhalten ist stets sachlich und auf Ausgleich bedacht.

Integrität
Der Projektmanager beachtet die Gesetze und die allgemein anerkannten gesellschaftlichen Werte, wo immer er auf der Welt tätig wird. Bei seinen Handlungen und Entscheidungen strebt er stets danach, Schaden vom Wohlergehen der Gesellschaft abzuwehren. Er ist bereit, Rechenschaft für sein Tun abzulegen.

Bei all seinen Handlungen und Entscheidungen bewahrt sich der Projektmanager seine Unabhängigkeit und Neutralität und ist loyaler Sachwalter seines Auftraggebers. Er hält die Vertraulichkeit von Informationen ein und schützt die Urheberrechte. Jede Form unlauterer Beeinflussung lehnt er strikt ab. Gleichzeitig verzichtet er selbst auf jede unlautere Interessenbeeinflussung.

Der Projektmanager übernimmt die volle Verantwortung für seine Handlungen und Entscheidungen. Seine berufliche Position ist auf eigene Leistungen gegründet. Er tritt nicht in unfairer oder unlauterer Weise mit anderen in Wettbewerb.

Mit der Einhaltung dieser Grundsätze bestimmt jeder einzelne Projektmanager und der gesamte Berufsstand seinen Rang und seine gesellschaftliche Anerkennung.

2. The IPMA Code of Ethics and Professional Conduct

We welcome the diverse origins of ethical norms – secular and religious alike – and seek to treat difference with respect. We sign the IPMA Code of Ethics and Professional Conduct to demonstrate adherence to fundamental principles that must guide all our professional conduct and practice.

1. **To Whom the Code Applies.**
   The IPMA Code of Ethics and Professional Conduct consists of norms that professionals and practitioners should follow, including:
   1.1. Anyone working for or within IPMA, whether in a volunteer capacity or as paid staff.
   1.2. Anyone working for or within a member of IPMA that has adopted the IPMA Code of Ethics and Professional Conduct.
   1.3. Anyone working for or within an organisation that has adopted the IPMA Code of Ethics and Professional Conduct.
   1.4. Anyone working for or within a project and / or a programme that has adopted the IPMA Code of Ethics and Professional Conduct.
   1.5. Anyone that has signed the IPMA Code of Ethics and Professional Conduct (e.g. on a voluntary basis or through an IPMA certification).

2. **Our Professional Ethics.**
   We acknowledge that the integrity of our profession and practice is protected and sustained by our reputation.
   2.1. Whenever possible, we avoid real or perceived conflicts of interest, and disclose them to affected parties when they do exist.
   2.2. We reject all forms of bribery.

2.3. We do not participate in projects, programmes or project portfolios which cannot succeed without compromising the principles laid out in this code.

2.4. We strive to maintain and improve upon our professional competences and we take on only projects that we are appropriately qualified to manage.

2.5. We are realistic and truthful in our bidding procedures and we expect the same from our business partners.

2.6. We make reasonable forecasts and provide truthful and accurate reports.

2.7. We make realistic contracts, honour our contractual obligations and deliver results accordingly.

3. Commitments to Project Owners and Stakeholders.

We value our clients, project owners and stakeholders and are especially mindful of the duties owed to them.

3.1. We respect confidentiality and only release and / or discuss confidential information with people who are entitled to the information.

3.2. In our stakeholder engagement we remain conscious of the possible consequences our work may have for other interested parties and strive to minimize any negative impact.

3.3. We are on our guard against any biases and unethical influences.

3.4. We take reasonable precautions to protect ourselves and our teams against illegal activity and we report any criminal intent or actions to the appropriate authorities.

3.5. We keep project owners and stakeholders appropriately updated at all times.

3.6. We encourage our clients to critically reflect on their expectations and the ethical implica tions of the project outcome.

4. Commitments to Co-workers and Employees.

4.1. We hire people who are well-suited for our projects, programmes and project portfolios, based on their background and experience.

4.2. We ensure the highest level of health and safety measures and we provide a healthy and safe working environment.

4.3. We do not participate in projects, programmes or project portfolios that require unsustainable overwork or harmful working conditions.

4.4. We provide training, protective equipment or other methods necessary to ensure a safe working environment.

4.5. If our projects, programmes or project portfolios require that housing facilities are provided, we ensure our employees have access to reasonable privacy and personal hygiene facilities.

4.6. When we encounter challenges deriving from social and cultural differences, we deal with them in a cultural sensitive way.

4.7. We honour the rights of individuals within our teams to celebrate their culture and customs to the extent that it does not inappropriately undermine the morale and mission of our team.

4.8. We do not make use of child labour, forced or bonded labour, or demand illegal overtime.

4.9. We do not accept any form of mental or physical punishment, including any kind of harassment or bullying.

4.10. We do not condone any form of sexual harassment and take precautions to prevent it taking place.

4.11. We do not prevent workers from associating freely with a workers' association or group of their choosing, or from engaging in collective negotiations.

4.12. We pay at least the legal minimum wage or the local industry standard, if higher than minimum wage, and compensate fairly for overtime.

4.13. We do not discriminate on the basis of gender, ethnicity, religion, sexual orientation, age or on any other arbitrary grounds.

5. Responsibility towards the Wider Society.

We strive to understand the cultures we work in, find common ground and establish mutual respect.

5.1. We do not participate in undermining or harming local communities, societies and economies.

5.2. We comply with the relevant laws and regulations of the country or countries we are working in.

5.3. We remain neutral and do not take a political stance in conflict situations.

5.4. We accept social responsibility and seek to develop our professional practices accordingly.

5.5. We uphold and promote high ethical standards even when working under the influence of companies, corporations, institutions or governments whose practices or policies are morally lacking.

6. Sustainability and the Natural Environment.

We strive to minimize possible damaging effects to the environment, which may come about as a consequence of our projects, programmes and project portfolios.

6.1. We promote awareness of environmental responsibility among our teams, within our organisations and in society.

6.2. We think long-term with regard to the environment and strive for sustainable development.

6.3. We do what we can to reduce waste and emissions to air, ground and water and encourage the recycling of materials and used products.

6.4. We handle, store and dispose of hazardous waste in an environmentally safe manner.

6.5. We use resources efficiently in our projects and programmes and avoid waste.

7. Our Educational Mission.

7.1. We raise awareness of the values and principles portrayed in our Code of Ethics and Professional Conduct among our teams.

7.2. We incorporate what we know about technology, science and management of projects, programmes and project portfolios to develop the people with whom we work.

GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.

IPMA®
international
project
management
association

International Project Management Association
Die Individual Competence Baseline, Version 4.0

Projekt-, Programm- und Portfoliomanager sind heute mit größeren und komplexeren Herausforderungen denn je konfrontiert. In den Bereichen Maschinenbau und Bauwesen, der Informationstechnologie oder auch Pharma- und Weltraumforschung, um nur ein paar zu nennen, ist der Bedarf an hochqualifizierten Führungskräften in der Projektewelt von herausragender Bedeutung.

Die IPMA Individual Competence Baseline Version 4.0 (IPMA ICB®) stellt ein umfassendes Inventar individueller Kompetenzen dar, das beispielsweise für Karriereentwicklung, Zertifizierung, Training, Weiterbildung, Beratung oder Forschung genutzt werden kann. Die ICB4 zeigt auf, welche Kompetenzen für die erfolgreiche Durchführung von Projekten, Programmen und Portfolios benötigt werden. Dieser Standard eröffnet zahlreiche Wege, sich Kompetenzen in Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement anzueignen. Er soll einzelnen Personen dabei helfen, Wege zu finden, um ihre individuellen Entwicklungsziele zu erreichen.

Dieser Standard wurde unter Mitwirkung von über 150 Spezialisten und Vordenkern aus den über 60 IPMA-Mitgliedsverbänden entwickelt. Mit der Veröffentlichung eines weltweit gültigen Standards für individuelle Kompetenzen in den drei Domänen Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement nimmt die IPMA einmal mehr eine führende Rolle ein. Das Ziel der IPMA ist es, dass sowohl Organisationen und Teams wie auch Individuen diesen Standard als hilfreiches Werkzeug nutzen können. Er soll dazu beitragen, dass in einer immer komplexer werdenden Welt das Management von Projekten, Programmen und Portfolios effektiver und effizienter wird.

Für eine Welt, in der jedes Projekt erfolgreich wird!

www.gpm-ipma.de